



IDOLS

ONDERZOEK

IDOLS*

Sociale innovatie met de culturele en creatieve sector

Een onderzoek naar de waarde van en samenwerking binnen IDOLS*

Onderzoeksteam

Projectleider

Dr. Ir. Mieke van der Bijl-Brouwer is Universitair Hoofddocent op het gebied van ontwerpen voor sociale innovatie

Projectcoördinator en onderzoeker

Ir. Marie Van den Bergh is strategische ontwerper en onderzoeker op het gebied van sociale innovatie

Onderzoeker

Ir. Eva Legemaate is ontwerper en onderzoeker op het gebied van sociale innovatiemethoden

Senior onderzoeker

Dr. Ir. Jotte de Koning is Universitair Docent op het gebied van ontwerpen voor duurzaamheid

Faculteit Industrieel Ontwerpen, Technische Universiteit Delft

1 september 2020



Project IDOLS* was een programma van de Federatie Creatieve Industrie.
Dit onderzoek is mogelijk gemaakt met financiering van TKI CLICKNL.

Inhoudsopgave

Samenvatting	11	2.5 Interview opzet	35
Onderzoeksdoel en onderzoeksvragen	12	2.6 Enquête opzet	35
Conclusies en aanbevelingen	15	2.7 Ethische overwegingen, Datamanagement & publicaties	36
Hoofdstuk 1 - Onderzoeksdoel	19	Hoofdstuk 3 - De impact van IDOLS*	41
1.1 Introductie	20	3.1 Welke waarde hebben de verschillende deelnemers van het IDOLS*-programma en projecten ervaren?	42
1.1.1 Het IDOLS*-programma		3.1.1 Hoe definiëren de deelnemers impact?	
1.1.2 Sociale innovatie		3.1.2 De belangrijkste gedeelde motivatie en waarde van het IDOLS*-programma voor de deelnemers	
1.1.3 De rol van creatieve en culturele sector in sociale innovatie		3.2 Wat hebben deelnemers geleerd?	46
1.1.4 Een onderzoek naar de waarde en uitvoering van het IDOLS*-programma, voor wie?		3.3 Leerdoelen, zoals opgesteld binnen het IDOLS*-programma	49
1.2 Het doel van dit onderzoek	23	3.2.1 Leerdoel 1: management en acquisitie vaardigheden voor het creatief consortium	
1.3 Onderzoeksdoel en onderzoeksvragen bij Deel 1: "Impact- en waarde van het IDOLS*-programma en de uitgevoerde projecten"	24	3.2.2 Leerdoel 2: effectief samenwerken en opdrachtgeverschap voor probleemeigenaren	
1.3.1 De waarde van de IDOLS*-projecten voor continue sociale innovatie		3.2.3 Leerdoel 3: leren over toegevoegde waarde van de creatieve en culturele sector voor probleemeigenaren	
1.3.2 De verwachte waarde van het IDOLS*-programma voor de toekomstige arbeidsmarkt voor de culturele en creatieve sector		3.3 Conclusies en aanbevelingen	55
1.4 Onderzoeksdoel en onderzoeksvragen voor Deel 2: "Het verloop van de samenwerking binnen de IDOLS*-projecten"	26	Hoofdstuk 4 - Hoe zijn de rollen ingevuld en verdeeld?	63
1.5 Onderzoeksdoel en vragen bij Deel 3: "De invloed van de IDOLS*-opzet en infrastructuur op de samenwerking en uitkomsten van de projecten"	27	4.1 De rollen en samenwerkingsvorm volgens IDOLS*	64
De IDOLS*-projecten		4.2 Uitdagingen rondom de benaming en invulling van de rollen 'probleemeigenaar' en 'opdrachtnemer'	65
Hoofdstuk 2 - Onderzoeksmethode	31	4.3 Uitdagingen rondom de rol van penvoerder: praktisch of creatief betrokken?	67
2.1 Introductie	32	4.4 Het zoekproces naar de invulling van de rol van de coach: zijn zij er alleen voor probleemeigenaren?	68
2.2 Onderzoeksmethode voor Deel 1: het analyseren van de impact en waarde van de IDOLS*-projecten en het programma	32	4.5 Verschillen tussen coaches bij de invulling van de rol	69
2.3 Onderzoeksmethode voor Deel 2: het bestuderen van de samenwerking binnen de IDOLS*-projecten	33	4.6 Succesvolle coachingstrategieën	70
2.4 Onderzoeksmethode voor Deel 3: de analyse van de invloed van het IDOLS*-programma op de IDOLS*-projecten	34	4.7 Uitdagingen bij de invulling van de coachrol	71
		4.8 Conclusies en aanbevelingen over het verdelen en invullen van de rollen	72

Hoofdstuk 5 - Hoe is er samengewerkt en samen geleerd?	75	Hoofdstuk 7 - Aanbevelingen voor toekomstige innovatieprogramma's en onderzoek	99
5.1 Het samen leren volgens het principe van 'openlijk zoeken' wordt gewaardeerd, maar botst soms met resultaatgericht werken	76	7.1 IDOLS* als prototype van toekomstige sociale innovatieprogramma's	100
5.2 De kracht van werken in een divers team is het creëren van vernieuwende oplossingen en het vatten van de complexiteit van een vraagstuk	77	7.2 Aanbevelingen samengevat	102
5.3 Het benutten van diversiteit binnen het creatief consortium verschilt per project	78	7.3 Een wetenschappelijke onderzoeksagenda voor sociale innovatie programma's zoals IDOLS*	103
5.4 Diversiteit in het team leidt tot uitdagingen in communicatie en het managen van verwachtingen	79	Dankwoord	106
5.5 Verschil in verwachting over een focus op uitkomst of creatief proces veroorzaakt soms wrijving	80	Referenties	107
5.6 Verschillende creatieve werkwijzen kunnen inspirerend zijn, maar soms ook voor spanningen zorgen	81	Bijlagen	110
5.7 Conclusies en aanbevelingen over samen leren en samenwerken in 5multistakeholderprojecten2	82	A. De IDOLS*-projecten	
Hoofdstuk 6 - De opzet en infrastructuur van het IDOLS*-programma	87	B. Sensitizer en interviewvragen - Coaches	
6.1 IDOLS* biedt de mogelijkheid tot het verkennen van nieuwe samenwerkingen, maar daar wordt niet altijd gebruik van gemaakt	88	C. Sensitizer en interviewvragen – Penvoerder	
6.2 De meningen over het nut en de waarde van de coach verschillen	89	D. Enquête opzet	
6.3 De IDOLS* evenementen en bijeenkomsten zouden (nog) meer kunnen bijdragen aan positieve leerervaringen	90	E. Waardenkader	
6.4 Het proces van consortiumsamenstelling en budgetering was uitdagend	92	F. Wat is impact volgens de deelnemers?	
6.5 Het verschil in financiële waardering voor creatieve en culturele sector leverde spanningen op	93	G. Enquête uitkomsten - Stellingen	
6.6 Wat is een goede projectduur voor een programma zoals IDOLS*?	94		
6.7 Vragen over eigenaarschap en implementatie zijn bij IDOLS* onderbelicht	95		
6.8 Conclusies en aanbevelingen IDOLS* opzet en infrastructuur	96		

Samenvatting

Onderzoeksdoel en onderzoeksvragen

In het IDOLS*-programma¹ wordt op een vernieuwende en creatieve manier gewerkt aan maatschappelijke vraagstukken. Dit wordt ook wel 'sociale innovatie' genoemd. Tien consortia, bestaande uit enerzijds probleemeigenaren en anderzijds opdrachtnemers uit de culturele en creatieve sector, werden gedurende ongeveer een jaar ondersteund om samen een maatschappelijk vraagstuk aan te pakken. Ondersteuning bestond naast een financiële bijdrage uit begeleiding door een coach en bijeenkomsten en evenementen waarbij leerervaringen werden gedeeld.

Het onderzoek in dit rapport beschrijft inzichten in hoe het IDOLS* programma² heeft bijgedragen aan het belangrijkste doel van het programma: het vergroten van de arbeidsmarkt voor de culturele en creatieve sector. Anderzijds was het onderzoek gericht op het verkrijgen van inzicht in hoe het programma, en de daarbinnen uitgevoerde projecten, bijdragen aan continue sociale innovatie. Continue sociale innovatie is nodig om complexe maatschappelijke vraagstukken aan te pakken die niet binnen één project opgelost kunnen worden. De impact van een maatschappelijke multistakeholderproject moet hierbij gezien worden in relatie tot de invloed die uitkomsten hebben op de totstandkoming en uitvoering van mogelijke vervolgprijzen.

De onderzoeksmethode bestond uit diepte-interviews met zeventien coaches en penvoerders, het opstellen van een waardenkader om de positieve impact van de 10 projecten te inventariseren, en een enquête met in totaal 50 respondenten. Hiermee is binnen dit onderzoek geïnventariseerd:

1. welke uitkomsten van IDOLS* bijdragen aan het vergroten van de arbeidsmarkt voor de culturele en creatieve sector en aan continue sociale innovatie;
2. wat we kunnen leren van hoe er in de IDOLS*-projecten samengewerkt en samen geleerd is;
3. hoe de opzet van het IDOLS*- programma heeft bijgedragen aan het verloop en de waarde van de projecten.

Resultaten

1a) Welke waarde hebben de deelnemers van het IDOLS-programma en projecten ervaren?*

De meest gedeelde ervaren waarde van deelname aan het IDOLS*-programma waren

- de motivatie en energie die deelname opgeleverd heeft onder betrokkenen om verder te gaan met het aanpakken van het vraagstuk (betrokkenheid)
- dat deelnemers meer geleerd hebben over zichzelf en over de rol die zij kunnen of willen invullen binnen sociale innovatie (positionering)
- het vergroten van het netwerk met het oog op toekomstige samenwerkingen

1b) Wat zijn de belangrijkste leeruitkomsten van de deelnemers aan het IDOLS-programma?*

De meest genoemde belangrijke leeruitkomsten onder deelnemers gingen over het leren samenwerken in een multistakeholderproject, het invullen van de rol van deelnemers, de organisatie en management van projecten van deze aard en omvang, en het leren over een (andere) aanpak van het creatief proces.

1c) In hoeverre zijn de door het IDOLS programma opgestelde leerdoelen voor enerzijds opdrachtnemers, en anderzijds probleemeigenaren behaald?*

De leerdoelen van IDOLS* die betrekking hadden op de opdrachtnemers (culturele en creatieve professionals) betreffen het ontwikkelen van vaardigheden die zij kunnen inzetten in de context van sociale innovatie en in het genereren van inkomsten binnen sociale innovatie. De leerdoelen van IDOLS* die specifiek betrekking hebben op probleemeigenaren (opdrachtgevers) gaan over het begrijpen van de toegevoegde waarde van creatieve professionals binnen sociale innovatie en het toepassen van strategieën voor effectief opdrachtgeverschap. Bij beide doelgroepen heeft een ruime meerderheid (67-90%) deze leerdoelen behaald.

2a) Hoe zijn de rollen verdeeld en ingevuld binnen de IDOLS-projecten?*

Bij veel projecten viel men in een traditionele rolverdeling van opdrachtgever (probleemeigenaar) tegenover opdrachtnemer. Dit kan leiden tot gebrek aan betrokkenheid van opdrachtgevers en het gevoel van een niet gelijkwaardige samenwerking bij opdrachtnemers wat weer als gevolg had dat niet altijd optimaal gebruik werd gemaakt van diversiteit in kennis en van het open verkennen van de oplossingsruimte.

¹ IDOLS*. 2019. "Project IDOLS*." accessed 17 September 2020. <https://projectidols.nl/project-idols/>.

² In dit rapport wordt onderscheid gemaakt tussen het IDOLS*-programma en de tien IDOLS*-projecten die binnen dit programma zijn uitgevoerd. Deze benaming wijkt af van de terminologie die door IDOLS* zelf wordt gebruikt waarbij het programma 'Project IDOLS*' wordt genoemd.

Zowel de invulling van de rol van coach als die van penvoerder werd ervaren als een zoekproces. Overlap in rollen en taken leverden soms spanning op. Hoewel de coachrol in eerste instantie gedefinieerd was als zijnde de begeleiding van de probleemeigenaar, werd deze uiteindelijk door alle coaches verschillend ingevuld. Met name de begeleiding van de samenwerking en het ‘verbinden’ en de begeleiding van het creatieve proces werden hierbij als waardevol gezien. Daarnaast kregen de coaches te maken met uitdagingen rondom onafhankelijkheid en acceptatie van de rol door het consortium.

2b) Wat kunnen we leren uit de manier waarop is samengewerkt binnen de IDOLS*-projecten? Wat werkte bevorderend en wat werkte belemmerend bij het behalen van positieve resultaten?

In het IDOLS*-programma werd het ‘openlijk zoeken’ aangemoedigd. Dit staat voor nadruk op samen ontdekken en leren en werd door de meeste deelnemers erg gewaardeerd. Tegelijkertijd droeg dit in sommige gevallen bij aan spanningen tussen deelnemers wanneer sommigen een ontdekkende aanpak verkozen en anderen meer doelgericht naar een resultaat wilden werken.

De grote verscheidenheid aan partijen zorgt voor innovatieve oplossingen en is volgens deelnemers ook essentieel om de complexiteit van een vraagstuk te vatten. Deze diversiteit werd niet in alle projecten evenveel benut. Daarnaast zorgde de samenwerking in een divers multistakeholderproject vaak tot uitdagingen met betrekking tot het spreken van een verschillende taal, een verschil in verwachtingen over de focus van het project, en een verschil in werkwijze.

3) Hoe hebben de deelnemers de invloed ervaren van de opzet van het IDOLS*-programma op de samenwerking en uitkomsten van de IDOLS*-projecten?

Deelnemers hebben de mogelijkheid die het IDOLS* programma bood om nieuwe samenwerkingen te verkennen in het algemeen positief ervaren. In de samenstelling van de consortia werd niet altijd van deze mogelijkheid gebruik gemaakt en werd soms alleen in bestaande, vertrouwde verbanden samengewerkt om sneller naar een resultaat toe te werken.

Het opstellen van en het verdelen van het budget, en de planning die aan het begin van het project gemaakt werd leverde soms spanningen op later in het project. Zo bleek er een groot verschil in de financiële vergoeding tussen verschillende partijen uit de creatieve en culturele sector, en is het aan het begin van een creatief proces niet altijd mogelijk om aan te geven wie hoeveel tijd aan het project zal gaan besteden.

De coachrol die was gedefinieerd binnen het IDOLS* programma werd door het merendeel van de deelnemers positief ervaren. Soms werd ‘het gecoacht worden’ als ongemakkelijk ervaren en in een enkel geval belemmerde de coach leerervaringen wanneer de coach taken op zich nam waar andere deelnemers potentieel van hadden kunnen leren.

Tot slot waren de leer-evenementen vooral gericht op enerzijds de deelnemers uit de creatieve en culturele sector, en anderzijds de coaches. Deze leer-evenementen werden over het algemeen positief ervaren. Er is potentie om de probleemeigenaren hier ook bij te betrekken en te leren tussen projecten.

Conclusies en aanbevelingen

Veel van de resultaten van dit onderzoek gaan over het optimaliseren van leerervaringen. In IDOLS* zijn deelnemers een leerproces aangegaan rondom de invulling van rollen, hun eigen rol binnen sociale innovatie, het samenwerken in multi-stakeholder verband, en het creatieve proces. Succesvolle aspecten van IDOLS* die bijdragen aan leren zijn: meedoen aan een project met veel verschillende deelnemers, de ondersteuning van de coach, en met name de bijeenkomsten waar peer-learning werd gestimuleerd. Kansen om nog meer leerervaringen te benutten liggen bij het stimuleren van meer diversiteit en samenwerking binnen de consortia, het betrekken van de probleemeigenaren in de projecten en in de learning community, en het stimuleren van leren tussen projecten en niet alleen binnen projecten. Hierin kan, in aanvulling op een coachrol, gebruik worden gemaakt van een ‘leerinfrastructuur’. Een leerinfrastructuur bestaat uit de methodes en technieken, omgevingen, diensten, technologie en gereedschappen die samen leren stimuleren, zoals reflexieve monitoring en een community of practice.

De onderzoekers kunnen op basis van dit onderzoek geen kwantitatieve uitspraken of een kosten-baten analyse doen van wat IDOLS* heeft opgeleverd voor de arbeidsmarkt van de creatieve sector. Een goede indicatie voor positieve impact is dat iets meer dan de helft van de probleemeigenaren aangeven dat ze overwegen de culturele- en creatieve sector vaker in te huren. Ook het behalen van de IDOLS*-leerdoelen door het merendeel van zowel de creatieve- en culturele sector, als de probleemeigenaren, heeft een te verwachten positief effect op deze arbeidsmarkt. Zo zal wat deelnemers geleerd hebben over zichzelf en hun rol bijdragen aan hun positionering binnen toekomstige projecten. Langetermijnonderzoek zal uit moeten wijzen wat het werkelijke effect van het IDOLS* programma is geweest.

Hoewel het merendeel van de deelnemers aangaf dat zij de IDOLS*-leerdoelen behaald hebben, is er ook een deel dat aangaf geen nieuwe kennis en vaardigheden te hebben geleerd. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het kennisniveau en de daarbij behorende 'leerbehoefte' verschilt. Voor een optimale leerervaring voor alle deelnemers zou men kunnen denken aan een inventarisatie van de 'leerbehoefte' van de verschillende deelnemers aan het begin van het project, of zelfs al bij het werven van deelnemers, zodat het eventuele educatieve deel van IDOLS* hierop aangepast kan worden.

Hoewel de maatschappelijke waarde van de projecten niet beoordeeld kon worden, zullen zowel de leeruitkomsten op het gebied van samenwerken en het vinden van de eigen rol, als de versterkte relaties en netwerken binnen IDOLS*, positief bijdragen aan toekomstige sociale innovatie projecten en programma's, en dus aan continue sociale innovatie. Daarnaast werd gevonden dat niet alleen leeruitkomsten en nieuwe relaties van belang zijn, maar ook - en in dit geval vooral - de energie en motivatie die voortkomt uit het project. Vanuit het oogpunt van continue sociale innovatie is dit een zeer waardevolle uitkomst.

De onderzoekers willen hun bewondering uitspreken voor het lef dat getoond is met het opzetten, financieren en uitvoeren van het IDOLS*-programma en de daarbinnen uitgevoerde maatschappelijke innovatieprojecten. Hoewel de opzet van IDOLS* uniek is, kan er ook geleerd worden van vergelijkbare projecten en initiatieven. Zo zou er bij een vervolg voortgebouwd kunnen worden op kennis uit de literatuur over bijvoorbeeld transdisciplinariteit, multi-stakeholder netwerken, systeeminnovatie en transitie management. Naast het voortbouwen op bestaande wetenschappelijke kennis, biedt het programma veel kansen en mogelijkheden om bij te dragen aan de ontwikkeling van de wetenschappelijke kennis over sociale innovatie, zodat inzichten gedeeld kunnen worden met een breder publiek. Hiervoor zou bij een mogelijk vervolg een wetenschappelijk onderzoek opgezet kunnen worden naast het programma.

Hoofdstuk 1

Onderzoeksdoel

1.1 Introductie

Dit rapport beschrijft de resultaten van een onderzoek dat gericht is op 2 doelen. Enerzijds is het gericht op het analyseren van de impact en waarde van het IDOLS*-programma en de verschillende projecten die binnen dit programma zijn uitgevoerd. Anderzijds is het onderzoek gericht op wat er kan worden geleerd van hoe er binnen deze projecten is samengewerkt en van hoe het programma als geheel is vormgegeven, voor toekomstige multistakeholderprojecten.

1.1.1 Het IDOLS*-programma

Het IDOLS*-programma³ is een sociaal innovatieprogramma met als doel het vergroten van 'de taartpunt' voor de creatieve sector en culturele sector door opdrachtgeverschap in maatschappelijke multistakeholderprojecten te stimuleren en te professionaliseren en hier lering uit te trekken. Het is geïnitieerd door de Federatie Creatieve Industrie (FCI) en subsidie was toegekend in 2019 door het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Het programma was gepland te lopen tussen september 2019 en juni 2020 maar is door de Corona pandemie uiteindelijk in oktober 2020 officieel afgerond.

Binnen het IDOLS*-programma hebben een jaar lang tien consortia gewerkt aan een maatschappelijk probleem door middel van sociale innovatie. Elk van de tien projectteams bestond uit een (alliantie van) probleemeigenaren, leden van een creatief en cultureel consortium en een coach die het traject begeleidde.

IDOLS, Samen leren – een multi-stakeholder aanpak om de kracht van de creatieve en culturele sector in te zetten voor complexe sociale uitdagingen.
(Van de IDOLS* website, 2019)*

Het IDOLS*-programma is gebaseerd op het idee dat de culturele en creatieve sector een belangrijke rol heeft in het aanpakken van complexe maatschappelijke vraagstukken. Dit kan een belangrijke toegevoegde waarde zijn voor de maatschappij, maar het biedt ook kans de arbeidsmarkt voor de culturele- en creatieve sector te versterken.

Het overkoepelende doel van het IDOLS*-programma is daarom tweeledig:

- Het vergroten van de maatschappelijke impact van sociale innovatie netwerken door het structureel inzetten van de culturele en creatieve sector;
- Het versterken van de arbeidsmarkt voor de culturele- en creatieve sector.

Het sociale innovatieprogramma IDOLS* is daarnaast gestoeld op drie kernideeën:

- Het vormen van multi-stakeholder netwerken die gezamenlijk aan een complex maatschappelijk probleem werken. In zo een netwerk komen probleemeigenaren en creatieve en culturele professionals samen;
- Er is een intermediaire rol voor 'coaches' (ervaren sociale innovatie deskundigen) die de relatievorming tussen probleemeigenaren en creatief en cultureel consortium ondersteunen. Voor elk van de tien projecten is er een coach ingehuurd door het IDOLS*-programma;
- Het vergroten van de inzetbaarheid van de creatieve en culturele sector door hun strategische competenties te versterken en te leren hoe hun impact groter kan worden.

1.1.2 Sociale innovatie

Complexe maatschappelijke problemen zijn niet op te lossen met een traditionele aanpak omdat ze onderling met elkaar verbonden zijn.

Sociale innovatie betreft innovatie die zich bezighoudt met uitdagingen in het sociale of maatschappelijke domein. Deze zijn vaak complex, denk aan werkloosheid, eenzaamheid (onder ouderen en jongeren) of de energie transitie. Deze problemen kunnen niet worden opgelost met een traditionele aanpak omdat ze onderling met elkaar verbonden zijn⁴. Complexe problemen zijn van nature met elkaar verbonden omdat de verschillende betrokkenen erdoor beïnvloed worden maar ook 'macht' of kracht kunnen uitoefenen op het systeem⁵. Het oplossen van één probleem kan ervoor zorgen dat ergens anders in het systeem nieuwe problemen ontstaan of bestaande problemen verergeren. Daarom moeten we deze complexe problemen met alle betrokkenen samen aanpakken, om het huidige systeem, waaruit de problemen zijn ontstaan, in zijn geheel een andere kant op te duwen, omver te gooien, te vervangen of te veranderen⁶.

⁴ OECD. 2010. *Measuring Innovation*.

⁵ Dorst, Kees. 2015. *Frame Innovation: create new thinking by design*. Edited by Ken Friedman and Erik Stolterman, *Design Thinking, Design Theory*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

⁶ Birney, Anna. 2014. *Cultivating system change - a practitioner's companion*. Oxford, UK: Dō Sustainability.

³ IDOLS*. 2019. "Project IDOLS*." accessed 17 September 2020. <https://projectidols.nl/project-idols/>.

1.1.3 De rol van creatieve en culturele sector in sociale innovatie

Complexiteitstheorie vertelt ons dat het veranderen van systemen een continu proces is, waarin we vooruit komen door veel te experimenteren, prototypes te maken en systeem interventies te testen. Afhankelijk van de geobserveerde impact, worden deze experimenten, prototypes of interventies vergroot of weer uitgedoofd⁷. Dit proces van uitproberen en testen in de 'echte wereld' wordt sociale innovatie genoemd⁸ maar deze processen komen ook naar voren in de transitie literatuur en als experimenten binnen transitie management⁹.

Onderzoek wijst uit dat de aanpak vanuit de creatieve en culturele sector goed werkt voor het iteratief ontwerpen van deze systeem interventies, experimenten en prototypes¹⁰. De meeste impact kan worden gegenereerd wanneer de culturele en creatieve sector samenwerken met bijvoorbeeld de publieke en sociale sector in innovatienetwerken. Wereldwijd zijn er steeds meer voorbeelden van dit soort continue netwerken voor sociale innovatie (zie bijvoorbeeld het Canadese Social Innovation Generation programma¹¹). Echter, onderzoek naar hoe je deze netwerken kan vormgeven, stimuleren en laten floreren is nog erg beperkt.

1.1.4 Een onderzoek naar de waarde en uitvoering van het IDOLS*-programma, voor wie?

Het IDOLS*-programma is een voorbeeld van een sociaal innovatieprogramma waarin het vormen van een netwerk van verschillende betrokkenen wordt gefaciliteerd. Het doen van onderzoek naar dit programma is belangrijk om het leren expliciet te maken, kennis en ervaringen te delen en de publieke investering in sociale innovatie, zoals bij IDOLS*, te legitimeren. Dit onderzoek is bedoeld voor diegene die nu en in de toekomst betrokken zullen zijn bij het vormgeven van dergelijke programma's; van programma's en netwerken die sociale innovatie moeten bevorderen. Maar dit rapport is ook voor hen die werkzaam zijn in het veld van sociale innovatie en staan voor de uitdaging genetwerkte problemen op te lossen. Voor hen kan dit rapport nuttig zijn omdat de waarde van de creatieve en culturele in het aanpakken van deze problemen wordt besproken, zoals door de deelnemers ervaren.

⁷ Snowden, David J., and Mary E. Boone. 2007. "A leader's framework for decision making." *Harvard Business Review* 85 (11):68-76.

⁸ Phillips Jr., James A., Kriss Deiglmeier, and Dale T. Miller 2008. "Rediscovering Social Innovation." *Stanford Social Innovation Review Fall* 2008.

⁹ Rotmans, J., & Loorbach, D. (2009). Complexity and transition management. *Journal of Industrial Ecology*, 13(2), 184-196. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9290.2009.00116>; Loorbach, D. A. (2010). Transition Management for Sustainable Development: A Prescriptive, Complexity-Based Governance Framework. *Governance, An International Journal of Policy, Administration, and Institutions.*, 23(1), 161-183. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2009.01471>.

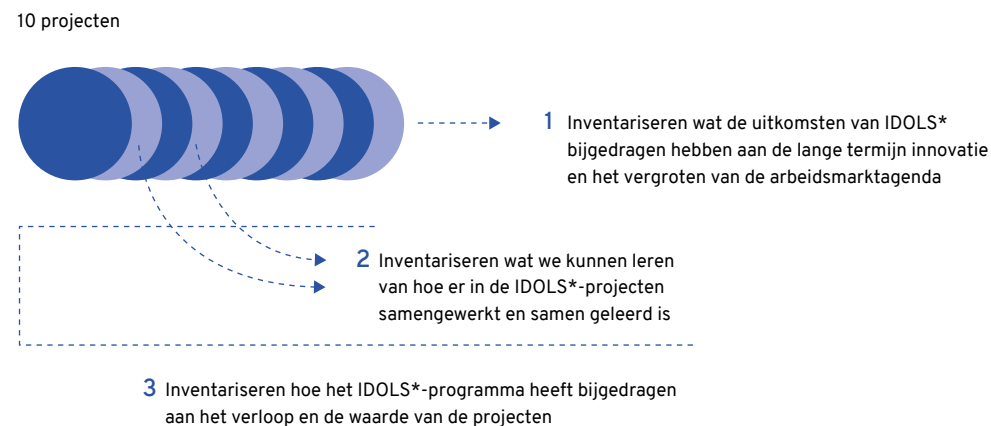
¹⁰ Bason, Christian. 2010. *Leading public sector innovation*. Bristol, UK: The Policy Press.; Dorst, Kees. 2015. *Frame Innovation; create new thinking by design*. Edited by Ken Friedman and Erik Stolterman, Design Thinking, Design Theory. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.; Manzini, Ezio. 2015. *Design, When Everybody Designs - An Introduction to Design for Social Innovation*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.; Van der Bijl - Brouwer, M., & Malcolm, B. (2020). Systemic Design Principles in Social Innovation - a Study of Expert Practices and Design Rationales. *She ji - The Journal of Design, Economics and Innovation*, 6(3), 386-407.

¹¹ Cahill, Geraldine, and Kelsey Spitz. 2017. *Social Innovation Generation - Fostering a Canadian Ecosystem for Systems Change*. Montreal, Canada: The J.W. McConnell Family Foundation.

1.2 Het doel van dit onderzoek

Het onderzoek dat wordt beschreven in dit rapport bestaat uit drie delen. Deze drie delen (zie figuur 1) leiden ieder tot een aantal onderzoeksvragen die hierna per doel zullen worden omschreven.

- Deel 1: Een impact- en waarde analyse van het IDOLS*-programma en de tien projecten binnen dit programma. Deze analyse beschrijft wat het IDOLS*-programma heeft opgeleverd – de waarde van de projecten voor zover dat meetbaar is – om te bepalen in hoeverre een investering in een programma zoals IDOLS* waardevol is.
- Deel 2: Een retrospectieve analyse van het verloop van de samenwerking binnen de IDOLS*-projecten. Deze analyse levert generaliseerbare kennis op die nuttig kan zijn voor het vormgeven van toekomstige multi-stakeholder samenwerkingen ten behoeve van sociale innovatie.
- Deel 3: Een analyse van de invloed van het IDOLS*-programma als geheel op de samenwerking en uitkomsten van de projecten. Deze analyse levert kennis op die nuttig kan zijn bij de vormgeving van toekomstige innovatieprogramma's, bijvoorbeeld over de financiële infrastructuur en de projectondersteuning in de vorm van een coach.



Figuur 1. De drie onderzoeksdoelen van dit rapport

1.3 Onderzoeksdoel en onderzoeksvragen bij Deel 1: “Impact- en waarde van het IDOLS*-programma en de uitgevoerde projecten”

Het doel van de impactanalyse die wordt beschreven in Deel 1 is in lijn met het tweeledige doel van het IDOLS*-programma. Enerzijds is het doel te onderzoeken wat de waarde is van het IDOLS*-programma voor toekomstige sociale innovatie en daarmee op de maatschappij als geheel; anderzijds is het doel te onderzoeken wat de waarde is van het IDOLS*-programma voor de toekomstige arbeidsmarkt voor de creatieve en culturele sector. Omdat de nadruk ligt op de positieve impact van het programma is het onderzoek met name gericht op de ‘waarde’ van het programma en de projecten. Wat maakt het IDOLS*-programma waardevol?

1.3.1 De waarde van de IDOLS*-projecten voor continue sociale innovatie

In de projectmanagement literatuur ligt de nadruk bij het evalueren van de waarde van multistakeholderprojecten traditioneel op de hard meetbare financiële uitkomst van projecten, en een relatieve kosten/baten analyse¹². De OECD suggereerde in 2010 dat er meer aandacht moest komen voor sociale indicatoren van succes van innovatie, in aanvulling op economische doelmatigheid¹³. Binnen de sociale en publieke innovatie literatuur wordt hierbij met name naar de meetbare maatschappelijke impact van projecten gekeken¹⁴.

Martinsuo (2020) beschrijft de uitdagingen van de nadruk op meetbare uitkomsten van multistakeholderprojecten. Ten eerste is waarde subjectief. Wat voor de één heel waardevol is kan voor de ander als minder waardevol worden ervaren. Ten tweede heeft waarde een bepaalde dynamiek. Iets kan door de tijd heen aan waarde winnen of juist verliezen. Een meting is daarom altijd een momentopname met beperkte duurzaamheid.

Wanneer we kijken naar de maatschappelijke waarde van een multistakeholderproject, is het daarom met name relevant om te kijken naar de waarde van een project op lange termijn. Maatschappelijke vraagstukken worden vaak gekenmerkt door hoge mate van complexiteit. In

¹² Martinsuo, Miia. 2020. "The management of values in project business: adjusting beliefs to transform project practices and outcomes." *Project Management Journal* 00 (0):1-11.

¹³ OECD. 2010. *Measuring Innovation*.

¹⁴ Mulgan, Geoff. 2010. "Measuring Social Value." *Stanford Social Innovation Review* Summer 2010.

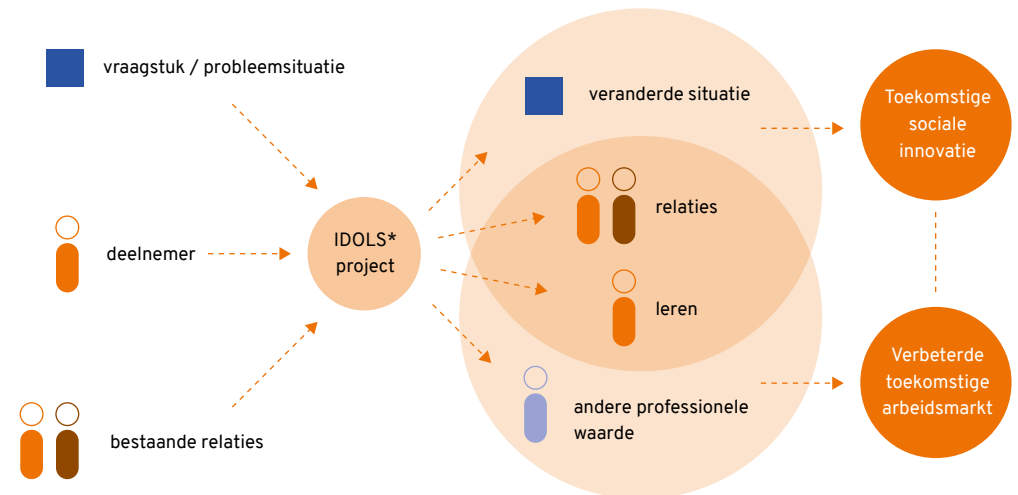
¹⁵ Snowden, David J., and Mary E. Boone. 2007. "A leader's framework for decision making." *Harvard Business Review* 85 (11):68-76.

¹⁶ Rogers, Patricia J. 2008. "Using Programme Theory to Evaluate Complicated and Complex Aspects of Interventions." *Evaluation* 14.

¹⁷ Cahill, Geraldine, and Kelsey Spitz. 2017. *Social Innovation Generation - Fostering a Canadian Ecosystem for Systems Change*. Montreal, Canada: The J.W. McConnell Family Foundation.

¹⁸ Mitchell, Cynthia, Dana Cordell, and Dena Fam. 2015. "Beginning at the end: The outcome spaces framework to guide purposive transdisciplinary research." *Futures*:86-96.

een complexe context is er niet één oplossing die het hele probleem in een keer oplost, maar hebben we te maken met een ‘maatschappelijk systeem’ dat over langere tijd verandert en evolueert¹⁵. Een verandering in de maatschappij kan dan nooit exact toegewezen worden aan een bepaalde interventie¹⁶. We moeten dan continue sociale innovatie toepassen¹⁷. In deze context is het relevant om te kijken naar de impact van een innovatieproject op mogelijke toekomstige innovatieprojecten. Als onderzoeksteam hebben we de ‘uitkomststruimtes’, zoals gedefinieerd door Mitchell, Cordell, and Fam¹⁸, gebruikt als uitgangspunt voor de analyse van de impact van IDOLS* op continue sociale innovatie. Daarin keken we enerzijds naar de kennisontwikkeling – wat hebben deelnemers geleerd dat van toepassing kan zijn in toekomstige innovatieprojecten? – en anderzijds naar hoe relaties tussen stakeholders zich hebben gevormd tijdens het project. Toekomstige en continue samenwerking heeft immers baat bij sterke en vertrouwde verbindingen tussen de verschillende partners.



Figuur 2. Bij de impactanalyse van het IDOLS*-programma wordt gekeken naar relaties, leren en mogelijke andere professionele waarde die voortkomt uit het meedoen aan IDOLS*

De onderzoeksvragen die gekoppeld zijn aan het onderzoeksdoel van Deel 1 zijn:

- Wat zijn de uitkomsten van het IDOLS*-programma die bijdragen aan innovatie op lange termijn en het vergroten van de arbeidsmarkt?
- 1a) Welke waarde hebben de verschillende deelnemers van het IDOLS*-programma en projecten ervaren?
- 1b) Wat zijn de belangrijkste leeruitkomsten van de deelnemers binnen het IDOLS*-programma?
- 1c) In hoeverre zijn de door het IDOLS*-programma opgestelde leerdoelen behaald, voor zowel opdrachtnemers als probleemeigenaren?

1.4 Onderzoeksdoel en onderzoeksvragen voor Deel 2: “Het verloop van de samenwerking binnen de IDOLS*-projecten”

Naast de positieve impact en waarde van de IDOLS*-projecten, biedt de opzet van het IDOLS*-programma een unieke kans om de samenwerking in meerdere multistakeholderprojecten met elkaar te vergelijken. De inzichten hieruit kunnen nuttig zijn bij het opzetten van vergelijkbare toekomstige samenwerkingsverbanden.

In het werken aan complexe uitdagingen is meermaals benadrukt dat samenwerken met verschillende partijen en verschillende disciplines van cruciaal belang is. Dit is omdat complexe vraagstukken niet monodisciplinair kunnen worden opgelost, daar ze raken aan alle verschillende aspecten van onze samenleving: het sociale, technische, ethische, de infrastructuur, omgangsvormen etc. Het goed laten verlopen van zo een co-creatie proces zal het eindresultaat en de opgedane leerervaringen versterken. Vanuit het IDOLS*-programma was er dan ook een coach weggelegd om onder andere deze samenwerking goed te laten verlopen. Een goede samenwerking en co-creatie zal het aantal gegenereerde ideeën vergroten, innovatieve oplossingen stimuleren, adaptatie in de echte wereld versnellen en draagvlak vergroten om samen verder te gaan in de toekomst¹⁹. Deze positieve waarden worden vaak en door velen aan co-creatie toegeschreven. Echter, is literatuur minder expliciet in het noemen van de barrières en het geven van kritische reflecties op co-creatie processen²⁰. Dit onderzoek zal zowel de bevorderende als de belemmerende strategieën en aspecten van samenwerking belichten, met als doel te leren hoe in de toekomst de positieve strategieën herhaald kunnen worden en spanningen en uitdagingen overkomen kunnen worden.

De onderzoeksvragen die gekoppeld zijn aan het onderzoeksdoel van Deel 2 zijn:

- 2a) Hoe zijn de rollen verdeeld en ingevuld binnen de IDOLS*-projecten?
- 2b) Wat kunnen we leren uit de manier waarop is samengewerkt binnen de IDOLS*-projecten? Wat werkte bevorderend en wat werkte belemmerend bij het behalen van positieve resultaten?

¹⁹ De Koning, J. I. J. C., Crul, M. R. M., & Renee, W. (2016). Models of co-creation. In *ServDes.2016* (pp. 266–278). Copenhagen, Denmark: Linkopping electronic press.; Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M., & Tummers, L. G. (2015). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333–1357. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>; Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2002). The co-creation connection. *Strategy + Business*, (27), 1–12.; Ryan, A. J. (2014). A Framework for Systemic Design. *FORMakademisk*, 7(4), 1–14.

²⁰ Roser, T., Samson, A., Cruz-Valdivieso, E., & Humphreys, P. (2009). Co-creation: *New pathways to value. An overview. Promise*. London. Retrieved from http://www.promisecorp.com/documents/COCREATION_REPORT.pdf

1.5 Onderzoeksdoel en vragen bij Deel 3: “De invloed van de IDOLS*-opzet en infrastructuur op de samenwerking en uitkomsten van de projecten”

In de context van het IDOLS*-programma is het belangrijk om ook de werking van het programma als geheel te bekijken. We kijken naar de invloed van hoe het programma is opgezet, geënceneerd als je wilt, en de infrastructuur die ervoor is opgezet. In de huidige ontwerp literatuur spreekt men van het belang van het faciliteren van lange termijn ontwerpprocessen in de maatschappij²¹, en van een ‘infrastructuur’ die voor participatie en inclusiviteit zorgt. Hiervoor zullen overkoepelende infrastructuren moeten worden opgezet, draagvlak gecreëerd worden en netwerken gecreëerd. Deze meer participatieve en iteratieve ontwerpprocessen moeten continu bijdragen aan een sociale en duurzame ontwikkeling. In de literatuur wordt dit proces ook ‘staging’ genoemd, of ‘emerging design’ (Manzini, 2016). Het is daarom relevant te analyseren hoe het programma is vormgegeven, omdat dat inzicht geeft in hoe mogelijke toekomstige programma’s het beste opgezet kunnen worden en sociale innovaties in de maatschappij gefaciliteerd kunnen worden.

De onderzoeksvraag die gekoppeld is aan het onderzoeksdoel van Deel 3 is:

- 3) Hoe hebben de deelnemers de invloed ervaren van de opzet van het IDOLS*-programma op de samenwerking en uitkomsten van de IDOLS*-projecten?

De IDOLS*-projecten

De tien IDOLS*-projecten hebben binnen vijf missiethema’s aan verschillende vraagstukken gewerkt. Zie bijlage A voor een uitgebreid overzicht.

Kilometervreters

Missiethema - Landbouw, Water & Voedsel

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.

²¹ Bjögvínsson, E., Hillgren, P., & Ehn, P. (2012). Design things and design thinking: Contemporary participatory design challenges. *Design Issues*, 28(3), 101–116.; Manzini, E. (2016). Design Culture and Dialogic Design. *Design Issues*, 32(1), 52–59. <https://doi.org/10.1162/DESI>.

MONNIE

Missiethema - Wildcard

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.

Kruisbestuivers

Missiethema - Landbouw, Water & Voedsel

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.

Nederland voorbereiden op mantelzorg

Missiethema - Gezondheid & Zorg

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?

No Minor Thing

Missiethema - Veiligheid

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.

Iedereen doet mee!

Missiethema - Gezondheid & Zorg

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.

Groei en ontwikkeling van kwetsbare flexwerkers en zzp'ers

Missiethema - Wildcard

Hoe creëren we een context waarin zzp'ers en flexwerker reflecteren en actief bezig gaan met levensloop en loopbaan?

De Gezonde Tiener in 2033

Missiethema - Gezondheid & Zorg

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?

StraatNL

Missiethema - Energietransitie & Duurzaamheid

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?

Resilience with Changemakers Rotterdam

Missiethema - Energietransitie & Duurzaamheid

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 kapitaalkrachtige of kansarme groepen.

Hoofdstuk 2

Onderzoeks- methode

2.1 Introductie

Drie onderzoeksdoelen liggen ten grondslag aan dit onderzoek: (1) het analyseren van de waarde van de IDOLS*-projecten en het programma, (2) het bestuderen van de samenwerking binnen de projecten, en (3) het analyseren van de werking van het programma als geheel. De drie onderzoeksdoelen zijn tegelijkertijd bestudeerd met een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve methoden. Deze methoden zijn gekozen op basis van enerzijds de onderzoeksvragen, en anderzijds wat binnen de scope en timing (aan het einde van het IDOLS*-programma) mogelijk was.

2.2 Onderzoeksmethode voor Deel 1: het analyseren van de *impact en waarde* van de IDOLS*-projecten en het programma

Wat waardevol is en hoe waardevol iets is, wordt door verschillende mensen verschillend beoordeeld. Dit noemen we de subjectieve waarde van een product of project. We kunnen hierbij enerzijds naar de verwachte waarde kijken – wat men hoopt te behalen met de aankoop van een product of meedoen aan een project – en anderzijds naar de ervaren waarde – wat een product of project iemand daadwerkelijk heeft gebracht²². Binnen IDOLS* hebben we deelnemers daarom zowel naar hun motivatie gevraagd om mee te doen aan het programma, als naar hun persoonlijke ervaringen van de waarde van het project. Hierbij hebben we gekeken naar de waarde die het IDOLS*-programma tot doel had gesteld en die betrekking hebben op de leerdoelen voor probleemeigenaren en creatieve professionals – wat binnen het IDOLS* programma met ‘learnings’ wordt aangeduid. Daarnaast hebben we ook gekeken naar andere mogelijke waarde die deelnemers ervaren hebben. Er is gekozen voor de volgende onderzoeksaanpak met grofweg een viertal stappen:

- Literatuur: Eerst is in de literatuur gezocht naar relevant soorten waarde, en een inschatting gemaakt van hoe deze waarde een rol speelt in enerzijds langdurige sociale innovatie, en anderzijds de ontwikkeling van de arbeidsmarkt voor de creatieve sector.
- Diepte-interviews: Vervolgens zijn diepte-interviews gevoerd met deelnemers die een sleutelrol hadden in de projecten: de coaches en penvoerders. Dit betreft een kwalitatief onderzoek van zeventien semigestructureerde interviews.

²² Martinsuo, Mii. 2020. "The management of values in project business: adjusting beliefs to transform project practices and outcomes." *Project Management Journal* 00 (0):1-11.

- Waardenkader ontwikkeling: Op basis van de interviews en de literatuur is een definitief waardenkader opgesteld met verschillende soorten waarde die de deelnemers ervaren hebben.
- Enquête: Tot slot is op basis van het waardenkader een enquête opgesteld en uitgezet onder alle deelnemers, gebruik makend van de methode van Peterson²³ (2000). Uit dit onderzoek zijn kwalitatieve inzichten (soorten ervaren waarde) en kwantitatieve inzichten opgemaakt die laten zien in hoeverre bepaalde subjectieve waarden gedeeld worden door deelnemers.

2.3 Onderzoeksmethode voor Deel 2: het bestuderen van de *samenwerking* binnen de IDOLS*-projecten

Het bestuderen van samenwerking geeft de meest valide inzichten wanneer deze samenwerking geobserveerd kan worden, bijvoorbeeld in een etnografische studie, of wanneer er een casus-analyse gedaan wordt waarin samenwerking bestudeerd wordt door gebruik van meerdere bronnen, zoals interviews en documentatie, per casus te raadplegen (triangulatie). Binnen de scope en timing van dit onderzoeksproject was dit niet mogelijk.

De onderzoekers hebben daarom gekozen voor een subjectieve en retrospectieve analyse. Subjectief wil zeggen dat deelnemers gevraagd is naar hoe zij de samenwerking binnen hun project ervaren hebben. Retrospectief wil zeggen dat achteraf gevraagd is om te reflecteren op de samenwerking. Deze analyse heeft plaatsgevonden door middel van diepte-interviews met geselecteerde deelnemers. Hoewel deze analyse bruikbare en interessante inzichten oplevert, moet bij het raadplegen van de resultaten van dit onderzoek rekening gehouden worden met mogelijk beperkte validiteit door subjectiviteit en de momentopname ingegeven door de gekozen onderzoeksmethode.

In een parallel onderzoek is gebruik gemaakt van een reflexieve methode waarin deelnemers gezamenlijk reflecteren op de samenwerking. De resultaten van dit reflexieve onderzoek zullen in een andere publicatie gepresenteerd worden.

²³ Peterson, Robert Allen. 2000. *Constructing effective questionnaires*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.

2.4 Onderzoeksmethode voor Deel 3: de analyse van de invloed van het IDOLS* -programma op de IDOLS*-projecten

Tot slot is ook de invloed van het IDOLS*-programma op de projecten geanalyseerd. Dit is gedaan door deelnemers te vragen naar hoe zij de verschillende elementen van het programma ervaren hebben. Deze elementen zijn: de rol van de coach, de financiële en reglementaire infrastructuur van het programma, en de door IDOLS* georganiseerde evenementen en bijeenkomsten. Daarnaast is gevraagd naar de invloed van het programma als geheel. Deze analyse is wederom uitgevoerd door middel van de interviews en enquête. Tabel 1 beschrijft de verschillende onderzoeksmethode in relatie tot de onderzoeksvragen.

Onderzoeksdoel	Onderzoeksvraag	Interviews	Enquête	Resultaten
1. Inventariseren welke uitkomsten van IDOLS* bijdragen hebben aan innovatie op lange termijn en het vergroten van de arbeidsmarkt	1a) Welke waarde hebben de verschillende deelnemers van het IDOLS*-programma en projecten ervaren?	V	V	Hoofdstuk 3.1
	1b) Wat zijn de belangrijkste leeruitkomsten van de deelnemers aan het IDOLS*-programma?	V	V	Hoofdstuk 3.2
	1c) In hoeverre zijn de door het IDOLS*-programma opgestelde leerdoelen voor enerzijds opdrachtnemers en anderzijds probleemeigenaren behaald?		V	Hoofdstuk 3.3
2. Inventariseren wat we kunnen leren van hoe er in de IDOLS*-projecten samengewerkt en samen geleerd is	2a) Hoe zijn de rollen verdeeld en ingevuld binnen de IDOLS*-projecten?	V		Hoofdstuk 4
	2b) Wat kunnen we leren uit de manier waarop is samengewerkt binnen de IDOLS*-projecten? Wat werkte bevorderend en wat werkte belemmerend bij het behalen van positieve resultaten?	V		Hoofdstuk 5
3. Inventariseren hoe het IDOLS*- programma heeft bijgedragen aan het verloop en de waarde van de projecten	3) Hoe hebben de deelnemers de invloed ervaren van het format van het IDOLS*-programma op de samenwerking en uitkomsten van de IDOLS*-projecten?	V	V	Hoofdstuk 6

Tabel 1. Overzicht van de onderzoeksdoelen, onderzoeksvragen en onderzoeksmethoden

2.5 Interviewopzet

Omdat het niet mogelijk was om alle deelnemers uit te nodigen voor een diepte-interviews is er een selectie gemaakt op basis van de kennis die deelnemers hadden over het project als geheel. Hierbij is ervan uitgegaan dat deelnemers met een sleutelrol, de coach en de penvoerder, het project als geheel het beste konden overzien.

In totaal zijn alle 8 coaches geïnterviewd van de 10 projecten, 2 coaches waren coach bij een tweetal projecten. Daarnaast zijn er 9 penvoerders geïnterviewd van 9 van de 10 verschillende projecten. Deze 17 diepte-interviews hebben allen plaatsgevonden in juni en juli 2020 en duurden elk tussen de 1 en 1,5 uur. Alle informatie die verzameld werd tijdens de interviews, werd anoniem verwerkt.

Ter voorbereiding van de diepte-interviews is voor ieder project een projectdocument opgesteld op basis van beschikbare documentatie. Deelnemers aan de interviews werd gevraagd zich voor te bereiden op het interview door middel van het uitvoeren van een 'sensitizer': voor coaches het tekenen van het sociale netwerk binnen het project en penvoerders tekenden een relatie map van hun consortium. De interviews waren semi-structureerd. Bijlage B beschrijft de sensitizer en interviewvragen voor de coaches en in bijlage C staan deze beschreven voor de penvoerders.

Alle interviews zijn volledig getranscribeerd en gecodeerd in Atlas software. Hieruit is een eerste lijst met waarden gedistilleerd. Deze lijst is gebruikt om de waarden op te stellen voor de enquête. Daarnaast zijn de interviews en de lijst met waarden gebruikt om thema's te identificeren met betrekking tot de drie onderzoeksdoelen.

2.6 Enquête-opzet

Op basis van de gedistilleerde waarde en thema's uit de interviews is een enquête opgesteld, zie bijlage D. Alle 110 deelnemers van het IDOLS*-programma hebben een digitale link naar de enquête ontvangen in een mail naar hun persoonlijke mailadres. De uitnodiging tot deelname is verstuurd in augustus 2020. De enquête bevatte 10 open en 20 gesloten vragen en kostte de respondenten ongeveer 20 minuten. Het aantal valide responses op de enquête was 50. 25 antwoorden zijn uitgesloten van de analyse vanwege een onvolledig ingevulde enquête.

De resultaten van de enquête zijn per vraag geanalyseerd. De antwoorden op open vragen zijn door het onderzoeksteam gecategoriseerd en hieruit zijn de verschillende thema's naar voren gekomen. De antwoorden op de gesloten vragen zijn in een spreadsheet gevat in figuren en grafieken en in de resultaten bij de bijbehorende thema's besproken.

	Coaches	Penvoerder	Creatieve en culturele partij	Probleemeigenaren	Totaal
Interview	8	9	-	-	17
Enquête	8	4	18	20	50

Aantal deelnemers per onderzoeksmethode

2.7 Ethische overwegingen, Datamanagement & publicaties

Alle respondenten van de interviews werd voor deelname aan het onderzoek gevraagd om hun toestemming door het ondertekenen van een toestemmingsformulier. Alle respondenten van de enquête zijn voor deelname ook geïnformeerd over het doel van het onderzoek, de manier waarop data werd verzameld en bewaard, en de manier waarop resultaten gepubliceerd zouden worden. In publicaties worden individuele respondenten geanonimiseerd. Deelnemende organisaties zullen alleen genoemd worden in publicaties met toestemming van deze organisaties.

Alle verzamelde data zijn bewaard op een cloudopslagdienst (SURFdrive) waartoe alleen de onderzoekers toegang hebben. De originele data wordt niet gedeeld met andere onderzoekers of belanghebbenden.

Resultaten

Deel 1

Onderzoeksdoel 1: Inventariseren welke uitkomsten van IDOLS* bijdragen aan innovatie op lange termijn en het vergroten van de arbeidsmarkt

In Deel 1 van het onderzoek hebben de onderzoekers gekeken naar de motivatie (de verwachte waarde) en de ervaren waarde van het meedoen aan IDOLS*. Zoals beschreven op pagina 12, wordt hierbij gekeken naar de *subjectieve* ervaren waarde van IDOLS* door de verschillende deelnemers.

Daarnaast is er gekeken naar wat de deelnemers geleerd hebben en of de opgestelde leerdoelen door het IDOLS*-programma, voor enerzijds opdrachtnemers en anderzijds probleemeigenaren, behaald zijn. Hierbij hebben de onderzoekers gekeken naar de uitkomsten van IDOLS* die bijdragen aan sociale innovatie op de lange termijn en het vergroten van de arbeidsmarkt voor de creatieve en culturele sector.

Hoofdstuk 3, beantwoord de volgende onderzoeksvragen die horen bij Deel 1:

Hoofdstuk 3.1: Welke waarde hebben de verschillende deelnemers van het IDOLS*-programma en projecten ervaren?

- *Onderzoeksvraag 1a: Welke waarde hebben de verschillende deelnemers van het IDOLS*-programma en projecten ervaren?*

Hoofdstuk 3.2: Wat hebben deelnemers geleerd?

- *Onderzoeksvraag 1b: Wat zijn de belangrijkste leeruitkomsten van de deelnemers aan het IDOLS*-programma?*

Hoofdstuk 3.3: Zijn de IDOLS* leerdoelen behaald?

- *Onderzoeksvraag 1c: In hoeverre zijn de door het IDOLS*-programma opgestelde leerdoelen voor enerzijds opdrachtnemers en anderzijds probleemeigenaren behaald?*

Hoofdstuk 3

De impact van IDOLS*

3.1 Welke waarde hebben de verschillende deelnemers van het IDOLS*-programma en projecten ervaren?

De ‘mate waarin IDOLS* impact behaald heeft’ kan niet exact kwantitatief bepaald worden. We kunnen wel analyseren in hoeverre bepaalde soorten waarde onder deelnemers voorkomen en gedeeld worden.

In dit onderzoek is er een ‘waardenkader’ ontwikkeld, op basis van literatuur en de resultaten uit de interviews over ‘waarde’. Vervolgens is in de enquête getest in hoeverre de gevonden waarden in literatuur en de interviews door de grotere groep deelnemers herkend werden.

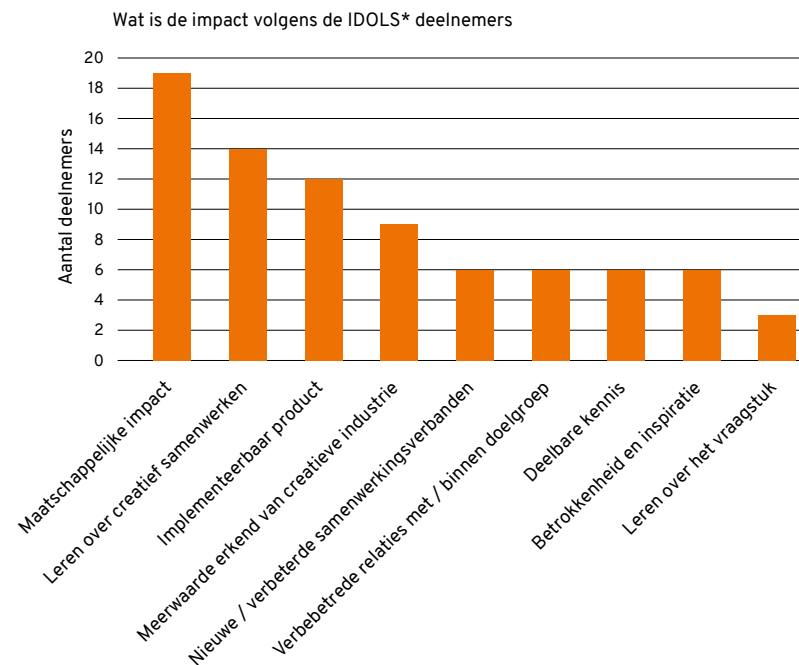
In dit deel van het rapport zullen de belangrijkste waarden beschreven worden die onder de deelnemers gedeeld werden, zoals uit de enquête gebleken is. Deze zullen toegelicht worden aan de hand van de kwalitatieve data en inzichten uit de interviews.

Het volledige waardenkader en de antwoorden van respondenten worden gedeeld in bijlage E. Hierbij is alleen gekeken naar de waarde voor de deelnemers zelf en niet naar de mogelijke maatschappelijke waarde, omdat die binnen de scope van dit onderzoek niet bepaald kan worden.

Omdat leeruitkomsten een belangrijke vorm van impact vormen worden deze verder toegelicht in een apart hoofdstuk (3.2).

3.1.1 Hoe definiëren de deelnemers impact?

Voordat er in de enquête gevraagd werd naar behaalde waarde, werd de open vraag gesteld: “Wanneer vind jij dat er impact gemaakt is in de context van het IDOLS*-programma? Dit geeft inzicht in wanneer deelnemers vinden dat IDOLS* een succes is. Op deze vraag werden door de 50 respondenten in totaal 80 antwoorden gegeven. Deze hebben we vervolgens gecategoriseerd in een totaal van 9 soorten impact, zie figuur 3. Deze soorten impact worden verder toegelicht in bijlage F.

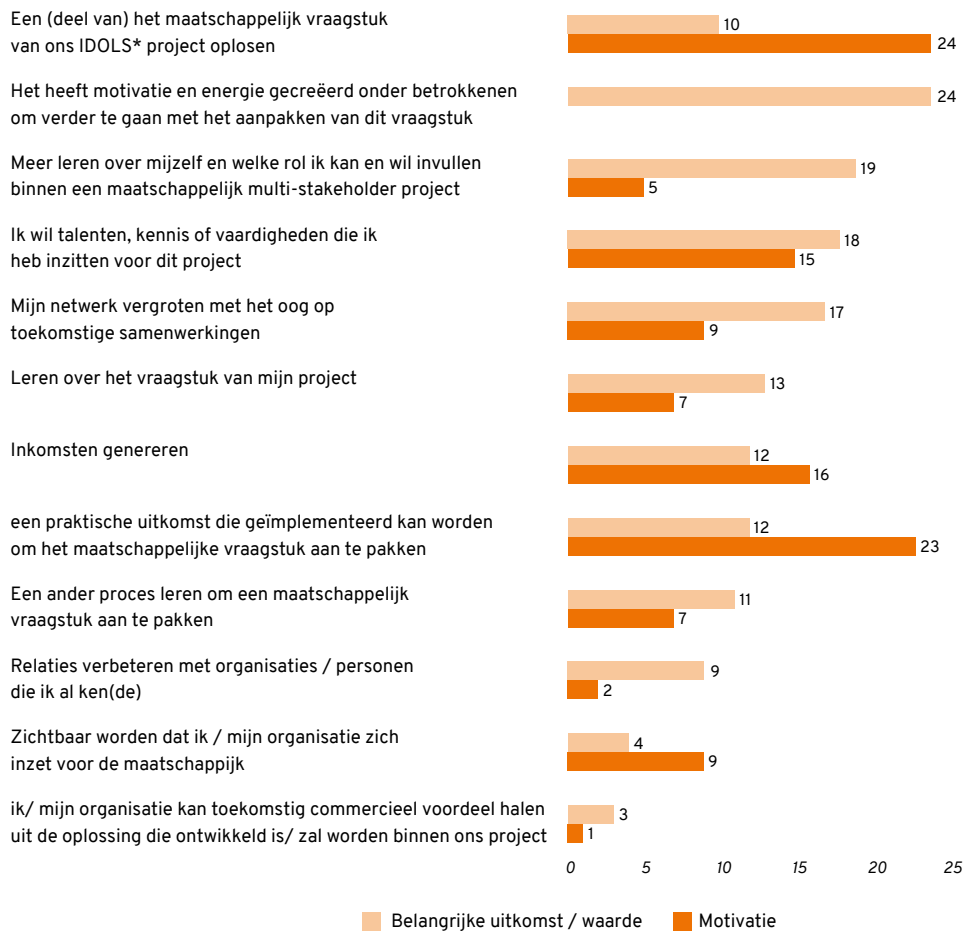


Figuur 3. De onderwerpen die genoemd werden in de enquête bij het beantwoorden van de open vraag “Wanneer vind jij dat er impact gemaakt is in de context van het IDOLS* programma?”

3.1.2 De belangrijkste gedeelde motivatie en waarde van het IDOLS*-programma voor de deelnemers

De belangrijke impact en waarde van het IDOLS*-programma, in de ogen van de deelnemers, kan verschillen per deelnemer. Dit blijkt uit de antwoorden van deelnemers over hun idee van impact zoals weergegeven in het vorige stuk (3.1). Het ligt dan ook in de lijn der verwachting dat deelnemers verschillende soorten impact en waarde hebben ervaren binnen het IDOLS*-programma. In figuur 4 is de ervaren waarde van het IDOLS*-programma, zoals aangegeven door deelnemers in de enquête, uitgezet tegen de motivatie (de verwachte waarde) zoals aangegeven door deelnemers in de enquête.

Hierop volgend worden elk van deze ervaren waarden apart besproken en geïllustreerd met resultaten uit de interviews.



Figuur 4. Een vergelijking van de motivatie van deelnemers om mee te doen aan IDOLS* met de ervaren waarde

IDOLS* genereert motivatie en energie om verder te gaan met het vraagstuk

Het eerste dat opvalt in de resultaten is dat de belangrijkste motivatie om mee te doen aan IDOLS* voor bijna de helft van de respondenten het oplossen van een (deel) van het maatschappelijk vraagstuk is. Hoewel veel minder deelnemers aangeven dat dit ook daadwerkelijk gelukt is, geeft wel een grote groep aan dat IDOLS* motivatie en energie gecreëerd heeft onder betrokkenen om verder te gaan met dit vraagstuk. In sommige projecten levert dit al concrete vervolgstappen op.

Penvoerder: *“Persoon X van de gemeente was ook heel enthousiast volgens mij en die heeft ons gekoppeld aan een subsidiefonds voor een eventueel vervolg, dus die was heel positief.”* (interview)

IDOLS* zorgt dat deelnemers leren over zichzelf en hun rol binnen sociale innovatie

Een tweede aspect dat opvalt is dat voor veel deelnemers een belangrijke uitkomst van IDOLS* is dat zij veel geleerd hebben over zichzelf en hun rol binnen sociale innovatie. Daarnaast is een belangrijk aspect dat deelnemers hun talenten, kennis en vaardigheden wilden inzetten en ook hebben kunnen inzetten binnen IDOLS*.

Penvoerder: *“Maar ik heb dus ook over mezelf geleerd, gewoon je rol pakken en leiderschap tonen. Zeker in zo'n consortium.”* (interview)

Coach: *“[...] En ik dacht, daar ga ik bij helpen, om elkaar te begrijpen en de taal te spreken. Dus dat was mijn doel wel [...] andere partijen helpen, zodat ze de processen kunnen meevolgen, zodat ze openstaan voor de onzekerheden.”* (interview)

IDOLS* zorgt voor het vergroten en het versterken van het netwerk

Ten derde, is een veel gedeelde positieve uitkomst van IDOLS* dat men zijn/haar netwerk heeft kunnen vergroten met het oog op toekomstige samenwerkingen. Ook hebben deelnemers relaties kunnen versterken met organisaties en personen die zij al kenden. Partijen lieten blijken hoe waardevol, verfrissend en verrassend de nieuwe samenwerkingen waren. Ook wordt aangegeven dat door samen het IDOLS* traject aan te gaan, je elkaar beter leert kennen en vervolgens makkelijker contact kan leggen om mogelijke andere samenwerkingsverbanden aan te gaan in de toekomst.

Penvoerder: *“Je leert elkaar net kennen en je bouwt een aantal dingen op en dat voelt nu ook wel als kunnen we geen mogelijkheden zoeken om nog door te gaan en daarbij is het contact er en is het ook makkelijker.”* (interview)

IDOLS* zorgt voor het verbeteren van de verdien capaciteit van de creatieve en culturele sector

Een van de hoofddoelen van IDOLS* is het vergroten van de 'taartpunt' voor de creatieve en culturele sector. In de enquête gaven 36 respondenten aan het eens te zijn met de volgende stelling: "IDOLS* heeft bijgedragen aan het verbeteren van de verdien capaciteit van de creatieve en culturele sector." Van alle verschillende soorten deelnemers vond dus een groot aandeel dat IDOLS* een positief effect heeft gehad op het verbeteren van de verdien capaciteit van de creatieve en culturele sector. Redenen die deelnemers hiervoor noemen is de zichtbaarheid die IDOLS* gecreëerd heeft voor de creatieve en culturele sector en dat het creatieve professionals een kans geboden heeft. Een culturele deelnemer voelt zich serieuzer genomen wanneer deze werkt in een consortium samenstelling en heeft een groter netwerk gekregen.

Opdrachtnemer uit de culturele sector: *“Het feit dat je in een consortium samenwerkt, maakt dat je serieuzer wordt genomen. Ook krijg je door dit netwerk meer toegang tot mensen bij de samenwerkende organisaties waar dat eerder niet mogelijk was of veel moeilijker.”* (enquête)

Zes deelnemers geven aan dat de impact van IDOLS* op het verbeteren van de verdien capaciteit te minimaal is. Een coach vraagt zich af of de projecten voldoende in de schijnwerpers hebben gestaan om effect te hebben op de verdien capaciteit. Twee creatieve professionals noemen als reden de te kleine schaal van het programma in verhouding tot de totale sector. Zij, en ook een coach, denken dat er pas impact op de verdien capaciteit ontstaat als na IDOLS* de leerdoelen worden omgezet in blijvende actie, zoals het delen van de opgedane kennis aan de gehele sector.

Opdrachtnemer uit de creatieve sector: *“Op kleine schaal is dat waar [IDOLS* heeft bijgedragen aan het verbeteren van de verdien capaciteit]. Maar dat gaat dan over de deelnemers die betaald zijn door dit project. In verhouding met de totale industrie is het verwaarloosbaar. Daar zou het delen van kennis waardevoller zijn dan het delen van budget aan een selecte groep.”*

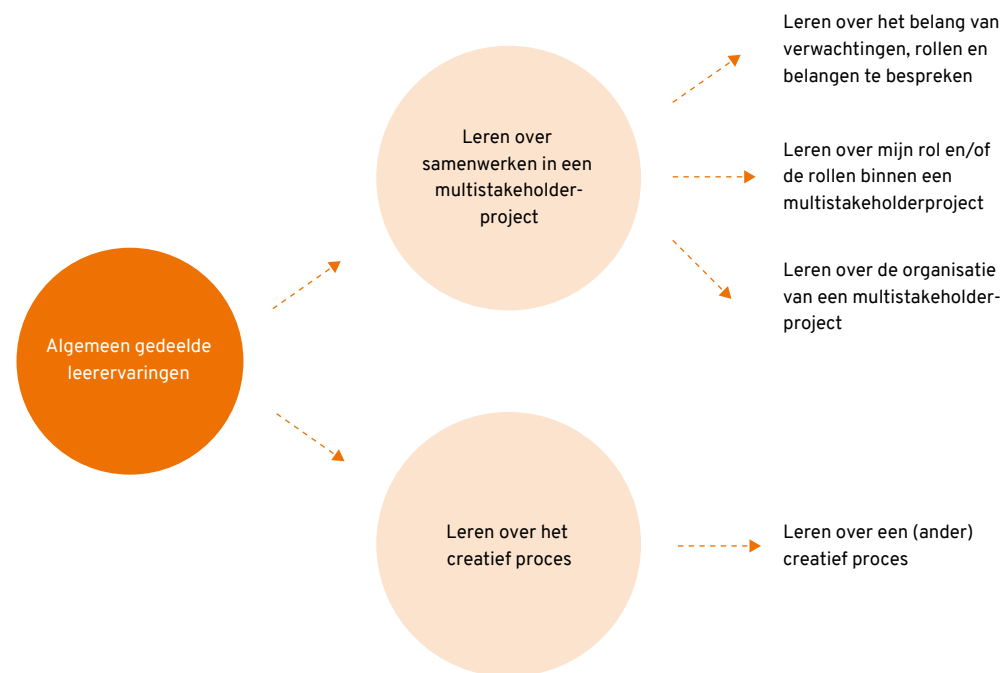
3.2 Wat hebben deelnemers geleerd?

In de enquête is deelnemers gevraagd aan te geven wat het belangrijkste was dat ze geleerd hebben van hun deelname aan IDOLS* en wat ze in de toekomst anders zouden doen. Daarnaast werd hen gevraagd of de leerdoelen behaald waren die binnen IDOLS* opgesteld was voor hun specifieke rol als creatieve opdrachtnemer of probleemeigenaar.

In dit stuk worden eerst de algemene leerervaringen besproken, daarna volgt de validatie van 3 leerdoelen zoals opgesteld door IDOLS*.

3.2.1 Algemeen gedeelde leerervaringen (figuur 5)

De meest genoemde leerervaringen in de enquête, die voortvloeien uit het deelnemen aan het IDOLS*-programma, gaan over het proces. We maken hierin een onderscheid in enerzijds 3 leerervaringen over het proces van samenwerken in een multistakeholderproject en anderzijds de leerervaringen die betrekking hebben op het creatieve proces en de waarde hiervan.



Figuur 5. Wat deelnemers geleerd hebben over samenwerken

Belangrijkste was het leren over samenwerken in een multistakeholderproject (46%)

Bijna de helft van de deelnemers (46%) die de enquête hebben beantwoord, gaf aan dat ze hebben geleerd hoe ze in een multistakeholderproject moeten samenwerken. Het belangrijkste inzicht omtrent samenwerken was het belang van het bespreken van verwachtingen, rollen en belangen, zowel aan het begin van het project als tijdens de uitvoering, en hier vervolgens goede afspraken over maken. Ze kregen het inzicht dat het hiervoor van belang is om om elkaar beter te leren kennen.

Penvoerder: *“Ik zou veel tijd investeren in de start van het project: op persoonlijk vlak elkaar beter leren kennen, motivaties en gewenste uitkomsten van alle partijen expliciet maken, meer tijd besteden aan het uitspreken van verwachtingen, samenwerkingsvormen, rollen, communicatiemethoden, en creëren van vertrouwen.”* (enquête)

Daarnaast gaven acht van de respondenten aan dat ze geleerd hebben over de waarde die een multi-stakeholder samenwerking toevoegt. De deelnemers hebben ervaren dat samenwerken met een grote diversiteit van competenties vernieuwende en verrassende oplossingen brengt.

Probleemeigenaar: *“Ik heb geleerd dat samenwerking met andere, voor mij onbekende partijen, tot ongewone en verrassende uitkomsten kan leiden.”* (enquête)

Belangrijkste was het leren over mijn rol en/of de rollen binnen een multistakeholderproject (14%)

Van de respondenten geeft 14% aan geleerd te hebben over zijn eigen rol of de andere rollen binnen een multistakeholderproject. Meer dan de helft gaf aan dat ze over hun eigen rol hebben geleerd. Waar enkele creatieve opdrachtnemers een meer proactieve rol voor zichzelf beschreven, constateerden enkele probleemeigenaren dat ze vinden dat ze de nodige expertise moeten hebben over het vraagstuk.

Oprachtnemer: *“Ik heb geleerd om proactief te zijn in plaats van reactief. Wij [opdrachtnemers] wachten heel vaak op de vraag vanuit een opdrachtgever en acteren daar op door toffe plannen te maken. Maar IDOLS* heeft mij geleerd dat je bij maatschappelijke vraagstukken zelf een pva [plan van aanpak] kan ontwikkelen en daarbij stakeholders/probleemeigenaren/investeerders te zoeken. Super leuk om dit nu te gaan uitproberen.”* (enquête)

Belangrijkste was het leren over de organisatie van een multistakeholderproject (10%)

Uit de enquête kwam naar voren dat 10% van de respondenten heeft geleerd hoe je een multistakeholderproject moet organiseren. Wat deze deelnemers anders zouden doen als IDOLS* nog eens plaats zou vinden, is het budget goed in de gaten houden en meer tijd nemen voor het project (want zoeken naar de beste soort samenwerking kost tijd).

Oprachtnemer: *“Ik heb geleerd dat samen onderzoeken hoe we kunnen samenwerken [tijd kost]“* (enquête)

Belangrijkste was het leren over een (ander) creatief proces (8%)

Van de respondenten geeft 8% aan dat het leren over een andere, creatieve manier van werken voor hen de belangrijkste leerervaring was.

Probleemeigenaar: *“Ik heb geleerd dat creatieve partijen echt op een andere manier te werk gaan: anders denken, anders kijken en ook een andere taal spreken. Dat gaande het proces de uitkomst dus kan veranderen of niet helemaal gehaald wordt (en dat is wennen).”* (enquête)

Zes respondenten gaven aan dat het belangrijkste wat ze hadden geleerd was dat de creatieve en culturele sector waarde toevoegt bij het oplossen van een maatschappelijk vraagstuk. De details van deze leerervaring wordt verder besproken in onderdeel 3.3.2.

Probleemeigenaar: *“Ik heb geleerd dat de culturele industrie een rol kan spelen in het ontwikkelen van een innovatieve oplossing voor een maatschappelijk vraagstuk. En dat de oplossing ook echt innovatief is t.a.v. aanpakken die we tot nu toe hebben ontwikkeld.”* (enquête)

Ook gaven deelnemers uit de creatieve consortia aan geleerd te hebben van elkaars werkwijze en zien zij dit als waardevol. Wanneer specifiek naar de samenwerking tussen partijen uit de culturele sector met partijen uit de creatieve sector gevraagd werd gaven op één enkele partij na alle respondenten aan hier een meerwaarde van te ervaren.

Penvoerder: *“De eerste workshops die we gedaan hebben daarvan vond ik gewoon echt dat de andere partij met wie we samenwerkten dat echt super interessant had vormgegeven en ik dacht: er zijn heel veel andere manieren om problemen aan te pakken of te doen. Dat vond ik wel heel waardevol.”* (interview)

3.3 Leerdoelen, zoals opgesteld binnen het IDOLS*-programma

Vanuit het IDOLS*-programma waren er 3 leerdoelen opgesteld. Voor het creatief consortium werd er geacht dat er geleerd werd over acquisitie- en managementvaardigheden (leerdoel 1). Voor probleemeigenaren werd er geacht dat zij zouden leren over effectief samenwerken met de creatieve en culturele sector (leerdoel 2), maar ook over de toegevoegde waarde van de creatieve en culturele sector (leerdoel 3).

3.2.1 Leerdoel 1: management en acquisitie vaardigheden voor het creatief consortium

Voor het creatief consortium hielden de vooropgezette leerdoelen door IDOLS* in dat ze acquisitie- en managementvaardigheden zouden bijleren.

Middels een open vraag en stellingen in de enquête werd naar de leerervaringen rondom acquisitie- en managementvaardigheden van de opdrachtnemers gevraagd. In tabel 3 is te zien dat 20 van de 24 respondenten aangaven dat ze vaardigheden hebben opgedaan die hen kunnen helpen in de toekomst met het genereren van werk. 17 van de 23 opdrachtnemers vonden dat ze management-vaardigheden geleerd hadden die hen in de toekomst zullen helpen met het uitvoeren van creatieve opdrachten voor probleemeigenaren.

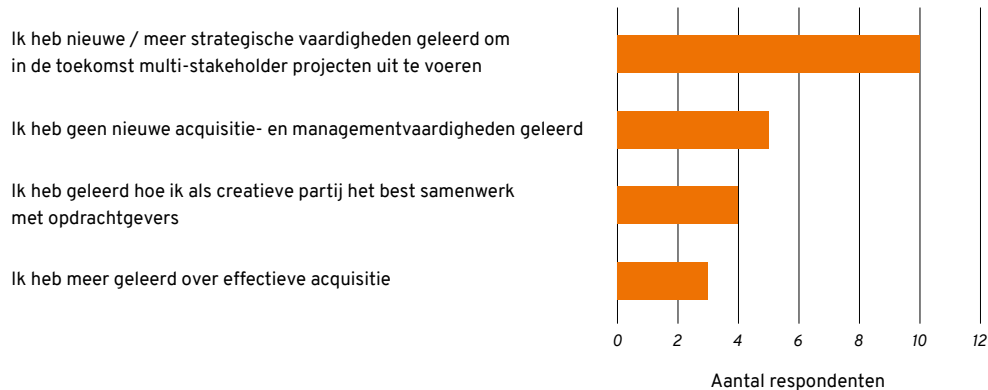
Stellingen	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens	n.v.t.
Stelling 1: "Ik heb vaardigheden geleerd die mij helpen met acquisitie van opdrachten in de toekomst."	1	3	10	10	1
Stelling 2: "Ik heb managementvaardigheden geleerd die mij in de toekomst zullen helpen met het uitvoeren van creatieve opdrachten voor probleemgeïgenaren."	1	5	8	9	2

Tabel 3. Antwoorden van respondenten uit het creatief consortium op twee stellingen gerelateerd aan leerervaringen

De 22 antwoorden op de open vraag worden besproken aan de hand van vier verschillende categorieën, zie figuur 6. 17 deelnemers gaven aan dat ze iets nieuws hebben geleerd als het gaat om acquisitie- en managementvaardigheden. Er waren 5 deelnemers die aangaven geen nieuwe vaardigheden geleerd te hebben.

Open vraag in enquête aan deelnemers uit het creatief consortium:

'Wat heb je als professional in het creatief consortium geleerd over acquisitie- en managementvaardigheden?'



Figuur 6. Vier verschillende categorieën in antwoorden van respondenten uit het creatief consortium.

Ik heb nieuwe/meer strategische vaardigheden geleerd om in de toekomst multistakeholderprojecten uit te voeren

Bijna de helft van de respondenten, namelijk 10, gaven het antwoord strategische vaardigheden te hebben geleerd tijdens het uitvoeren van dit project. Ze hebben geleerd over de praktische aspecten van het organiseren van een multistakeholderproject. Hoe het proces beter te plannen, hoe om te gaan met het budget, hoe je het netwerk van stakeholders uitbouwt en behoudt en dat "Van alle markten thuis zijn." de rol van de creatieve best goed beschrijft.

Oprachtnemer: "Ik heb nu meer ervaring met een groot consortium en wat dit kost aan afstemming, planning. En een betere strategie voor inzetten van budgetten." (enquête)

Ik heb geen nieuwe acquisitie- en management vaardigheden geleerd

Zeven respondenten gaven aan geen nieuwe acquisitie- en management vaardigheden geleerd te hebben. De redenen die hiervoor werden gegeven, was dat hun aandeel te klein was om dit te kunnen leren, dat ze hier al voldoende kennis over hadden of het niet van toepassing vonden.

Oprachtnemer: "Niets nieuws. Deze wijze van werken doe ik in andere projecten ook al. Wel heb mensen binnen ons consortium kunnen coachen hierop." (enquête)

Ik heb geleerd hoe ik als creatieve partij het best samenwerk met opdrachtgevers

Vier respondenten gaven aan dat ze geleerd hebben hoe ze als creatieve partij het best met opdrachtgevers samenwerken aan maatschappelijke vraagstukken. De respondenten gaven aan dat ze hebben geleerd dat de creatieve sector een meer sturende rol moet aannemen in dit soort projecten. Ook is het duidelijk communiceren over verwachtingen van alle partijen belangrijk.

Oprachtnemer: "Het is mij nu duidelijk op welke manieren wij gemeenten, verzekeraars en organisaties die de belangen behartigen moeten aanspreken." (enquête)

Ik heb meer geleerd over effectieve acquisitie

Maar een klein deel van de respondenten (drie) antwoorden dat ze geleerd hebben over hoe ze in de toekomst beter nieuwe projecten kunnen werven. Ze gaven aan geleerd te hebben over hoe financiering werkt, hoe gemeenschappelijke doelen nieuwe projecten tot stand kunnen brengen en dat het belangrijk is om te laten zien aan de buitenwereld waar je mee bezig bent en waar je goed in bent.

Opdrachtnemer: “ik heb in dit project geleerd dat er een belangrijke meerwaarde kan zitten voor acquisitie als je met meerdere partijen samenwerkt en gezamenlijke doelen nastreeft.” (enquête)

De creatieve en culturele sector als ‘hulpbehoevend’

Ten slotte, en dit is geen 5e categorie maar een interessant inzicht met betrekking tot de leerervaringen dat naar voren kwam in de interviews. Sommige creatieve professionals merkten op dat ze de focus op het vergroten van hun taartpunt lastig vonden, omdat ze op deze manier als hulpbehoevend overkomen in plaats van dat ze hun meerwaarde kunnen laten zien.

Penvoerder: “Vanuit IDOLS* kon ik me eraan storen dat de creatieve sector dus als soort van zielig werd beschouwd en dat ik dacht: maar volgens mij zitten we hier allemaal om onze meerwaarde te laten zien. En het ging de hele tijd over; kunnen die creatieve wel met iemand van een bedrijf praten[...]. En dat vond ik allemaal stereotyperend.” (interview)

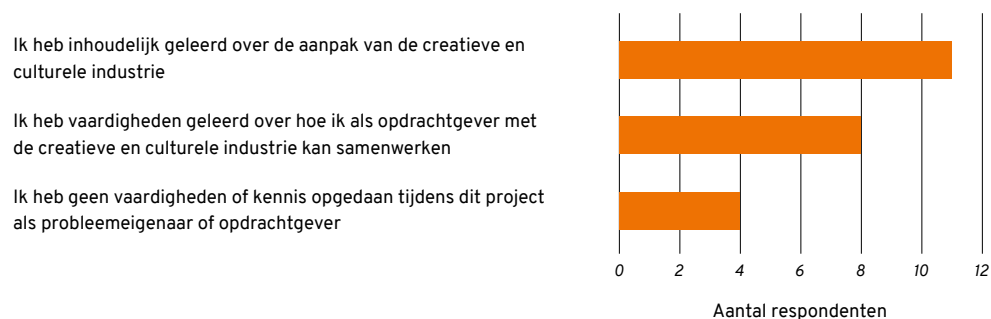
3.2.2 Leerdoel 2: effectief samenwerken en opdrachtgeverschap voor probleemeigenaren

Een vooraf bepaald leerdoel vanuit het IDOLS*-programma was dat de probleemeigenaren zouden (bij)leren over effectief samenwerken met de creatieve en culturele sector.

Van de probleemeigenaren die deelnamen aan de enquête gaf 90% aan het eens te zijn met de stelling: "Ik heb geleerd hoe mijn organisatie de vaardigheden van de creatieve en/of culturele industrie kan inzetten voor het werken aan onze complexe maatschappelijke vraagstukken". Daarop volgend werd in de enquête een open vraag gesteld over wat ze dan geleerd hadden. De twintig respondenten noemden in totaal 23 kennissoorten en vaardigheden die verdeeld kunnen worden over 3 categorieën, zie figuur 7.

Open vraag in enquête aan deelnemers uit het creatief consortium:

“Welke kennis en vaardigheden heb je tijdens IDOLS* opgedaan die je in de toekomst als opdrachtgevers/probleemeigenaar voor de creatieve en culturele industrie kunt inzetten?”



Figuur 7. Drie verschillende categorieën in antwoorden van probleemeigenaren.

Ik heb inhoudelijk geleerd over de aanpak van de creatieve en culturele sector

Er waren 11 respondenten die aan gaven dat ze inhoudelijk geleerd hebben van de aanpak van de creatieve en culturele sector. Dit hield in dat ze leerden over een andere procesaanpak en dat ze tijd moeten nemen voor het creatieve proces en niet meteen moeten afstevenen op het eindresultaat. De probleemeigenaren erkenden ook dat het creatief consortium echt met nieuwe oplossingen kwam en dat ze beter inzicht kregen in de vaardigheden van de creatieve sector.

Probleemeigenaar: “Ik begrijp nu beter dat deze sector een toegevoegde waarde heeft als het gaat om het bedenken van innovatieve oplossingen” (enquête)

Ik heb vaardigheden geleerd over hoe ik als opdrachtgever met de creatieve en culturele sector kan samenwerken

Er waren 8 probleemeigenaren die aan gaven dat ze vaardigheden hebben geleerd als opdrachtgever om in de toekomst samen te kunnen werken met de creatieve en culturele sector. De respondenten gaven aan geleerd te hebben om vaker naar de voortgang te vragen van het project, dat de opdrachtformulering tijd vraagt maar betrokkenheid kan creëren onder het team en dat er geïnvesteerd moet worden om elkaars taal te leren kennen. Ook hebben ze tools geleerd om creatieven aan een maatschappelijk vraagstuk te koppelen en inzicht gekregen in welke vaardigheden en personen ze nodig hebben op bepaalde momenten.

Probleemeigenaar: “In de toekomst zou ik meer investeren in elkaars taal leren kennen” (enquête)

Ik heb geen vaardigheden of kennis opgedaan tijdens dit project die ik als probleemeigenaar of opdrachtgever voor de creatieve en culturele sector in de toekomst kan inzetten

Er waren 4 respondenten die aan gaven bij de open vraag dat ze geen nieuwe vaardigheden of kennis hebben opgedaan in verband met opdrachtgeverschap tijdens het IDOLS*-programma. Één probleemeigenaar zei dat doordat de coach de verbinder was tussen beide partijen hij zelf geen vaardigheden heeft geleerd. De andere drie respondenten gaven geen verdere uitleg.

3.2.3 Leerdoel 3: leren over toegevoegde waarde van de creatieve en culturele sector voor probleemeigenaren

Naast het opdrachtgeverschap, was er een tweede leerdoel bepaald vanuit IDOLS* voor probleemeigenaren, namelijk dat ze zouden leren over de toegevoegde waarde van de creatieve en culturele sector. Of dit effectief een leeruitkomst was voor de

probleemeigenaren, werd in de enquête bevraagd door een middel van een stelling en in de interviews door te vragen aan de penvoerder hoe ze erkenning ervaarden voor de toegevoegde waarde van de creatieve en culturele sector gedurende het project.

Van de 20 probleemeigenaren die de enquête hebben beantwoord zouden er 14 de creatieve en culturele sector nu vaker inhuren voor projecten. Probleemeigenaren geven aan dat ze nadenken over vervolgotrajecten en kijken naar mogelijke nieuwe toekomstige samenwerkingen.

Probleemeigenaar: *“Er wordt nagedacht hoe we IDOLS* kunnen vervolgen”* (enquête)

Anderen opperen dat er nog meer aandacht moet gaan naar het implementeren van de oplossing en het effectief betrekken van de creatieve partijen in de vervolgstappen.

Probleemeigenaar: *“Voorwaarde is dat er ook wat gedaan gaat worden met een goed concept. En dat creatieven ook bij de uitwerking daarvan ingehuurd worden. Die voorwaarde is niet altijd te garanderen.”* (enquête)

Uit de interviews en de enquête kwam naar voren dat er onder de deelnemers meer erkenning is ontstaan over het nut van het inzetten van de creatieve en culturele sector om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. Het creatief consortium ervaarde dit gaandeweg doordat probleemeigenaren hen bijvoorbeeld opbelden om advies te vragen over een ander project of doordat ze aangaven hen bij toekomstige projecten te willen betrekken.

Penvoerder: *“Als ze een bepaald idee hebben dan bellen ze ook even om te vragen; hoe denk jij hierover. Dat ze dan echt een creatieve sparringpartner hebben ontdekt. En daarin merk je wel dat ze echt een toegevoegde waarde zien in de creatieve sector.”* (interview)

Probleemeigenaren benoemden verschillende toegevoegde waarden van de creatieve professionals, zoals hun bijdrage aan cultuurverandering. Ze vertelden dat de creatieve partijen naar de *“lagen onder water”* kijken en de eindgebruikers op een heel andere (minder formele) manier benaderen. Daarnaast zagen ze ook dat creatieve werkvormen zorgden voor meer innovatieve oplossingen.

Probleemeigenaar: *“De inzet van de creatieve en kunstsector draagt bij aan cultuurveranderingen.”* (enquête)

De probleemeigenaren laten zien hoe de creatieve en culturele partijen werken was door

IDOLS* gedefinieerd als de taak van de coach. Hoewel 90% van de probleemeigenaren aangeeft geleerd te hebben hoe ze de creatieve en culturele sector in de toekomst kunnen inzetten voor maatschappelijke vraagstukken, antwoordde 55% dat ze dit niet via de coach hebben geleerd. Enkel twee van de 20 respondenten gaven hier extra uitleg bij en vertelden dat de coach eerder de creatieve partijen ondersteunden zodat ze hun meerwaarde en werkwijze konden laten zien. De andere deelnemer merkte op dat dat er in de teambijeenkomsten niet veel aandacht is geweest voor de werkwijze van de verschillende organisaties.

3.3 Conclusies en aanbevelingen

De 3 onderzoeksvragen behorende bij onderzoeksdoel 1 hadden betrekking op de impact en waarde van het IDOLS*-programma en -projecten, voor zowel continue sociale innovatie alsook voor de arbeidsmarkt van de creatieve en culturele sector. De 3 vragen worden hieronder beantwoord.

Onderzoeksvraag 1a) Welke waarde hebben de verschillende deelnemers van het IDOLS*-programma en projecten ervaren?

De ervaren waarde van deelname aan het IDOLS*-programma, die het meest gedeeld werden, waren:

1. de waarde van de motivatie en energie die het opgeleverd heeft onder betrokkenen om verder te gaan met het aanpakken van het vraagstuk;
2. de waarde dat deelnemers meer geleerd hebben over zichzelf en over de rol die zij kunnen of willen invullen binnen sociale innovatie;
3. de waarde dat men zijn/haar netwerk heeft kunnen vergroten met het oog op toekomstige samenwerkingen.

Daarnaast is het grootste deel van de deelnemers het eens met de stelling dat IDOLS* heeft bijgedragen aan het verbeteren van de verdien capaciteit van de creatieve en culturele sector.

Onderzoeksvraag 1b) Wat zijn de belangrijkste leeruitkomsten van de deelnemers aan het IDOLS*-programma?

De leeruitkomsten die door de deelnemers het meest genoemd werden als de belangrijkste, gingen over het leren samenwerken in een creatief multistakeholderproject, inclusief het invullen van de individuele rol van deelnemers, de organisatie en management van dit soort projecten, en het leren over een (ander) creatief proces.

Onderzoeksvraag 1c) In hoeverre zijn de door het IDOLS* programma opgestelde leerdoelen voor enerzijds opdrachtnemers, en anderzijds probleemeigenaren behaald?

De leerdoelen van IDOLS* die betrekking hadden op de opdrachtnemers (culturele en creatieve professionals) betreffen het ontwikkelen van vaardigheden die zij kunnen inzetten in de context van sociale innovatie en in het genereren van inkomsten binnen sociale innovatie. Hierbij hebben de onderzoekers met name gevraagd naar acquisitie- en managementvaardigheden. De opdrachtnemers gaven in de survey aan dat ze daadwerkelijk acquisitievaardigheden (80%) en/of managementvaardigheden (68%) hebben geleerd die hen in de toekomst zullen helpen met het acquireren of managen van opdrachten. De overige vijf opdrachtnemers die de enquête hebben ingevuld geven aan dat ze weinig tot niets geleerd hebben over management- en acquisitievaardigheden omdat ze hier al ervaring mee hadden.

De leerdoelen van IDOLS* die specifiek betrekking hebben op probleemeigenaren (opdrachtgevers) gaan over het begrijpen van de toegevoegde waarde van creatieve professionals binnen sociale innovatie en het toepassen van strategieën voor effectief opdrachtgeverschap. Wat betreft de toegevoegde waarde van de creatieve sector, gaf 66% van de probleemeigenaren (die de enquête hebben beantwoord) aan dat ze de creatieve en culturele sector nu vaker zouden inhuren voor projecten. Daarnaast werden er meerdere indicatoren genoemd door deelnemers van de creatieve consortia die op positieve waardering van de probleemeigenaren wijzen.

Van de probleemeigenaren gaven tussen de 80% en 90% van de respondenten aan dat ze kennis en vaardigheden hebben geleerd die ze in toekomstige samenwerkingen met de creatieve sector zouden kunnen inzetten. Hierbij noemden ze hoe ze moesten samenwerken met professionals uit de creatieve en culturele sector en ook dat ze meer geleerd hadden over de creatieve aanpak die bij sociale innovatie hoort.

3.3.1 Conclusie en aanbevelingen over de waarde en impact van IDOLS* voor continue sociale innovatie

In de inleiding werd uitgelegd dat we bij de waarde van een maatschappelijk innovatieproject kunnen kijken naar 3 verschillende soorten waarde: 1) de maatschappelijke waarde (verandering in de probleemsituatie in de maatschappij), 2) naar leerervaringen die opgedaan worden die meegenomen kunnen worden naar toekomstige projecten, en 3) naar nieuwe relaties tussen stakeholders die gevormd of versterkt zijn. Het valt op dat veel deelnemers delen dat ze hun talenten, kennis en vaardigheden wilden en hebben kunnen inzetten binnen IDOLS*, en anderzijds dat zij veel geleerd hebben over zichzelf en over hun rol binnen sociale innovatie. Als we ervan uitgaan dat sociale innovatie het meeste baat heeft bij professionals

die optimaal hun sterktes in kunnen zetten, dan is dit een zeer wenselijke uitkomst. Daarnaast is een veel gedeelde positieve uitkomst van IDOLS* dat men zijn/haar netwerk heeft kunnen vergroten met het oog op toekomstige samenwerkingen. Ook hebben deelnemers relaties kunnen versterken met organisaties en personen die zij al kenden.

Hoewel de maatschappelijke waarde van de projecten niet beoordeeld kon worden, zullen zowel de leeruitkomsten op het gebied van samenwerken en het vinden van je eigen rol, als de versterkte relaties en netwerken binnen IDOLS* positief bijdragen aan continue sociale innovatie. Daarnaast werd gevonden dat niet alleen leeruitkomsten en nieuwe relaties van belang zijn, maar ook - en in dit geval vooral - de energie en motivatie die voortkomt uit het project. Vanuit het oogpunt van continue sociale innovatie is dit een zeer waardevolle uitkomst. Complexe vraagstukken kunnen immers niet binnen één project opgelost worden en vragen om een leerproces waarbij steeds een nieuwe stap wordt gemaakt. De resultaten van dit onderzoek geven echter aan dat het niet alleen gaat om leren en kennisontwikkeling, maar ook om de benodigde motivatie of 'energie' onder betrokkenen om verder te gaan.

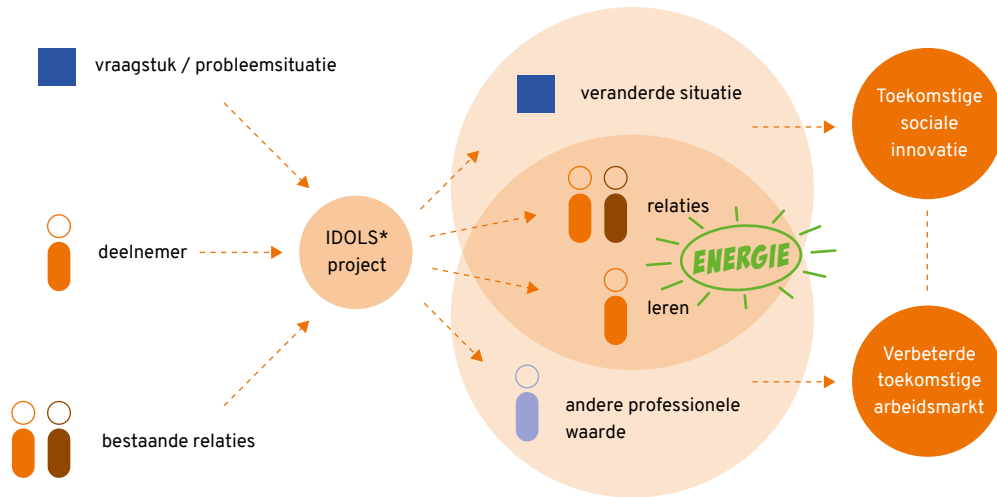
Voor toekomstige programma's zoals IDOLS* zou het daarom interessant zijn om te onderzoeken hoe deze gedeelde motivatie en energie tot stand komt en hoe dat nog meer gestimuleerd kan worden. Omdat bij de leeruitkomsten vooral de persoonlijke leerervaring over de eigen rol van deelnemers gewaardeerd werd, zou ook gekeken kunnen worden hoe deze persoonlijke leerervaringen nog beter versterkt kunnen worden.

3.3.2 Conclusie en aanbevelingen over de waarde en impact van IDOLS* voor de toekomstige arbeidsmarkt van de creatieve en culturele sector

Voor de toekomstige arbeidsmarkt van de creatieve en culturele sector hebben de onderzoekers gekeken naar welke leerervaringen hier aan bijdragen, en naar hoe de creatieve sector gewaardeerd wordt door mogelijke toekomstige opdrachtgevers. Het is positief te noemen dat iets meer dan de helft van de probleemeigenaren aangeven dat ze overwegen de creatieve en culturele sector in de toekomst vaker in te huren. Bij toekomstige sociale innovatie programma's zoals IDOLS* zou onderzocht kunnen worden hoe de overige probleemeigenaren ook meer waardering kunnen ontwikkelen voor de creatieve en culturele sector, bijvoorbeeld door ze meer te betrekken in de samenwerking.

Wat opvalt bij de leeruitkomsten die betrekking hebben op de IDOLS* leerdoelen is het verschil tussen respondenten. Hoewel een ruime meerderheid van zowel de opdrachtnemers als de probleemeigenaren aangeeft de leerdoelen te hebben behaald, geeft bij beide groepen ook 10 tot 20% aan geen nieuwe vaardigheden te hebben geleerd. Daarnaast was er onder de deelnemers uit de creatieve en culturele sector verdeeldheid over het doel dat de 'taartpunt'

voor deze sector vergroot moet worden en dat de sector hiermee geholpen moet worden. De vraag is of het wenselijk is dat het kennisniveau en de daarbij behorende 'leerbehoefte' tussen deelnemers erg verschilt. Vanuit het oogpunt van leren is het goed dat er ook meer ervaren deelnemers bij een programma als IDOLS* meedoen zodat men van die meer ervaren deelnemers kan leren. Het is dan wel belangrijk om een goede 'peer learning' infrastructuur op te zetten die ervoor zorgt dat dit wordt gestimuleerd. Voor een optimale leerervaring voor alle deelnemers zou men ook kunnen denken aan een inventarisatie van de 'leerbehoefte' van de verschillende deelnemers aan het begin van het project of zelfs al bij het werven van deelnemers, zodat het educatieve deel van IDOLS* hierop aangepast kan worden.



Figuur 8. Naast de verwachte impact van het IDOLS-programma is er ook energie ontstaan bij de deelnemers om verder te gaan met de vraagstukken*

Resultaten

Deel 2

Onderzoeksdoel 2: Inventariseren wat we kunnen leren van hoe er in de IDOLS*-projecten samengewerkt en samen geleerd is

In Deel 2 van de onderzoeksresultaten bespreken we hoe er binnen de tien IDOLS*-projecten is samengewerkt en samen geleerd en wat we daaruit kunnen leren voor de opzet en begeleiding van toekomstige maatschappelijke innovatieprojecten. De resultaten van dit onderzoek zijn opgedeeld in twee hoofdstukken. Hoofdstuk 4 en 5 beantwoorden de volgende onderzoeksvragen die horen bij Deel 2:

Hoofdstuk 4: de invulling en verdeling van de rollen

- *Onderzoeksvraag 2a) Hoe zijn de rollen verdeeld en ingevuld binnen de IDOLS*-projecten?*

Hoofdstuk 5: strategieën die samenwerking bevorderen & uitdagingen

- *Onderzoeksvraag 2b) Wat kunnen we leren uit de manier waarop is samengewerkt binnen de IDOLS*-projecten? Wat werkte bevorderend en wat werkte belemmerend bij het behalen van positieve resultaten?*

Hoofdstuk 4

Hoe zijn de rollen ingevuld en verdeeld?

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de onderzoeksvraag 2a) 'Hoe zijn de rollen verdeeld en ingevuld binnen de IDOLS*-projecten?'. Hiervoor zal eerst worden beschreven wat de voorgeschreven invulling van de rollen en taken was vanuit het IDOLS* programma voor de probleemeigenaar, opdrachtnemer, penvoerder, en coach. Vervolgens worden uitdagingen beschreven rondom de invulling en benaming van respectievelijk de rollen probleemeigenaar en opdrachtnemer, de uitdagingen rondom de invulling van de rol van de penvoerder, en het zoekproces, succesvolle strategieën en uitdagingen rondom de invulling van de rol van de coach.

4.1 De rollen en samenwerkingsvorm volgens IDOLS*

Vanuit het IDOLS*-programma (<https://projectidols.nl/rollen/>) zijn er vooraf rollen gedefinieerd die in elk project voorkwamen: probleemeigenaar, opdrachtnemer en coach.

- Binnen de alliantie van probleemeigenaren was er één 'hoofd-probleemeigenaar' als verantwoordelijke aangesteld. Deze hoofdopdrachtgever bracht een multi-stakeholder maatschappelijk vraagstuk in en moest bereid zijn om €20.000 bij te dragen aan het project.
- De groep opdrachtnemers binnen elk project werd het creatief consortium genoemd. De hoofdverantwoordelijke van dit consortium was de zogenaamde 'penvoerder' en het eerste aanspreekpunt voor administratieve en financiële vragen.
- Om de probleemeigenaren te coachen in het opdrachtgeverschap bij multi-stakeholder sociale innovatieprojecten werd er aan elk project een coach toegevoegd, wat uniek is aan het IDOLS*-programma. Hoe al deze partijen binnen het project samenwerkten werd vrijgelaten.

De resultaten laten zien dat de definitie van de vooropgezet rollen vanuit het IDOLS*-programma enerzijds leidend maar ook uitdagend waren. Deelnemers gaven aan dat ze gedurende het projectjaar hebben gezocht naar de juiste invulling van hun specifieke rol. We hebben uit de interviews en de enquête verschillende patronen kunnen onderscheiden in de invulling van deze rollen.

In dit hoofdstuk worden eerst de functie van de probleemeigenaar en opdrachtnemer besproken (in 4.2). Vervolgens wordt de invulling van de rol van penvoerder beschreven (in 4.3) en ten slotte de invulling van de rol van de coach (in 4.4 tot en met 4.7).

4.2 Uitdagingen rondom de benaming en invulling van de rollen 'probleemeigenaar' en 'opdrachtnemer'

Volgens de definitie van IDOLS* worden de partijen die actief met het maatschappelijk vraagstuk aan de slag gaan respectievelijk 'probleemeigenaren' en 'opdrachtnemers' genoemd. Uit het onderzoek blijkt dat deze benaming tot twee uitdagingen leidt. Ten eerste veroorzaakt de term 'probleemeigenaar' verwarring, omdat volgens de coaches en penvoerders deze term ook gebruikt wordt voor zij die het probleem zelf ervaren, de doelgroep van een ontwerp, en niet degene die een oplossing willen aandragen voor hen die de problemen hebben.

Penvoerder: "[...] een probleemeigenaar is de persoon voor wie we oplossingsrichtingen aan het bedenken zijn. In ons geval X [doelgroep van het project]; dat zijn volgens mij de probleemeigenaren." (interview)

Ten tweede leidt de term 'opdrachtnemer' volgens de coaches tot een traditionele rolverdeling tussen de creatieve professionals en de probleemeigenaren, die door het creatief consortium en de coaches vaak opdrachtgevers werden genoemd. Hierbij plaatste de probleemeigenaar zich vaak in een delegerende rol en de creatieve partij plaatste zich in de rol van de uitvoerder. Deze traditionele rolverdeling werd verder versterkt wanneer er onzekerheid speelde. Bij de probleemeigenaren had deze onzekerheid te maken met het onbekend zijn met het creatieve proces, zie ook hoofdstuk 5.5.

Coach: "Het is me bij meer projecten opgevallen dat zo'n probleemeigenaar zegt 'Nou ons is het niet gelukt. Hier heb je het [probleem], creatieve industrie: los het maar op!'" (interview)

Anderzijds misten de opdrachtnemers soms een strategische aanpak om het creatieve proces overtuigend te promoten. De traditionele werkverhouding, waarbij publieke en private partijen de opdracht geven en de creatieven en kunstenaars uitvoeren, was bekend terrein en makkelijk om naar terug te vallen.

Coach: "[...] om een creatief bureau in een vrij vroege fase er al bij te betrekken is kwetsbaar, moeilijk, daar voelen de opdrachtgevers zich nog niet zo bekend mee, dus die schieten heel veel als een reflex in de rol van 'oh ik moet weten hoe het moet, ik moet hun een opdracht geven'. En ook de bureaus eerlijk gezegd. Ze willen er vroeger bij betrokken worden en ze willen een

strategische rol spelen, maar dat doen ze niet altijd. Dus als ze eenmaal aan het werk gaan zijn ze vaak toch heel dienstbaar naar opdrachtgevers en voor je het weet schikken ze toch weer in de rol van 'jij zegt wat ik moet doen en ik doe het'." (interview)

Probleemeigenaren leverden geen bezwaren tegen de traditionele rolverdeling en in de enquête gaf 80% van de probleemeigenaren aan dat ze hun rol duidelijk vonden binnen het project. Sommige coaches gaven aan dat dit ook problematisch kan zijn, omdat dit kan betekenen dat de probleemeigenaren in hun traditionele rol blijven hangen en geen actieve rol spelen.

Coach: "Maar bij project X ontdekten we dat de probleemeigenaren helemaal niet het gevoel hadden dat ze een rol moesten hebben überhaupt." (interview)

Meerdere deelnemers gaven aan dat zij de rolverdeling liever meer gelijkwaardig hadden gezien en dat er meer samenwerking was geweest tussen de twee groepen. De traditionele rolverdeling zorgde volgens enkele creatieve deelnemers voor een beperking in de creatieve vrijheid of in een tekort aan vertrouwen dat de creatieve partijen kregen van de probleemeigenaren.

Penvoerder: "Ik heb gewoon vaak het gevoel gehad dat die rolverdeling ons echt in de weg heeft gezeten. Dat dat naar ons gevoel gelijkwaardiger had gemogen. Als het ingewikkeld werd gingen zij toch wel in die rol van de opdrachtgever zitten en dan zeiden ze of het goed was of niet goed was en het was vaak niet goed." (interview)

Sommige deelnemers droegen een alternatief samenwerkingsverband aan, waarin iedereen een bijdrage levert aan de samenwerking en alle deelnemers van het project als één team gezien kunnen worden.

Coach: "Dus als je [...] een team maakt waarin iedereen zijn eigen rol heeft en niet; die creatieve moeten het maar oplossen en de probleemeigenaren horen het wel." (interview)

Penvoerder: "Dat is echt dat je van het begin af aan afspreekt dat je gelijkwaardig bent, natuurlijk heb je een andere rol, de ene rol heeft de verantwoordelijkheid over de middelen, de andere heeft de rol om te onderzoeken, om objectief te blijven. Die rolverdeling moet helder zijn. Maar je werkt wel samen vanuit gelijkwaardigheid." (interview)

4.3 Uitdagingen rondom de rol van penvoerder: praktisch of creatief betrokken?

Vanuit het IDOLS*-programma werd de penvoerder van het creatief consortium gezien als het aanspreekpunt voor financiële en administratieve zaken. Hij of zij zou het project in goede banen leiden, een overzicht houden en instaan voor communicatie over het project. Verschillende penvoerders gaven aan dat het leiden van het multistakeholderproject uitdagend was. Sommige penvoerders vertelden dat ze vooral bezig waren met agenda's afstemmen, plannen en rondbellen. Naast het praktisch organiseren was het niet altijd duidelijk of de penvoerder ook inhoudelijk beslissingsrecht had en hij of zij op bepaalde cruciale momenten de knoop dan moest doorhakken.

Penvoerder: "We hebben dat [de taken van de penvoerder] eigenlijk best wel veel samen gedaan met de partijen en de coach, [...]. Tegelijkertijd was dat ook een beetje verwarrend, want we merkten ook wel in het eerste halfjaar van het project dat we toch wel iemand nodig hadden die de knopen doorhakte. Op een gegeven moment hebben wij dat ook gedaan. En dat hadden we achteraf gezien misschien wel eerder moeten doen." (interview)

Volgens penvoerders kwam dit doordat de rol van penvoerder niet zozeer een inhoudelijk gedefinieerde rol was, maar vooral in het leven was geroepen zodat het budget op een rekening kon worden gezet. Soms leidde dit ertoe dat die persoon zich in een project management rol geduwd voelde en vooral organisatorisch werk uitvoerde. In de interviews gaven enkele penvoerders aan dat ze vonden dat ze weinig inhoudelijk konden bijdragen. Professionals die in hun dagelijks werk vaker organisatorisch werk uitvoerden gaven aan dit niet erg te vinden, maar penvoerders die in hun werk normaal gesproken meer inhoudelijk betrokken zijn bij projecten hadden hier wel moeite mee.

Penvoerder: "In het plan dat we hadden geschreven en de verwachtingen die ik daarvan had, had ik onszelf echt een veel meer creatieve rol toebedeeld. [...] maar in de praktijk kwam het er op neer dat ik als penvoerder eigenlijk vooral projectleider was, dus dat was echt alle kikkers in de kruiwagen houden en alle praktische beslissingen nemen." (interview)

Het was vaak zoeken, vertelden de penvoerders, naar waar hun verantwoordelijkheden begonnen en waar ze eindigden. Zeker ook in relatie tot de rol van coach, wat in veel projecten tot spanningen leidde. De taken en verantwoordelijkheden waren in de meeste projecten niet expliciet verdeeld tussen de coach of penvoerder. Daardoor kwam het voor dat sommige taken door zowel de penvoerder als de coach werden opgepakt, met als gevolg dat

deelnemers de rollen vonden overlappen. Daarnaast kwam het voor dat de penvoerder naar de coach wees als een klus niet geklaard was of wanneer er uitdagingen waren in het project.

Penvoerder: *“Ik heb er wel lol in [in de rol van penvoerder]. Bij vlagen is het ook wel zoeken, dan merk je wel dat je daar [met de rol van coach] in een overlappend gebied zit.”* (interview)

4.4 Het zoekproces naar de invulling van de rol van de coach: zijn zij er alleen voor probleemeigenaren?

De coachrol is een unieke rol binnen het IDOLS*-programma. Alle geïnterviewde coaches vertelden in de interviews over hun zoektocht naar hun taken en verantwoordelijkheden. Gaandeweg pasten de meeste coaches hun rol aan en hielden ze niet meer vast aan de vooraf bepaalde taken die waren gedefinieerd door IDOLS*.

Coach: *“Die taken als coach, die zijn wel steeds veranderd en verschoven en eigenlijk steeds een beetje, waar het nodig was, heb ik het aangepast.”* (interview)

De coaches zeiden dat ze uiteindelijk terugvielen op hun eigen ervaring en intuïtie bij het invullen van de coachrol. Ze gaven aan dat ze opgelucht waren toen ze te weten kwamen dat alle coaches de rol uitdagend vonden en allemaal zoekend waren naar de inhoud ervan. Ze gaven aan IDOLS* als een actief leerprogramma te hebben ervaren, waar ze konden zoeken naar wat die rol van coach inhield.

Coach: *“Ja ik vond op een gegeven wel echt een eye-opener dat iedereen [alle coaches] aan het zoeken was naar de rol van de coach. [...] ik begon echt aan mezelf te twijfelen van 'joh je doet dit werk al zo lang en nog nooit heb je in zo'n onzekere positie gezeten'.”* (interview)

Met name de formulering vanuit IDOLS* over de rol van de coach, namelijk “de coach er is voor de probleemeigenaren”, zorgde voor verwarring onder de coaches. Een aantal coaches vertelden dat ze het al vanaf het begin van het project met deze formulering oneens waren; ze vonden dat ze er ook voor het creatief consortium moesten zijn. Andere coaches gaven aan dat ze halverwege het project opmerkten dat ze ook het creatief consortium wilden ondersteunen waar nodig.

Coach: *“Ik heb nooit zoiets gehad van; ik ben er specifiek voor de probleemeigenaren. Ik ben er voor het vraagstuk en wat voor proces daar loopt met al die actoren. [...] ja dus in het begin was het wel voor iedereen zoeken; wat doet een coach nou precies?”* (interview)

Penvoerder: *“De coach is iemand die tussen de probleemeigenaren en het creatief consortium staat. Die eigenlijk als een kameleon partij kiest voor diegene die het op dat moment het meest nodig heeft.”* (interview)

4.5 Verschillen tussen coaches bij de invulling van de rol

Doordat de coaches zoekende waren hebben ze gedurende het project hun verantwoordelijkheden verkent. Dit deden zij vaak op een verschillende manier. Meerdere coaches en één penvoerder beschreven in de interviews de verantwoordelijkheden die zij zien voor een coach. Er werden verschillende namen aan gegeven aan de hand van metaforen: de dirigent, de masseur, de projectmanager, de spits en de ambassadeur (figuur 9). Bij deze benamingen werden in de interviews veel verschillende verantwoordelijkheden aangehaald die bij de rol van coach horen. Waar het bij de coach als dirigent en masseur gaat over het coachen van de samenwerking, is de coach als projectmanager vooral gefocust op het regelen van praktische zaken.



Figuur 9. Metaforen gebruikt door coaches en penvoerders in de interviews om de coachrol te beschrijven

4.6 Succesvolle coachingstrategieën

Ondanks deze zoektocht gaf meer dan de helft van de respondenten in de enquête aan (61%) dat ze een toegevoegde waarde hebben ervaren van de rol van de coach. In de enquête en interviews werden er verschillende redenen gegeven waarom de rol van de coach goed werd ontvangen.

Faciliteren van samenwerking

In enkele projecten werkte het goed dat de coach de samenwerking faciliteerde, vertelden een aantal deelnemers. De coach zorgde ervoor dat de deelnemers elkaar leerden kennen, dat verwachtingen werden besproken, dat er reflectiemomenten werden georganiseerd en er bijvoorbeeld een 'hartslag' van het team werd geïntroduceerd.

Penvoerder: *“Maar als ik nu terugkijk, dan is één van de beste dingen die zij [de coach] ook geïntroduceerd heeft die 'hartslag' om elke twee weken overleg te hebben.”* (interview)

Daarnaast kon de coach vanuit zijn of haar neutrale positie makkelijker nieuwe partijen aandragen om de samenwerking binnen het projectteam te verrijken dan de penvoerder, omdat laatstgenoemde al gebonden is aan het huidige projectteam.

Penvoerder: *“Onze coach [...] die kan dan weer andere partijen die buiten het consortium zitten introduceren. Dus dat is wel heel fijn. Want dat kan je niet als penvoerder doen, want dan val je natuurlijk je eigen partners af. Je kan niet zeggen 'ja maar als jij het niet kan, dan ga ik een andere partij van de gemeente zoeken', maar dat kan een coach wel want hij of zij is niet gebonden aan het consortium.”* (interview)

Begeleiding van het creatieve proces

Wat ook als fijn werd ervaren door verschillende deelnemers was dat de coach het proces begeleidde. Sommige deelnemers vertelden dat hij of zij de deadlines in de gaten hield, het overzicht hield op de stappen die gemaakt werden in het project en of deze bijdroegen aan het halen van het doel.

Penvoerder: *“De toegevoegde waarde van de coach was zorgen dat er ook gewoon op bepaalde momenten dingen liggen en ons bij de les te houden als het gaat om het ritme met de opdrachtgever. Maar ook over goed door te denken van hoe verder. Op onze huid zitten om dingen op tijd in te leveren.”* (interview)

Begeleiding van het leerproces door middel van reflectie

Deelnemers vonden het waardevol dat de sommige coaches regelmatig een (meta)-reflectiemoment inplanden. Het overgrote deel van de respondenten gaf aan reflectiemomenten binnen een maatschappelijke multistakeholderproject waardevol te vinden. Redenen die gegeven werden, zijn dat je hierdoor leert, jezelf kan verbeteren en er door reflectie soms extra bijgestuurd kan worden. Een deelnemer vertelde dat ze de reflectiemomenten al in hun projectplan ingebouwd hadden. Een andere deelnemer zegt deze momenten van reflectie gemist te hebben; ze werden wel georganiseerd door het IDOLS*-programma en dan vond er een brede reflectie plaats (bij de evenementen) maar niet op projectniveau.

4.7 Uitdagingen bij de invulling van de coachrol

Uitdagingen rondom onafhankelijkheid

In de enquête gaf 68 % van de deelnemers aan dat er in een multistakeholderproject behoefte is aan een coach die onafhankelijk is. Coaches konden, wanneer zij een onafhankelijk rol aannamen, de mening van alle kanten aanhoren zonder kritiek te geven, maar wel op bepaalde moment van een partij uitleg vragen of hen wijzen op taken.

In enkele projecten was het echter uitdagend voor coaches om hun onafhankelijkheid op elk moment te bewaren. Sommige deelnemers gaven aan dat het soms voelde alsof de coach partij koos. Bijvoorbeeld dat hij of zij eerder op kwam voor de belangen van de probleemeigenaren of dat de probleemeigenaren een hoofdrol kregen in de beslissingen omdat zij betaald hadden.

Uitdagingen rondom het betrekken van de coach in het project

Naast de uitdaging met betrekking op onafhankelijkheid gaven sommige coaches aan dat ze vonden dat ze te veel afzijdig werden gehouden door het creatief consortium, waardoor ze niet goed op de hoogte waren van het project en zich niet betrokken voelde. Een oorzaak die hiervoor genoemd werd is dat sommige penvoerders de rol van de coach niet nodig vonden. Redenen die penvoerders hiervoor gaven waren dat ze vonden dat ze zelf alles onder controle hadden, de samenwerking met de probleemeigenaren goed vonden gaan en de coach een onhandige tweede communicatielaag vonden. Dit maakte het vervolgens moeilijker voor de coaches om grip te krijgen op de projectinhoud, het samenbrengen van de verschillende partijen en het begeleiden van het project in het algemeen.

Penvoerder: “[...] ik vind dat het vooral een extra communicatie laag is waar je ook nog rekening mee moet houden, om diegene [de coach] up to date te houden. En eigenlijk denk ik, ik ben de penvoerder, dus verantwoordelijk voor de communicatie binnen ons consortium.” (interview)

Coach: “Ik vond het lastig dat je als coach gewoon geen enkel pressiemiddel hebt zegmaar, dus als mensen niet aan tafel komen, ja wat heb je als coach?”. (interview)

Uitdagingen rondom overlapping van taken tussen penvoerders en coach

In sommige projecten werd de coachrol wel aanvaard, maar vertelden penvoerders en coaches dat de taken gaandeweg overlaptten. De deelnemers vroegen zich af wie dan wat moest doen. Uit de interviews met de penvoerder en coaches bleek dat er een overlap werd ervaren in de taken rondom procesbegeleiding, de communicatie tussen de consortiumleden, het ervoor zorgen dat iedereen op één lijn zit, het in kaart brengen van ieders verwachtingen en het begeleiden van de overgang naar een vervolgtraject.

Penvoerder: “[Bij het aan boord krijgen van partners en het zorgen voor een vervolgtraject] vind ik [de rol van] penvoerder en coach ingewikkeld. Want die komen elkaar heel erg in die rollen tegen”. (interview)

4.8 Conclusies en aanbevelingen over het verdelen en invullen van de rollen

In dit hoofdstuk werd de volgende onderzoeksvraag behandeld: 2a) Hoe zijn de rollen verdeeld en ingevuld binnen de IDOLS*-projecten? Uit het zoekproces naar en de invulling van de verschillende rollen binnen de tien IDOLS*-projecten zijn een aantal thema's te herleiden waaruit lering getrokken kan worden voor een succesvolle invulling van rollen bij toekomstige creatieve multistakeholderprojecten.

Conclusies over de invulling en verdeling van de rollen

Bij veel projecten verviel men in een traditionele rolverdeling van opdrachtgever (probleem eigenaar) tegenover opdrachtnemer. Dit kan leiden tot gebrek aan betrokkenheid van opdrachtgevers en het gevoel van een niet gelijkwaardige samenwerking bij opdrachtnemers. Een multistakeholderproject heeft de potentie om veel soorten kennis bij elkaar te brengen en om te zetten in innovatieve oplossingen. Dit is echter lastig wanneer de samenwerking niet gelijkwaardig is. Ook kan het de open verkenning van de oplossingsruimte in de weg staan als opdrachtgevers niet meegaan of meegenomen worden in het creatieve proces.

De rol van de penvoerder bleek niet altijd even duidelijk gedefinieerd en vooral aspecten rondom beslissingsbevoegdheid en overlap in taken met de coach konden soms problemen opleveren. Ook paste de leidinggevende en/of administratieve rol van de penvoerder niet altijd goed bij de betreffende deelnemers die daar niet altijd ervaring mee hadden.

Hoewel de coachrol in eerste instantie gedefinieerd was als zijnde de begeleiding van de probleemeigenaar, werd deze uiteindelijk door alle coaches in een zoekproces verschillend ingevuld, afhankelijk van vraagstuk, ervaring van de coach, en het soort consortium. Hierbij werden verschillende successtrategieën besproken voor de begeleiding van de samenwerking en de begeleiding van het creatieve proces. Daarnaast kregen de coaches te maken met uitdagingen rondom onafhankelijkheid, acceptatie van de rol door het consortium, en overlap in taken met andere deelnemers.

Aanbevelingen over de invulling en verdeling van de rollen

Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat er behoefte is aan flexibiliteit bij het invullen van de rollen, waarbij de mogelijkheid gegeven wordt om rollen aan te passen op behoeften binnen het consortium en vraagstuk enerzijds, en ervaring en behoefte van deelnemers anderzijds.

Zulke flexibiliteit vraagt om een duidelijke ondersteuning en structuur om samen te leren over de invulling van de rollen. Hierbij kan men denken aan reflexiviteit (binnen projecten), peer-learning (tussen projecten), het aanbieden van trainingen voor het leren van specifieke vaardigheden zoals coaching of projectleiderschap. Peer learning heeft zich tijdens IDOLS* vooral informeel tussen coaches ontwikkeld. Er is potentie om dat meer gestructureerd te doen en om dat ook met en voor andere rollen en deelnemers te organiseren. Voor de ondersteuning van het leerproces wordt daarnaast aangeraden om meer gebruik te maken van bestaande kennis over het ondersteunen van multistakeholderprojecten, bijvoorbeeld het gebruik van reflexieve monitoring²⁴.

Ook zou een meer vrije benadering met betrekking tot de rollen getest kunnen worden. De vraag is wat het effect zou zijn van het loslaten van het idee van vooraf gedefinieerde rollen. Onderzoek zou dan gedaan moeten worden naar welke rolverdeling in zo een setting naar voren komt, wie welke rol op zich neemt, in hoeverre deze rollen nieuw zijn, welke vaardigheden mensen missen in welke rol, etc.?

²⁴ Wageningen University and Research. n.d. “Reflexive Monitoring in Action.” accessed 17 September <https://www.wur.nl/nl/show/Reflexive-Monitoring-in-Action.htm>.

Hoofdstuk 5

Hoe is er samen- gewerkt en samen geleerd?

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de onderzoeksvraag 2b) Wat kunnen we leren uit de manier waarop is samengewerkt binnen de IDOLS*-projecten? Wat werkte bevorderend en wat werkte belemmerend bij het behalen van positieve resultaten?

In het vorige hoofdstuk werd beschreven hoe de deelnemers hebben gezocht naar de beste invulling van de rollen en de kansen en uitdagingen die daarbij zijn ontstaan. In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de manier van samenwerken van de deelnemers binnen de tien IDOLS*-projecten. De succesfactoren en uitdagingen - de leerervaringen - worden in de vorm van verschillende thema's besproken: het 'openlijk zoeken' versus resultaatgericht werken, de kracht van het werken in een divers team, de mate waarin deze diversiteit is benut, en de uitdagingen die dit met zich meebrengt in termen van verschil in taal, verwachtingen en creatieve werkwijzen.

5.1 Het samen leren volgens het principe van 'openlijk zoeken' wordt gewaardeerd, maar botst soms met resultaatgericht werken

De deelnemers vinden het bewonderenswaardig hoe de organisatie van IDOLS* is omgegaan met de onzekerheid over de uitkomsten van de tien projecten. De ruimte die gegeven werd aan alle partijen om 'openlijk te zoeken' (zo genoemd door de coaches) werd erg gewaardeerd. Door de multistakeholderprojecten met veel vrijheid te doorlopen konden de deelnemers gaandeweg samen ontdekken en leren wat wel en niet goed werkte. Een coach vertelt:

Coach: *“Daardoor ontstond er wel een speeltuin, dat denk ik wel echt heeft bijgedragen aan de kwaliteit van dat project. Dat je gewoon fouten kon maken en dingen kon uitproberen.”* (interview)

De ruimte en middelen die door IDOLS* vrijkwamen, in combinatie met een gevoel van werken in een veilige omgeving, inspireerde veel deelnemers om dingen te ondernemen die zij eerder niet voor mogelijk hielden. Er is echter wel een keerzijde aan het openlijk zoeken. Een klein aantal deelnemers merkte op dat er iets teveel de nadruk op lag. Het openlijk zoeken zorgde er soms voor dat de leerervaring centraler stond dan de resultaten. Alle deelnemende partijen zijn echter professionals en hebben veel werkervaring en mogen dus ook gevraagd worden om goede resultaten.

Coach: *“Alsof het niet uitmaakte wat er uitkwam, zolang we maar leren. Ik vind dat er wel wat meer eisen aan goede resultaten gesteld hadden mogen worden.”* (interview)

5.2 De kracht van werken in een divers team is het creëren van vernieuwende oplossingen en het vatten van de complexiteit van een vraagstuk

Uniek aan IDOLS* is dat er aan een project gewerkt wordt met een grote verscheidenheid van partijen, aan zowel de kant van de opdrachtgevers als opdrachtnemers. De deelnemers zeggen dat de samenwerking van een diverse groep maakt dat de oplossingen vernieuwend en succesvol zijn.

Coach: *“Wat ik echt heel erg goed vind, is dat zij [de IDOLS* organisatie] van tevoren hebben gezegd dat er meerdere probleemeigenaren moesten zijn en dat er in het creatief consortium een culturele partij in moest zitten, dat was één van de eisen. En dat is voor mij echt cruciaal geweest. [...] wij hadden anders nooit die theatergroep betrokken in dit verhaal. En dat is wel echt de sleutel van het succes geweest van het project.”* (interview)

Naast vernieuwend zijn de oplossingen in de ogen van sommige creatieve professionals ook beter. Beter dan wanneer een partij individueel een oplossing voor het vraagstuk zou moeten ontwikkelen.

Penvoerder: *“Eén ding [...] is voor mij echt een enorme les geweest; van samen kom je verder, alleen ga je soms sneller.”* (interview)

Daarnaast gaven deelnemers aan dat deze diverse samenstelling hen de kans gaf de werkelijke complexiteit van een vraagstuk op te zoeken.

Coach: *“Het is gewoon heel makkelijk om te zeggen; we doen één probleemeigenaar, want die heb je dan en daarmee kan je dan dat vraagstuk gaan oppakken. [...] terwijl als je dat consortium creëert, dan word je ook gedwongen om de complexiteit van het vraagstuk op te zoeken. Dat vond ik echt heel erg goed.”* (interview)

5.3 Het benutten van diversiteit binnen het creatief consortium verschilt per project

Hoe de kracht van diversiteit binnen het creatief consortium benut werd verschilde per project. Bij een aantal projecten ontstond er een gelijkwaardige samenwerking gedurende het hele project, waarbij de taken van de creatieve partijen gebaseerd waren op hun expertise. Een voorbeeld van deze gelijkwaardige samenwerking is een creatief consortium dat zichzelf als zelfsturend beschreef. Rollen, taken en verantwoordelijkheden waren verdeeld over kleine teams binnen het grote team, die elk verantwoordelijk waren voor het behalen van hun toegewezen doelstelling. Er werd in dit geval geen projectleider benoemt, aangezien deze dan niet onafhankelijk zou kunnen zijn wat vervolgens de gelijkwaardigheid van het team zou ondermijnen.

Coach: *“Want als je dan uit één van die 2 partijen [opdrachtnemers] een projectleider benoemt, dan is die onafhankelijkheid weg. En dan is die gelijkwaardigheid meteen weer weg.”* (interview)

Bij andere projecten werd er relatief veel individueel gewerkt en kreeg elke creatieve partij een fase toebedeeld, waarin ze hun eigen expertise gebruikten en aan het eind van die fase het stokje doorgaven aan de volgende opdrachtnemer. De partijen die afzonderlijk van elkaar aan het werk waren konden wel snel werken, maar dit maakte dat sommige partijen geen ruimte en tijd kregen om hun kennis in te brengen. Enkele deelnemers gaven aan het jammer te vinden dat het creatief consortium niet als een team samenwerkte maar eerder afzonderlijk aan een fase van het creatief proces.

Coach: *“Het is volgens mij echt veel leuker als je met een creatieve partij werkt die in staat is om het proces echt samen te doen, ik vond dit niet echt samen, [...]”* (interview)

In een enkel geval is er zelfs een partij uit het project gestapt, omdat de anderen sneller gingen en de koers die bepaald werd niet bij hen paste. Ondanks dat geeft, op één enkele deelnemer na die de vragenlijst beantwoordde, iedereen aan zich betrokken gevoeld te hebben binnen hun project.

5.4 Diversiteit in het team leidt tot uitdagingen in communicatie en het managen van verwachtingen

Waar een grote diversiteit aan partijen zijn kracht kan vinden in het ‘verschillend zijn’, maakt dit het tegelijkertijd ook uitdagend om samen te werken. Bij IDOLS* vormde vooral het verschil in jargon, aanpak en focus tussen partijen een struikelblok. Een penvoerder geeft aan dat wanneer het creatief consortium dingen uit wilde leggen aan de probleemeigenaren ze extra hun best moesten doen om het goed en duidelijk uit te leggen.

Penvoerder: *“Soms dan moet je echt heel hard werken en dingen uitleggen, omdat je merkt dat je een hele andere taal spreekt; dat je met implementatie of met onderzoek iets heel anders bedoelt dan de ander.”* (interview)

Zo was het creatieve proces dat het creatief consortium volgde voor veel probleemeigenaren een aanpak die zij nog niet kenden. Wanneer dat proces niet voldoende gecommuniceerd en begrepen werd, konden er nog wel eens verkeerde verwachtingen ontstaan. Zo werden er soms meerdere uitkomsten verwacht, uitkomsten die verder of minder ver uitgewerkt waren en soms zelfs andere uitkomsten. Maar ook qua tijdsinvestering en naar welk doel precies toegewerkt werd moest besproken worden. Wat het extra moeilijk maakt om alle verwachtingen op één lijn te krijgen was het feit dat er bij elk IDOLS* project minstens drie probleemeigenaren betrokken waren, die elk met hun eigen verwachtingen en behoeftes in het project waren gestapt.

Penvoerder: *“Zij [de probleemeigenaren] konden wel op dingen gaan reageren, maar pas vrij laat als het ding er echt lag. Dan merkte je dat sommigen [...] dingen hadden verwacht; ik dacht dat het helemaal over X ging. En iemand anders helemaal over Y. Inhoudelijk ligt het gewoon uit elkaar, dat hebben we nu wel opgelost, maar dat maakte het soms wel lastig.”* (interview)

Op verschillende momenten gedurende het project komen de variërende verwachtingen naar boven, bijvoorbeeld bij gezamenlijke inhoudelijke sessies. Deelnemers geven als suggestie om momenten in te lassen, en met name in het begin intensief tijd te besteden, om het gemeenschappelijke doel te bepalen, de behoeftes en verwachtingen van de uitkomsten te bespreken en duidelijke afspraken voor de samenwerking vast te leggen om zo een intrinsiek gemotiveerd team te bouwen.

5.5 Verschil in verwachting over een focus op uitkomst of creatief proces veroorzaakt soms wrijving

Veel probleemeigenaren hadden aan het begin van het project een verwachting gevormd bij het eindresultaat. Dit veroorzaakte soms wrijving met de werkwijze van creatieve partijen omdat de uiteindelijke oplossing pas later komt en eerst de focus ligt op het creatieve proces. Waar bij een traditionele wisselwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer contractueel wordt vastgelegd wat het eindproduct ongeveer gaat worden, is dit bij een creatief proces en zeker voor een sociaal innovatie-project veel moeilijker. Hierdoor ontstond een verschil in focus.

Penvoerder: *“Er zat iets in het hoofd van de opdrachtgever over wat er uit moest komen en dat kwam er maar niet uit. Dat kreeg ik steeds terug. Als ik vrij ging denken, dan zeiden ze wat zij wilden wat er uit moest komen [...]”* (interview)

Probleemeigenaren moeten zich meestal verantwoorden binnen hun organisatie voor het budget en de tijd die zij aan een project besteden. Daarom is het van belang om na te denken over hoe de waarde van de creatieve werkvorm, met een nog open eindresultaat, overgebracht kan worden aan de probleemeigenaren en hun organisaties. Om sociale innovatie vanuit de creatieve sector mogelijk te maken is het nodig dat opdrachtgevende organisaties ook de manier van werken begrijpen en waarderen.

Penvoerder: *“Ik zou toch ook wel willen pleiten voor [...] het belang van een artistieke interventie, waar je niet perse in het begin weet wat je krijgt; maar je weet wel dat we een gedeelde visie of een gedeelde droom hebben. Dat die mensen [potentiële opdrachtgevers] bereid zijn om daar ook middelen voor te reserveren. En dan leer je vanzelf ook wel wat je daarvoor terug gaat krijgen.”* (interview)

5.6 Verschillende creatieve werkwijzen kunnen inspirerend zijn, maar soms ook voor spanningen zorgen

Het creatief consortium van opdrachtnemers bestond, zoals aangegeven in de IDOLS* structuur, ook uit minstens drie partijen. Dit was een mix van professionals uit de creatieve en culturele sector. Verschillende penvoeders en coaches geven aan dat de creatieve partijen een verschillende werkwijze hadden die tijdens de samenwerking in IDOLS* opviel. Zoals in paragraaf 3.2 aangegeven, gaven veel deelnemers uit de creatieve consortia aan veel geleerd te hebben van de verschillen in creatieve werkwijzen. Soms leverde verschillen in werkwijzen echter ook spanningen op.

Waar de ene partij bijvoorbeeld gewend was meer afwachtend en adviserend te werk te gaan, gaf de andere partij aan gewend te zijn te werken onder tijdsdruk waarbij snel beslissingen genomen worden. Deze verschillende werkwijzen en bijbehorende houdingen bemoeilijkten de samenwerking en de proces vorming voor sommige opdrachtnemers.

Penvoerder: *“Ik denk dat we [de opdrachtnemers] gewoon allemaal op een hele andere manier werken, waarvan we konden leren maar dat bracht soms ook wel eens wat onzekerheid.”* (interview)

Coach: *“Als ze [persoon A en B] een kans zien willen ze die gewoon grijpen en dat is gewoon heel fijn in zo'n project. En dat is ook precies het verschil tussen persoon C en persoon A; [de reden] waarom persoon A voor mijn gevoel heel lekker ligt in zo'n consortium en persoon B echt wel minder. Omdat dat gewoon een echt een andere instelling is.”* (interview)

Wat sommige coaches opmerkten is dat niet elke creatieve partij open stond om van de werkwijze van de andere creatieve professionals te leren.

Coach: *“[...] de creatieve partij had eigenlijk al vanaf dag 1 een heel duidelijk plan. Deze hadden ze ook al helemaal uitgetekend. Dat was echt volgens hun standaard format en daar had een opdrachtgever ook al zijn twijfels bij [...], die had zoiets van: ja, ze leggen gewoon een modelletje neer en wijken daar niet van af.”* (interview)

5.7 Conclusies en aanbevelingen over samen leren en samenwerken in multistakeholderprojecten

In dit hoofdstuk werd de volgende onderzoeksvraag behandeld: 2b) Wat kunnen we leren uit de manier waarop is samengewerkt binnen de IDOLS*-projecten? Wat werkte bevorderend en wat werkte belemmerend bij het behalen van positieve resultaten?

In het IDOLS*-programma werd het 'openlijk zoeken' aangemoedigd. Dit staat voor nadruk op samen ontdekken en leren en werd door de meeste deelnemers erg gewaardeerd. Tegelijkertijd zorgt dit soms voor spanningen tussen deelnemers wanneer sommigen een ontdekkende aanpak verkozen en anderen meer doelgericht naar een resultaat wilden werken.

De grote verscheidenheid aan partijen zorgt voor innovatieve oplossingen en is volgens deelnemers ook essentieel om de complexiteit van een vraagstuk te vatten. Deze diversiteit werd niet in alle projecten evenveel benut. Waar sommige projecten actief in hebben gezet op het samenwerken tussen probleemeigenaar/-eigenaren en creatief consortium, en tussen de creatieve en culturele partijen onderling, was er in andere projecten juist een gebrek aan samenwerking en/of aan betrokkenheid. Daarnaast zorgde de samenwerking in een divers multistakeholderproject vaak tot uitdagingen met betrekking tot het spreken van een verschillende taal, een verschil in verwachtingen over de focus van het project, en een verschil in werkwijze.

Deze resultaten betreffen voordelen en uitdagingen die vaak genoemd worden in vergelijkbare onderzoeken over samenwerking in innovatieve multistakeholderprojecten. Het laat vooral zien dat IDOLS* veel leerervaringen heeft opgeleverd die meegenomen kunnen worden naar toekomstige sociale innovatie projecten en -programma's.

Waar in hoofdstuk 4 al aanbevolen werd om meer gebruik te maken van een 'leerinfrastructuur' zoals reflexieve monitoring, voor de invulling van de rollen, geldt dit ook voor andere aspecten van samenwerking zoals het verschil in taal, verwachtingen, en proces.

Resultaten

Deel 3

Onderzoeksdoel 3: Inventariseren hoe het IDOLS*- programma heeft bijgedragen aan het verloop en de waarde van de projecten

In dit derde deel beschrijven de onderzoekers hoe het format van het IDOLS*-programma van invloed is geweest op de samenwerking en de uitkomsten van de IDOLS*-projecten. De resultaten van dit onderzoek worden besproken in hoofdstuk 6. Hoofdstuk 6 beantwoordt de volgende onderzoeksvragen die horen bij Deel 3:

Hoofdstuk 6: De opzet en infrastructuur van het IDOLS*-programma

- *Onderzoeksvraag 3: Hoe hebben de deelnemers de invloed ervaren van de opzet van het IDOLS*-programma op de samenwerking en uitkomsten van de IDOLS*-projecten?*

Hoofdstuk 6
De opzet en
infrastructuur
van het IDOLS*-
programma

Waar in de voorgaande hoofdstukken werd gekeken naar het verloop van de tien IDOLS*-projecten, wordt er in dit hoofdstuk uitgezoomd naar het IDOLS* programma als geheel. Hierbij wordt gekeken naar de algemene opzet en naar de ‘infrastructuur’ in de vorm van financiële en organisatorische ondersteuning, en de organisatie van evenementen om leerervaringen te delen.

In dit hoofdstuk wordt eerst in paragraaf 6.1-6.3 beschreven in hoeverre de drie ‘pijlers’ van het IDOLS*programma hebben bijgedragen aan de doelen van het programma. Deze pijlers waren:

- Het vormen van multi-stakeholder netwerken die gezamenlijk aan een complex maatschappelijk probleem werken. In zo een netwerk komen probleemeigenaren en creatieve en culturele professionals samen;
- Er is een intermediaire rol voor ‘coaches’ (ervaren sociale innovatie deskundigen) die de relatievorming tussen probleemeigenaren en creatief en cultureel consortium ondersteunen.
- Het vergroten van de inzetbaarheid van de creatieve en culturele sector door hun strategische competenties te versterken en te leren hoe hun impact groter kan worden.

Vervolgens wordt in paragraaf 6.4 tot 6.7 dieper ingegaan op de consortiumsamenstelling, verdeling van het budget, de projectduur, en het project vervolg..

6.1 IDOLS* biedt de mogelijkheid tot het verkennen van nieuwe samenwerkingen, maar daar wordt niet altijd gebruik van gemaakt

Deelnemers waardeerden de kans die IDOLS* bood om intensief kennis te maken met andere partijen door samen een traject te doorlopen. Door de opzet kwam per project een grote verscheidenheid aan partijen samen. Deelnemers gaven aan de mogelijkheid te waarderen die het programma biedt om voor een tijdje met een diverse samenstelling op het grotere belang te focussen.

Penvoerder: *“Meedoen aan zo'n programma biedt iedereen wel de ruimte om even buiten de gebaande paden te kijken en even je tijd en je focus op het iets grotere belang te hebben.”* (interview)

Door IDOLS* gingen creatieve professionals makkelijker een samenwerking aan met opdrachtgevers, maar dit gold ook voor samenwerkingen onderling in het creatief consortium. In de traditionele setting, wanneer een creatieve partij gevraagd wordt voor een opdracht, is het minder voordelig om er een andere creatieve partij bij te halen, omdat het budget dan verdeeld moet worden. Maar in het geval van IDOLS* kon dat wel. Hierdoor ontstonden er interessant uitwisselingen en leermomenten onder de creatieve partijen onderling.

Penvoerder: *“[...] waardoor je ook leert hoe een andere discipline werkt op creatief vlak.”* (interview)

Hoewel de nadruk bij IDOLS* lag op het verkennen van nieuwe samenwerkingen, pleiten sommige deelnemers juist voor de deelname van *bestaande* consortia en initiatieven, omdat zij het als voordelig ervaren wanneer partijen elkaar al kennen. Je neemt hiermee namelijk een deel van het risico weg op slechte samenwerking waardoor een project niet leidt tot resultaat. Ook bevordert het een snelle start.

Opdrachtnemer: *“[...] hiermee neem je een deel van het risico weg dat een team niet goed matcht en het geld wegbrandt. Bij het X consortium waren er vóór IDOLS* al enkele sterke verbindingen die hebben bijgedragen aan een snellere start.”* (interview)

6.2 De meningen over het nut en de waarde van de coach verschillen

De coachrol is een uniek element van het IDOLS* programma. In hoofdstuk vier werd al uitgebreid beschreven hoe de coaches hun rollen invulden. Over het algemeen waren deelnemers positief over het nu en de waarde van de coach. In de enquête werd de volgende stelling bevraagd: *“Ik heb een toegevoegde waarde ervaren van de rol van coach.”* Tabel 4 laat zien in welke mate deelnemers het eens waren met de stelling dat zij een toegevoegde waarde hebben ervaren van de rol van de coach.

Stelling	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens	n.v.t.
Stelling 1: <i>“Ik heb een toegevoegde waarde ervaren van de rol van coach.”</i>	6	12	18	10	4

Tabel 4. Antwoorden van 46 respondenten op de stelling: *“Ik heb een toegevoegde waarde ervaren van de rol van coach.”*

Wat positief werd bevonden aan de coach was bijvoorbeeld het kunnen vertalen van de perspectieven van de opdrachtnemers en de probleemeigenaren. Een ander voorbeeld wat deelnemers noemen is dat de coach goed is in het hogere doel in de gaten houden en het team daarop wijst.

Penvoerder: “Ze was ook op sommige momenten heel goed in het vertalen van het perspectief van de opdrachtgever of het perspectief van X [de opdrachtnemer]. Dat vind ik een belangrijke rol van de coach.” (interview)

Penvoerder: “Als je te veel met elkaar bezig bent dan is het ook goed dat een coach [...] aangeeft dat je eens met iemand anders kan praten. [De coach] geeft ook bronnen van buiten [...], die kwam elke keer met een nieuw voorbeeld van verschillende manieren hoe het kan; hebben jullie dit gelezen en dat. Dat vind ik een meerwaarde.” (interview)

De respondenten die geen toegevoegde waarde van de rol van coach ervaren hebben, beschrijven vooral veel twijfel. Sommigen vragen zich af of het project echt anders gelopen was als er geen coach aanwezig was geweest en anderen vonden het meer verwarring dan ondersteuning brengen. Sommige deelnemers gaven ook aan dat de coach soms taken op zich namen die er voor zorgden dat mogelijke leeruitkomsten niet werden behaald.

Probleemeigenaar: “Omdat de coach de verbindende partij was met de sector [...] heb ik zelf niet echt vaardigheden hoeven te ontwikkelen.” (enquête)

6.3 De IDOLS* evenementen en bijeenkomsten zouden (nog) meer kunnen bijdragen aan positieve leerervaringen

In hoofdstuk 3 werden de verschillende leeruitkomsten van de deelnemers besproken die volgen uit deelname aan IDOLS*. De educatieve opzet van IDOLS* is gebaseerd op het idee dat deelname aan het project direct zorgt voor een leerervaring. Daarnaast wordt leren gestimuleerd door het inzetten van een coach (zie ook paragraaf 6.2) en het organiseren van evenementen en bijeenkomsten. In deze paragraaf wordt besproken hoe deze bijeenkomsten bij hebben gedragen aan leerervaringen volgens de IDOLS*-deelnemers. Vanuit IDOLS* werden er een drietal evenementen georganiseerd waar alle deelnemers aan konden deelnemen. Tabel 5 laat zien in welke mate deelnemers het eens waren met de stelling dat zij deze evenementen leerzaam vonden.

Stelling	Helemaal niet mee eens	Niet mee eens	Mee eens	Helemaal mee eens	n.v.t.
Stelling 1: "Meedoen aan IDOLS*-evenement 1 op 12 december was leerzaam (over de do's en don'ts wat betreft het opzetten van het project)."	3	7	19	4	17
Stelling 2: "Meedoen aan IDOLS*-evenement 2 op 5 maart was leerzaam (over het verdienvermogen van de culturele en creatieve sector)."	3	9	17	2	19
Stelling 3: "Meedoen aan IDOLS*-evenement 3 op 25 juni was leerzaam (over de drie doelen van IDOLS*: het verdienvermogen van de creatieve/ culturele sector vergroten, marktvergroting en professionalisering van opdrachtgeverschap)."	4	3	18	2	23

Tabel 5. Antwoorden van respondenten op stellingen over hoe leerzaam de 3 georganiseerde IDOLS*-evenementen waren

Daarnaast werden vanuit IDOLS* reflectiemomenten voor de coaches georganiseerd. Deze werden erg gewaardeerd. Op deze momenten kregen ze de gelegenheid hun valkuilen en mijlpalen wat betreft hun werk als coach te bespreken.

Coach: “Wat ik ook heel erg waardevol vond waren alle momenten met de coaches. [...] Daar heb ik echt veel van geleerd, ook hoe anderen het aanpakken, waar zij tegenaan liepen.” (interview)

IDOLS* heeft potentie om deelnemers meer te laten leren van andere projecten

Wat betreft de bijeenkomsten en evenementen werden er een tweetal verbeterpunten genoemd door deelnemers. Het eerste was dat veel deelnemers vanuit verschillende rollen aangeven benieuwd te zijn naar de inhoud van elkaars projecten, maar op deze evenementen was hier niet veel aandacht voor. Deelnemers geven aan dat deze samenkomsten nog waardevoller benut kunnen worden door meer te focussen op de inhoudelijke leerervaringen van de andere projecten en minder op het verbeteren van IDOLS* als geheel.

Penvoerder: “De tussentijdse bijeenkomsten, volgens mij hadden we daar met z'n allen nog meer uit kunnen halen; die kruisbestuiving. Dat heeft wel heel erg plaatsgevonden tussen de coaches maar te weinig tussen de projecten zelf.” (interview)

Coach: “Dus ik vond de focus [van de IDOLS*-evenementen] verkeerd liggen, teveel bij de IDOLS* organisatie, de coachrol. In plaats van dat het eerst eens goed over de inhoud van de projecten gaat en wat die opdrachtgevers van je verwachten.” (interview)

IDOLS* heeft potentie om meer te leren van probleemeigenaren

Het tweede punt dat een aantal deelnemers aandroeg, is dat er bij de evenementen veel gefocust werd op hoe het creatief consortium de taartpunt voor zichzelf kan vergroten en de invulling van de coachrol. Volgens de deelnemers moet ook juist de kant van de probleemeigenaren belicht worden. Ze benoemen dat de open insteek van het IDOLS*-programma de creatieve professionals juist de kans kan geven om meer te leren van het standpunt van probleemeigenaren, hun perspectief op sociale innovatie en hun ervaringen met de samenwerking met creatieve partijen. Enkele creatieve deelnemers geven dan ook aan om in een volgend programma een groter podium aan probleemeigenaren te geven, zodat het creatief consortium en coaches kunnen leren van hun kennis en ervaringen.

Coach: *“En ik had veel meer met name de gemeenten en de bedrijven willen horen. Die heb ik echt weinig op het podium gezien, weinig besproken van; waar loop je tegenaan, waar kunnen we je verder mee helpen, waar zitten jullie nu, wat is volgens jullie nou de grote kracht [van creatieve professionals].”* (interview)

6.4 Het proces van consortiumsamenstelling en budgettering was uitdagend

Tijdens de zomermaanden van 2019 hadden de in IDOLS* geïnteresseerde partijen tijd om een consortium samen te stellen en een projectvoorstel te schrijven. Deze zoektocht werd als moeizaam ervaren, aangezien in deze periode veel mensen op vakantie zijn. Ook de kans om hele nieuwe samenwerkingen aan te gaan met ‘koude’ contacten werd daardoor verkleind. Dit is mogelijk de reden dat in sommige projecten samenwerkingen zijn aangegaan tussen partijen die elkaar al kenden, omdat het simpelweg makkelijker en sneller kort te sluiten was.

Penvoerder: *“[...] er speelde eigenlijk dat we in de zomermaanden een consortium bij elkaar kregen, en nu hadden we gelukkig wel wat relaties waarvan we dachten dat die goed bij elkaar zouden passen dat zou kunnen werken, dus die hebben we gevraagd. Maar ik denk wel als we daar meer tijd voor zouden hebben en als dat niet in juli en augustus hoeft - zeker omdat het voor een heel groot deel gaat over overheden en die zijn gewoon weg en ook onbereikbaar in die tijd - het nog beter had gekund.”* (interview)

In het begin van het project moest er een budgetplan gemaakt worden en het bijhouden hiervan werd vervolgens als de taak van de penvoerder gezien. Deelnemers geven aan het lastig te vinden dat het budget al vooraf verdeeld moest worden, aangezien je gedurende

een project vaak merkt dat een bepaald stukje meer tijd kost of er wellicht een andere partij bijgehaald zou moeten worden.

Coach: *“Maar op het moment dat je gaat uitlopen, wat met corona natuurlijk gebeurde, kreeg je eigenlijk dat de pot met geld voor dat laatste stukje steeds kleiner werd. Wat betekende dat eigenlijk partij X gewoon minder geld kreeg dan van tevoren was ingeschat.”* (interview)

Coach: *“Maar ik zou nog veel meer sturen dat je alleen [aan de start van het project] fase 1 begroot en dat je het in 3 fases opsplijst en dat je daarna kijkt wat er nodig is. In plaats van dat nu eigenlijk van tevoren alle bedragen zijn verdeeld en dan blijkt dat één partij veel meer moet doen dan de andere partij.”* (interview)

6.5 Het verschil in financiële waardering voor creatieve en culturele sector leverde spanningen op

Een opmerkelijke spanning binnen de groep deelnemers van IDOLS* uit de creatieve en culturele sector is het grote verschil in financiële waardering. Deze spanning kwam in verschillende projecten terug, vertelden coaches en penvoerders in de interviews. 62% van de respondenten van de enquête waren het eens met de volgende stelling: *“De culturele sector wordt op financieel vlak ondergewaardeerd t.o.v. de creatieve sector.”* Deelnemers vonden dat de culturele partijen niet altijd eerlijk betaald werden voor hun werk en dat dit een cruciale factor is om gelijkwaardigheid te creëren. De coach voelde zich vaak niet in de positie om hier iets aan te doen, omdat deze afspraken vaak al op voorhand waren gemaakt.

Coach: *“Het is essentieel dat ze [culturele partijen] goed betaald krijgen voor het werk en in ieder geval gelijkwaardig. En dat vind ik nu missen. [...] ik ben niet daar de coach van. Zij [het creatief consortium] hebben dat met elkaar afgesproken. Ik weet dat daar frictie zit, ik weet het. Maar weet je, ze zeggen altijd van 'we hebben dit nu eenmaal afgesproken, we doen het gewoon zo'.”* (interview)

Op de vraag in de enquête wat de opdrachtnemers uit het creatief consortium als uurloon hadden gevraagd, blijkt dat de uurtarieven uiteen liepen tussen de €40 en €172,50 per uur, waarbij de meerderheid tussen de €50 en €100 per uur vroeg. Vanuit sommige deelnemers was er ongeloof over deze grote verschillen in uurtarief. Vooral de creatieve partijen dachten dat de culturele sector te weinig verdiende:

Penvoerder uit de creatieve sector: *“Voor hen [de culturele opdrachtnemer] was X euro dan een prima uurtarief, maar ik denk dan van hoe kan dat nou. Je moet een pensioen opbouwen en hoe doe je dat dan? Voor hen was dat gewoon de realiteit daar, dat je blij moet zijn dat je een opdracht hebt. En dat er ook periodes zijn dat je niets verdient.”* (interview)

Kunstenaars beargumenteerden dat ze anders gewoon geen werk hebben en dit werk ook graag doen. Ook keken sommigen kritisch naar de andere deelnemers over de verschillen in beloning.

Coach met een achtergrond in de culturele sector: *“Dat is maar hoe je het bekijkt, want er zijn ook allerlei consultants die, in plaats van dat wij [culturele partijen] te weinig verdienen, er gewoon heel veel mensen zijn die veel te veel verdienen. Daar wordt dan allemaal geld aan uitgeven, maar kan dat dan niet naar iets belangrijkers?”* (interview)

Volgens enkele deelnemers is een mogelijke oplossing voor de toekomst dat de culturele partijen hun loon aanpassen aan de context, omdat IDOLS* een andere manier van werken inhoudt voor culturele partijen en hun vaardigheden anders worden ingezet. Een andere aangedragen oplossing voor de toekomst is dat er een afgekaderd advies wordt gegeven door de IDOLS*-organisatie over het uurtarief van de opdrachtnemers.

Penvoerder uit de culturele sector: *“Daarin [het uurtarief bepalen] zouden we wel hulp kunnen gebruiken als culturele sector [...] het is handig als je dat als kader op een praktische manier mee krijgt, door bijvoorbeeld een minimum uurtarief.”* (interview)

6.6 Wat is een goede projectduur voor een programma zoals IDOLS*?

Nadat het consortium samengesteld was startte de looptijd van het project van 9 maanden. En toen was daar de Corona crisis. Een extra uitdaging waar de partijen mee te maken kregen en die, naarmate het einde naderde, ook tijdgebrek opleverde. Tijdens de lockdown gingen de projecten even op een lager pitje en een enkel kwam even helemaal stil te liggen. Desondanks is bij het grootste deel van de projecten is een resultaat opgeleverd binnen de gestelde ambitie. Voor implementatie was echter geen tijd.

De vertraging door de corona-crisis leverde bij de deelnemers ook vragen op wanneer er werd gevraagd na te denken over de ‘waarde’ van het hele IDOLS*-programma. Het is namelijk

niet te zeggen hoe het project was gegaan zonder corona en of de waarde dan anders of zelfs hoger zou zijn geweest zonder de corona onderbrekingen.

Naast het tijdgebrek dat is ontstaan vanwege de corona crisis, is er sowieso twijfel onder de deelnemers over de projectduur van ‘slechts’ negen maanden. De maatschappelijke vraagstukken waaraan gewerkt wordt hebben allemaal zulke grote ambities, die kun je niet in 9 maanden volbrengen.

Penvoerder: *“Je kan wel een taak of een ambitie omkaderen [binnen de tijd], van dit is de eerste ambitie die we hebben. Maar de hele ambitie is veel groter, dus die moet vervolgd krijgen.”* (interview)

Meerdere deelnemers vragen zich af of het mogelijk zou zijn een IDOLS*-programma te organiseren waarin projecten niet precies de eindtijd hoeven vast te leggen. Sommige deelnemers geven aan het wel fijn te vinden dat er een eind aan het project zit, zodat je naar een deadline toe kan werken.

6.7 Vragen over eigenaarschappen implementatie zijn bij IDOLS* onderbelicht

Deelnemers vragen zich af wie er de verantwoordelijkheid zal nemen om het project voort te zetten aan het einde van het IDOLS*-programma. Vrijwel alle IDOLS* projecten moeten voortgezet worden, om de uitkomst te implementeren of om nog tot een uitkomst te komen. Dit vraagt om nieuwe geld- en tijdsinvestering van de huidige en/of nieuwe probleemeigenaren. Hierover zal volgens probleemeigenaren en andere deelnemers de volgende keer al eerder nagedacht moeten worden.

Wat de voortzetting van de projecten ook tegenwerkt volgens coaches en penvoerders is het gedeelde eigenaarschap: in één project hebben meerdere probleemeigenaren tijd- en/of geld geïnvesteerd en hebben meerdere creatieve professionals een oplossing ontwikkeld. Veel verschillende deelnemers vragen zich af van wie deze oplossing nu vervolgens is. Een aantal ervaren creatieve professionals geven aan dat het bij sociale innovatie trajecten vaak niet het probleem is dat er geen oplossingen bedacht worden, maar dat er juist grote spanning zit op de implementatie ervan. Om deze reden gaf een coach aan nog een sessie te willen organiseren met het bestaande team om de voortzetting van het project na IDOLS* te bespreken.

Coach: “Dus ik heb eigenlijk aan het consortium voorgesteld van; in welke vorm we ook doorgaan we moeten gewoon een keer met elkaar scherp maken van wat is nou ieders belang er in en wat is de markt, en wie kan er baat bij hebben om eigenaar te worden?” (interview)

Om de kans op voortzetting van onaffe projecten en implementatie te vergroten geven deelnemers aan dat zowel het eigenaarschap als mogelijke vervolginvesteringen tijdig bespreekbaar gemaakt moeten worden. Sommigen raden aan hier vanuit het IDOLS*-programma meer aandacht aan te besteden en tools beschikbaar te stellen.

6.8 Conclusies en aanbevelingen IDOLS* opzet en infrastructuur

Dit hoofdstuk geeft antwoord op onderzoeksvraag 3) Hoe hebben de deelnemers de invloed ervaren van de opzet van het IDOLS-programma op de samenwerking en uitkomsten van de IDOLS*-projecten?*

De eerste pijler van het IDOLS* programma is gestoeld op het idee dat deelnemers door dit programma nieuwe samenwerkingen kunnen verkennen. Deelnemers hebben deze nieuwe samenwerkingen over het algemeen positief ervaren. Uit de resultaten kan men echter ook concluderen dat er niet optimaal gebruik van gemaakt is in de samenstelling van de consortia. Wanneer de deelnemers de nadruk legden op een vertrouwde samenwerking en een goed resultaat, en minder op leren, werd soms op bestaande, vertrouwde samenwerkingsverbanden teruggegrepen. De timing van de consortiumsamenstelling belemmerde een bredere verkenning van samenwerkingsverbanden. Daarnaast ontstonden er spanningen rondom de financiële waardering van de deelnemers uit de creatieve en culturele sector. Een aanbeveling is om bij een programma zoals IDOLS* het proces van consortiumsamenstelling en budgettering (nog) meer te ondersteunen.

Hierbij kan ook gedacht worden aan een manier om meer flexibiliteit in de planning en het budget toe te staan. Omdat het verloop van een innovatieproces altijd onzeker is omdat men niet weet wat men gaat leren en creëren, is het onmogelijk om precies te voorspellen wie hoeveel werk zal gaan uitvoeren en hoe lang dit zal gaan duren. Flexibiliteit in budget en planning zou hier een oplossing voor kunnen zijn, bijvoorbeeld het opdelen van het project in verschillende fasen zoals voorgesteld door een deelnemer. Een aanbeveling is om onderzoek te doen naar of en hoe zulke flexibiliteit in budget en planning in andere innovatieprogramma's wordt toegepast.

De tweede pijler van IDOLS*, de coachrol, werd door het merendeel van de deelnemers positief ervaren. Hierbij werden met name het faciliteren van de verbinding tussen probleemeigenaar en het creatieve consortium genoemd, als ook de begeleiding van het proces. Dit kan zorgen voor positieve leerervaringen. Daar tegenover staat dat ‘het gecoacht worden’ soms als ongemakkelijk ervaren werd, en dat het coachen van een optimale leerervaring een uitdaging is. Zo kan een coach onbedoeld leerervaringen belemmeren wanneer deze taken op zich neemt waar andere deelnemers potentieel van kunnen leren. Er kan geconcludeerd worden dat een coachrol nuttig is, maar aangepast moet worden aan de context van het project. Omdat de invulling en uitvoering van de coachrol ontwikkeld moet worden tijdens het project is een ondersteuning van de coach essentieel. Dit was al verwerkt in het IDOLS*programma door het organiseren van peer-learning bijeenkomsten voor coaches en het organiseren van een training. Een aanbeveling is om zulke training en peer-learning bijeenkomsten zeker te blijven organiseren. Daarnaast kan er ook aandacht besteed worden aan het voorbereiden van de ‘coachees’, de deelnemers die gecoacht worden, en het inventariseren van de coachingsbehoefte. Coaching werkt immers alleen wanneer men gecoacht wil worden.

Tot slot waren de leer evenementen vooral gericht op enerzijds de deelnemers uit de creatieve en culturele sector, en anderzijds de coaches. Deze leer evenementen werden over het algemeen positief ervaren, maar er is meer potentie om de probleemeigenaren hier ook bij te betrekken en te leren tussen projecten. In hoofdstuk vier en vijf is al aangegeven dat een goede leer-infrastructuur essentieel is voor een innovatieprogramma dat gericht is op (van elkaar) leren. Uit deze resultaten kan geconcludeerd worden dat het ook belangrijk is om probleemeigenaar in zo'n ‘learning community’ te betrekken.

Hoofdstuk 7
Aanbevelingen
voor toekomstige
innovatie-
programma's en
onderzoek

In dit rapport zijn de resultaten gepresenteerd van een onderzoek dat gericht was op twee aspecten. Enerzijds was het gericht op het analyseren van de impact en waarde van het IDOLS*-programma en de verschillende projecten die binnen dit programma zijn uitgevoerd. Anderzijds was het gericht op wat er voor toekomstige multistakeholderprojecten kan worden geleerd over hoe er binnen deze projecten is samengewerkt en van hoe het programma als geheel is vormgegeven. Het onderzoek was opgedeeld in drie delen. De belangrijkste conclusies per deel en onderzoeksvraag zijn besproken in de betreffende hoofdstukken.

In dit laatste hoofdstuk beschouwen de onderzoekers de resultaten in zijn geheel en worden de belangrijkste aanbevelingen samengevat. Tot slot wordt er een wetenschappelijke onderzoeksagenda gepresenteerd voor onderzoek naar het optimaliseren van maatschappelijke innovatieprogramma's zoals IDOLS*.

7.1 IDOLS* als prototype van toekomstige sociale innovatieprogramma's

We begonnen dit rapport met het kort bespreken van het belang van sociale innovatie en hoe dat past binnen de ideeën van complexiteitstheorie. We stelden dat er op het gebied van sociale innovatie nog veel geleerd kan worden, en nog veel geleerd moet worden. Leren is zo belangrijk omdat het veranderen van systemen een continu proces is. Een proces waarin we vooruit komen door veel te experimenteren, prototypes te maken en systeeminterventies te testen. Het IDOLS* programma was zo een experiment, waarin veel geleerd is maar waarvan ook veel geleerd kan worden.

Wij, als externe onderzoekers, willen onze bewondering uitspreken voor het lef dat getoond is met het opzetten, financieren en uitvoeren van het IDOLS*-programma en de daarbinnen uitgevoerde maatschappelijke innovatieprojecten. Zowel de programmaleiders, de coaches, de probleemeigenaren als de deelnemers uit de creatieve en culturele sector hebben het aangedurfd om in het diepe te springen en samen te leren hoe we beter gebruik kunnen maken van onze collectieve creatieve capaciteit om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken.

Om van IDOLS* te leren is het belangrijk het programma als een experiment of prototype te zien. Een risico bij het evalueren van een programma zoals IDOLS* is om het als een op zichzelf staand proces te zien met begin en eind, en om het dan te waarderen op de huidige bijdrage van de tien projecten aan het oplossen van het vraagstuk waaraan gewerkt werd. Het gevaar is dat je dan mist wat het gebracht heeft aan uitkomsten die doorwerken op de

lange termijn, en de kennis die het oplevert om toekomstige vergelijkbare programma's op te zetten. Het is belangrijker het IDOLS*-programma te zien voor wat het is, een experiment, een investering in de lange termijn. Echter, de concrete kortetermijnuitskomsten zijn hierin wel een belangrijke verbindende factor, richtingwijzer en bron voor het leren over hoe je werkt aan sociale innovatie vanuit de creatieve en culturele sector. Zonder deze processen, gericht op uitkomsten, zouden ook de leerervaringen veel minder bevredigend zijn en waarschijnlijk ook minder gewaardeerd worden.

Over de breedte genomen is het IDOLS*-programma een succesvol experiment geweest, omdat er inderdaad veel geleerd is voor sociale innovatie in Nederland. Ook de deelnemers gaven aan dat het leren uiteindelijk de belangrijkste waarde was in hun deelname aan het programma. Dat de deelnemers dit zelf ook aangeven als belangrijkste waarde, schept hoop voor de toekomst en hoop voor wat zij zullen gaan bijdragen aan sociale innovatie op de lange termijn. Deelnemers geven aan te hebben geleerd over hun eigen rol binnen sociale innovatie. Dit maakt dat ze mogelijk hun vaardigheden beter kunnen en zullen toepassen in de toekomst, voor andere vraagstukken of binnen andere consortia. Daarnaast zijn er ook nieuwe samenwerkingsverbanden uitgeprobeerd en ontstaan. Deze verbanden kunnen op zichzelf waardevol zijn voor de toekomst, maar ook wat deelnemers hiervan geleerd hebben. Van het werken met een andere partij, op een andere manier en misschien in een andere omgeving. Als laatste was er ook waardering voor de hoge mate van energie en motivatie die ontstaan is om door te gaan met het vraagstuk en er dus langer aan te werken. Voor enkele vraagstukken zal er ook daadwerkelijk worden verder gewerkt onderling of zijn er discussies over 'Intellectual Property' op gang gekomen die de innovatie verder kunnen brengen.

Al deze geleerde vaardigheden zullen deelnemers kunnen toepassen in de toekomst en mogelijk ook overbrengen op anderen in nieuwe samenwerkingsverbanden. Het effect van deze leerervaringen, van dit IDOLS*-prototype, zal op langere termijn blijken. Ondertussen is het van belang om het prototype te verbeteren en opnieuw uit te zetten, waarin mogelijk de leerervaringen nog sterker worden ervaren of overgebracht. Daarom vatten we hieronder de aanbevelingen samen voor mogelijke toekomstige innovatieprogramma's zoals IDOLS*.

7.2 Aanbevelingen samengevat

Energie en motivatie nog meer stimuleren

Onder de deelnemers was de belangrijkste gedeelde toegevoegde waarde van IDOLS* de energie en motivatie om verder te gaan met een vraagstuk (Hoofdstuk 3). Het is daarom zinvol om in toekomstige programma's te onderzoeken hoe deze gedeelde motivatie en energie tot stand komt en hoe dat nog meer gestimuleerd kan worden. Maar ook om te kijken hoe die energie vastgehouden kan worden nadat het programma over is.

Flexibiliteit en ondersteuning in het programma en de rollen, zeker aan het begin

De projecten zouden gebaat zijn bij (nog) meer ondersteuning in het proces van consortium samenstelling en budgettering (Hoofdstuk 6), maar ook in meer flexibiliteit met betrekking tot de benaming en invulling van de rollen, het budget en de planning (Hoofdstuk 4 en 6).

Persoonlijke leerervaringen explicieter maken

Omdat bij de leeruitkomsten vooral de persoonlijke leerervaring over de eigen rol van deelnemers gewaardeerd werd, zou bij een toekomstig programma ook gekeken kunnen worden naar hoe deze persoonlijke leerervaringen nog beter versterkt kunnen worden (Hoofdstuk 3). Er zou een inventarisatie van de leerbehoefte van deelnemers gedaan kunnen worden. Zo zou de werving en/of het educatieve element van het programma hierop aangepast kan worden.

Een verder ontwikkelde infrastructuur bieden voor het leren van elkaar

Veel van de resultaten van dit onderzoek gaan over het optimaliseren van leerervaringen. Deelnemers gaan een leerproces aan rondom invulling van de rollen, hun eigen rol binnen sociale innovatie, het samenwerken in multi-stakeholder verband, en het creatieve proces. Succesvolle aspecten van IDOLS* die bijdragen aan leren zijn meedoen aan een project met veel verschillende deelnemers, de ondersteuning van de coach, en de bijeenkomsten waar peer-learning werd gestimuleerd. Kansen om nog meer leerervaringen te benutten liggen bij het stimuleren van meer diversiteit en samenwerking binnen de consortia, het betrekken van de probleemeigenaren in de projecten en in de learning community (Hoofdstuk 3 en 6), en het stimuleren van leren tussen projecten en niet alleen binnen projecten (Hoofdstuk 6). Daarnaast kan meer gebruik worden gemaakt van een 'leerinfrastructuur'. Een leerinfrastructuur bestaat uit de methodes en technieken, omgevingen, diensten, technologie en gereedschappen die samen leren stimuleren, zoals reflexieve monitoring, peer learning of een community of practice.

Deze infrastructuur kan helpen bij het creëren van sociale leerervaringen waarbij minder ervaren deelnemers leren van meer ervaren deelnemers, en/of deelnemers van verschillende achtergronden van elkaar leren, inclusief probleemeigenaren (zie Hoofdstuk 3 en 6); bij het uitwisselen van ervaringen en mogelijke oplossingen tussen projecten met betrekking tot de uitdagingen die te verwachten zijn bij het samenwerken in creatieve multistakeholderprojecten zoals verschil in taal, verwachtingen en proces (zie Hoofdstuk 5); en bij het ontwikkelen, invullen en verdelen van de rollen (zie Hoofdstuk 4).

7.3 Een wetenschappelijke onderzoeksagenda voor sociale innovatie programma's zoals IDOLS*

IDOLS* was een initiatief met veel unieke elementen, een gedurfd prototype van een sociaal innovatieprogramma opgezet vanuit het tweeledige idee van enerzijds het stimuleren van sociale innovatie en anderzijds het vergroten van de arbeidsmarkt van de creatieve sector. In de literatuur over bijvoorbeeld transdisciplinariteit, multi-stakeholder netwerken, systeeminnovatie en transitie management is er veel kennis te vinden om op voort te bouwen. In de opzet van het IDOLS*-programma is in beperkte mate gebruik gemaakt van de inzichten uit deze wetenschappelijke literatuur.

Naast het voortbouwen op bestaande wetenschappelijke kennis, biedt het programma veel kansen en mogelijkheden om bij te dragen aan de ontwikkeling van de wetenschappelijke kennis over sociale innovatie. Zo zal het onderzoek dat beschreven is in dit rapport ook worden gedeeld in een wetenschappelijke publicatie. Dit onderzoek is echter beperkt in de soort en de hoeveelheid kennis die gegenereerd kon worden door de timing en de duur van het onderzoek. Zo kon alleen de subjectief ervaren waarde worden onderzocht en was ook het onderzoek naar de manier waarop werd samengewerkt afhankelijk van wat deelnemers hierover onthouden hadden, wat de validiteit van de resultaten heeft beperkt.

Wanneer een wetenschappelijk onderzoek opgezet en uitgevoerd zou worden naast het innovatieprogramma dan zou dit mogelijkheden bieden voor het genereren van meer en andersoortige, generaliseerbare kennis. Hieronder benoemen we een aantal onderwerpen die onderdeel zouden kunnen zijn van zo'n onderzoekstraject.

Het faciliteren van betrokkenheid en energie

Binnen de IDOLS*-projecten werd in de interviews het belang van het 'zich betrekken

voelen' onderstreept. Het was echter niet duidelijk hoe of door wie deze betrokkenheid gestimuleerd zou kunnen worden. Deze vraag is belangrijk omdat de betrokkenheid in hoge mate verantwoordelijk is voor de energie die er is voor voortzetting van het netwerk of innovatie. Ook is betrokkenheid van de probleemeigenaar belangrijk voor positieve impact op de arbeidsmarkt voor de creatieve en culturele sector. In een onderzoek zou meer inzicht gegenereerd kunnen worden in hoe betrokkenheid en motivatie gestimuleerd kunnen worden in maatschappelijke multistakeholderprojecten.

Welke methoden en organisatievormen kunnen bijdragen aan samen leren?

In de aanbevelingen wordt de nadruk gelegd op het opzetten van een expliciete leerinfrastructuur om het leren tussen deelnemers binnen en tussen de projecten te stimuleren. Hierbij kan men voortbouwen op bijvoorbeeld inzichten uit transitie management en transdisciplinaire wetenschap over reflexiviteit²⁵, over communities of practice²⁶, en bijvoorbeeld de integratie van dialoog in innovatieprojecten²⁷. De samenwerking tussen creatieve en culturele sector en probleemeigenaren is een specifiek soort multi-stakeholder netwerk waarvoor men gerichte leerinfrastructuren zou kunnen ontwikkelen. In een actie-onderzoek zouden dan verschillende vormen van leren getest kunnen worden. Onderzoeksvragen hierbij zijn: hoe kunnen we optimaal samen leren in een creatief en maatschappelijk multistakeholderproject?; Hoe kunnen we spanningen en paradoxen optimaal benutten als leerervaringen?

Hoe kan een intermediair zoals een coach het beste ingezet worden?

Naast de leerinfrastructuur is er nog een gebied van onderzoeksvragen weggelegd voor de rol van de coach, of intermediair. Binnen het IDOLS*-programma is deze rol verschillend ingevuld op basis van de projectcontext en de ervaring van de coach. De overlap in de verantwoordelijkheden van coach met de verantwoordelijkheden van de andere rollen gaf soms spanningen. Maar de coaches werden ook erg gewaardeerd en het was een extra toegevoegde waarde binnen het programma. Literatuur over intermediairs, coaches en hun eventuele functie als 'boundary spanner' zou gebruikt kunnen worden in de opzet van een volgend IDOLS*-programma. De onderzoeksvragen die hierbij naar voren komen gaan over wat zijn de taken van een coach binnen sociale innovatie? Waar is behoefte aan? Wat zijn

belangrijke eigenschappen of vaardigheden? Welke positie neemt de coach in? Hoe vind je een coach en hoe selecteer je een coach?

Het ondersteunen en meten van langetermijnpact

Als laatste is er dan nog de rol van het programma na de officiële einddatum van de projecten en de manier waarop dit langetermijnpact kan genereren. Hoe zou een innovatieprogramma zoals IDOLS* na de looptijd van de projecten nog verder kunnen helpen, met vervolg of implementatie, met het onderhouden van het netwerk, het laten voortbestaan van leerervaringen en laten doorwerken en doorgeven van de leerervaringen, en een lerend netwerk of platform kunnen blijven bieden?

Onderdeel hiervan zou een interdisciplinair onderzoek kunnen zijn naar langetermijnpact van sociale innovatie, bijvoorbeeld in een samenwerking met en tussen economische en innovatie-wetenschappers. Hierbij kan gekeken worden naar meetbare economische en maatschappelijke langetermijnpact, maar kan ook onderzoek gedaan worden naar hoe kunnen we minder tastbare uitkomsten beter naar voren laten komen.

Leren van creatieve aanpakken en de wisselwerking tussen de creatieve en culturele sector

In het IDOLS*-programma werkten verschillende soorten creatieve ondernemers en organisaties samen met kunstenaars en organisaties uit de culturele sector. Hierbij is een grote rijkdom aan creatieve expertise en aanpakken bij elkaar gekomen. Wat kunnen we leren van hoe deze verschillende creatieve methoden, technieken, inspiratiebronnen, en principes bij elkaar komen? Hoe dragen deze bij aan het creëren van oplossingen voor het vraagstuk? Binnen het onderzoek dat gepresenteerd is in dit rapport is niet naar deze creatieve processen en uitkomsten gekeken. Een case-study aanpak zou kunnen bijdragen aan kennisontwikkeling op dit gebied.

²⁵ Riedy, Chris, Dena Fam, Katie Ross, and Cynthia Mitchell. 2018. "Transdisciplinary at the crossroads: nurturing individual and collective learning." *Technology Innovation Management Review* 8 (8):41-49.

Popa, florin, Mathieu Guillermin, and Tom Dedeurwaerdere. 2014. "A pragmatist approach to transdisciplinarity in sustainability research: From complex systems theory to reflexive science." *Futures* 65 (2015):45-56. Wageningen University and Research. n.d. "Reflexive Monitoring in Action." Accessed 17 September <https://www.wur.nl/nl/show/Reflexive-Monitoring-in-Action.htm>.

²⁶ Hager, Paul. 2011. "Theories of workplace learning." In *The SAGE Handbook of Workplace Learning*, edited by Margaret Malloch, Len Cairns, Karen Evans and Bridget N. O'Conner, 17-31. London: SAGE Publications Ltd.

²⁷ Manzini, Ezio. 2016. "Design culture and dialogic design." *Design Issues* 32 (1):52-59.

Dankwoord

De onderzoekers bedanken de Federatie Creatieve Industrie voor de mogelijkheid om het IDOLS*-programma te mogen bestuderen en TKI CLICKNL voor de financiering van het onderzoek. Tevens willen wij alle deelnemers aan de interviews en enquête bedanken voor hun tijd en bijdrage aan het onderzoek.

Referenties

- Bason, Christian. 2010. *Leading public sector innovation*. Bristol, UK: The Policy Press.; Dorst, Kees. 2015. *Frame Innovation; create new thinking by design*. Edited by Ken Friedman and Erik Stolterman, *Design Thinking, Design Theory*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.;
- Bjögvinsson, E., Hillgren, P., & Ehn, P. (2012). Design things and design thinking: Contemporary participatory design challenges. *Design Issues*, 28(3), 101-116.;
- Birney, Anna. 2014. *Cultivating system change - a practitioner's companion*. Oxford, UK: Dō Sustainability.
- Cahill, Geraldine, and Kelsey Spitz. 2017. *Social Innovation Generation - Fostering a Canadian Ecosystem for Systems Change*. Montreal, Canada: The J.W. McConnell Family Foundation.
- Dorst, Kees. 2015. *Frame Innovation; create new thinking by design*. Edited by Ken Friedman and Erik Stolterman, *Design Thinking, Design Theory*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.
- IDOLS*. 2019. "Project IDOLS*." accessed 17 September 2020. <https://projectidols.nl/project-idols>
- De Koning, J. I. J. C., Crul, M. R. M., & Renee, W. (2016). Models of co-creation. In *ServDes.2016* (pp. 266-278). Copenhagen, Denmark: Linkopping electronic press.
- Hager, Paul. 2011. "Theories of workplace learning." In *The SAGE Handbook of Workplace Learning*, edited by Margaret Malloch, Len Cairns, Karen Evans and Bridget N. O'Conner, 17-31. London: SAGE Publications Ltd.
- Loorbach, D. A. (2010). Transition Management for Sustainable Development: A Prescriptive, Complexity-Based Governance Framework. *Governance, An International Journal of Policy, Administration, and Institutions.*, 23(1), 161-183. <https://doi.org/10.1111/j.1468-0491.2009.01471>
- Manzini, Ezio. (2016). Design Culture and Dialogic Design. *Design Issues*, 32(1), 52-59. <https://doi.org/10.1162/DESI>

Manzini, Ezio. 2015. *Design, When Everybody Designs - An Introduction to Design for Social Innovation*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.;

Martinsuo, Miia. 2020. "The management of values in project business: adjusting beliefs to transform project practices and outcomes." *Project Management Journal* 00 (0):1-11.

Mitchell, Cynthia, Dana Cordell, and Dena Fam. 2015. "Beginning at the end: The outcome spaces framework to guide purposive transdisciplinary research." *Futures*:86-96.

Mulgan, Geoff. 2010. "Measuring Social Value." *Stanford Social Innovation Review Summer 2010*.

OECD. 2010. *Measuring Innovation*.

Peterson, Robert Allen. 2000. *Constructing effective questionnaires*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.

Phills Jr., James A., Kriss Deiglmeier, and Dale T. Miller 2008. "Rediscovering Social Innovation." *Stanford Social Innovation Review Fall 2008*.

Popa, florin, Mathieu Guillermin, and Tom Dedeurwaerdere. 2014. "A pragmatist approach to transdisciplinarity in sustainability research: From complex systems theory to reflexive science." *Futures* 65

Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2002). The co-creation connection. *Strategy + Business*, (27), 1-12.; Ryan, A. J. (2014). A Framework for Systemic Design. *FORMakademisk*, 7(4), 1-14.

Riedy, Chris, Dena Fam, Katie Ross, and Cynthia Mitchell. 2018. "Transdisciplinary at the crossroads: nurturing individual and collective learning." *Technology Innovation Management Review* 8 (8):41-49. (2015):45-56.

Roser, T., Samson, A., Cruz-Valdivieso, E., & Humphreys, P. (2009). *Co-creation: New pathways to value. An overview. Promise*. London. Retrieved from http://www.promisecorp.com/documents/COCREATION_REPORT.pdf

Rotmans, J., & Loorbach, D. (2009). Complexity and transition management. *Journal of Industrial Ecology*, 13(2), 184-196. <https://doi.org/10.1111/j.1530-9290.2009.00116>.

Snowden, David J., and Mary E. Boone. 2007. "A leader's framework for decision making." *Harvard Business Review* 85 (11):68-76.

Van der Bijl - Brouwer, M., & Malcolm, B. (2020). Systemic Design Principles in Social Innovation - a Study of Expert Practices and Design Rationales. *She ji - The Journal of Design, Economics and Innovation*, 6(3), 386-407.

Voorberg, W. H., Bekkers, V. J. J. M., & Tummers, L. G. (2015). A Systematic Review of Co-Creation and Co-Production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333-1357. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.930505>;

Wageningen University and Research. n.d. "Reflexive Monitoring in Action." Accessed 17 September <https://www.wur.nl/nl/show/Reflexive-Monitoring-in-Action.htm>.

Bijlagen

- A. De IDOLS*-projecten
- B. Interview guide - Coaches
- C. Interview guide - Penvoerders
- D. Enquête opzet
- E. Waardenkader
- F. Wat is impact volgens de deelnemers?
- G. Enquête uitkomsten - Stellingen

A. De IDOLS*-projecten

Tabel 6. Overzicht van de tien 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
---	---	--	---	-----------

B. Sensitizer en interviewvragen - Coaches

Sensitizer Sociaal Netwerk

Opdracht

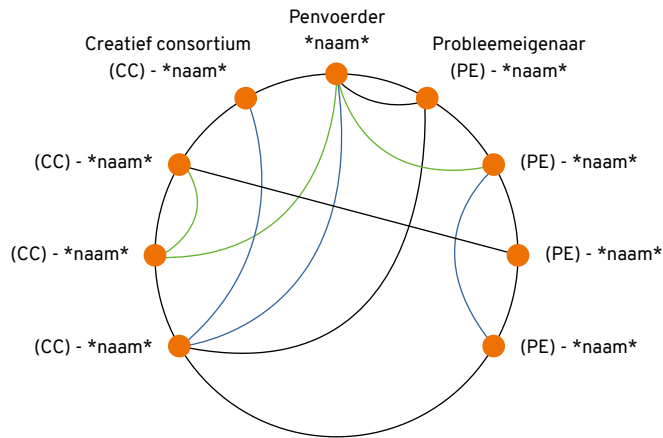
Als voorbereiding op het diepte-interview willen we je vragen om een map te tekenen van het sociaal netwerk van de case waar jij coach was. Deze map bestaat uit alle relaties die er gevormd zijn tijdens het IDOLS* project. Het gaat dus om de relaties van het creatief consortium (CC) onderling, hun relaties met de probleemeigenaren (PE) en de relaties van de probleemeigenaren onderling. We vragen dit om te begrijpen hoeveel en welke relaties in het IDOLS* project gevormd zijn en wat de kwaliteit van deze relaties is. We vragen om dit voorafgaand aan het interview te doen zodat een eerste reflectie plaatsvindt.

Hoe maak je dit sociaal netwerk? (zie figuur 10 voor een voorbeeld)

1. Je tekent een cirkel en plaatst alle personen van het project(en) dat jij begeleid hebt op de cirkel en schrijft hun naam er bij. (deze data wordt anoniem door ons verwerkt, maar maakt het makkelijker om de relaties te begrijpen)
2. Teken het netwerk dat volgens jou ontstaan is gedurende het project. Doe dit door alle personen met elkaar te verbinden die een relatie/connectie hebben gevormd.
3. Hebben er in sommige relaties spanningen plaatsgevonden? Geef dit aan door met een rode stift over de getekende lijn te gaan.
4. Welke relaties vond jij bovengemiddeld goed? Trek deze relatie-lijn over met een groene stift.

Stuur deze relatie map ten laatste 1 dag voor jouw interview naar m.r.vandenbergh@tudelft.nl

Figuur 10. Voorbeeld sociaalnetwerk



Interviewvragen

Topic 1: Intro – IDOLS* opzet

Vraag 1.1: Wie ben je en kan je iets meer vertellen over je connectie met sociale innovatie?

Vraag 1.2: Waarom heb je meegedaan aan IDOLS*? (waarde)

Follow Up(s):

- Waarom was dat belangrijk? Waarom?
- Wat verwachtte je eruit te halen? En hoe heb je dat geprobeerd? (waarde)
- En heb je dit er ook uitgehaald? En op welke manier? (waarde) Waarom?
- Waarom heb je dit consortium samengesteld?
- Wat was de reden om deze partijen samen te brengen? (waarom zijn ze gevraagd?)
- Wie van de betrokkenen kende je al?
- Heb je hen beter leren kennen? Hoe?
- Wie was nieuw? Wat betekenen deze nieuwe samenwerkingen dan voor de toekomst?
- Heb je hen beter leren kennen? Hoe?
- Met wie van deze personen zou je in de toekomst weer willen samenwerken? Waarom?
- Dan vragen: hoe zou je je relatie met deze persoon omschrijven?
- Wat waren uitdagingen binnen de samenwerking?
- Wat is voor jou de meerwaarde van het IDOLS-programma (als je het vergelijkt met ander werk)?

Topic 2: Taken van coach

Vraag 2.1: Wat waren jouw taken als coach binnen jouw project?

Follow Up(s):

- Is je rol veranderd over de tijd?
- Hoe heeft jouw eigen manier van werken invloed gehad op je rol als coach binnen het IDOLS* project? Kun je voorbeelden geven?
- Hoe heeft jouw rol als coach effect gehad op de manier van werken van de deelnemers van jouw project? Kun je voorbeelden geven?
- Hoe vond je de taakverdeling (tussen penvoerder, creatief consortium, coach en opdrachtgevers) binnen het project? Is dit een nuttige rolverdeling?
- Hoe zou je de rollen en taken onderling verdelen als je nog een keer op deze manier zou samenwerken? Waarom?
- Moet die rol van coach er volgens jou zijn? En wat moet die dan juist inhouden?

Topic 3: Relaties van coach

We gaan het nu hebben over de relaties die al aanwezig waren en die ontwikkeld zijn. Kun je de relatie map erbij pakken?

Vraag 3.1: We zien verschillende groene lijnen die een goede samenwerking aanduiden. Zou je kunnen vertellen waarom dit in jouw ogen goede samenwerkingen zijn?

Follow Up(s):

- Doorvragen om tot waardes te komen, het waarom?
- Wat was er nodig/belangrijk binnen dit project om die goede samenwerking(en) te bereiken?

Vraag 3.2: We zien verschillende rode lijnen die spanningen aanduiden binnen de samenwerking. Waarom zijn deze spanningen ontstaan volgens jou?

Follow Up(s):

- Doorvragen om tot waardes te komen, het waarom?
- Wat was belangrijk in de organisatie van deze type samenwerking van het IDOLS* project? Voorbeeld of waarom?
- Met het oog op de toekomst, hoe schat je de kans in dat er soortgelijke samenwerkingen zoals project consortia zullen plaatsvinden?

Leerervaringen:

- Zijn er in het project voor jou momenten die er uitspringen dat je iets echt nieuws hebt geleerd?
- En heb je dit er ook uitgehaald? En op welke manier? (waarde)

Vraag 3.3: Ga je akkoord met deze stelling?

“Naarmate de tijd vordert neemt de coach meer afstand van beide partijen, omdat de beide partijen elkaar dan beter begrijpen.”

C. Sensitizer en interviewvragen - Penvoerder

Sensitizer relatiemap

Opdracht

Als voorbereiding op het diepte-interview willen we je vragen om een persoonlijke relatiemap te tekenen. Deze map bestaat uit alle relaties die je gevormd hebt tijdens het IDOLS* project. Het gaat dus zowel om jouw relaties met het creatief consortium (CC), als met de probleemeigenaren (PE), coach en andere partijen die betrokken zijn geweest. We vragen dit om inzicht te krijgen in de verandering van je relaties door je deelname aan het IDOLS* project en om er voor te zorgen dat een eerste reflectie plaatsvindt voorafgaand aan het interview.

Hoe maak je deze relatie map? (zie figuur 1 voor een voorbeeld)

1. Je geeft met een bolletje alle personen aan die betrokken waren bij jouw project en schrijft hun naam er bij (de data wordt anoniem door ons verwerkt, maar maakt het makkelijker om voor ons alle relaties te begrijpen in de verschillende projecten).
2. In het zwart verbind je jezelf met alle personen binnen het project.
3. Hoe intens was deze relatie aan het begin van het IDOLS* project? Geef dit in het zwart aan met een cijfer voor alle relaties.

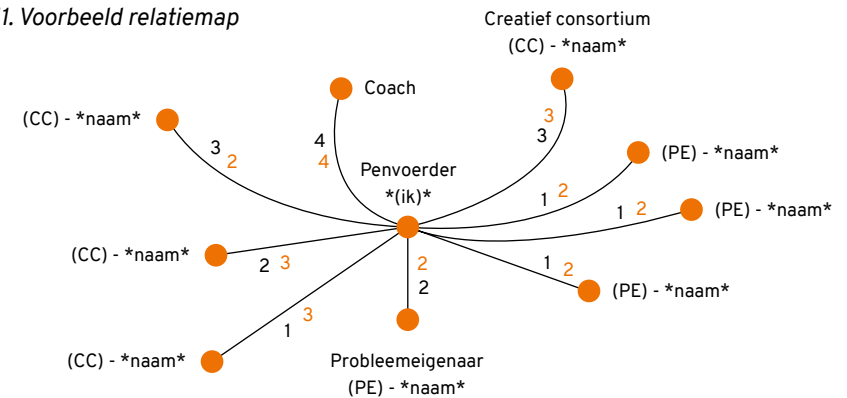
- 1 - geen connectie
- 2 - oppervlakkig
- 3 - een goede band
- 4 - een intieme band

Hoe intens is de relatie nu, na afloop van het IDOLS* project? Geef dit met in een kleur aan met een cijfer voor alle relaties.

- 1 - geen connectie
- 2 - oppervlakkig
- 3 - een goede band
- 4 - een intieme band

Stuur deze relatie map ten laatste 1 dag voor jouw interview naar m.r.vandenbergh@tudelft.nl

Figuur 11. Voorbeeld relatiemap



Interviewvragen

Topic 1: Intro – IDOLS* opzet

Vraag 1.1: Wie ben je en kan je iets meer vertellen over je connectie met sociale innovatie?

Follow Up(s):

- Waarom heb je meegedaan aan IDOLS*? (waarde)
- Wat was jouw rol binnen Idols?
- Wat waren je taken?
- Waarom heb je dit consortium samengesteld?
- Wat was de reden om deze partijen samen te brengen? (waarom zijn ze gevraagd?)
- Waarom dacht je dit?
- Waarom op die manier?
- Wat verwachtte je eruit te halen? En hoe heb je dat geprobeerd? (waarde)
- En heb je dit er ook uitgehaald? En op welke manier? (waarde)

Vraag 1.2: Wat is voor jou de meerwaarde van het IDOLS*-programma (als je het vergelijkt met ander werk)?

Topic 2: Invloed op relaties

We gaan het nu hebben over de relaties die al aanwezig waren of ontwikkeld zijn. Kun je de relatie map erbij pakken?

Vraag 2.1: Wie kende je al aan het begin van het project?

- Hoe heb je die persoon/ personen leren kennen?
- Is je relatie met deze personen veranderd? Hoe? (positief of negatief antwoord, waarde)
- Heeft het effect gehad op de projectvoortgang? En op het eindresultaat?

Vraag 2.2: Wie kende je nog niet aan het begin van dit project?

- Heb je hen beter leren kennen? Hoe? (positief of negatief antwoord, waarde)

Vraag 2.3: Met wie van deze personen zou je in de toekomst weer willen samenwerken?

Waarom?

- Dan vragen: hoe zou je je relatie met deze persoon omschrijven?
- Wat waren uitdagingen binnen de samenwerking?

Vraag 2.4: Hoe heeft de opdrachtgever bijgedragen aan het project?

Topic 3: Invloed van coach

Vraag 3.1: Hoe heeft de coach invloed gehad op de samenwerking tussen het creatieve consortium en de opdrachtgever(s)?

Follow Up(s):

- Welke toegevoegde waarde had de coach?
- Hoe ervoer je deze invloeden van de coach?
- Hoe heeft de coach invloed gehad op andere relaties?
- Wat waren uitdagingen binnen de samenwerking met de coach?
- Heeft de coach ook invloed gehad binnen het creatieve consortium?
- Hoe zie jij de rol van de coach in toekomstige soortgelijke projecten?
- In welke soort samenwerkingen zou het handig zijn als er een coach is?
- Zou je bij andere (sociale innovatie) projecten die je met je eigen team uitvoert ook een coach kunnen gebruiken?

Topic 4: Invloed op leeruitkomsten

Vraag 4.1: Wat zijn succesfactoren binnen het project geweest die hebben geleid tot een positieve creatieve uitkomst? Waarom?

Vraag 4.2: Zijn er binnen dit project voor jou bepaalde momenten die eruit springen omdat je echt iets nieuws geleerd hebt? Waarom?

Follow Up(s):

- Denk je dat IDOLS* een positief effect heeft op de arbeidsmarkt voor de creatieve industrie? Waarom?
- Is er nog iets anders dat je ons zou willen meegeven?
- Feedback voor ons?
- Wat vond je interessante vragen? Wat was moeilijk?

D. Enquête opzet

Tabel 7. De enquêtevragen en vraagtypes

Deel	Vraag Nr.	Voor wie?	Vraag	Type vraag
1	1	Allen	Bij hoeveel projecten ben je betrokken geweest?	Multiple choice
	2	Allen	Aan welk project heb je deelgenomen? (Voor deelnemers die in meerdere projecten zaten: vink al je projecten aan)	Multiple choice
	3	Allen	Wat was je rol binnen IDOLS*? (Voor deelnemers die in meerdere projecten zaten: geef al je rollen aan)	Multiple choice
	4	Allen	Hoe zie/noem jij jezelf als professional in de culturele en/of creatieve industrie? (Meerdere opties mogelijk)	Multiple choice
	5	CC	Voor hoeveel uur heb je betaald gekregen? Met welk uurloon? En hoeveel uur heb je daadwerkelijk aan het project besteed?	Open vraag
	6	PE	Heeft jouw organisatie financieel bijgedragen aan het project? Zo ja, wat was de bijdrage?	Open vraag
2	7	Allen	Wanneer vind jij dat er impact gemaakt is in de context van het IDOLS*-programma?	Open vraag
	8	Allen	Hoeveel van deze impact hebben jullie bereikt met jullie IDOLS*-project?	Open vraag
	9	Allen	Stelling 1: "Uiteindelijk is er minder impact bereikt dan ik gehoopt had, wanneer ik kijk naar de uren die ik erin gestopt heb." Stelling 2: "Uiteindelijk is er meer impact bereikt dan ik verwacht had, wanneer ik kijk naar de uren die ik erin gestopt heb." Stelling 3: "Met het aantal uren dat ik erin gestopt heb is de impact bereikt die ik verwacht had."	Stelling vierpuntsschaal
3	10a	CC	Als onderdeel van het creatief consortium, wat waren de 3-5 meest belangrijke motivaties voor jou om mee te doen aan IDOLS*?	Waardenkader
	10b	PE	Wat waren de 3-5 meest belangrijke motivaties voor jou om mee te doen aan IDOLS*?	Waardenkader
	10c	Coach	Als coach, wat waren de 3-5 meest belangrijke motivaties voor jou om mee te doen aan IDOLS*?	Waardenkader
4	11a	CC	Als onderdeel van het creatief consortium, wat heeft meedoen aan IDOLS* jou gebracht? Selecteer 3-5 opties.	Waardenkader
	11b	PE	Als probleemeigenaar, wat heeft meedoen aan IDOLS* jou gebracht? Selecteer 3-5 opties.	Waardenkader
	11c	Coach	Als coach, wat heeft meedoen aan IDOLS* jou gebracht? Selecteer 3-5 opties.	Waardenkader
5	12	Allen	Wat is het belangrijkste wat je hebt geleerd door mee te doen aan IDOLS*?	Open vraag
	13	Allen	Wat zou je anders doen als je nog een keer zou deelnemen aan een multistakeholderproject vergelijkbaar met je IDOLS* project?	Open vraag

	14	PE	Welke kennis en vaardigheden heb je tijdens IDOLS* opgedaan die je in de toekomst als opdrachtgever/probleemeigenaar voor de creatieve en culturele industrie kunt inzetten?	Open vraag
	15	CC	Stelling 1: "Ik heb vaardigheden geleerd die mij helpen met acquisitie van opdrachten in de toekomst." Stelling 2: "Ik heb managementvaardigheden geleerd die mij in de toekomst zullen helpen met het uitvoeren van creatieve opdrachten voor probleemeigenaren."	Stelling vierpuntsschaal
	16	CC	Wat heb je als professional in het creatief consortium geleerd over acquisitie- en managementvaardigheden?	Open vraag
6	17	Allen	Stelling 1: "Organisaties en personen die werken in de creatieve en/of culturele industrie moeten geholpen worden met het genereren van inkomen uit werk." Stelling 2: "IDOLS* heeft bijgedragen aan het verbeteren van de verdien capaciteit van de culturele en creatieve industrie." Stelling 3: "De culturele sector wordt op financieel vlak ondergewaardeerd t.o.v. de creatieve sector." Stelling 4: "Het leveren van een financiële bijdrage aan het IDOLS* project vergroot de betrokkenheid van probleemeigenaren bij het project."	Stelling vierpuntsschaal
	18	CC	Stelling 1: "Als professional uit de creatieve industrie heb ik een meerwaarde ervaren uit de samenwerking met een professional uit de culturele industrie. Of andersom."	Stelling vierpuntsschaal
	19	PE	Stelling 1: "Ik heb veel geleerd van de coach over de werkwijze van de creatieve en/of culturele industrie." Stelling 2: "Ik heb geleerd hoe mijn organisatie de vaardigheden van de creatieve en/of culturele industrie kan inzetten voor het werken aan onze complexe maatschappelijke vraagstukken." Stelling 3: "Na mee te doen aan het project zal ik nu vaker de creatieve en/of culturele industrie benaderen voor het werken aan mijn complexe maatschappelijke vraagstukken." Stelling 4: "Als ik niet met andere probleemeigenaren in een consortium had gezeten had ik niet meegedaan aan IDOLS*." Stelling 5: "Door in een consortium met meerdere probleemeigenaren te zitten was de drempel lager om te investeren in een samenwerking met de creatieve/culturele industrie."	Stelling vierpuntsschaal
7	20	Allen	Stelling 1: "Door de opzet van het IDOLS* programma hebben we samen kunnen ontdekken en leren." Stelling 2: "Ik heb een toegevoegde waarde ervaren van de rol van coach." Stelling 3: "In een multistakeholderproject over een complex maatschappelijk vraagstuk is er behoefte aan een onafhankelijke coach die los van alle partijen kan opereren." Stelling 4: "Het is waardevol om verschillende reflectiemomenten in te plannen gedurende een maatschappelijk multistakeholderproject."	Stelling vierpuntsschaal

	21	Allen	Stelling 1: "Meedoen aan IDOLS*-evenement 1 op 12 december was leerzaam (over de do's en don'ts wat betreft het opzetten van het project)." Stelling 2: "Meedoen aan IDOLS*-evenement 2 op 5 maart was leerzaam (over het verdienvermogen van de culturele en creatieve sector)." Stelling 3: "Meedoen aan IDOLS*-evenement 3 op 25 juni was leerzaam (over de drie doelen van IDOLS*: het verdienvermogen van de creatieve/culturele industrie vergroten, marktvergroting en professionalisering van opdrachtgeverschap)."	Stelling vierpuntsschaal
8	22	Allen	Stelling 1: "Ik heb mij betrokken gevoeld bij het project." Stelling 2: "Ik heb mijn talenten en sterktes optimaal in kunnen zetten bij mijn IDOLS* project."	Stelling vierpuntsschaal
	23	PE	Stelling 1: "Ik vond de rol van probleemeigenaar binnen het project duidelijk."	Stelling vierpuntsschaal
9	24	Allen	Stelling 1: "Er moet een boven en ondergrens gesteld worden voor de uurtarieven binnen een volgend IDOLS* project."	Stelling vierpuntsschaal
	25	Allen	Ik heb de volgende suggesties voor de verbetering van het IDOLS* programma, mocht er een IDOLS*-2 komen:	Open vraag
	26	Allen	Tot slot willen we nog graag je feedback vragen over deze enquête. Was alles duidelijk? Wat kon er beter? Vind je het belangrijk dat er onderzoek wordt gedaan?	Open vraag

E. Waardenkader

Tabel 8. Motivatie-Waardenkader met waarden in willekeurige volgorde, gebruikt in enquêtevraag 10 (CC is creatief consortium, PE is probleemeigenaar)

Nr.	Voor wie?	Motivatie-waarden
1	Allen	Om tot een praktische uitkomst te komen die geïmplementeerd kan worden om het maatschappelijke vraagstuk aan te pakken
2	CC, PE	Omdat ik denk dat we met een grote verscheidenheid aan partijen tot betere oplossingen kunnen komen
3	Allen	Omdat ik het belangrijk vind dat het maatschappelijke vraagstuk van ons IDOLS*-project wordt opgelost
4	CC	Omdat ik denk dat we door met een grote verscheidenheid aan partijen samen te werken, we de markt voor de creatieve industrie binnen sociale innovatie kunnen vergroten
5	Allen	Omdat ik commercieel voordeel hoop te halen uit een mogelijke creatieve uitkomst van dit project, bijvoorbeeld een groter marktaandeel
6	PE	Om een frisse blik op mogelijke oplossingen voor het vraagstuk te verkrijgen
7	Allen	Om inkomsten te genereren voor mijn organisatie/mijzelf
8	Allen	Om mijn netwerk te onderhouden en bestaande contacten te verbeteren
9	Allen	Om mijn netwerk te vergroten en nieuwe personen/organisaties te leren kennen
10	Allen	Om zichtbaar te maken dat ik/mijn organisatie ons inzetten voor de maatschappij
11	CC	Om zichtbaar te maken dat ik/mijn organisatie expert is op het gebied van sociale innovatie
12	CC, coach	Om erkenning te krijgen voor het nut van het inzetten van de creatieve/culturele industrie om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken
13	Allen	Om te leren hoe de creatieve/culturele industrie kan worden ingezet om aan maatschappelijke vraagstukken te werken
14	CC	Om te leren hoe ik als creatieve/culturele professional kan samenwerken met potentiële opdrachtgevers aan maatschappelijke vraagstukken
15	PE	Om te leren hoe ik als opdrachtgever effectief kan samenwerken met de creatieve/culturele industrie aan maatschappelijke vraagstukken
16	Allen	Om meer te leren over het vraagstuk van mijn project
17	Coach	Om mijn coachvaardigheden te verbeteren
18	Allen	Om een andere proces te leren om een maatschappelijk vraagstuk aan te pakken
19	Allen	Het was voor mij een kans om te verkennen of een rol binnen een maatschappelijk multistakeholderproject bij mij past
20	Allen	Omdat ik talenten, kennis en/of vaardigheden bezit die ik wil inzetten voor dit project en vraagstuk
21		Anders, namelijk:

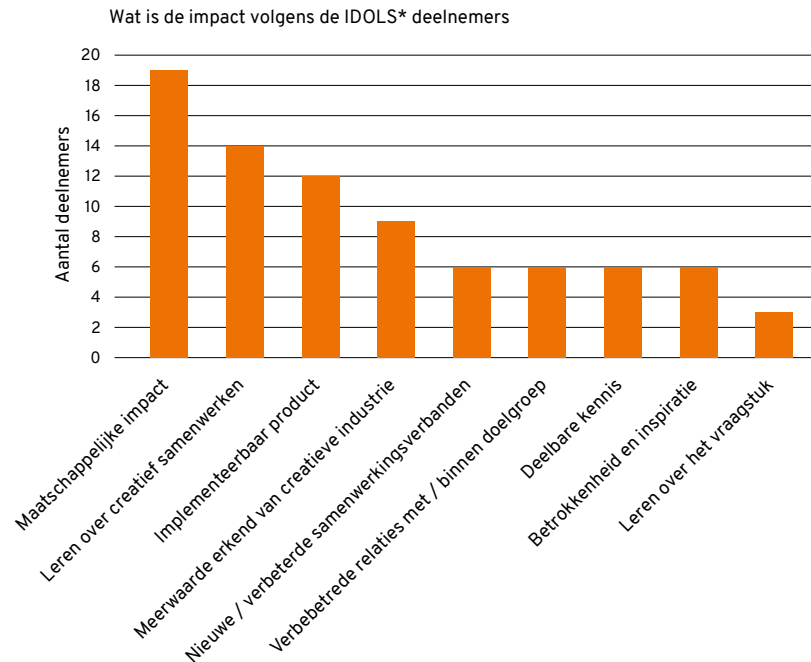
Tabel 9. Perceptie-Waardenkader met waarden in willekeurige volgorde, gebruikt in enquêtevraag 11 (CC is creatief consortium, PE is probleemeigenaar)

Nr.	Voor wie?	Perceptie-waarden
1	Allen	We hebben een oplossing kunnen ontwikkelen die geïmplementeerd kan worden om het vraagstuk op te lossen
2	PE, CC	We hebben met de grote verscheidenheid aan partijen betere oplossingen kunnen ontwikkelen dan dat ik/wij alleen hadden gekund
3	Allen	We hebben (een deel van) het maatschappelijke vraagstuk kunnen oplossen
4	CC	Door samen te werken met een grote verscheidenheid aan partijen hebben we de markt voor de creatieve/culturele industrie binnen sociale innovatie kunnen vergroten
5	Allen	Ik/mijn organisatie kan toekomstig commercieel voordeel halen uit de oplossing die ontwikkeld is
6	Allen	Er zijn vernieuwende oplossingen ontwikkeld
7	Allen	Ik heb/ we hebben inkomsten gegenereerd
8	Allen	Ik heb relaties met organisaties/personen die ik al kende kunnen verbeteren
9	Allen	Ik heb mijn netwerk kunnen vergroten met oog op toekomstige samenwerkingen
10	Allen	Het is zichtbaar geworden dat ik/mijn organisatie zich inzet voor de maatschappij
11	CC, coach	Het is zichtbaar geworden dat ik/mijn organisatie expert is op het gebied van sociale innovatie
12	CC	Er is meer erkenning ontstaan over het nut van het inzetten van de creatieve/culturele industrie om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken
13	Allen	Ik heb geleerd hoe de culturele/creatieve industrie ingezet kan worden om aan maatschappelijke vraagstukken te werken
14	CC	Ik heb geleerd hoe ik als creatieve/culturele professional kan samenwerken met opdrachtgevers aan maatschappelijke vraagstukken
15	PE	Ik heb geleerd hoe ik als opdrachtgever effectief kan samenwerken met de creatieve/culturele industrie aan maatschappelijke vraagstukken
16	Allen	Ik heb meer geleerd over het vraagstuk van mijn project
17	Coach	Ik heb mijn coachvaardigheden verbeterd
18	Allen	Ik heb een ander proces geleerd om een maatschappelijk vraagstuk aan te pakken
19	Allen	Ik heb meer geleerd over mijzelf en welke rol ik kan en wil invullen binnen een maatschappelijk multistakeholderproject
20	Allen	Ik heb de talenten, kennis of vaardigheden die ik bezit kunnen inzetten voor dit project of vraagstuk
21	Allen	Het heeft motivatie en energie gecreëerd onder betrokkenen om verder te gaan met het aanpakken van dit vraagstuk

F. Wat is impact volgens de deelnemers?

Voordat er in de enquête gevraagd werd naar behaalde waarde, werd de open vraag gesteld: “Wanneer vind jij dat er impact gemaakt is in de context van het IDOLS*-programma? Dit geeft inzicht in wanneer deelnemers vinden dat IDOLS* een succes is. Op deze vraag werden door de 50 respondenten in totaal 80 antwoorden gegeven. Deze hebben we vervolgens gecategoriseerd in een totaal van 9 soorten impact, (zie ook figuur 10):

- Maatschappelijke impact (38% van de deelnemers)
- Leren over creatief samenwerken (28%)
- Een implementeerbaar product (24% van de deelnemers)
- De erkende meerwaarde van de creatieve industrie (18%)
- Nieuwe/ verbeterde samenwerkingsverbanden 12%
- Verbeterde relaties met/binnen de doelgroep (12%)
- Betrokkenheid en inspiratie (12%)
- Deelbare kennis (12%) Een nieuwe kijk op het vraagstuk (6%)



Figuur 10. De onderwerpen die genoemd werden in de enquête bij het beantwoorden van de open vraag “Wanneer vind jij dat er impact gemaakt is in de context van het IDOLS* programma?”

Maatschappelijke impact: 38% van de respondenten gaf aan dat een belangrijke soort impact de waarde is van het project voor de maatschappij. Hierbij werden bijvoorbeeld beoogde gedragsverandering, een behoefte van de doelgroep vervullen en een boodschap uitdragen genoemd.

- “Als wij bewoners verder hebben geholpen in bewustwording [betreffende] het klimaat waardoor zij zelf gedragsveranderingen doorvoeren in minder verbruik.”
- “Het bekender maken bij een groter publiek van deze gemarginaliseerde groepen en hun talenten, vaardigheden, en passies.”
- “Als zzp'ers of flexwerkers door de ontwikkelde oplossing daadwerkelijk gemotiveerd worden of geïnspireerd raken om tijd en aandacht te besteden aan hun eigen ontwikkeling als zelfstandig werkende.”

Een implementeerbaar product: Voor 24% van de respondenten is het belangrijk dat er een concreet en implementeerbaar concept of product gerealiseerd wordt.

- “Als er een schaalbaar en betaalbaar product uitkomt.”

De erkende meerwaarde van de creatieve industrie: 18% van de respondenten gaf aan dat een belangrijke impact van het IDOLS*-programma het erkennen van de meerwaarde van de creatieve industrie door potentiële opdrachtgevers is.

- “Wanneer de meerwaarde van de creatieve industrie in de samenleving gezien wordt en dat overheden en bedrijven creatieven gaan inzetten om complexe problemen op een andere manier te bekijken.”

Nieuwe/ verbeterde samenwerkingsverbanden: Verschillende respondenten noemden het belang van het vormen van nieuwe en vertrouwde relaties als een belangrijke soort impact, omdat dit mogelijkheden biedt voor toekomstige samenwerkingsverbanden.

- “Als er nieuwe projecten gestart worden vanuit de ontstane relaties.”

Verbeterde relaties met/binnen de doelgroep: Een andere vorm van impact op relaties is een verbeterde relatie tussen het publieke domein en burgers, en tussen burgers onderling.

- “Als [...] contacten in de straat prettiger worden. [en] dat de communicatie en samenwerking tussen de ambtenaren en de mensen in de straat beter verloopt.”

Leren over creatief samenwerken: 28% van de respondenten noemde het leren over het creatieve proces en over samenwerken als een belangrijk aspect van impact. Hierbij noemde men zowel het leren over het belang van samenwerken als het leren over het proces van samenwerken.

- *“Als deelnemers hebben geleerd hoe samen te werken ten behoeve van maatschappelijke uitkomsten die relevant zijn voor de doelgroep.”*
- *“Als het consortium heeft ervaren wat de waarde is van samenwerking op een groot maatschappelijke uitdaging.”*
- *“Als partijen elkaar beter begrijpen en anders zijn gaan samenwerken. Dat het creatieve proces beter begrepen wordt en het liefst vertaalt naar een andere manier van opdracht geven.”*

Een nieuwe kijk op het vraagstuk: Leeruutkomsten gaan niet alleen over het creatieve proces en samenwerken, maar kunnen ook gaan over inzichten in en een nieuwe kijk op het betreffende maatschappelijke vraagstuk.

- *“Beter inzicht in wat de omwonenden willen en welke behoefte of knelpunten er zijn om zo mogelijk op te lossen in de straat.”*

Betrokkenheid en inspiratie: Zes respondenten noemden dat een positieve impact ook gegenereerd kan worden door betrokkenheid te stimuleren en meer energie en motivatie te genereren om met het vraagstuk en mogelijke oplossingen verder te gaan.

- *“Wanneer opdrachtgevers geprikkeld en geïnspireerd zijn geraakt door de manier van (samen-) werken met creatieven en de uitkomst van het proces.”*
- *“Als frustratie is omgezet naar verwondering.”*

Deelbare kennis: Naast de impact op leerervaringen van de deelnemers noemden een aantal respondenten ook de mogelijke impact door het delen van kennis met anderen.

- *“Als leerlessen en resultaten op een aansprekende manier wereldkundig gemaakt worden.”*

G. Enquête uitkomsten - Stellingen

Tabel 10. Aantal respondenten dat de stellingen in de enquête beantwoorde en de mate waarin zij het met die stelling eens waren

Deel	Voor wie?	Stellingen	Helemaal niet eens	Niet eens	Mee eens	Helemaal eens	n.v.t.
2	Allen	Stelling 1: "Uiteindelijk is er minder impact bereikt dan ik gehoopt had, wanneer ik kijk naar de uren die ik erin gestopt heb."	6	17	13	12	1
	Allen	Stelling 2: "Uiteindelijk is er meer impact bereikt dan ik verwacht had, wanneer ik kijk naar de uren die ik erin gestopt heb."	3	24	11	11	-
	Allen	Stelling 3: "Met het aantal uren dat ik erin gestopt heb is de impact bereikt die ik verwacht had."	3	19	19	3	5
5	CC	Stelling 1: "Ik heb vaardigheden geleerd die mij helpen met acquisitie van opdrachten in de toekomst."	1	3	10	10	1
	CC	Stelling 2: "Ik heb management- vaardigheden geleerd die mij in de toekomst zullen helpen met het uitvoeren van creatieve opdrachten voor probleem- eigenaren."	1	5	8	9	2
6	Allen	Stelling 1: "Organisaties en personen die werken in de creatieve en/of culturele industrie moeten geholpen worden met het genereren van inkomen uit werk."	2	12	21	10	5
	Allen	Stelling 2: "IDOLS* heeft bijgedragen aan het verbeteren van de verdiencapaciteit van de culturele en creatieve industrie."	-	6	25	11	8
	Allen	Stelling 3: "De culturele sector wordt op financieel vlak ondergewaardeerd t.o.v. de creatieve sector."	-	5	16	15	14
	Allen	Stelling 4: "Het leveren van een financiële bijdrage aan het IDOLS* project vergroot de betrokkenheid van probleemeigenaren bij het project."	-	5	21	15	9
	CC	Stelling 1: "Als professional uit de creatieve industrie heb ik een meerwaarde ervaren uit de samenwerking met een professional uit de culturele industrie. Of andersom."	2	-	6	11	5
	PE	Stelling 1: "Ik heb veel geleerd van de coach over de werkwijze van de creatieve en/of culturele industrie."	1	10	5	2	2
	PE	Stelling 2: "Ik heb geleerd hoe mijn organisatie de vaardigheden van de creatieve en/of culturele industrie kan inzetten voor het werken aan onze complexe maatschappelijke vraagstukken."	-	1	12	6	1
	PE	Stelling 3: "Na mee te doen aan het project zal ik nu vaker de creatieve en/of culturele industrie benaderen voor het werken aan mijn complexe maatschappelijke vraagstukken."	1	4	12	2	1

	PE	Stelling 4: "Als ik niet met andere probleemeigenaren in een consortium had gezeten had ik niet meegeedaan aan IDOLS*."	2	6	8	1	3
	PE	Stelling 5: "Door in een consortium met meerdere probleemeigenaren te zitten was de drempel lager om te investeren in een samenwerking met de creatieve/culturele industrie."	1	3	11	3	2
7	Allen	Stelling 1: "Door de opzet van het IDOLS* programma hebben we samen kunnen ontdekken en leren."	1	4	25	19	1
	Allen	Stelling 2: "Ik heb een toegevoegde waarde ervaren van de rol van coach."	6	12	18	10	4
	Allen	Stelling 3: "In een multistakeholderproject over een complex maatschappelijk vraagstuk is er behoefte aan een onafhankelijke coach die los van alle partijen kan opereren."	3	12	16	16	3
	Allen	Stelling 4: "Het is waardevol om verschillende reflectie-momenten in te plannen gedurende een maatschappelijk multistakeholderproject."	-	4	17	29	-
	Allen	Stelling 1: "Meedoen aan IDOLS*-evenement 1 op 12 december was leerzaam (over de do's en don'ts wat betreft het opzetten van het project)."	3	7	19	4	17
	Allen	Stelling 2: "Meedoen aan IDOLS*-evenement 2 op 5 maart was leerzaam (over het verdienvermogen van de culturele en creatieve sector)."	3	9	17	2	19
	Allen	Stelling 3: "Meedoen aan IDOLS*-evenement 3 op 25 juni was leerzaam (over de drie doelen van IDOLS*: het verdienvermogen van de creatieve/culturele industrie vergroten, marktvergroting en professionalisering van opdrachtgeverschap)."	4	3	18	2	23
8	Allen	Stelling 1: "Ik heb mij betrokken gevoeld bij het project."	-	2	14	33	-
	Allen	Stelling 2: "Ik heb mijn talenten en sterktes optimaal in kunnen zetten bij mijn IDOLS* project."	4	9	22	13	1
	PE	Stelling 1: "Ik vond de rol van probleemeigenaar binnen het project duidelijk."	-	4	10	6	-
9	Allen	Stelling 1: "Er moet een boven en ondergrens gesteld worden voor de uurtarieven binnen een volgend IDOLS* project."	1	10	17	11	10

