

A group of people are standing in a field of tall grass and colorful flowers. The background is a bright, colorful sky. The people are dressed in casual outdoor clothing. One person on the left is wearing a green cap and a backpack. Another person on the right is wearing a green jacket and blue jeans. The overall scene is vibrant and natural.

ZO DOEN WIJ

Sociaal cultureel ondernemer- schap

in de groene leefomgeving

**Irini Salverda, Pat van der Jagt
en Roel During**

DAT HIER!

#1

Colofon

Sociaal cultureel ondernemerschap in de groene leefomgeving
Deel 1 in de reeks 'Zodoenwijdathier!'

Irini Salverda, Pat van der Jagt en Roel During
(Alterra, Wageningen UR)

September 2012

ISBN: 978-94-6173-265-1

Ontwerp en opmaak: Luc Dinnissen (www.studioids.nl)

Deze studie is uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, binnen het Kennisbasis onderzoeksthema Transitie, Innovatie en Gedrag.

De reeks 'Zodoenwijdathier!' bevat studies over de betekenis van burgerinitiatieven en sociaal cultureel ondernemerschap, hun relatie tot het snel veranderende ambtelijke, bestuurlijke en politieke krachtenveld en de kansen die ontstaan voor sociale innovatie.

Eerder in deze reeks verschenen:
An analysis of social innovation discourses in Europe.
Concepts and Strategies of Social Innovation.

Zie ook de website www.zodoenwijdathier.nl die gekoppeld is aan deze reeks.

Voorwoord	3
Sociaal cultureel ondernemerschap	7
Sociaal cultureel ondernemerschap doorgronden	7
Belang van ondernemerschap	8
Ondernemerschap verbreden	10
Voorbeelden van sociaal cultureel ondernemerschap	15
De kracht van sociaal cultureel ondernemerschap	25
Kenmerken van sociaal cultureel ondernemerschap	25
De kracht van het informele	27
Doe-het-zelven met (sociale) spelregels	31
Connecting conversations	34
Sociale innovatie	41
Literatuur	45

© Alterra, WUR

Wageningen, september 2012

De reeks 'Zodoenwijdathier!' gaat over ondernemende mensen, hun verzet en inzet, hun passies en hun verbondenheid met de omgeving. De wijze waarop zij zich verenigen, macht uitoefenen, centraal komen te staan en gemarginaliseerd worden in discussies over het algemeen belang, is het bestuderen meer dan waard. Het zijn experimenten van sociale innovatie, waarin de in ijzer en beton gegoten structuren van de sociaal-democratische en neo-liberale samenleving worden uitgedaagd door de informaliteit van het ondernemerschap van burgers. De verzorgingsstaat mag volgens sommigen zijn langste tijd gehad hebben, zijn streken ijlen nog immer na. Vele instituties denken het goed voor te hebben met burgers en geloven nog altijd te spreken voor iedereen. Tegelijkertijd wordt het fenomeen van zelforganisatie in de samenleving toegejuicht.

Het zou de zelfredzaamheid van burgers bevorderen en is tegelijkertijd een mooie legitimatie om bezuinigen door te voeren. De zelfredzame burger mag als een ideaal klinken maar beleidsmensen geven hun taken niet zomaar uit handen. Daarvoor is veel vertrouwen nodig. Burgers, op hun buurt nemen niet zomaar de taken van de overheid over, hebben niet dezelfde probleem definities en streven niet per definitie dezelfde doelen na. Ze gaan hun eigen weg en kiezen waar hun energie naar stroomt.

Geprikkeld door de complexiteiten en tegenstrijdigheden binnen de thematiek van burgerinitiatieven, zelforganisatie en sociale innovatie, is het thema al een klein decennium object van onderzoek bij de WUR. Er is onderzoek gedaan naar trends en theorieën over zelforganisatie, closed communities, de soorten initiatieven en motieven van actieve burgers, historische organisatievormen, de strategieën van burgerinitiatieven, hun verzet tegen stedenbouwkundige transitie, sociale en ruimtelijke binding, het Nimby denken en vele andere verwante onderwerpen. Veel van dit onderzoek is terecht gekomen in wetenschappelijke artikelen en heeft een breed publiek gezocht via de reeks Burgers en Landschap. Deze reeks is inmiddels afgesloten, een nieuwe is van start gegaan.

Het doel van deze nieuwe reeks ‘Zodoenwijdathier!’ is om de uiteenlopende rol van burgerinitiatieven en hun relatie tot het snel veranderende ambtelijke, bestuurlijke en politieke krachtenveld nog beter te begrijpen. De praktijk van ruimtelijke politiek en beleidsvorming staat daarbij centraal. We hopen dat de reeks leidt tot een beter begrip van de kracht van burgerinitiatieven en meer inzicht geeft in de daarmee verbonden maatschappelijke en politieke dilemma’s. De reeks wil bijdragen aan het vernieuwen van de democratie waarin de pluriformiteit in de samenleving beter tot zijn recht komt. Daarvoor is het nodig een veelheid aan praktijken object van onderzoek te maken, welke als achterland kunnen dienen voor een platform waarin ervaringen in zelforganisatie kunnen worden uitgewisseld, zoals een incubatorfunctie voor sociale innovatie.

In dit eerste deel komt de kracht en betekenis van sociaal cultureel ondernemerschap aan bod en de hierdoor ontstane kansen voor sociale innovatie. Hier wordt getoond dat er meer is dan de standaardopvatting van economische ondernemerschap en dat informele vormen van ondernemerschap kunnen worden toegevoegd aan het repertoire van ondernemerschap.

Wij wensen de lezer veel leesplezier.



Sociaal cultureel ondernemerschap doorgronden

Gezien de huidige maatschappelijke en politieke verschuivingen hebben overheden in toenemende mate aandacht voor de rol van ondernemerschap in het maatschappelijke domein. Al eerder hebben we onderzoek gedaan naar de waarde van kunst in gebiedsontwikkelingsprocessen om mensen te betrekken bij hun groene leefomgeving (Van der Jagt, Bos en Van Wingerden, 2010; Van der Jagt, Donders en Brinkhuijsen, 2008), en naar informele organisatieaspecten van burgerinitiatieven in het landschap (Van Dam, Salverda en During, 2010 en 2011). Uit deze onderzoeken blijkt een vorm van ondernemerschap bij kunstenaars en burgerinitiatieven die niet wordt gedekt door de standaard economische opvattingen over ondernemerschap. Het is daarom van belang om de beleidsaandacht te verbreden naar sociaal cultureel ondernemerschap. In dit rapport willen we achterhalen wat de kracht en betekenis is van sociaal cultureel ondernemerschap en hoe sociale innovaties kunnen ontstaan door deze vorm van ondernemerschap. Om dit goed te kunnen doorgronden is het nodig om te weten hoe initiatieven van sociaal cultureel ondernemerschap functioneren en hoe zij zich organiseren. Daarom zijn in dit rapport naast theoretische beschouwingen ook analyses van praktijkvoorbeelden van sociaal cultureel ondernemerschap te vinden.

Belang van ondernemerschap In de huidige maatschap-

pelijke en politieke context is er veel aandacht voor ondernemerschap in de samenleving. Omdat de overheid momenteel een flinke stap terug zet, wordt de verantwoordelijkheid voor maatschappelijke doelen zoals natuur en landschap voor een groot deel bij de samenleving gelegd. De vraag daarbij is welk deel van de samenleving zich hier verantwoordelijk voor voelt en of dit terugleggen mensen ook ondernemend maakt. Ondernemerschap wordt door de huidige overheid gepropageerd als belangrijke drager voor maatschappelijke doelen zoals een groene leefomgeving. Ondernemerschap op een zo laag mogelijk schaalniveau, dus bij burgers, boeren, grondeigenaren en bedrijven.

Het terugleggen van verantwoordelijkheid in de samenleving kan gezien worden als een ver doorgevoerde decentralisatie en liberalisering. Hierbij is het idee dat mensen verantwoordelijkheid oppakken omdat ze van nature ondernemend zijn en omdat er de ruimte voor wordt geboden. Het resultaat zal hoe dan ook ongewis zijn, want zo'n nieuwe aanpak vraagt om experimenten en avontuur. Het is de vraag of mensen zich dan iets aantrekken van de doelen van de overheid of dat het resultaat van hun handelen gestuurd of gereguleerd kan worden. Sturing door de overheid kan ook om andere redenen wel eens lastig worden, want het beleid veronderstelt dat er organisaties ontstaan waarmee een dialoog kan worden opgestart over wat wel en niet wenselijk is.

Deze ontwikkeling naar decentralisatie en liberalisering van het natuur- en landschapsbeleid is de context van dit onderzoek naar ondernemerschap. Maar het zou een groot gemis zijn als de overheid ondernemerschap alleen vanuit een institutionele en economische opvatting zou benaderen. Een benadering die juist naar de onderliggende informele krachten van ondernemerschap kijkt, is in de huidige context essentieel, want hier liggen de aanknopingspunten om mensen met ondernemende capaciteit te begrijpen, ruimte te geven en te ondersteunen. Een benadering die breder gaat dan de economische aspecten van ondernemerschap is ook van groot belang aangezien er veel meer dan alleen financieel kapitaal kan worden benut bij ondernemerschap. Juist ook sociaal en cultureel kapitaal zijn belangrijke bronnen die kunnen worden

aangeboord en ingezet voor het realiseren maatschappelijke doelen of voor het vinden van nieuwe oplossingen voor maatschappelijke problemen.

Dit pleidooi voor een brede inclusieve benadering van ondernemerschap raakt ook het punt van bezuinigingen. Wordt de verantwoordelijkheid nu teruggedroefd in de samenleving omdat er bezuinigd moet worden of hebben we te maken met een nieuwe ideologische richting in het denken over maatschappijontwikkeling? De brede aandacht die recent is ontstaan voor sociale innovatie (Pot, 2012) doet vermoeden dat het laatste het geval is.

Niet alleen in Nederland is de tendens naar decentralisatie en liberalisering van overheidsbeleid waarneembaar. Ook in Groot-Brittannië wordt er politiek ingezet op een meer betrokken samenleving die verantwoordelijkheid neemt voor maatschappelijke problemen. De Big Society, omarmd door de Britse premier Cameron, is een concept waarin de maatschappij draait om een actieve en ondernemende opstelling van burgers, sociale verbanden en herverdeling van politieke macht en economisch eigendom. Geestelijk vader Philip Blond stelt dat steeds meer mensen geloven in actieve gemeenschappen of netwerken in plaats van het individualisme. Sociale ondernemingen blijken volgens hem beter in staat tot het bieden van oplossingen voor sociale problemen dan de overheid. Lokale gemeenschappen zouden volgens hem bijvoorbeeld het recht moeten krijgen om eigenaar te worden van publieke voorzieningen.

In Nederland is de Big Society voer voor discussie en inspiratie. Het essay 'Burgerkracht' van de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (De Boer en Van der Lans, 2011) bouwt bijvoorbeeld voort op het gedachtegoed van Blond. Het essay gaat in op de hervorming van de verzorgingsstaat in Nederland en hoe we daarin een nieuw evenwicht zoeken naar wat de 'civil society' op eigen kracht kan regelen en waar zorg en ondersteuning van de overheid onontbeerlijk is. Dat debat wordt al langer dan vandaag gevoerd. Nieuw is dat het daarbij de laatste tijd om veel meer gaat dan een moreel appèl op ondernemende burgers om 'meer verantwoordelijkheid te nemen'. Het gaat tegenwoordig ook om wenselijk gedrag van instituties en overheden. Het probleem is volgens De Boer en Van der Lans immers niet zozeer het gebrek aan kracht en

ondernemerschap bij burgers en samenleving. Het probleem is veeleer dat we de institutionele orde in onze samenleving zo hebben georganiseerd dat deze de krachten van ondernemende burgers eerder hindert dan bevordert. Daarom gaat het debat niet alleen om burgerkracht en ondernemerschap, maar ook om het heruitvinden van institutionele en professionele dienstbaarheid.

Het rapport 'De energieke samenleving' van het Planbureau voor de Leefomgeving (2011), schetst de duurzaamheidsopgave in een veranderende politiek-bestuurlijke omgeving en een veranderende maatschappij. Hierin wordt beschreven dat de Nederlandse samenleving in vijftig jaar is geëvolueerd naar een netwerksamenleving met mondige, autonome burgers en vernieuwende bedrijven. Het Planbureau voor de Leefomgeving stelt echter dat de overheidsorganisatie zich tot nu toe maar geleidelijk aanpast aan deze transformatie naar een energieke samenleving. Het gaat er dan ook om hoe de overheid creativiteit, ondernemerschap en innovatiekracht van burgers en bedrijven beter kan benutten.

Ondernemerschap verbreden Het is een groot gemis als ondernemerschap alleen vanuit een institutionele en economische opvatting wordt benaderd. Met het concept sociaal cultureel ondernemerschap kunnen we verder kijken dan het geïnstitutionaliseerde begrip van ondernemerschap. In formele omgevingen zoals overheden en kamer van koophandel geldt een institutionele opvatting van ondernemerschap gekoppeld aan allerlei formele criteria, kenmerken, procedures, regelingen etc.. Dat is jammer want hierdoor sneeuwt de onderliggende informele betekenis en kracht van ondernemerschap onder. Er is daardoor geen aandacht voor de persoonlijke capaciteit en informele aanpak van mensen die de motor van ondernemerschap zijn, en ook niet voor de sociale betekenis die dat ondernemerschap heeft waardoor mensen en lokale gemeenschappen aanhaken of worden gemobiliseerd om mee te doen.

Ondernemerschap heeft daarnaast ook een symbolische betekenis. Voorbeelden van mensen die in actie komen vanuit een gemeenschapsgevoel in een niet geformaliseerde organisatorische setting ondernemen vanuit de profilering van hun identiteit, een streven naar culturele autonomie en het zorgen voor hun omgeving. Mensen die ondernemen met sociaal kapitaal doen dit veelal vanuit een mix van aardse en symbolische motieven. Onderzoek naar de kracht en betekenis van sociaal cultureel ondernemerschap zal op de onderliggende mechanismen moeten ingaan om te begrijpen hoe ondernemende maatschappelijke initiatieven zich kunnen en zullen ontplooiën. Het gaat daarbij niet om het schetsen van een rooskleurig beeld, waarin de initiatieven van burgers worden opgehemeld tegenover de onmacht en bestuurlijke spaghetti van overheden. De belangrijke meerwaarde van deze benadering is dat het inzicht verschaft in het ontstaan van een nieuw repertoire van ondernemingen en van sociale innovatie. Juist door minder zwaar te leunen op bestaande definities en instituties, maar door te kijken welke informaliteiten er aan ten grondslag liggen, ontstaan nieuwe perspectieven op sturing. De politiek kan daar op inspelen door minder te sturen op institutionalisering en verantwoordelijkheden, maar door meer te sturen op empowerment en kaders aanbrenge voor wat teveel uitgaat van eigenbelang en ten koste gaat van de vrijheid en belangen van anderen. Hoe eerder politiek en bestuur zich gaan verhouden met ondernemende maatschappelijke initiatieven, hoe beter de kracht en betekenis daarvan ingeschat kan worden en hoe constructiever er gestuurd en bestuurd kan worden.

Daarom pleiten we er in dit onderzoek voor om naar sociaal cultureel ondernemerschap te kijken op een wijze die verder reikt dan de standaard economische opvatting over ondernemerschap. Ook het concept sociale innovatie heeft het gevaar in zich dat de samenleving als een onderneming wordt gezien en dat er sociale R&D nodig is om te vernieuwen. Er is veel meer ondernemerschap te vinden dan het commerciële economische ondernemerschap en er is veel meer sociale innovatie te vinden dan de sociale aspecten van erkende innovaties. Groepen mensen, bewoners, kunstenaars en andere personen die sociaal en cultureel kapitaal aanboren en inzetten voor nieuwe ontwikkelingen en innovaties tonen ondernemerschap. Dit kapitaal bestaat uit ideeën, enthousiasme, energie, contacten, vrijwillige inzet, betrokkenheid, creativiteit

enzovoort die kunnen worden ingezet om samen dingen te realiseren. De hierboven uiteengezette zienswijze op sociaal en cultureel ondernemerschap leidt niet tot een eenduidige definitie. De praktijk en discussie over experimenten zal uitwijzen wat het inhoudt en welke diversiteit aan acties ermee gepaard gaat. In dit rapport zal hier een begin mee worden gemaakt door een aantal voorbeelden te presenteren van projecten in het domein van de groene leefomgeving, waarbij met behulp van theorie, kritiek en reflectie gepoogd zal worden om meer zicht te bieden op de kracht en betekenis van informele vormen van ondernemerschap. De ervaringen met experiment en avontuur in sociaal cultureel ondernemerschap zullen vervolgens worden besproken in het licht van de actuele discussies over sociale innovatie.



In verschillende maatschappelijke domeinen zien we de laatste tijd vormen van sociaal cultureel ondernemerschap. In de culturele sector bijvoorbeeld wordt cultureel ondernemerschap al geruime tijd gezien als een manier waarop kunstenaars als ondernemers onafhankelijker van de overheid verantwoordelijkheid nemen voor het initiëren van culturele initiatieven (Klamer, 2011).

Ook voor de groene leefomgeving zien we de laatste jaren steeds meer sociaal cultureel ondernemerschap. Je ziet het bijvoorbeeld vaak in gebiedsontwikkeling waarbij kunstenaars worden ingeschakeld of bij lokale initiatieven van bewoners of burgers. Maar in feite zie je sociaal cultureel ondernemerschap in allerlei soorten situaties en samenwerkingen en bij allerlei soorten ‘professionals’, functies of posities, dus ook bij medewerkers binnen instellingen, bestuurders en ambtenaren.

In dit hoofdstuk wordt een aantal voorbeelden besproken, die verschillende aspecten en dimensies laten zien van sociaal cultureel ondernemerschap. Elk voorbeeld wordt beschreven aan de hand van vragen als:

- In welk opzicht is het sociaal en welke rol spelen belangen?

- Wordt er geïnvesteerd met en in menskracht?
- Is het zelforganisatie?
- Wordt er sociaal kapitaal opgebouwd?
- Zijn er blijvende resultaten/gevolgen?

Hieronder volgt een voorbeeld van een bewonersinitiatief dat een netwerk van boerderijeigenaren in de IJsselvallei mobiliseert, om niet alleen historische boerderijen maar ook de identiteit van de streek te behouden.

Bewoners richten kennis- en ondersteuningsnetwerk op om historische IJsselhoeven te behouden Een echtpaar uit de Flevopolder, Willemien en Jetse Hartmans, betreft in 2000 een oude IJsselhoeve in Nijbroek, de Blankemate, die ze met respect voor het erfgoed behouden en beheren. In hun naspeuringen naar materialen, kennis en ervaringen komen ze andere boerderijbewoners tegen. Ook zien ze op veel plekken de achteruitgang van de grote IJsselhoeven. De algehele verpaupering van deze herenboerderijen in de IJsselvallei gaat hen aan het hart en ze voelen zich geroepen om het tij te keren. Zes andere IJsselhoevebewoners sluiten zich aan. Samen met Gerard Hendrix, een bewoner uit de streek die zich als professioneel adviseur aanbiedt, en het Oversticht dienen ze een projectplan in voor subsidie om een kennis- en ondersteuningsnetwerk op te richten voor boerderijeigenaren die hun historische boerderijen en erven willen behouden. "Wij wilden een project doen dat probeert om de kennis over de IJsselhoeven bij elkaar te brengen en om mensen bij elkaar te brengen. Om iets te mobiliseren wat misschien nog niet direct leidt tot heel concrete zaken, maar waarin we wel in ieder geval een voedingsbodemp kunnen leggen." Uiteindelijk hebben de bewoners twee grote meerjarige projecten uitgevoerd. Het eerste project is gericht op het verzamelen van informatie over de boerderijen en hun plek in de IJsselvallei. Ook het vergroten van de betrokkenheid van bewoners was een belangrijk doel. Hiervoor werden zogenaamde

Hoevegesprekken gevoerd met bewoners die zich aanmeldden voor mogelijke ondersteuning. De IJsselhoeven waren maar matig gedocumenteerd en de hoevegesprekken leverden informatie op over de hoeven, de erven en de omgeving. Uit de gesprekken bleek ook in hoeverre er een noodzaak of wens was voor het behoud of onderhoud van de hoeve. Het was niet de bedoeling een 'wetenschappelijk' verantwoorde opname te maken. Het ging er vooral om wat er bekend was bij de mensen zelf, hun verhalen, wensen en hoe zij de toekomstmogelijkheden zagen. Naast de hoevegesprekken werden in dit project vele bijeenkomsten voor andere geïnteresseerde bewoners georganiseerd.

In het tweede project richtte het initiatief zich vooral op de uitvoering van behoudsactiviteiten. Een afgeleid project was het KIJK-project dat cultuur en cultuurhistorie een grotere rol wilde laten spelen bij de ruimtelijke plannen die in de IJsselvallei worden gemaakt. Daarom zijn vele bijeenkomsten, tentoonstellingen en kunstmanifestaties georganiseerd en is in verschillende ruimtelijke ordeningsprocessen in het gebied geparticipeerd om cultuur en cultuurhistorie een stem te geven. Persoonlijke betrokkenheid en liefde voor regionale eigenheid levert een netwerk dat zich inzet het agenderen van behoud van de karakteristieken van dit specifieke landschap.

Hieronder volgen voorbeelden van sociaal cultureel ondernemerschap door kunstenaars binnen gebiedsprocessen.

Kunst als aanjager van plattelandseconomie Sjoerd Wagenaar, initiator van de PeerGrouP verklaart de rol die PeerGrouP heeft gespeeld in de ontwikkeling van Veenhuizen als volgt: "De PeerGrouP is aan boord gehaald door Veenhuizen voor een inhaalslag van het dorp Veenhuizen en de penitentiële inrichting aldaar. We hebben daar trajecten in gang gezet beginnend met het bouwen van een Strokasteel, tot het combineren van natuur en cultuur in het

Ministerie van Turen. Onze insteek is om zowel met de betrokken instanties van landbouw en natuur, als de mensen die wonen en werken in het rurale gebied belangstelling te wekken voor de veranderingen die daar plaatsvinden. Dat heeft tot projecten geleid voor en met mensen die in hun dagelijks leven te maken hebben met veranderend plattelandsbeleid en een veranderende omgeving. Binnen die processen hebben we connecties gemaakt met het ministerie van Landbouw, DLG, LTO, Rijksgebouwendienst, provincie Drenthe en nog andere instanties en instellingen die zich actief bezig houden met landschap en natuur. Na een aantal jaren heeft de PeerGroup als early adapters in Veenhuizen plaats gemaakt voor de continuerende partijen als brouwerijen, hotelhouders, een museum, galeries en cultureel erfgoedondernemers. Uiteindelijk wint Veenhuizen mede dankzij de PeerGroup in 2011 de Europese Eden award”.

Na de realisatie van het ministerie van Turen (rondom het Strokasteel) schreef Sjoerd Wagenaar het volgende: We weten nu hoe je het graan verbouwd maar hoe maak je er brood van? We weten nu dat je op het platteland groots en meeslepend kunt werken, kunst kunt produceren in een andere landelijke context samen met niet-kunstenaars. Nu gaan we verder kijken! Het hoofdthema voor de komende tijd is: De herziening van het landschap als gebeurtenis op langere termijn. Hoe kan bijvoorbeeld het verleden weer een dynamisch en aangesloten geheel uitmaken van de huidige regio, en van zowel de lokale stedeling als de lokale plattelandsbewoner. Voor dit hoofdthema initiëren wij combinaties van kunstenaars en andere denkers, doeners, en organisaties om samen beelden te maken en teksten te schrijven. Op deze manier leveren wij een bijdrage in de plattelandsontwikkeling die past in de Europese stimulering van nieuwe combinaties in de plattelandseconomie.

Lokale energie aanboren ter verbetering van de leefomgeving Kunstenaars Karin Peulen kreeg de vraag van de afdeling stedenbouw in Heerlen

om een pocketparkje aan de Colijnstraat voor en door de buurt te ontwikkelen. De locatie is een krimpende wijk waar gaten door sloop zijn gevallen. In een zorgvuldig proces van kennismaken met de buurt en de wensen van de buurtbewoners creëerde Karin Peulen een gesprek over de verschillende wensen en ambities voor deze plek. Daartoe bezocht ze samen met de buurtwerkers 100 omwonenden huis aan huis om hun betrokkenheid te peilen voor dit proces. Karin Peulen: "Dat resulteerde in een 30 tal betrokkenen en een 10-tal actief betrokken bewoners die het ruimtelijk concept hebben helpen vormgeven. Door goed te luisteren en goed de communicatie open te houden, komt er iets uit waar veel bewoners ook blij mee zijn. Ieder mens heeft behoefte aan interesse en er is over het algemeen steeds minder tijd beschikbaar. Niemand heeft tijd, de politiek niet en buurtwerkers ook beperkt. Doordat voor grondzaken substantiële bedragen worden vrijgemaakt kon ik zelf de balans aangeven hoeveel tijd ik in die relatie met de buurt wilde inruimen. Er kristalliseerden gedurende het proces 5 doelgroepen uit die elk een duidelijke plek hebben gekregen in het parkontwerp. De gemeente vond dat de buurt het beheer van het plein zelf op zich moest nemen. Ik zei: "Daar doe ik niet aan mee. Ik laat mij niet voor die kar spannen!". Het is een oneigenlijke vraag. Bewoners zeiden ook: "Als je ons voor dat karretje wilt spannen doen wij niet mee!". Er bestaat een groot wantrouwen tegen zulke constructies. Er is al zoveel mislukt dat er geen vertrouwen meer bestaat in een goede afloop. Het gekke is wel dat de buurt nu zo trots en betrokken is dat ze het parkje toch grotendeels zelf onderhouden."

Zoeken naar nieuwe manieren om via sociale energie verantwoordelijkheid te nemen Bruno Doedens, kunstenaar van o.a. Langste Lentelicht in Twente: "Duurzame gebiedsontwikkeling vraagt om het veranderen van verantwoordelijkheden en het mobiliseren van sociale energie. Kunst kan een bijdrage leveren aan het mobiliseren van sociale energie. Men kent elkaar nu wel via kerk of school of sportclub. In wezen hadden de oude dorpsfeesten een vergelijkbare

rol. In veel dorpen zijn mensen lang bezig om een dorpsfeest te organiseren. De organisatie voorafgaand is vaak belangrijker dan het feest op zich. Die rol wordt onderschat. Tijdens het feest wordt van alles informeel geregeld en afgesproken. Dat inspireert mij om nieuwe dorpsfeesten te organiseren als aanjager voor sociale netwerken. In Salland proberen we via een dorpsmanifestatie rondom het Overijssels kanaal de burger meer in het zadel te helpen om zichzelf verantwoordelijk te maken voor zijn eigen omgeving en geen ondergeschikte rol in te nemen ten opzichte van de overheid. De eerste stap was om beeldend een locatie op het netvlies te krijgen. Rond het Overijssels kanaal bijvoorbeeld hebben we met hulp van 2000 vrijwilligers het kanaal letterlijk uitgelicht met grote lampionnen. Het aldus ontstane netwerk is de basis voor het doorbouwen naar het realiseren van individuele en groepsbelangen in de buurt. De burger moet zichzelf weer kunnen zien als ondernemer en zelf het initiatief kunnen ontplooiën tot een gebiedsveranderingsproces. Bij het onderzoek naar de Sallandse ruimte kozen wij voor een stichting met een aanjagersfunctie als een soort tussenlaag tussen overheid en bevolking. De stichting vertaalt de ruwe ideeën van de bevolking op een manier dat het op overheidsniveau serieus genomen kan worden. Het gaat om zorgvuldig belangenmanagement van burgers en het samenbrengen van kennis hoe lokale processen gaan en wat je daarbij in de gaten moet houden. Het is geen spelletje maar serieuze problematiek met belangen van allerlei partijen waar je bewust mee om moet gaan. De oude vormen van grootschalige planvorming fixeert dit soort processen omdat het eind plaatje van begin af aan al vast staat. Voor wegen en dergelijke is een streefplan noodzakelijk maar worden te weinig getoetst op de afgesproken ambities. Daarom pleit ik voor meer regeren met een open einde en het serieus nemen van de chaostheorie. De stichting Sallandse ruimte probeert een analyse te maken die zowel voor de praktijk als voor de politiek dingen te verduidelijken. Verder is er een werkgroep die onder de naam Sallandus voor de publiciteit zorgt en die als persoon steekhoudend stelling neemt en vraag oproepend is. Er zijn naar

mijn mening meer vergelijkbare nieuwe mechanismen nodig om netwerken met elkaar te verbinden om meer verantwoordelijkheid te kunnen nemen.

Hieronder een voorbeeld van een medewerker van een landschapsorganisatie die samen met kunstenaars sociaal cultureel ondernemerschap oppakt.

Nieuwe verbindingen en samenwerking voor een betekenisvolle plek Woningbouwcorporatie Pré Wonen en de gemeente Beverwijk zochten een tijdelijke invulling voor een braakliggend stuk in een aandachtswijk in Beverwijk en een plek voor groeneducatie voor schoolgaande kinderen in de buurt. Hiervoor zochten zij contact met Lidy Zeinstra, coördinator vrijwilligerswerk & burgerbetrokkenheid bij Landschap Noord-Holland. In de opgave herkent zij de mogelijkheid voor een verbreding van de ontwerpogave met kunst om de aansluiting bij de buurt te versterken. Zij kiest daarom voor een samenwerking met kunstbureau LTJ producties die gezamenlijk een ontwerp maken voor een amfitheaterachtige ecologische ruïne. Deze vorm biedt aanknopingspunten voor betrokkenheid van de buurt en verwijzingen naar de historie van Beverwijk. Door de gekozen ruïnevorm ontstaat een omsloten ruimte waar buurtbewoners elkaar makkelijker kunnen ontmoeten. Ook leent deze ruimte zich voor theatervoorstellingen en voor andere activiteiten van de aangrenzende basisschool en werden schooltuinen opgenomen in het ontwerp. De bouw is in samenwerking met de artistiek vormgever, beeldhouwers en de groenteams van Landschap Noord-Holland uitgevoerd. Dit zijn teams die jongeren een mogelijkheid bieden om zich te scholen en daardoor sneller te re-integreren in de maatschappij. De ruïne is gebouwd van sloopmaterialen van buurtbewoners en een naburig sloopbedrijf. Door de gekozen ruïnevorm gekoppeld aan een groenopgave kiest het projectteam ervoor om nieuwe verbindingen aan te gaan tussen omwonenden, bedrijven, maatschappelijke organisaties en opleidingsinstituten. Door de onderlinge samenwerking en verschillende soorten bijdragen en inzet (ook in

natura) kan de eco-ruïne als werk- en later als ontmoetingsplek van sociale en culturele betekenis voor de betrokkenen worden.

In bovenstaande voorbeelden is het sociaal cultureel ondernemerschap gebaseerd op het verbinden en mobiliseren van (lokale) netwerken van betrokken mensen rondom de culturele en sociale betekenis van een groene leefomgeving. Ondernemende en inspirerende personen organiseren dan motivatie, inspiratie, mobilisatie of innovatie ten behoeve van waardevol en betekenisvol landschap in een bepaald gebied of op een specifieke plek. Sociale en culturele 'productiemiddelen' zoals menskracht, creativiteit en lokale energie van (groepen) mensen worden voor korte of langere tijd ingezet ter verbetering van de leefomgeving. De nadruk ligt niet zozeer op het genereren van financiële opbrengsten maar op het vergroten van de culturele en sociale betekenis van de leefomgeving voor mensen. Hierdoor voelen mensen zich meer betrokken bij elkaar en hun leefomgeving, met als gevolg dat ze zich meer verantwoordelijk voelen en willen (blijven) bijdragen. Hierdoor ontstaat dus meer sociaal kapitaal dat kan worden ingezet voor de zorg voor de groene leefomgeving.



Kenmerken van sociaal cultureel ondernemerschap In deze paragraaf gaan we in op kenmerken van sociaal cultureel ondernemerschap. In de paragrafen daarna gaan we wat dieper in op drie kenmerkende handelingswijzen die de kracht zijn achter sociaal cultureel ondernemerschap: informele organisatie, doe-het-zelven met sociale processen en regels, en verbindingen leggen tussen mensen en verschillende werelden.

Ondernemerschap heeft niet perse iets te maken met de markt of commercie. Het betreft namelijk de aanpak of het vermogen om iets op een bepaalde manier te realiseren, en kan dus in alle sectoren en gebieden voorkomen, ook binnen de kunstsector, bij lokale gemeenschappen, maatschappelijke organisaties en de overheid.

Volgens Klamer e.a. (2000) is de Fransman Cantillon (ca. 1680-1734) de eerste denker die een centrale plaats in de economie toedichtte aan de figuur van de ondernemer, oftewel de 'entrepreneur'. Daarbij dacht hij aan iemand die op eigen initiatief en voor eigen voordeel buiten de traditionele verbanden om iets van maatschappelijke waarde realiseerde. Dat beeld was ongebruikelijk in een tijd waarin mensen gewend waren tradi-

ties te volgen en te doen wat hen door een autoriteit opgedragen werd. De entrepreneur kreeg volgens Klamer e.a. echter pas echt gestalte in de eerste helft van de 20ste eeuw in het werk van de Oostenrijkse aristocraat en beroemd econoom Joseph Schumpeter. Zijn entrepreneurs zijn niet de commerciële ondernemers van nu, maar het zijn de mannen en vrouwen die creatief en innovatief zijn en het lef hebben om ondernemingen op te zetten die in alle redelijkheid onmogelijk lijken. Entrepreneurs zijn mensen die met routines en tradities breken. De hedendaagse econoom Israel Kirzner voegde nog de eigenschap van alertheid toe: entrepreneurs grijpen kansen die andere, redelijke of geroutineerde mensen, laten liggen.

Volgens Klamer zijn deze kenmerken (initiatief tonen, creativiteit, durf, buiten gebaande paden treden en alertheid) echter niet voldoende als eigenschappen van de succesvolle entrepreneur. Cruciaal is volgens hem het vermogen anderen te overtuigen om mee te doen. Hierbij zijn twee zaken erg belangrijk voor succesvolle ondernemers. Een ondernemer moet veel weten over de (lokale) situatie (de ins en outs over wat er speelt) en moet een groot netwerk hebben. Verder moet een ondernemer in staat zijn om verschillende domeinen open te breken en te verbinden. Dus om een gemeenschappelijk veld te creëren via herkenbare taal en communicatie, zogenaamde 'connecting conversations'.

In de volgende paragrafen gaan we in op drie aspecten van de kracht achter sociaal cultureel ondernemerschap: de informele werk- en organisatiewijze, de pragmatische omgang (doe-het-zelven) met sociale spelregels en de kunst om gesprekken en verschillende partijen met elkaar te verbinden door het creëren van een gemeenschappelijke taal. De losse en informele benadering staat aan de basis van de kracht van sociaal cultureel ondernemerschap en maakt het mogelijk dat nieuwe, verrassende of tegendraadse verbanden, activiteiten, contacten en ideeën ontstaan. We illustreren deze drie aspecten weer met praktijkvoorbeelden.

De kracht van het informele

Sociaal cultureel ondernemerschap is grotendeels gebaseerd op een informele werkwijze. Volgens Morand (1995) verwijst de term informeel, en het bijbehorende zelfstandig naamwoord informaliteit, naar sociale situaties of bijeenkomsten die in het algemeen worden gekenmerkt door spontaan gedrag, terloopsheid en onderlinge vertrouwdheid. Morand onderscheidt hier ook kenmerken als openheid van informatie, affectieve betrokkenheid, creativiteit en relatieve chaos. De termen formeel en formaliteit hebben betrekking op situaties en sociale relaties die meer gedisciplineerd, weloverwogen en onpersoonlijk van aard zijn. Goffman (1963) karakteriseert dit onderscheid met behulp van de termen 'looseness' and 'tightness' (Morand, 1995).

De organisatiewijze van sociaal culturele ondernemers kan worden gekoppeld aan de coördinatie mechanismen die Borgen en Hegrenes (2005) onderscheiden binnen organisaties. Met name het Handbook mechanisme en Handshake mechanisme zijn hier bruikbaar. Sociaal cultureel ondernemerschap maakt bij de coördinatie van een project of bij samenwerking met anderen vooral gebruik van het informele Handshake mechanisme, hoewel er soms ook formele Handbook aspecten bij worden gehaald.

Het Handbook mechanisme bestaat uit formele regels en procedures. Dit is het coördinatie mechanisme voor samenwerking op basis van instrumentele motieven. Dat wil zeggen, samenwerking gedreven door het rationele eigenbelang van individuen. De regels, afspraken en (gedetailleerde) contracten die hier worden vastgelegd op papier zijn de kenmerken van dit mechanisme en kunnen gezien worden als uitingen van wantrouwen (Salverda et al., 2009). Putnam spreekt hier over evenwichtige wederkerigheid, die verwijst naar een gelijktijdige uitwisseling van bijdragen van gelijke waarde volgens van te voren vastgelegde regels. Het Handshake mechanisme is gebaseerd op informele gedragsregels die voortkomen uit gedeelde normen en waarden en onderling vertrouwen. Dit mechanisme wordt vaak toegepast in niet-hiërarchische organisaties met zeer gemotiveerde mensen waar sprake is van een sterk gevoelde missie, esprit de corps of ideologie (cf. Douma en Schreuder, 2002: 42). Hier is sprake van diffuse wederkerigheid (Putnam, 1993), die verwijst naar een voortdurende relatie van uitwisseling die op een bepaald

moment onbeantwoord of onevenwichtig kan zijn, maar die de wederzijdse verwachting in zich heeft dat een bijdrage op de een of andere manier wordt ‘terugbetaald’ in de toekomst.

Een ander belangrijk kenmerk van informele organisatie is dat het ontstaat van binnenuit. De informele organisatie van een sociaal culturele ondernemer ontstaat dus vanuit de ondernemer zelf of het sociale proces en de onderlinge interacties binnen het initiatief. Uiteraard kan de werkwijze en organisatie van een sociaal culturele ondernemer ook formele Handbook aspecten hebben. Deze ontstaan doordat een organisatiemodel van buitenaf wordt ‘ingevlogen’, bijvoorbeeld doordat een stichting wordt opgericht of doordat procedures en regels worden gevolgd die vanuit overheden of subsidieverstrekkingen worden gevraagd of ‘opgelegd’.

Figuur 4: Kenmerken van formele en informele wijze van organiseren

Formele organisatie	Informele organisatie
‘Strak’: Gedisciplineerd, weloverwogen, onpersoonlijke relaties, geroutineerd, procedurele rechtvaardigheid	‘Los’: Spontaan, terloops, affectieve betrokkenheid, onderlinge vertrouwde, creativiteit, openheid van informatie en relatieve chaos
Handbook mechanisme: regels, afspraken en contracten die van te voren zijn vastgelegd op papier	Handshake mechanisme: impliciete gedragsregels die voortkomen uit gedeelde normen en waarden
Evenwichtige wederkerigheid (gebaseerd op wantrouwen)	Diffuse wederkerigheid (vertrouwen en herhaalde sociale uitwisseling zijn cruciaal)
Wordt van buiten af ‘ingevlogen’	Ontstaat van binnen uit

In de volgende voorbeelden zien we verschillende vormen van sociaal cultureel ondernemerschap die in maatschappelijke initiatieven of gebiedsprocessen informele organisatievormen weten te initiëren.

Informeel eigenaarschap en beheer pocketpark in Heerlen Bij het parkvoorbeeld in Heerlen kiest Karin Peulen bewust voor een intensievere tijdrovende vorm van communicatie dan de gemeente kan bieden die uiteindelijk leidt tot een nieuwe informele organisatievorm rondom het park. "Bij het proces om het pocketpark in Heerlen met bewoners te ontwikkelen wilde ik mensen serieus betrekken bij hun omgeving omdat het primair een stuk van hun is. Ik heb me verzet tegen de achterliggende gedachte van de gemeente dat door actieve betrokkenheid het beheer door de buurt zou moeten worden opgepakt. Toch is dat wel een resultaat geweest. De buurtwerker gaat met de kinderen regelmatig door het plein om de rommel op te ruimen. Ook woont er toevallig een hovenier die eens in de zoveel tijd een zak tevoorschijn haalt en wat aanpakt. Er is een commissie van buurtbewoners door de buurt opgesteld die ook wat aan onderhoud doet. Verder wordt er jaarlijks een kerstmarkt gehouden op het plein. Een bewoner die bij de Amerikaanse basis werkt zorgt voor spullen en er is een vaste plek ingeruimd voor de jaarlijkse kerstboom. Het feit dat er een traditie wordt gestart is belangrijk voor de levendigheid van het plein en zegt iets over het toe eigenen van een plek door de bewoners".

Buren werken op informele wijze samen aan het landschap Bewoners van drie buurtschappen in Oost-Groningen hebben zich georganiseerd in de Boermarke Essen en Aa's. De trekkers van dit bewonersinitiatief hebben een groot deel van de lokale gemeenschap (ca. 40 gezinnen) gemobiliseerd om gezamenlijk de cultuurhistorische waarden van het landschap te herstellen, beter zichtbaar te maken en samen te beleven. Hoewel zij een formele stichting hebben opgericht (vooral vanwege subsidievoorwaarden), zijn de informele sociale relaties tussen de burens de basis en kracht van de samenwerking; een eigentijdse en informele vorm van nabuurschap.

De gezamenlijkheid en het onderling vertrouwen binnen de bewonersgroep is ontstaan doordat de trekkers open keukentafelgesprekken bij mensen thuis hebben gevoerd, gezellige onderhoudsactiviteiten in het landschap zijn georganiseerd, activiteiten zoveel mogelijk door bewoners zelf worden uitgewerkt en uitgevoerd, resultaten en successen altijd gezamenlijk worden gevierd etc. Cruciaal voor het succes van het initiatief is dat voor de organisatie deelname is gezocht bij allerlei soorten bewoners, zodat iedereen zich 'gehoord' voelde. In de kern van de groep zaten bewoners van alle drie de buurtschappen, boeren en 'import', jonge en oude mensen, mannen en vrouwen. Verder was het cruciaal dat de mores was dat alleen die activiteiten werden gedaan waar veel animo voor was binnen de gemeenschap. Op basis van de keukentafelgesprekken hebben de trekkers een landschapsplan gemaakt (het Markeplan), waarin de belangrijkste sociale en culturele betekenis van het landschap voor de bewoners is benoemd en uitgewerkt in concrete doe-het-zelf projecten. Zo is bijvoorbeeld de oude Geselberg (waar vroeger heksenprocessen plaatsvonden) weer zichtbaar gemaakt in het landschap door begroeiing op de heuvel weg te snoeien. Maar ze hebben er ook een verhalenboek over gemaakt, een herdenkingsmonument geplaatst, wandelroutes aangelegd en er een groot feest gehouden met een middeleeuwse toneelopvoering. Een andere activiteit is het realiseren van een kunstwerk annex ontmoetingsplek, het Marketeken, op een driesprong. Dit Marketeken is ontworpen door een kunstenaar, maar door de bewoners zelf gebouwd. Verder hebben de bewoners, mede op basis van informatie van oude boeren uit de gemeenschap, een oude hooibrug gereconstrueerd en herbouwd, als onderdeel van het herstel van een oud pad. Ook deze Heubrugge hebben de bewoners zelf gebouwd en de onthulling ervan hebben ze samen gevierd.

Doe het zelve met (sociale) spelregels Sociaal

culturele ondernemers kunnen worden opgevat als pragmatische 'doe-het-zelvers' die wanneer de situatie er om vraagt de 'rules of the game' - oftewel de spelregels van het sociale proces - zichtbaar maken, aanpassen of met elkaar verbinden c.q. combineren. Hierdoor kunnen nieuwe perspectieven ontstaan of verschillende groepen met elkaar in gesprek raken. Er zijn drie vormen van doe-het-zelven: benadrukken, combineren en aanpassen (Koning, 2011). Dit doe-het-zelven vindt volgens Koning met name plaats als een initiatief van een sociaal culturele ondernemer te maken krijgt met formele organisaties (instituties).

Bij 'benadrukken' wordt bedoeld dat sociaal culturele ondernemers de soms impliciete of onbewuste 'spelregels' van het sociale proces expliciet maken. Dit is bijvoorbeeld het geval als sociale normen, culturele waarden of tradities van een bepaalde gemeenschap of op een bepaalde plek zichtbaar worden gemaakt. Dit kan vervolgens een nieuw perspectief bieden op de manier waarop met elkaar en met de leefomgeving wordt omgegaan. Er zijn meerdere voorbeelden van projecten van sociaal culturele ondernemers waarin wordt gezocht naar verhalen van mensen over (gemeenschappelijke) normen, waarden en betekenissen van een gebied, om de soms vergeten sociale en ruimtelijke binding te bevestigen of te creëren en om een nieuw perspectief te bieden. Zoals het project *Vissershop* in Zaanstad.

Zichtbare herinneringen *Kunstenares Ida van der Lee bedacht een project voor de wijk Vissershop in Zaanstad. Het wijkje Vissershop verzakte en moest daarom gesloopt worden. Ida van der Lee wilde een proces en een vorm creëren waarmee de verhalen van de oude wijk expliciet werden gemaakt en konden worden doorvertaald naar de nieuwe situatie. In de planningswereld worden deze verhalen meestal veronachtzaamd. Het 'nieuwe' is vaak belangrijker als dat wat verdwijnt. Over drie jaar verspreid startte zij een zorgvuldig proces waarin zij op zoek ging naar waardevolle verhalen uit de wijk om ze voorafgaand aan de sloop zichtbaar te maken. Daarvoor nodigde zij bewoners uit hun verhalen en herinneringen van gebeurtenissen uit de wijk op te tekenen. Tijdens*

het sloopproces werd een schatkist gemaakt van sloopresten die werd gevuld met de verzamelde verhalen. De kist werd door de wijkbewoners in een proces door de straten gevoerd en overgebracht naar het Zaans museum. Delen van de verhalen werden teruggebracht in de slooppanden en de meest krachtige statements verschenen op stoeptegels in de nieuwe wijk. Door het opgetekende zichtbaar en tastbaar te maken, wordt benadrukt wat mensen waardevol vinden, zowel tijdens het afscheidproces als in de nieuw ontstane werkelijkheid. Door ruimte te maken voor het benoemen van de emotionele binding die men ervaart bij het verdwijnen van plekken slaagt van der Lee erin om mensen te betrekken in een afscheidsritueel.

Een tweede vorm van doe-het-zelven is 'combineren', waarbij het gaat om het verrassend, handig of pragmatisch verenigen van bestaande formele regels en informele normen of verwachtingen. Hierdoor ontstaan nieuwe sociale verhoudingen en verbanden en nieuwe sociale gesprekken. Zoals in het volgende voorbeeld.

Krijtwet? Karin Peulen, betrokken als kunstenaar bij het ontwerpen en realiseren van een pocketpark in Heerlen: "Bij het inventariseren van de wensen ten aanzien van het plein vertelde een aantal kinderen dat ze niet op de stoep mochten krijten. Ik heb hen toegezegd dat ik daar als kunstenaar wel een wet voor kan regelen. In het ontwerp hebben we bij de keuze van de bestrating rekening gehouden met de krijtwens en tijdens de opening heeft de burgemeester zich uitgesproken dat dit een officiële krijtwijk zou zijn. Het is daarmee bespreekbaar geworden en behoeft daardoor geen wet meer."

Tot slot zie je bij de derde vorm van doe-het-zelven - 'aanpassen' – dat sociaal culturele ondernemers bestaande regels op maat maken of dat ze breken met bestaande structuren en procedures en buiten de gebaande paden treden. Zie bijvoorbeeld het onderstaande project waarbij door lak te hebben aan bestaande regels en eigendomsverhoudingen een verrassingseffect

wordt gecreëerd dat (uiteindelijk) positief uitpakt voor de betekenis en beleving van de leefomgeving.

'Do it yourself' aanpak van krimp Toon Hezemans is initiatiefnemer van het project Lak aan Braak. Hij nodigde 'muralisten' uit om via muurschilderingen op een nieuwe manier aandacht te vragen voor krimp in de stad Heerlen. Op 18 verschillende plekken in Heerlen werden muren beschilderd. De schilderijen werden gemaakt om de aandacht te vestigen op de plaats, vorm en identiteit van leegstaande panden. Een muurschilderkunst richt zich in tegenstelling tot graffiti meer op de eigenheid van een plek. Met de schilderijen wilden de schilders de plekken uit de anonimiteit halen. Eigenaren van leegstand werden soms zonder vooraankondiging geconfronteerd met een schildering op hun eigendom. Na aanvankelijke stroefheid reageerde het merendeel na realisering zeer positief en niemand maakte gebruik van het aanbod om de muur weer in oorspronkelijke staat terug te brengen. Leegte en krimp bieden in de ogen van deze kunstenaars juist ruimte voor fantasie en de zogenaamde 'do it yourself' ondernemersgeest.

Connecting conversations

Een succesvol sociaal culturele ondernemer is volgens Klamer (1996, 2000) in staat om verschillende domeinen open te breken door 'connecting conversations' op gang te brengen. Dit door een gemeenschappelijk veld te creëren via herkenbare taal, beelden en communicatie. Een sociaal culturele ondernemer kan gesprekken op gang brengen tussen betrokkenen in een gebied of op een specifieke plek. Bijvoorbeeld gesprekken tussen (autochtone) boeren en (import) burgers, of tussen mensen die in het gebied wonen en werken (leefwereld) en ambtenaren en bestuurders (systeemwereld). Om dergelijke verbindingen tot stand te brengen worden ontmoetingen gecreëerd onder gunstige omstandigheden en condities. In de praktijk komt dat neer op het organiseren van bijvoorbeeld gezamenlijke maaltijden, feestelijke omstandigheden en of muziek.

Verbinding door bouwen van nieuwe culturele netwerken In

Haarzuilens is een samenwerking tussen theatermakers, Natuurmonumenten en Dienst Landelijk Gebied ontstaan die resulteert in de huisvesting van kunstenaars voor een paar jaar in een leegstaande boerderij in een herinrichtingsgebied. Het vernieuwende idee om de theaterwereld in een gebiedsontwikkelingsproces te betrekken, kwam voort uit een bevlogen gebiedsontwikkelaar die tevens landschapskunst maakt en als zodanig in gesprek raakte met theatermakers van de Vrede van Utrecht. De theatermakers settelden zich in het gebied en gingen op zoek naar de waarden die het landschap had voor individuen en probeerden die gesprekken te vertalen naar een theatervoorstelling over waarden van dit gebied. De kunstenaars mobiliseerden de bestaande lokale netwerken, Stichting Emmaus, scholen en muziekverenigingen uit de omgeving en ze betrokken de bewoners door huis aan huis aan te bellen om verhalen op te halen. De aldus gevoerde gesprekken brachten niet alleen de fysieke kant van de locatie maar ook de sociaal culturele waarden van het landschap in beeld. Ook kregen de kunstenaars via deze intensieve benadering inzage in de sociale structuur van het dorp en de sleutelfiguren van het dorp. De voorstellingen toonden een breed palet aan beelden en gevoelens. De weerstand tegen de ver-

anderingen toonde bijvoorbeeld gevoelens als liefde voor het agrarische cultuurlandschap, sympathie voor traditionele sociale omgangsvormen en angst voor het verlies van dergelijke waarden. Daarnaast toonden de theatervoorstellingen o.a. de beelden van moderne agrariërs over en nieuwe bewonerswensen voor de toekomstige recreatieve waarden van het gebied. Natuurmonumenten is als beheerder van het gebied blij met de kunstenaars als sociaal cultureel ondernemers, omdat de kunstenaars op een andere manier een verbinding aangaan met de mensen uit het gebied en daardoor andere mensen betreft dan Natuurmonumenten doet. De nieuwe bewoners uit de nieuwbouwwijken rondom Haarzuilens bijvoorbeeld is een belangrijke gebruikersgroep van de nieuw te bouwen recreatieve omgeving. Nieuwe mensen betrekken bij deze omgeving herkennen de kunstenaars als opgave en voegen daaraan toe dat theater en muziek een verbindende vorm kan zijn om scholieren of stadsbewoners te betrekken. Ook kiezen deze kunstenaars bewust voor de samenwerking tussen lokale en regionale en professionele en amateurspelers en proberen verhaallijnen van vroeger, nu en toekomst te verweven of met elkaar te confronteren. Het product dat geleverd wordt is divers en toont tevens de conflicten van het veranderingsproces via een culturele hertaling. De kunstenaars trekken de problematiek van de plek in een groter verband door bijvoorbeeld traditie en vernieuwing in zijn algemeenheid te bezien of de persoonlijke verhalen naast de beleidsvragen te plaatsen en na afloop gezamenlijk een maaltijd te nuttigen met alle betrokken netwerken.

Brug slaan tussen verschillende werelden via informele en feestelijke ontmoetingen Het bewonersinitiatief Boermarke Essen en Aa's heeft voor haar activiteiten medewerking nodig van grondeigenaar Staatsbosbeheer en van de betreffende gemeenten en provincie. Vandaar dat de bewoners Staatsbosbeheer al in een vroeg stadium bij hun plannen betrekken. Dat doen ze door het districtshoofd uit te nodigen voor een informele bijeenkomst bij een van de initiatiefnemers thuis waar ze hun Markeplan presenteren aan alle bewo-

ners van de drie buurtschappen. Het districtshoofd blijkt al langer voorstander te zijn van het verkleinen van de afstand die er in zijn ogen bestaat tussen Staatsbosbeheer en bezoekers en bewoners in hun gebieden. Dit bewonersinitiatief sluit daar goed bij aan en dus wil hij graag meewerken.

Via hun persoonlijke netwerken hebben de trekkers van het bewonersinitiatief al contacten met ambtenaren en bestuurders van gemeenten en provincie. Om dit contact te versterken, organiseren ze een feestelijk moment om het Markplan aan te bieden aan de burgemeesters van de gemeenten Bellingwedde, Stadskanaal en Vlagtwedde en een gedeputeerde van de provincie Groningen. Deze overheden reageren enthousiast op de plannen van de bewoners. Dit is de basis voor hun erkenning en ondersteuning van het bewonersinitiatief. Ook voor de onthulling van de Heubrugge, het Marketeken en de boekpresentatie op de Geselberg worden ambtenaren en bestuurders stevast uitgenodigd om de informele contacten aan te halen.

Voor het snoeien van de Geselberg hebben de bewoners vooral overlegd met het districtshoofd van Staatsbosbeheer. Ze spreken af dat de bewoners overtollige begroeiing zelf zullen snoeien. Nadat zij dit gedaan hebben, blijkt de toenmalige beheerder van het gebied echter ontevreden te zijn over de manier waarop de bewoners de snoeiwerkzaamheden hebben uitgevoerd. Hij is bevestigd in zijn idee dat natuurbeheer door professionals moet worden gedaan en niet door bewoners. Dit in tegenstelling tot het districtshoofd, die het veel belangrijker vindt om vertrouwen en erkenning aan bewonersinitiatieven te geven om zo een goede en duurzame relatie op te bouwen. Hij neemt het overmatige snoeien op de koop toe. Dat is voor hem gewoon een kwestie van volgende keer beter communiceren.

Taal connections In de zomer van 2011 maakte de PeerGrouP in samenwerking met Huus van de Taol De Drentse Bluesopera. Opera als kunstvorm speelt zich normaliter af in de theaters van grote steden in de voertaal Italiaans. De Drentse Bluesopera daarentegen was een muziektheaterspektakel dat in de maanden juli en augustus 20x gespeeld werd in de openlucht voor duizenden toeschouwers. De voorstelling vond plaats nabij het dorp Gieten. Centraal in de Drentse Bluesopera staat de boer. De opera ging over de dilemma's waar veel jonge boeren tegenwoordig voor staan: Ga je het bedrijf van je ouders voortzetten of geef je er - moe van regelgeving en dwang tot grootschaligheid - de brui aan? Door het dalende aantal boeren verandert Drenthe wezenlijk van karakter. Is Drenthe een recreatiepark of een bejaardenoord? De Drentse Bluesopera brengt deze actuele thematiek voor het voetlicht. De PeerGrouP kiest bewust voor onderwerpen en een taal en muziktaal die letterlijk en figuurlijk dichtbij een regionaal publiek staan. Daarmee neemt de bezettingsgraad van het publiek toe. Door het succes wordt deze voorstelling uiteindelijk eenmalige verkocht aan Carre waar een uitverkochte zaal kijkt naar een Drents-talige voorstelling. Door de keuze van de muziek en beeldtaal lukt het de kunstenaars om de rurale problematiek van de jonge boer zo te verwoorden en verbeelden dat zowel een lokaal en regionaal publiek als een grootstedelijk publiek wordt bereikt.

Het bovenstaande overziend kan worden gezegd dat de informele organisatie en werkwijze van sociaal culturele ondernemers hen de flexibiliteit biedt om onverwachte kansen te pakken en om pragmatisch om te gaan met de mogelijkheden die zich voordoen. Bovendien maakt het maatwerk mogelijk: handelen naar wat op het moment zelf voor handen is en naar wat een specifieke plek of situatie vraagt. Het geeft namelijk tegelijkertijd de mogelijkheid om zelf spelregels met elkaar af te spreken. Bijvoorbeeld door bestaande regels op maat te maken of er mee te breken of door bestaande sociale verwachtingen en bureaucratische procedures verrassend met elkaar te verbinden. Verder biedt een informele werkwijze ruimte voor creativiteit en innovatie, omdat het doel en de weg er naar toe niet van tevoren worden vastgelegd. Tot slot

leidt een informele manier van werken tot een groter en hechter persoonlijk netwerk op basis van vertrouwen. Deze persoonlijke relaties tussen een sociaal cultureel ondernemer en andere betrokkenen en tussen de betrokkenen onderling, dragen bij aan het openbreken van verschillende werelden en aan het onderling verbinden van deze werelden. Informele sociale relaties helpen om elkaars taal te leren spreken of om een gemeenschappelijke taal te ontwikkelen. Door deze informaliteit worden mensen uit verschillende hoeken getriggerd om bij te dragen. Dit laatste ook vanwege de diffuse wederkerigheid die ontstaat op basis van het gewonnen onderlinge vertrouwen.



In de inleiding van dit rapport schetsten we de huidige decentralisering en liberalisering van een groot deel van het overheidsbeleid. Verantwoordelijkheden worden teruggelegd in de samenleving, waarbij ondernemerschap als belangrijke drager van het realiseren van maatschappelijke doelen wordt gezien. Het uitgangspunt van dit rapport is dat het van belang is om ondernemerschap breed op te vatten en dus ook te kijken naar welke informaliteiten eraan ten grondslag liggen. Hierdoor ontstaan nieuwe perspectieven op sturing en ondersteuning door de overheid.

In dit onderzoek naar sociaal cultureel ondernemerschap zien we dat er legio voorbeelden zijn waarbij mensen zich gezamenlijk inzetten voor hun groene leefomgeving, mits zij zich voldoende aangesproken en betrokken voelen en er ruimte wordt geboden voor ondernemerschap om die nieuwe verantwoordelijkheden te onderzoeken en uit te bouwen. Het openstellen van ruimte (letterlijk en figuurlijk) voor dit soort ondernemerschap blijkt voor overheden niet eenvoudig. Overheden doen pogingen om mee te bewegen en ruimte te scheppen, maar dat lukt vaak niet. Of zoals de directeur van 'Kunst in de samenleving', Toon Hezemans, het zegt: "Hoe meer de overheid zich wil terugtrekken, hoe sterker ze aanwezig lijkt!"

Als we de voorbeelden van sociaal cultureel ondernemerschap overzien valt op dat de kracht van deze initiatieven en projecten wordt gezien in het informele, in het verbinden van en voortbouwen op het aanwezige sociale kapitaal en in het creatief en out of the box denken en handelen. Sociale relaties en netwerken worden door sociaal cultureel ondernemers gezien als de bron die mankracht, enthousiasme, organisatievermogen of materialen levert voor een activiteit, organisatie of planningsproces. Het weten aanboren, stimuleren en verbinden van dergelijke relaties vraagt om een informele wijze van samenwerken, gebaseerd op openheid en onderling vertrouwen. Maar ook om durf om verder te kijken dan bestaande systemen, afspraken of regels. Uit de voorbeelden spreekt de stimulerende rol van actieve personen en kunstenaars in het uitbouwen van sociale netwerken. De autonome positie van een kunstenaar als sociaal cultureel ondernemer vergemakkelijkt het oprekken van bestaande handelingsperspectieven. Enerzijds omdat een kunstenaar wordt uitgedaagd om de wereld met een nieuwe blik te bekijken. Maar ook omdat in het handelingsperspectief van een kunstenaar geen verantwoording hoeft worden afgelegd aan institutionele kaders, en een kunstenaar daardoor eerder geneigd is om de grenzen van de regelgeving te onderzoeken of op te rekken. Verder toont het nauw vertakte sociale netwerk van bewonersinitiatieven de kracht van sociaal cultureel ondernemerschap in de vele mogelijkheden om mensen te betrekken, hen te inspireren om bij te dragen, om verbindingen te leggen tussen mensen en tussen groepen en om gezamenlijk dingen te realiseren.

Wat is nu de betekenis van sociaal cultureel ondernemerschap in de huidige verschuivende maatschappelijke en politiek-bestuurlijke context? Is sociaal cultureel ondernemerschap een onderstroom die belangrijk aan het worden is, of is het een wensbeeld van de overheid die wil bezuinigen? Het lijkt erop dat beide het geval is; het is zowel een normatief sturingsideaal als een empirische realiteit. Het repertoire aan ondernemingen lijkt zich uit te breiden. Hoe kan de betekenis van deze alternatieve vormen van ondernemerschap worden gedeut voor de samenleving?

Sociaal cultureel ondernemerschap kan leiden tot sociale innovatie: nieuwe ondernemingen, ondernemingsvormen en sociale structuren tussen mensen. Sociale innovatie wordt hier gezien

als mogelijke uitkomst van sociaal cultureel ondernemerschap. Een ondernemerschap dat gecodificeerd wordt als innovatie omdat het niet past binnen de actuele gereedschapskist waarmee sociale structuren en ondernemingen worden beschreven en begrepen.

In internationale literatuur wordt sociale innovatie opgevat als maatschappelijke vernieuwingen die ontstaan door en voor nieuwe sociale verbanden. Het resultaat is nieuwe strategieën, concepten, ideeën en diensten die aan sociale behoeften tegemoet komen en die nieuwe sociale structuren en samenwerkingen creëren en versterken (Murray, Caulier-Grice & Mulgan, 2010). Het denken over innovatie verandert. Steeds meer wordt geaccepteerd dat technische innovaties zijn ingebed in en voortkomen uit sociale vernieuwingen. Innovaties worden meer en meer gezien als mensenwerk dat voortkomt uit incrementele acties en handelingen van mensen en resultaat is van hoe mensen inspelen op hun sociale omgeving. Sociale innovatie staat momenteel hoog op de Europese politieke agenda omdat de EU economische groei gekoppeld ziet aan sociale innovatie (zie bijvoorbeeld Social Innovation Europe). De ambitie is gericht op implementatie van het idee van sociale innovatie in alle sectoren van het EU beleid. Hier wordt gesproken van sociale innovaties als doel en als middel van een samenleving, waarin zelfsturende sociale netwerken belangrijke pijlers zijn.

Maar op welke wijze kunnen politiek en beleid sociale innovatie bevorderen? Van belang hierbij is dat bestaande instituties en overheden breder naar innovaties en ondernemerschap kijken en meer erkenning, ruimte en ondersteuning geven aan informele vormen van ondernemerschap van waaruit tot sociale vernieuwingen kan worden gekomen.

Met het concept sociaal cultureel ondernemerschap kunnen we verder kijken dan het geïnstitutionaliseerde begrip ondernemerschap. Daarmee kunnen we zien wat er van mens tot mens gebeurt in het informele ontstaansproces van een sociale innovatie als gevolg van ondernemerschap. Wat het startpunt was, op welke manier de eerste ideeën werden gedeeld, welke interacties tussen mensen tot stand kwamen en hoe menselijk kapitaal werd aangeboord en benut om (gezamenlijk) tot nieuwe dingen te komen.

Op dit moment is er bijvoorbeeld een grote diversiteit aan creatieve praktijken die ontwikkelen in bijna slooprijpe gebouwen die een uitstekende voedingsbodem blijken te zijn voor het ontstaan van nieuw werk, nieuwe banen, nieuwe ondernemingen. Broedplaatsen van sociaal en cultureel ondernemen vanuit een radicaal bottom-up perspectief. Om te begrijpen hoe dergelijke ideeën en samenwerkingen leiden tot gezamenlijke energie vraagt om een nieuwe economisch en sociaal economisch repertoire. Met dit boekje hebben we een start gemaakt voor een verdere zoektocht naar een passend begrippenkader voor nieuw ondernemerschap die we samen met sociaal cultureel ondernemers gaan oppakken.

Het stimuleren en ruimte geven aan sociaal cultureel ondernemerschap is dus ook wat sociale en maatschappelijke innovatie betreft van groot belang voor de samenleving, zeker in tijden waarin er weinig overheidsmiddelen beschikbaar zijn. De overheid is zich steeds meer bewust van de kracht van sociaal cultureel ondernemerschap en doet direct of indirect pogingen om mee te bewegen. Maar vaak blokkeert het overheidssysteem van regels en generieke aansturing de ruimte die dergelijke sociale innovaties nodig hebben. Bijvoorbeeld uit angst voor te grote informaliteit die een professionele zakelijkheid in de weg kan staan, uit angst voor te grote betrokkenheid bij plekken die daarmee hun flexibiliteit in functie kunnen verliezen, of uit onmacht om te opereren in een andere wereld dan de huidige beregelde beleidswerkelijkheid.

De voorbeelden van cultureel ondernemerschap in dit onderzoek laten zien dat er diverse vormen zijn die onderzocht kunnen worden als experimenteerruimte voor een nieuwe verdeling van verantwoordelijkheden tussen burgers, ondernemers en overheden. Aan de overheid de taak om deze nieuwe samenwerkingsvormen te herkennen en de ruimte te geven. Niet door een plek aan te wijzen waar sociaal cultureel ondernemerschap mag plaatsvinden onder nieuwe regelgeving, maar door mee te helpen zoeken naar flexibiliteit in ruimte en regelgeving. Dit betekent maatwerk en vereist vertrouwen. Alleen dan kan sociaal cultureel ondernemerschap zijn volle innovatieve kracht tonen.

- Blond, P. (2010). 'Big Society' is more than a slogan - Here's how it can really work. In: *News Scotsman*, 16 mei 2012.
- Boer, N. de en J. van der Lans (2011). *Burgerkracht, de toekomst van sociaal werk in Nederland*. Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.
- Borgen, S.O. en A. Hegrenes (2005). *How can transaction costs economics add to the understanding of new contractual formats in the Norwegian Agri-food System*. Working Paper 2005-7. Centre for Food Policy, Norwegian Economics Agricultural Economic Research Institute.
- Brakenhoff, M., F. Fleminger, et al. (2008). *Kookboek sociale innovatie - Visies en verhalen*. Stichting Greenfield Groep.
- Dam, R.I. van, I.E. Salverda en R. During (2011). *Effecten van Burgerinitiatieven en de rol van de Rijksoverheid*. Wageningen: Alterra, Wageningen UR (Burgers en Landschap deel 5).
- Dam, R.I. van, I.E. Salverda en R. During (2010). *Strategieën van burgerinitiatieven*. Wageningen: Alterra, Wageningen UR (Burgers en Landschap deel 3).
- Douma, S.W. en H. Schreuder (2002). *Economic Approaches to Organization*. London: Prentice Hall International (Third Edition).
- Floor, L. en I.E. Salverda (2006). *Zelforganisatie in het landelijke gebied: signalen uit de praktijk*. Wageningen: Wageningen UR.
- Jagt P. van der, J. Donders en M. Brinkhuijsen (2008). *Kunst als schroevendraaier; Is kunst bruikbaar gereedschap in maatschappelijke veranderingsprocessen?* Wageningen: Alterra, Wageningen UR.
- Jagt, P. van der, Bos, E.J., Wingerden, van, W.S. (2010), *Kunst in gebiedsontwikkeling Haarzuilens*. Wageningen: Alterra, Wageningen UR.
- Hajer, M. (2011). *De energieke samenleving. Op zoek naar een sturingsfilosofie voor een schone economie*. Planbureau voor de Leefomgeving.
- Heijden, J. van der, L. van der Mark, A. Meiresonne, e.a. (2007). *Help! een burgerinitiatief*. Den Haag: InAxis, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, .
- Heijden, J. van der, R.I. van Dam, R. van Noortwijk, I.E. Salverda en I. van Zanten (2011).

- Experimenteren met burgerinitiatief. Van Doe-het-zelf naar Doe-het-samen Maatschappij.* Den Haag: Cluster Democratie en Burgerschap, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.
- Klamer, A., C. Langeveld en P. Teule (2011). *Pak Aan*.
- Klamer, A. (2011). *Cultural goods are good for more than their economic value*.
- Klamer A. en O. Velthuis (2000). Cultureel ondernemerschap - wat is dat eigenlijk? In: *NRC Handelsblad*, 16 april 2012.
- Klamer, A. (1996). *The value of culture: on the relationship between economics and arts*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Koning, J. de (2011). *Reshaping Institutions, Bricolage processes in smallholder forestry in the Amazon*. Thesis, Wageningen University.
- Murray, R., J. Caulier-Grice en G. Mulgan (2010). *The open book of social innovation*. The Young Foundation.
- Pot, F. (2012). Sociale innovatie: historie en toekomstperspectief. In: *tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 28.
- Putnam, R., R. Leonardi en R. Nanetti (1993). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*.
- Salverda, I.E., L.H.G. Slangen, J. Kruit, T. Weijsschedé en J.R. Mulder (2009). History is alluring. Self-organisation and the significance of history in the search for a new local sense of collectivity. In: Poppe, K.J., C. Termeer en M. Slingerland (eds.) (2009). *Transitions towards sustainable agriculture and food chains in peri-urban areas*. Wageningen: Wageningen Academic Publishers.

www.socialinnovationeurope.eu

Dit boek is alleen mogelijk gemaakt door de rijkdom aan ideeën, interviews en toegestuurde tekst die we ontvingen van de genoemde sociaal cultureel ondernemers. Veel inspiratie hebben we gekregen tijdens de lange en intensieve interviews met bijzondere ondernemers. Speciaal noemen wij hier de actieve betrokkenheid van de PeerGroup bij het meedenken over de opbouw van het verhaal en de aangeleverde teksten en voorbeelden. Wij willen alle geïnterviewden en betrokken meedenkers danken voor het vertrouwen om hun verhalen te mogen gebruiken als bouwsteen voor dit boek en hopen dat ons verhaal een bijdrage levert aan het voortzetten en uitbouwen van jullie werk.

