



CrEativE ChallEngE Call

Tussenland en rizomen, de opbrengsten van de Creative Challenge Call

Creative Challenge Call | Eindverslag

25 juli 2008

Auteurs: Joanne van den Eijnden, Chris Sigaloff, Joeri van den Steenhoven, Lobke van der Meulen (Kennisland), Henk Haaksma, Peter Kors (EVD)



Rizoom

“De orchidee lokt de wesp, heeft deze nodig voor zijn voortbestaan. De wesp vormt onderdeel van het reproductieve systeem van de orchidee. Zo vormen ze samen een systeem, een netwerk, ook al haalt de wesp juist iets weg bij de orchidee en vervoert het haar pollen naar een volgende orchidee.”

Gilles Deleuze & Félix Guattari (Mille Plateaux, 1980)



Op deze publicatie is de [Creative Commons Naamsvermelding-NietCommercieel-GeenAfgeleideWerken 3.0 licentie](#) van toepassing.

Meer informatie: www.creativecommons.nl

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	4
2. Regeling.....	7
2.1 Cultuur en Economie.....	7
2.2 Creatieve Challenge Call.....	9
Interview met Rob Huisman over impact (BNO Best Practices).....	10
3. Uitvoering.....	11
3.1 Proces en activiteiten.....	11
3.2 Lessen over de Creative Challenge Call als instrument.....	19
4. Projecten.....	21
4.1 Spreiding.....	23
4.2 Resultaten.....	26
Interview met Hugo Vrijdag over potentieel en duurzaamheid (De Uitvinders... en de Verdronken rivier).....	29
5. Samenwerken.....	30
5.1 Ontmoeten.....	30
5.2 Kennis delen.....	31
5.3 Creëren.....	32
6. Verbindingen leggen.....	35
6.1 Tussenland.....	35
6.2 Rizoom.....	36
6.3 Succesfactoren.....	38
Interview met Bart van Rosmalen over de voorwaarden voor een gesprek (Connecting Conversations).....	43
7. Conclusie en aanbevelingen.....	44

1. Inleiding

“Het enthousiasme waarmee het initiatief werd ontvangen, zowel bij bedrijven als bij de creatieve sector... Het blijkt dat iedereen veel te vertellen had, en ook trots was op de verworvenheden.”

Conny Bakker - BNO Best Practices

Tussenland en rizomen. Twee begrippen die duidelijk maken wat de Creative Challenge Call heeft opgeleverd. Deze tijdelijke, experimentele regeling (tussenland) van de Ministeries EZ en OCW stimuleerde netwerkvorming (rizomen) tussen creatieve sector en de rest van het bedrijfsleven. De regeling liep van mei 2006 tot juli 2008. Dit eindverslag kijkt terug, rapporteert, trekt lessen en doet aanbevelingen. En het legt uit wat de bovengenoemde begrippen betekenen en wat ze zeggen over de Creative Challenge Call.

De bijdrage van creativiteit aan de Nederlandse economie groeit. De waarde van steeds meer producten en diensten wordt bepaald door de creatieve component ervan zoals de vorm, de betekenis of de ervaring die erdoor beleefd wordt. Begin deze eeuw is daarom de creatieve industrie meer onder de aandacht gekomen. Er zijn initiatieven in het leven geroepen, met name gericht op het faciliteren en begeleiden van creatieve startende bedrijven. Lokale overheden zijn bijvoorbeeld actief geweest in het ontwikkelen van bedrijfshuisvesting in allerlei creatieve verzamelgebouwen, zoals de Westergasfabriek in Amsterdam en de Van Nellefabriek in Rotterdam. In veel andere Nederlandse steden zijn varianten daarop te zien.

Met de Brief Cultuur en Economie (2005) hebben de Ministeries EZ en OCW aan deze ontwikkelingen een impuls willen geven. In dit programma voor de creatieve industrie lag de focus op creatieve bedrijvigheid, maar ook elementen van de cultuursector kwamen aan bod. Een belangrijk element hierin was netwerkvorming. Om de waarde van creativiteit te benutten kunnen creatieve en andere bedrijfstakken veel aan elkaar hebben. Toch weten ze elkaar niet altijd gemakkelijk te vinden. Met de subsidieregeling Creative Challenge Call, een onderdeel van de Brief Cultuur en Economie, is netwerkvorming tussen creatieve en andere bedrijfstakken gestimuleerd zodat de economische waarde van creativiteit beter wordt benut.

De Creative Challenge Call was een oproep aan het bedrijfsleven binnen en buiten de creatieve industrie, maar ook aan brancheorganisaties en andere netwerken om te komen met projectvoorstellen die nieuwe, kansrijke bruggen slaan tussen creatieve sectoren en andere delen van het Nederlandse bedrijfsleven. Goedgekeurde projecten konden maximaal 67 procent van de kosten vergoed krijgen, met een maximum van honderd duizend euro. Het totaal beschikbare subsidiebedrag is drie miljoen euro. De Creative Challenge Call is een regeling van de Ministeries EZ en OCW. De regeling is uitgevoerd door de EVD in samenwerking met Stichting Nederland Kennisland.

Op 23 mei 2006 is de Creative Challenge Call gestart. Er zijn maar liefst 424 voorstellen ingediend, waarvan 39 projecten zijn gehonoreerd. Hiermee is het gehele budget van drie miljoen euro toegekend. De aanvragen zijn afkomstig uit geheel Nederland, de meerderheid is ingediend vanuit Noord-Holland (33%), Zuid-Holland (22%) en Noord-Brabant (13%). Van de gehonoreerde projecten kwam 71% uit de creatieve sector en 29% uit het reguliere bedrijfsleven. Tijdens de anderhalf jaar dat de Creative Challenge Call liep, werden zo'n vierhonderd bijeenkomsten georganiseerd die gezamenlijk naar schatting veertig duizend bezoekers trokken. Ongeveer twee derde van de projecten heeft aangegeven door te gaan na afloop van de subsidie. Hiermee wordt een substantiële en duurzame bijdrage geleverd aan netwerkvorming tussen creatieve industrie en de rest van het bedrijfsleven.

Daarnaast heeft de regeling bijgedragen aan een breder bewustzijn van het belang van netwerkvorming tussen creatieve sector en het bedrijfsleven. Dat bleek al bij de start. Er zijn informatiebijeenkomsten georganiseerd waar meer dan 800 mensen aan hebben deelgenomen. Velen van hen hebben voorstellen ingediend, maar anderen zijn ook daarbuiten aan de slag gegaan. Ook de website en ander informatiemateriaal is veel gebruikt. De website die voor de werving is gebruikt is bijna 23 duizend keer bezocht. De blog die tijdens de uitvoering is opgezet is in totaal ca. 65 duizend keer bezocht. Ter afsluiting van de Creative Challenge Call wordt nu een website gemaakt waar voorbeelden en lessen over netwerkvorming staan beschreven. Op deze manier willen EVD en Kennisland een laatste, duurzame bijdrage leveren aan netwerkvorming tussen creatieven en het bedrijfsleven.

Dit is de eerste keer dat de Creative Challenge Call georganiseerd is. Het is voor beide departementen een experiment geweest om te bekijken hoe succesvol verbindingen

tussen de creatieve sector en het reguliere bedrijfsleven te leggen zijn. De uitvoerders van de regeling zijn daarom gevraagd het proces te evalueren. Dit eindverslag geeft een overzicht van projecten, resultaten en activiteiten. Maar het biedt ook een reflectie op hetgeen is gedaan en bereikt. Er wordt beschreven hoe projectleiders invulling hebben gegeven aan netwerkvorming en onder welke voorwaarden dit tot succes kan leiden. Tot slot worden enkele conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan over hoe verder te gaan.

In het volgende hoofdstuk wordt eerst de context van de regeling geschetst, daarbij worden enkele definities gegeven van de creatieve industrie en het beleid ten aanzien van deze sector. Vervolgens is de opzet van de Creative Challenge Call uiteengezet. In hoofdstuk 3 staat de uitvoering van de regeling centraal, hier wordt ingegaan op het proces, de activiteiten en de lessen over de Creative Challenge Call als instrument. De gehonoreerde projecten worden besproken in hoofdstuk 4. Om wat voor soort projecten gaat het, hoe is de regionale spreiding en wat hebben de projecten opgeleverd aan bijeenkomsten en bereik? Hoofdstuk 5 en 6 gaan beide over verbindingen leggen. Hoofdstuk 5 gaat in op de manieren van samenwerken binnen de Creative Challenge Call, hoofdstuk 6 behandelt het leggen van verbindingen en de lessen die hierover geleerd zijn tijdens de regeling. In hoofdstuk 7 worden enkele conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan. Achter hoofdstuk 2, 4 en 5 zijn korte interviews opgenomen met enkele projectleiders die vertellen wat de Creative Challenge Call voor hen betekend heeft.

2. Regeling

“Het tonen dat de creativiteit bij jonge talenten in design, kunst, theater en muziek een positieve impuls kan geven aan projecten in het 'reguliere' bedrijfsleven”.

Fulco Treffers - Temporary Art Centre

In een globaliserende wereld is creativiteit een middel om je te onderscheiden. Als individu, als bedrijf, als land. Creativiteit is de sleutel tot economisch succes, zo is een inmiddels gangbare mening. Om creativiteit beter te benutten en ondernemerschap te stimuleren heeft de overheid met het programma Cultuur en Economie een vijftal interventies ingezet. De Creative Challenge Call is één van de pijlers van dit programma. In dit hoofdstuk wordt kort ingegaan op de context waartegen de Creative Challenge Call is ontworpen.

2.1 Cultuur en Economie

In oktober 2005 kwamen de Ministeries van EZ en OCW met de Beleidsbrief ‘Ons creatieve vermogen’. De brief wilde twee werelden van cultuur en economie aan elkaar verbinden en een drietal sectoren laten samen komen: de culturele sector, de creatieve industrie en het bedrijfsleven. Het onderscheid tussen deze sectoren is vaak minder strikt dan het lijkt, maar om begripsverwarring te voorkomen zijn hieronder kort enkele kenmerken vermeld.

De cultuursector is dat deel van de maatschappij waar kunst wordt geproduceerd en gepresenteerd zonder winstoogmerk. Hoofddoel is kunst te maken en tonen vanuit een artistiek, persoonlijk, sociaal of wellicht zelfs politiek motief. Maar in ieder geval niet vanuit een economisch motief met als doel winst maken. De cultuursector wordt door de Raad van Cultuur ingedeeld in vijftien sectoren: Amateurkunst en Cultuureducatie, Archieven, Architectuur en Stedenbouw, Beeldende Kunst en Vormgeving, Dans, Film, Landschapsarchitectuur, Letteren en Bibliotheken, Media, Monumenten en Archeologie, Musea, Muziek en Muziektheater en tot slot Theater.¹

De creatieve industrie bestaat uit bedrijven en ondernemers die met winstoogmerk producten en diensten verkopen met een creatieve of culturele component. Creativiteit

¹ Raad voor Cultuur (maart 2007), Innoveren, Participeren, Advies Agenda Cultuurbeleid en Culturele Basisinfrastructuur, Den Haag.

wordt hier gekoppeld aan de markt. De definitie van Paul Rutten, hoogleraar Digitale Media Studies en expert op het gebied van de creatieve industrie is: *De creatieve industrie is een specifieke vorm van bedrijvigheid die goederen en diensten voortbrengt die het resultaat zijn van individuele of collectieve, creatieve arbeid én ondernemerschap. Inhoud en symboliek zijn de belangrijkste elementen van deze producten.*²

Nu is in werkelijkheid het onderscheid tussen beide begrippen soms schimmiger. Rutten heeft voor de Beleidsbrief ‘Ons Creatieve Vermogen, Cultuur en Economie’³ (2005) een indeling van de creatieve industrie gemaakt in drie sectoren: kunsten en erfgoed, media en entertainment en creatieve zakelijke dienstverlening. Ook in sectoren die veelal met subsidies werken, zijn bedrijven actief. Deze worden tot creatieve industrie gerekend.

Het kenmerk van bedrijven is dat zij opereren vanuit een economisch motief en winst oogmerk. Hun doel is goederen en diensten te verkopen. Het meest duidelijke verschil tussen ‘creatieve industrie’ en ‘bedrijfsleven’ is dat diensten en producten binnen de creatieve industrie altijd een creatieve component hebben. Een vaak gehoord bezwaar binnen de Creatieve Challenge Call is echter dat creativiteit niet voorbehouden is aan ‘creatieven’. Creativiteit, zo is de inmiddels breed gedragen mening, is de kern van elk bedrijf met de ambitie om innovatief te zijn en succesvol te zijn in de economie van vandaag. Dit komt ook tot uitdrukking in wat inmiddels de Creatieve Economie is gaan heten: Een economie waarin steeds meer bedrijven waarde creëren door creativiteit hetgeen de creatieve sector tot zijn kerncompetentie kan rekenen, en andere bedrijven daarin ook kan bijstaan.

De gedachte bij de start van het programma was dat ondernemers in de creatieve industrie ondernemersvaardigheden ontberen en hulp konden gebruiken deze te ontwikkelen. Daarnaast was netwerkvorming met het reguliere bedrijfsleven van belang. Het mes snijdt volgens de ministeries aan twee kanten: “Het bedrijfsleven krijgt meer zicht op de mogelijkheden die de creatieve sector biedt [...] Aan de andere kant worden de creatieve bedrijfstakken gestimuleerd meer oog te krijgen voor marktmogelijkheden”.⁴ Daarvoor moeten de creatieve industrie en andere sectoren elkaar tegenkomen. Want

² Rutten, Paul, Walter Manshanden, Pieter de Bruin, Olaf Koops en Mhiera Den Blanken (2005), Vormgeving in de creatieve economie, Delft: TNO Informatie en Communicatietechnologie.

³ Ministerie van EZ en Ministerie van OCW (2005) Ons Creatieve Vermogen, Beleidsbrief Cultuur en Economie, Den Haag

⁴ Beleidsbrief Ons Culturele Vermogen, samenvatting p1

onbekend maakt onbemind. En dat staat de economische benutting van creativiteit en het ontwikkelen van ondernemerschap in de creatieve sector in de weg.⁵

2.2 Creatieve Challenge Call

Het kabinet wilde actief verbindingen tussen cultuur en economie stimuleren met de Creative Challenge Call. Het stelde hier acht miljoen euro voor beschikbaar, die ten goede kwamen aan het uitvoeren van projectvoorstellen uit de betrokken sectoren. Hierin werd een onderscheid gemaakt tussen een 'grote' en een 'kleine' Call. De grote Call betrof enkele grote projecten die een bijdrage aan duurzame netwerkvorming kunnen leveren. De kleine Call betrof een open regeling waarbinnen drie miljoen euro beschikbaar was voor kleinere projecten, de uitvoering werd bij EVD en Kennisland gelegd. Dit eindverslag richt zich op de kleine Call.

De Creative Challenge Call ging uit van de gedachte dat creatieve en andere bedrijven veel aan elkaar kunnen hebben maar elkaar niet altijd makkelijk weten te vinden. Met de subsidieregeling Creative Challenge Call zijn projecten ondersteund die creatieve en andere bedrijven bij elkaar brachten. Doel hiervan was de economische waarde van creativiteit beter te benutten en een impuls te geven aan het vernieuwingsvermogen van het Nederlandse bedrijfsleven. Belangrijkste kenmerken van de regeling waren:

- De Creative Challenge Call was een open oproep aan bedrijven, creatieve ondernemers en brancheverenigingen om te komen met projectvoorstellen die nieuwe, kansrijke bruggen zouden slaan. Zij konden voorstellen indienen waarin (duurzame) netwerkvorming, kennisuitwisseling en samenwerking tussen de creatieve organisaties en het bedrijfsleven centraal stonden.
- Gehonoreerde projecten kregen maximaal 67 % van de kosten vergoed met een maximum van honderd duizend euro. Er was sprake van een tender: de beste voorstellen kregen een bijdrage.
- Kennisinstellingen en lokale overheden mochten deelnemen in een project, maar zij konden zelf geen voorstellen indienen.

Het was een experimentele regeling. De uitvoerders kregen de opdracht tijdens en na het gehele proces met de projecten te evalueren.

⁵ idem

Interview met Rob Huisman over impact (BNO Best Practices)

‘De Call is voor ons erg geslaagd’, aldus Rob Huisman (Voorzitter Bond Nederlandse Ontwerpers). ‘Ik kan natuurlijk niet voor alle projecten spreken, maar voor ons is vooral het effect van ons project op de achterban (de vereniging BNO) en de branche groot: er is echt bewustwording over de mogelijkheden van design en om samen te werken’. De resultaten zijn voor ons:

- **Contacten** Door dit onderzoeksproject hebben we contacten met diverse branche organisaties kunnen aanhalen en goede nieuwe contacten op kunnen bouwen.
- **Publicitair** Door het boekje dat we hebben uitgegeven, maar ook door tussentijdse publicaties. Dat heeft ons echt veel opgeleverd.
- Door de interviews die we hielden zijn we ook in de vakbladen van andere branches gekomen. Die groepen bereik je normaal niet. Het MKB is bijvoorbeeld niet continue met design bezig.
- **Overtuiging** Veel bedrijven zien de meerwaarde van design wel in, maar harde feiten ontbreken. We hebben effecten van design met dit onderzoek en boekje kunnen laten zien. Dit heeft geleid tot een vervolg project: met dezelfde branche organisaties gaan we opnieuw samenwerken.

‘Met betrekkelijk weinig geld kun je met hulp van de Creative Challenge Call een project opzetten. Voor ons bood de bijdrage uit de Creative Challenge Call de mogelijkheid om ons project structureel aan te pakken: om tijd vrij te maken, om een gekwalificeerde onderzoeker aan te trekken, om op grotere schaal onderzoek te doen. En er was ruimte om de resultaten te exposeren, op een inhoudelijke manier. Zoals bijvoorbeeld door artikelen in vakbladen, meestal blijf je door tijd- en ruimtegebrek meer aan de oppervlakte’.

‘Zonder de Creative Challenge Call hadden we dit project nooit op kunnen zetten. Ik zou dan ook willen pleiten om de Call vooral voort te zetten’.

3. Uitvoering

“ De werving van deelnemers was erg intensief”.

Michael Nieuwesteeg - Nederlands Verpakkingscentrum

Met het aflopen van de Creative Challenge Call is de tijd aangebroken de vangst te bekijken: wat is er gebeurd en wat heeft dat opgeleverd? In totaal hebben 39 projecten diverse bijeenkomsten georganiseerd en op uiteenlopende wijzen methoden verkend om verbindingen te leggen. In dit derde hoofdstuk wordt ingegaan op het proces en de activiteiten. In de eerste paragraaf komt aan bod hoe de verschillende fases (werving en selectie, uitvoering en begeleiding en evaluatie) binnen de Creative Challenge Call zijn verlopen. Welke projecten deelnamen komt in de tweede paragraaf aan bod. De derde paragraaf gaat in op de opbrengsten en in paragraaf vier worden voorlopige conclusies getrokken.

3.1 Proces en activiteiten

In de Creatieve Challenge Call worden vier fases onderscheiden welke hieronder beschreven worden. Dit zijn respectievelijk voorbereiding, werving & selectie, uitvoering & begeleiding en evaluatie. Per fase wordt gerapporteerd over proces en activiteiten, maar worden tevens enkele lessen getrokken.

Eerste fase: Voorbereiding

De subsidieregeling Creative Challenge Call is voorbereid door de Ministeries van OCW en EZ. De uitvoerders zijn pas na publicatie van de regeling van start gegaan maar hebben in de voorbereiding wel contact gehad met de departementen om de uitvoering voor te bereiden. Deze voorbereidingsfase was zeer kort en bovendien was de keuze al gemaakt om de Creative Challenge Call de vorm te geven van een subsidieregeling. Dit heeft consequenties gehad voor de uitvoering van de Call, met name was hierdoor weinig mogelijkheid tot flexibiliteit. Een subsidieregeling moet namelijk strikt worden uitgevoerd. Een regeling betekent bepaalde administratieve vereisten die in de uitvoering tot bepaalde knelpunten, zoals vertraging, meerwerk voor uitvoerders en onduidelijkheid bij de projecten, hebben geleid. Een programma was voor de Creative Challenge Call wellicht een betere vorm was geweest dan een subsidieregeling.

Tweede fase: Werving en selectie

Voor de bekendmaking van de Creative Challenge Call zijn vier informatiebijeenkomsten georganiseerd in het land. Deze bijeenkomsten trokken meer dan achthonderd bezoekers. Om bezoekers te attenderen op de bijeenkomsten is intensief gebruik gemaakt van de bestaande netwerken en communicatiestructuren van de uitvoerders. Doel van de informatiebijeenkomsten was toelichting te verstrekken op de Creative Challenge Call, maar ook duidelijk maken wat het belang van netwerkvorming tussen cultuur en economie was. Daarnaast gaf het gelegenheid vragen te beantwoorden van bezoekers en input te krijgen ter aanscherping van de regeling.

De informatiebijeenkomsten zijn in eerste aanleg gepland in drie regio's verdeeld over Nederland: Amsterdam, Eindhoven en Arnhem. Door de extreem hoge opkomst en behoefte aan informatie is een vierde bijeenkomst georganiseerd in Rotterdam. Voor elke informatiebijeenkomst is een gastorganisatie in de regio benaderd die zijn netwerk inzetten voor het uitnodigen van bezoekers en het vinden van een geschikte locatie. De bijeenkomst omvatte niet alleen toelichting en vragen over de regeling maar was er ook voor debat over netwerkvorming met sprekers uit de regio of uit bepaalde sectoren.

Uit de bijeenkomsten is een aantal lessen te trekken. Zo werd tijdens de bijeenkomst in Arnhem duidelijk dat de creatieve industrie en het bedrijfsleven in Arnhem en omstreken al toenadering zoeken in kleinschalige initiatieven maar dat men zoekende was naar de juiste vorm daarvoor. De regio Eindhoven is al een aantal jaren intensief bezig met versterken van de creatieve industrie. Dat was af te meten aan de infrastructurele voorzieningen en hoge organisatiegraad, maar ook de eigen investering die de gemeente Eindhoven deed voor een optimale ontvangst en presentatie van de Creative Challenge Call. Bij het bezoek aan Eindhoven bleek het verschil tussen Arnhem en Eindhoven evident. In Amsterdam dreigde de Creative Challenge Call te conflicteren met de bestaande subsidiestructuren binnen het culturele veld. Amsterdam als 'creatieve stad' liet zich van zijn kritische kant zien. Geheel eigen aan de creatieve industrie, die altijd mogelijkheid ziet tot ontwikkeling en verbetering. In Rotterdam werd eens te meer duidelijk dat iedere stad zijn eigen stadscultuur heeft en een Rotterdamse creatief verwoordde dat in de bijeenkomst door te zeggen dat: "hij hoopte dat er niet alleen uit Amsterdam, maar ook uit Rotterdam projecten gehonoreerd zouden worden". De les die hieruit getrokken kon worden was dat iedere regio zijn eigen ambities, krachtenveld, kwaliteiten en kansen creëert voor verdere samenwerkingsverbanden.

In het algemeen kan gezegd worden dat de informatiebijeenkomsten boven verwachting goed werden bezocht. In zowel Eindhoven als Amsterdam was de zaal bij voorintekening compleet gevuld en ontstonden wachtrijen bij de entree. De extra bijeenkomst in Rotterdam was daarom in de grote zaal van de KunstHAL die op 3 juli 2006 tot de nok toe gevuld was ondanks de zomerse buitentemperatuur van ongeveer dertig graden. Er bleek duidelijk behoefte te bestaan aan netwerkvorming en een regeling als de Creative Challenge Call. Het instrument van informatiebijeenkomsten kan derhalve geslaagd genoemd worden, zeker met een bredere opzet.

In de wervingsfase is gebruik gemaakt van de algemene website www.cultuureneconomie.nl. Deze is in de periode tussen mei en december 2006 druk bezocht: in totaal 22.364 keer door 15.123 unieke bezoekers. Helaas was er geen mogelijkheid vanaf de start een projectwebsite voor de Creative Challenge Call te maken, waarmee het gehele proces ondersteund had kunnen worden. Later is nog wel een blog gemaakt en ter afronding een virtuele showcase.

Beoordeling

De oorspronkelijke verwachting was dat er maximaal 125 projectvoorstellen ingediend zouden worden. Zeker gezien de relatief korte indieningstermijn van drie maanden die deels ook nog in de zomer viel. Op 15 augustus 2006, na sluiting van de inzendtermijn bleken dit ruim drie keer zoveel te zijn. Er zijn 425 project voorstellen ingediend. Alle ingezonden aanvragen vertegenwoordigden tezamen een bedrag van circa tienmaal het beschikbare budget.

Met technisch defecte documenten of documenten die niet in het benodigde format waren aangeleverd is coulant omgegaan. Projectvoorstellen konden worden gerepareerd. Daarna zijn alle 425 ingezonden projectvoorstellen op ontvankelijkheid getoetst.

Projectvoorstellen zijn niet ontvankelijk om (één van) de volgende redenen:

- Het aangevraagde bedrag overschreed de maximaal toegestane 67% van de totale begroting voor het project of het maximum van honderd duizend euro;
- De aanvraag voldeed niet aan de primaire doelstelling van de Creative Challenge Call, namelijk het vormen van netwerken.

Alle ingediende voorstellen die ontvankelijk zijn verklaard zijn eerst geselecteerd op het criterium netwerkvorming. De opdrachtgevende ministeries hebben in deze fase

meegewerkt om het grote aantal voorstellen te kunnen afhandelen. Hierdoor stonden opdrachtgever en uitvoerder dicht op elkaar en kregen ze gezamenlijk een goed beeld van de voorstellen. Het was een onvoorzien positief aspect in de uitvoering.

Beoordelingstraject

De Creative Challenge Call was een tender: alle binnengekomen aanvragen zijn gerangschikt op kwaliteit. Om de beoordeling objectief en adequaat te kunnen uitvoeren is een eerste gezamenlijke beoordeling van een select aantal projectaanvragen georganiseerd. Deze eerste beoordeling had drie doelen: Ten eerste werd aan de hand van een aantal vragen de definitie van ‘netwerkvorming’ nader bepaald. Ten tweede werd de bruikbaarheid en volledigheid van het beoordelingsformulier onderzocht. Ten derde zijn de parameters voor beoordeling van de aanvragen vastgesteld en de factoren zo veel mogelijk geijkt. Bijkomend effect was dat afspraken gemaakt konden worden over wat te doen wanneer informatie in de aanvraag summier was of geheel ontbrak.

Vervolgens zijn alle aanvragen beoordeeld. De beoordelingscriteria lagen vast in de regeling. Naar aanleiding van de beoordeling kan over deze criteria het volgende gezegd worden:

- Effectiviteit zit als criterium eigenlijk in het criterium van de mate waarin netwerken worden versterkt.
- Criterium van ‘bekendheid resultaten’ was bij veel voorstellen lastig te beoordelen. Er werd in de voorstellen weinig over gezegd of in algemene termen.
- Verhoudingsgewijs ligt in de criteria veel nadruk op de reikwijdte van de projecten. Een sterk voorstel voor een lokaal project scoort laag op ‘bekendheid resultaten’ (lokale media) en op ‘internationale uitstraling’. Bovendien werd in veel voorstellen geen aandacht besteed aan de (mogelijke) internationale uitstraling van het project. In sommige gevallen was die in potentie echter wel overduidelijk aanwezig.

De projectvoorstellen zijn in wisselende teams beoordeeld, waarna een pre-advies werd gedaan. Het was bekend wie welk voorstel behandelde zodat overleg gevoerd kon worden tussen de beoordelaars.

Adviescommissie

Na de beoordeling van EVD en Kennisland boog een onafhankelijke, door de departementen benoemde, adviescommissie zich over de projectvoorstellen. Leden van de adviescommissie waren Dany Jacobs (voorzitter), Ryclef Rienstra en Anne-Marie Rakhorst. In enkele gevallen is naar inzicht van de adviescommissie een beoordeling aangepast en is een project van positie gewijzigd op de voorlopige rankingslijst. Het resultaat was een definitieve ranking van de voorstellen, dat tot een advies heeft geleid dat binnen de gestelde termijn is voorgelegd aan de bewindslieden van de Ministeries EZ en OCW. Zij hebben de uiteindelijke toekenning bepaald. Deze was conform het advies van de adviescommissie.

Intakes

Na de bekendmaking van de gehonoreerde projecten tijdens de conferentie Cultuur & Economie op 9 november 2006 is met alle 39 projectleiders een intakegesprek gehouden. Naar aanleiding van de intakes hebben veel projectleiders hun projectplan verder aangescherpt. Met de adviezen die zij tijdens het gesprek gekregen hebben, hebben zij hun voorstel meer richting gegeven. Dit bleek een goede, kwaliteitsverhogende interventie in de uitvoering. Tegelijk is in het intakegesprek gekeken naar mogelijke samenwerking tussen projecten. Dit heeft onder meer tot een fusie van twee voorstellen geleid.

Derde fase: uitvoering en begeleiding

Uiteindelijk zijn beschikkingen afgegeven tot het maximale subsidiebedrag dat ter beschikking stond binnen de Creative Challenge Call. Een deel van de projecten heeft later dan beoogd de definitieve beschikking gekregen alsmede de eerste uitbetaling van de subsidie. In sommige gevallen was dit zelfs maanden later. Dit had vooral te maken met het feit dat sommige projectleiders moeite hadden te voldoen aan de technische voorwaarden van de subsidieregeling. In sommige gevallen heeft dit tot een correctie op de begroting geleid. Dit had weer tot gevolg dat projecten minder subsidie kregen en meer cofinanciering dienden in te brengen. Ook het oorspronkelijk aangevraagde percentage subsidie kon na aanvraag niet meer worden veranderd. Dat leidde bij wijzigingen in de projectbegroting wel eens tot problemen. Inhoudelijk logische verzoeken zijn om technische gronden soms toch niet toegewezen. Zeker voor kleine creatieve organisaties leverde dit alles forse onzekerheid op, omdat zij langer moesten

wachten op de beschikking en de subsidie. Dit is jammer omdat hiermee niet alleen de snelheid maar ook het initiële enthousiasme werd getemperd. Niet onvermeld mag blijven dat veel indieners wel het projectidee scherp hadden geformuleerd, maar de financiering minder aandacht hadden gegeven. Er zijn namelijk ook fouten gemaakt op punten die toch duidelijk in de regeling waren opgenomen. Een reden hiervoor kan zijn de relatief korte indientermijn en de onervarenheid van de creatieve sector met dit soort subsidieregelingen. Een maximumpercentage als bijdrage was voor hen bijvoorbeeld vaak een onbekend fenomeen.

Dit alles heeft te maken met specifieke subsidievoorwaarden van de regeling, zoals opgesteld door de departementen. Zowel de projectleiders als de uitvoerders van de Creative Challenge Call hebben de regeling daarom als onnodig gedetailleerd en strak geformuleerd ervaren. Er kon weinig worden ingespeeld op specifieke situaties en de uitvoerder had zeer weinig ruimte om af te wijken, ook al was dat soms inhoudelijk gezien wel begrijpelijk. Het grootste nadeel hiervan was dat veel tijd en energie moest worden in het rond krijgen van de beschikkingen, zowel door de projectleiders als de uitvoerders van de Call. Hetgeen weer tot vertraging leidde en er ook voor zorgde dat sommige projectleiders een fors deel van hun inzet hebben moeten plegen in de aanvraag in plaats van de uitvoering ervan. Mocht het een programma geweest zijn, dan was er meer ruimte geweest om sneller en flexibeler te opereren terwijl de kwaliteit goed bewaakt had kunnen worden.

Ondanks deze startproblemen is dit echter voor geen enkel project reden geweest niet meer van start te gaan. Sommige zijn zelfs op eigen risico van start gegaan voor de definitieve beschikking of subsidie ontvangen te hebben. Dit geeft aan hoe gemotiveerd de deelnemers waren. De meeste projecten zijn ook binnen de oorspronkelijke planning gebleven. Wel zijn bij veel projecten hierdoor de startdatum en de einddatum naar achteren geschoven.

Begeleiding en kennisdeling

Tijdens de uitvoeringsfase zijn de gehonoreerde projecten door Kennisland en EVD begeleid. Dit betekende vooral dat projecten een beroep konden doen op kennis en ondersteuning. Daarnaast organiseerden de uitvoerders drie projectleiderbijeenkomsten, waarin onderlinge kennisuitwisseling en samenwerking is gestimuleerd. Ook konden op deze manier lessen en ervaringen uit de projecten worden opgetekend.

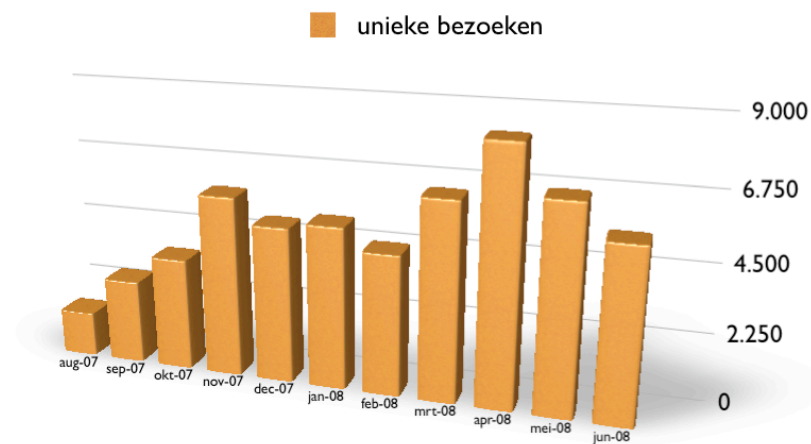
In aansluiting op de intakegesprekken is op 13 december 2006 een eerste projectleiderbijeenkomst voor de gehonoreerde projecten georganiseerd. Tijdens deze bijeenkomst kregen de projectleiders de kans om in vijf rondes van acht tafelgesprekken kennis te maken met elkaar en elkaars projecten. De opkomst was met circa vijftig deelnemers zeer goed. Slechts twee projectleiders hebben geen kans gezien te komen. Tijdens de bijeenkomst werden veel vragen gesteld en adviezen verstrekt. Een aantal projecten heeft zelfs een eerste stap naar onderlinge samenwerking gezet. Aan het eind gaven de aanwezigen aan enthousiast te zijn over het feit dat een dergelijk soort bijeenkomst georganiseerd werd en dat ze uitkeken naar een volgende bijeenkomst.

Op de tweede bijeenkomst op 12 juni 2007 stond de vraag centraal hoe je een effectief netwerk opzet. Wat werkt er goed en wat juist niet? Wat kom je tegen in de praktijk? Daarnaast werd niet geschroomd om een voorzichtige blik op de toekomst te werpen: hoe effectueer je continuïteit? Zo'n veertig deelnemers wisselden ervaringen en kennis uit. Nu iedereen goed op gang was gekomen met zijn project nam de behoefte toe om ervaringen uit te wisselen en te laten zien waar je mee bezig bent. Op deze projectleiderbijeenkomst is een kleine vraag en aanbod markt georganiseerd om expliciet kennis te matchen, zodat deelnemers gebruik konden maken van elkaars expertise.

De laatste projectleiderbijeenkomst was mede om de interactie te vergroten opgedeeld in twee workshoprondes op 10 en 18 januari 2008. Deze workshops waren met name bedoeld om met elkaar de parels en de lessen te verzamelen van verbindingen tussen creatieve sector en bedrijfsleven, organisaties en mensen. Met de projectleiders werd in woord en beeld gezocht naar wat werkt en welke lessen daaruit getrokken konden worden. Deze informatie heeft mede gediend als input voor dit eindverslag en zal daarnaast zijn beslag krijgen in een online showcase. Een les uit deze bijeenkomst was in ieder geval dat het heel goed werkte om projectleiders hun project te laten presenteren, inclusief beelden en filmpjes op een projectiescherm, zodat iedereen letterlijk kon zien waar aan gewerkt was.

Vanaf augustus 2007 was voor de projecten een blog beschikbaar op www.creativechallengecall.nl om informatie uit te wisselen en elkaar op de hoogte te houden. De redactie van het blog werd verzorgd door Kennisland. Het blog was voor iedereen openbaar te lezen en is goed bezocht met tussen 1 augustus 2007 en 10 juli 2008

ruim 65.000 bezoekers. In april liepen de meeste projecten af en daarmee ook het gebruik van het blog. Het had aan functionaliteit en gebruik kunnen winnen als het ruimer en eerder opgezet had kunnen worden. Dit zat echter niet in de oorspronkelijke opdracht.



figuur 1: aantallen bezoekers www.creativechallengecall.nl

Vierde fase: evaluatie

Naast de twee afsluitende workshops is gebruik gemaakt van een aantal instrumenten om te komen tot een evaluatie van de Creative Challenge Call. Allereerst waren er de eindverslagen van de projecten zelf. Daarnaast is een korte, online enquête uitgezet. Met deze enquête is getracht een aantal kwantitatieve data te verkrijgen. Het verkrijgen van deze kwantitatieve data bleek lastig. Veel projectleiders hadden moeite in concrete cijfers te rapporteren over de resultaten. Met name het aantal matches bleek ondoenlijk te meten. Toch gaf de enquête een aardig inzicht in de activiteiten binnen de Creative Challenge Call en was de respons met 30 reacties uit 39 projecten goed te noemen. In aanvulling op de enquêtes is een aantal interviews gehouden. Enkele zijn opgenomen in dit verslag. Tot slot heeft Kennisland op het congres Matching Cultuur en Economie op 4 juni 2008 een workshop gehouden over de Creative Challenge Call met enkele

projectleiders. Deze workshop en andere gesprekken met experts hebben geholpen scherper te reflecteren en andere invalshoeken te verkennen. Er is ook een gesprek geweest met onderzoekers van Research voor Beleid die betrokken zijn bij de eindevaluatie van het overkoepelende programma Cultuur en Economie. Alle tijdens de evaluatie verzamelde informatie heeft zijn weerslag gevonden in dit eindverslag.

3.2 Lessen over de Creative Challenge Call als instrument

De regeling heeft een bijdrage geleverd aan netwerkvorming tussen de creatieve industrie en de rest van het bedrijfsleven. Hieronder enkele lessen over de regeling. In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op de gehonoreerde projecten, de opbrengsten en de lessen daarvan.

Reikwijdte en bewustwording

Op het vlak van bewustwording voor de noodzaak van verbindingen tussen cultuur en economie is met de Creative Challenge Call veel bereikt. Al tijdens het voortraject is veel enthousiasme en energie losgemaakt en bij het opstellen van projectaanvragen zijn nieuwe netwerken ontstaan. En er zijn heel wat projectaanvragen opgesteld, maar liefst vier keer zoveel als verwacht. Het bereik van ingediende projecten was zeer breed, zowel uit de creatieve industrie en het reguliere bedrijfsleven maar ook uit de culturele sector. Enige opmerking daarbij is dat wellicht de doelgroep scherper gedefinieerd had kunnen worden. Met de informatiebijeenkomsten, de vele aanvragen en de initiatieven die daarbuiten zijn ontstaan is de spin off van de regeling in ieder geval groter dan het totaal aantal gegunde projecten zelf.

Opzet van de regeling

Doel en opzet van de regeling waren bij de start ondanks alle beschikbare informatie niet altijd helder. Tijdens de informatiebijeenkomsten kwamen diverse vragen naar voren. Een aantal daarvan hing samen met de definiëring van het doel van de Creative Challenge Call. Zo was niet voor iedereen duidelijk dat netwerkvorming het doel was van de regeling. Veel aanvragers verwarden netwerkvorming met productontwikkeling. Daarnaast was niet voor alle aanvragers duidelijk of de regeling bedoeld was voor creatieve bedrijven of voor organisaties uit de culturele hoek. Uiteindelijk zijn aanvragen van zowel creatieve ondernemers als van personen uit de kunst en cultuur sector gehonoreerd, beide richtingen vallen onder de definitie van de Creative Challenge Call.

Daarnaast leidde de indientermijn tot vragen. de Creative Challenge Call opende op 23 mei en sloot op 14 augustus. De aanvragers hadden daarmee een relatief korte tijd (en ook nog in de zomerperiode) om consortia te vormen, projectplannen te ontwikkelen en cofinanciering te vergaren. Een aantal potentiële aanvragers gaf aan hierdoor hun aanvraag niet op tijd gereed te kunnen hebben. Met name de mogelijkheid andere overheden te betrekken in deze korte periode en daarmee aanvullende financiering en draagvlak te organiseren, bleek lastig. Vast staat dat sommige aanvragers het inderdaad niet gered hebben binnen de beschikbare tijd hun aanvraag gereed te hebben.

Uitvoerbaarheid van de regeling

Bij de uitvoering zijn de uitvoerders van de regeling op een aantal knelpunten gestuit. De belangrijkste is de beperkte flexibiliteit en de tijd die projectleiders en uitvoerders van de Call nodig bleken om de beschikking juridisch rond te krijgen. Dit heeft te maken met het feit dat de regeling een subsidie is in plaats van een programma. Het levert onnodige bureaucratie en vertraging op, terwijl de mogelijkheden om op kwaliteit te sturen eerder minder dan meer zijn. Ook bij de afronding van de Creative Challenge Call kan een aantal problemen benoemd worden, bijvoorbeeld op het vlak van cofinanciering. Als het projecten niet gelukt is om voldoende partners te vinden, of als partners besloten minder mee te financieren en daardoor het project in afgeslankte vorm wordt uitgevoerd, dan daalt ook de bijdrage uit de Creative Challenge Call. Voor sommige deelnemers, met name zij die gewend zijn aan subsidies waarbij altijd een vast bedrag wordt verkregen, kan dit tot financiële problemen leiden. Daarom is het in overweging te geven om in een mogelijk vervolg de vorm te kiezen van een programma in plaats van een subsidieregeling.

Van elkaar leren van belang

De regeling was opgezet als experiment. De verwachting was dat de gehonoreerde projecten veel van elkaar konden leren en lessen zouden opleveren voor derden. In de uitvoeringsfase is daarom aandacht besteed aan het organiseren van onderling leren, alsmede aan de resultaten en aan het zichtbaar maken van de lessen. De activiteiten die hiervoor zijn opgezet, zoals de projectleiderbijeenkomsten, zijn enthousiast ontvangen. Projectleiders maakten daar ook onderling afspraken om tot verdere samenwerking te komen. De kans op succes en het verminderen van overlap wordt hierdoor bevorderd. Een aantal lessen van de projecten wordt in de volgende hoofdstuk verder uitgewerkt.

4. Projecten

“De Call heeft mij en anderen een fantastische impuls geboden om het domein van creatieve strategievorming te ontginnen en direct in de praktijk te brengen”.

Bas Ruysenaars - Creative Hothouse

Er zijn negenendertig projecten gehonoreerd met een gemiddelde per aanvraag van 74.783 euro. Slechts één van de projecten is niet uitgevoerd; het consortium rond dit project kon niet tot overeenstemming komen over de uitvoering. In deze paragraaf is een overzicht opgenomen van de gehonoreerde projecten en hun uitvoerders en wordt ingegaan op de spreiding van de projecten. Als bijlage bij dit document is een overzicht opgenomen van alle gehonoreerde projecten, inclusief omschrijvingen.

Naam	Uitvoerder	Website
40&CO	De Netwerkgeregisseurs	http://www.4oenco.nl/
AINSI	Stichting AINSI	http://www.ainsi.nl
Awake the Building instinct for Creative Development (ABCD)	Vereniging Metalen en Gevelbranche (VMRG)	http://www.vmrq.nl
Grensverleggende Creatieve Twente	Technologie Kring Twente	http://www.tkt.org
Beamlab	Cultuurfabriek	www.beamlab.nl
Creative Hothouse (was: Creative Greenhouse)	Bas Ruysenaars uitgever/producent	http://www.basruysenaars.nl
Connecting Conversations	Walter Maas Huis	http://connectingconversations.nl/
Capital C	Boijmans van Beuningen museum	http://www.boijmans.nl/nl/
Boerenwijsheid	Via Trajectum VOF	http://www.boerenwijsheid.com/
Best Practices	Beroepsorganisatie	http://www.bno.nl/bestpractices/

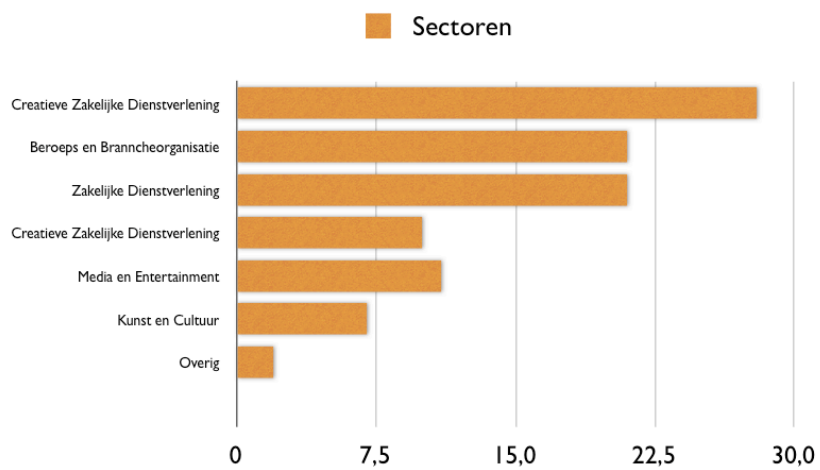
	Nederlandse Ontwerpers (BNO)	
Arnhemse Methode	Centrum voor Leiderschap vof	http://arnhemsemethode.nl/
Anders kijken in de Boreel	Dumont Advies vof	http://dumontadvies.nl/
Creative Learning Lab	Stichting Creative Learning Lab	http://www.waag.org/project/cllab
Creative Company Conference	Design Management Network (DMN) en Visual & Individual Design Experiences (VIDE)	www.creativecompanyconference.nl
White Space (was: expeditie Frankendael)	Tinker	http://www.white-space.nl
Vindcreatieven.nl (was: Creative Hotspots - De Creatieve Kaart van Nederland)	Vinland	www.vindcreatieven.nl
Joystick Cinema	Submarine	www.submarine.nl
CREATE	ICT-Office	http://www.ictoffice.nl/
Grensverleggende Creatieve Industrie in Twente	Technologie Kring Twente	http://www.tkt.org
De Uitvinders....en de verdronken rivier	Atelier Vrijdag	http://www.deuitvinders.com/
ReDesign the city	DN Urbland	http://www.redesignthecity.eu/
Dutch Design Meeting	European Design Center (EDC B.V.)	http://www.edc.nl/
Out of the box	Nederlands Verpakkingscentrum (NVC)	http://www.nvc.nl
Seminar	Centrale Bond van	http://www.cbm.nl/

meubelindustrie en interieurbouwer	Meubelfabrikanten (CBM)	
CreaKring Flevoland	Digikring Flevoland	http://www.rocflevoland.nl/
Emerging Technology & Art Carousel (ETAC)	MAD Emergent Art Centre	http://mad.dse.nl/
Kopwerck	CCCP.tv	http://www.kopwerck.nl/
Creative Resources Development	The Beach Foundation	http://www.creatieve-innovatie.nl/
ISH goes corporate	Stichting ISH	http://ishgoescorporate.attractiv.nl/
Huys Ten Donck ontmoetingen	Catation Relations	http://www.huystendonck.nl/
Design als onderscheidende factor	Federatie Dunne Plaat (FDP)	http://www.fdp.nl/
Cultuur 2.0.	Virtueel Platform	http://www.virtueelplatform.nl/search/3678/nl
Noordermatch	iMediate	http://www.noordermatch.nl/
Ideegeneratie	Motum	http://www.ideegeneratie.nl/
Open Creative Infrastructure	Mediamatic Lab vof	http://www.mediamatic.nl/
Mixed Zones	Stichting de Wintertuin	http://www.wintertuin.nl/
Need & Meet - Business tot business Creativity	Temporary Art Center	http://tac.nu/
Creative Buddy	Matching Innovation BV	http://www.creativebuddy.nl/

Figuur 2: gehonoreerde projecten

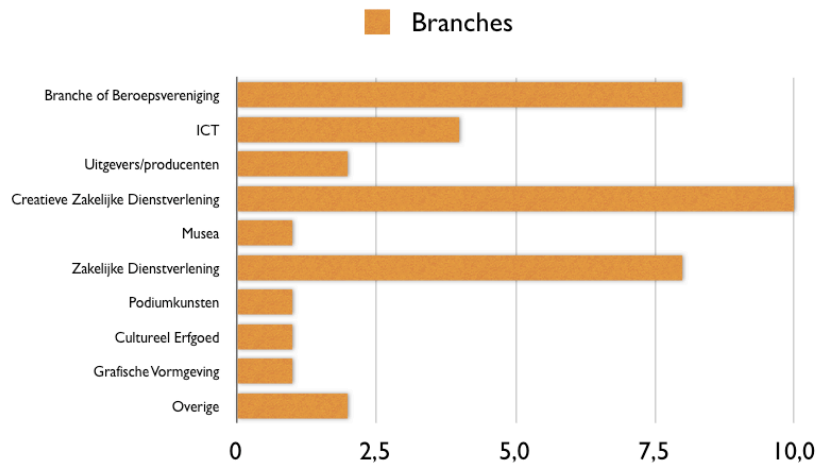
4.1 Spreiding

Wat betreft spreiding blijkt dat 71% van de gehonoreerde projecten uit de creatieve sector en 29% uit het reguliere bedrijfsleven komt. 28% rekt zich tot de creatieve zakelijke dienstverlening, 21% tot de beroeps- en brancheorganisaties alsmede 21% tot de zakelijke dienstverlening. De overige sectoren die zijn waargenomen zijn o.a. ICT, podiumkunsten, cultureel erfgoed en musea. Schematisch ziet de spreiding over sectoren er als volgt uit:



figuur 3: spreiding over sectoren in %

De spreiding naar branches laat zich als volgt in een schema vatten:



figuur 4: spreiding naar branches in %

De regionale spreiding was breed. Uit het gehele land zijn aanvragen ingediend. De hoogst scorende regio's waren Noord-Holland (33%), Zuid-Holland (22%) en Noord-Brabant (18%). Vooral de Noordvleugel van de Randstad (Amsterdam-Utrecht) scoorde hoog. Van de gehonoreerde aanvragers bevindt 69% zich in de Randstad. De gehonoreerde projecten zijn als volgt verdeeld over de regio's in Nederland;

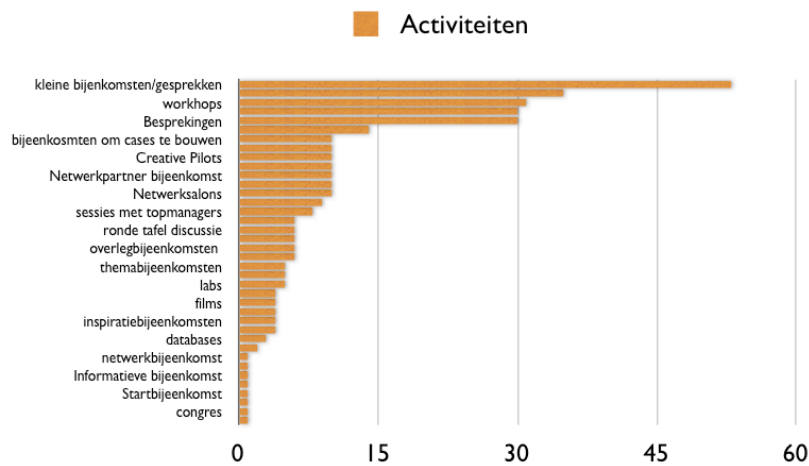
- 20 projecten in de Noordvleugel (Amsterdam, Badhoevedorp, Heemstede, Almere, Bilthoven, De Bilt, Nieuwegein, Hilversum, Woerden)
- 7 projecten in Zuidvleugel (Den Haag, Rotterdam, Gouda, Delft, Ridderkerk)
- 6 projecten in Zuid Nederland (Eindhoven, Den Bosch, Veldhoven, Maastricht)
- 6 projecten in Oost Nederland (Enschede, Nijmegen, Arnhem, Wageningen, Rijssen)
- 1 project in Noord Nederland (Groningen)

4.2 Resultaten

In deze paragraaf wordt de vraag beantwoord wat de projecten hebben opgeleverd aan bijeenkomsten en activiteiten. Daarnaast wordt bekeken wat het bereik was, in aantallen deelnemers en in geslaagde matches naar aanleiding van bijeenkomsten.

Een eerste middel om te komen tot nieuwe verbindingen waren de bijeenkomsten die door de 39 projecten zijn georganiseerd. Over wat voor soort bijeenkomsten gaat het dan? Gezamenlijk realiseerden de deelnemers kleine bijeenkomsten en gesprekken, workshops, creatieve pilots, netwerksalons, conferenties (waaronder de grote Creatieve Company Conference), labsessies, publiceerden ze boeken en manifesten, organiseerden stages en maakten films. In totaal zijn in een tijdsbestek van anderhalf jaar ongeveer vierhonderd bijeenkomsten georganiseerd door heel Nederland. Dat zou neerkomen op gemiddeld zo'n tien bijeenkomsten per gehonoreerd project. Deze aantallen zijn gebaseerd op bijna dertig, door projectleiders ingevulde, enquêtes.

Op deze bijeenkomsten kwamen naar schatting (gebaseerd op de ingevulde enquêtes) zo'n veertig duizend deelnemers af. Dit geeft een enigszins vertekend beeld, omdat de tentoonstelling die het Boijmans van Beuningen organiseerde alleen al zo'n 25 duizend mensen trok. Het aantal deelnemers verschilt sterk per bijeenkomst. Binnen veel projecten is bewust gekozen voor kleinschalige bijeenkomsten waarin getracht is met een zorgvuldig geselecteerd publiek te komen tot geslaagde matches. Zo waren de salons van Connecting Conversations opgezet rond tien tot vijftien deelnemers. Er zijn ook uitschieters qua bezoekersaantallen van grote evenementen als de Creative Company Conference (450 deelnemers) en de 17-daagse eindmanifestatie van De Uitvinders en de Verdrongen Rivier trok ruim zes duizend bezoekers. Gemiddeld trokken bijeenkomsten binnen de Creative Challenge Call zo'n veertig deelnemers. Een overzicht naar soort bijeenkomst is hieronder weergegeven.



figuur 5: soorten bijeenkomsten

Projectleiders hebben moeite aan te geven hoeveel matches tussen creatieven en ondernemers gelegd zijn. De meesten projectleiders geven aan dat deze matches voor een groot deel buiten hun gezichtsveld vallen. Of, zoals één van de projectleiders het formuleerde: “(Het is) moeilijk te zeggen, omdat veel hiervan in de wandelgangen heeft plaatsgevonden”. In de meeste gevallen komen deelnemers naar bijeenkomsten en worden zich bewust van het belang van netwerkvorming, ze leren mensen kennen, maar wat daarna gebeurt is lang niet altijd zichtbaar. Hoeveel nieuwe matches hier zijn ontstaan is onmogelijk accuraat te meten. Toch wordt hier, ter illustratie, een aantal cijfers genoemd die aangedragen zijn door projectleiders middels de online enquête:

- Binnen het project Mixed Zones van Wintertuin zijn tenminste veertien concrete combinaties ontstaan van personen die samen verder werken.
- De Federatie Dunne Plaat (FDP) heeft binnen haar project Design als onderscheidende factor tussen de veertig en tachtig nieuwe matches zien ontstaan.

- De sessies van het MAD Emergent Art Centre in Eindhoven leverden zo'n vijftien kortdurende intensieve matches en dertig to veertig informele matches.
- Hugo Vrijdag, van De Uitvinders... en de Verdrongen Rivier geeft aan dat 'de bedrijven waarschijnlijk blijven participeren (zeg dertig) evenals de ontwerpers. Daarnaast was vooral de beeldvorming belangrijk”.

In totaal zijn zo naar schatting meer dan duizend matches ontstaan. Aansprekende voorbeelden van geslaagde matches die ter ore kwamen zijn:

- Op een bijeenkomst van Beamlab ontmoetten Eboman en Jaap Drupsteen, twee iconen binnen de Nederlandse beeldcultuur, elkaar voor het eerst en zij hebben ter plekke besloten samen een project te doen.
- Tijdens een sessie van Huys ten Donck had de nieuwe denktank Prospekt haar eerste sessie.
- Twee projecten (The Beach en Creative Hothouse) hebben hun krachten gebundeld en adviseren nu samen grote bedrijven, zoals het Holland Casino over wat zij kunnen met creativiteit.
- CCCP raakte naar aanleiding van haar project Kopwerck -om jongeren te matchen aan creatieve bedrijven- in gesprek met de gemeente Rotterdam en participeert nu in Rotterdam Jongerenjaar 2009. Ook worden mogelijkheden tot samenwerking verkent met het Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR), dat o.a. vastgoed van de gemeente beheert. En mogelijk gaat Kopwerck een samenwerking aan met de Hogeschool InHolland.
- De Beroepsorganisatie Nederlandse Ontwerpers gaat naar aanleiding van haar onderzoek naar Best Practices de onderzoeksresultaten uitdiepen en kwantificeren met ondermeer de hulp van de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Daarnaast heeft zij haar leden ondergebracht bij de site vindcreatieven.nl van Creative Challenge Call deelnemer Vinland. En wordt samenwerking met de Federatie Dunne Plaat (ook een deelnemer) onderzocht.
- De Vereniging Metalen en Gevelbrance (VMRG) zoekt naar aanleiding van haar project de verdieping nu in samenwerking met de Technische Universiteit Eindhoven.
- Twee projecten uit de Creative Challenge Call, DMN en Vide, hebben hun krachten gebundeld met Rudolf van Weezel (o.a. BIS publishers) om het internationale congres Creative Company Conference te organiseren.

Interview met Hugo Vrijdag over potentieel en duurzaamheid (De Uitvinders... en de Verdrongen rivier)

Potentieel

We hebben gewerkt met leerlingen van uit het basisonderwijs, mbo, voortgezet onderwijs en van technische scholen. En met bedrijven en ontwerpers. ‘De Uitvinders... en de Verdrongen rivier’ is een film waar we zelf de rekvisieten voor hebben gemaakt, vertelt Hugo Vrijdag. Elk rekvisiet is gemaakt door een team van leerlingen, waar ook een bedrijf in zat. Aan elk team hebben we een ontwerper gematcht. Zo wilden we het potentieel van studenten en het onderwijs in contact brengen met ontwerpers. En ook het bedrijfsleven de kansen laten zien.

Naast een film is ook een ‘the making of’ film gemaakt en een 17-daags eindevenement op Strijp S in Eindhoven (een voormalig industrieterrein, dat nu in gebruik is voor de Creatieve Stad).

Duurzaamheid

We werken in de regio, maar de Creative Challenge Call gaf landelijke status. We zeiden er ook altijd bij dat we gesteund werden vanuit de Ministeries van EZ en OCW. Dit werkte heel goed, maar de opschaling blijft uit. Tijdens de Creative Challenge Call zijn we landelijk, daarna zijn we weer teruggeworpen op de regio.

Wat me heeft verbaasd is dat je een succesvol project doet, maar op het moment dat je je trots toont pakken ministeries dat niet op. Je krijgt bijvoorbeeld geen *letter of recommendation* als je daar om vraagt. Want er kunnen geen projecten worden voorgetrokken. Er is een enorme angst om zich schuldig te maken aan staatssteun. De overheid stimuleert zo geen duurzaamheid. Dat is een discrepantie die je alleen bij subsidies tegenkomt. Ik werk ook vaak commercieel, en een tevreden klant promoot bijvoorbeeld je werk. De overheid redeneert dat ze dat niet mag, die beloont je eigenlijk alleen voor je idee: op basis daarvan krijg je subsidie. De credit zit vooraf, op basis van een papieren plan. Als je nog een keer met de overheid wilt werken wordt je doorverwezen naar een ander potje, waar je met een nieuw plan terecht kunt.

5. Samenwerken

“Het project heeft voor de samenwerkingspartners een aantal concrete mogelijkheden geboden, die zeker zullen leiden tot samenwerking buiten de scope van het Creative Challenge Call project.”

Bruno Felix - Submarine

Binnen alle projecten van de Creative Challenge Call is duidelijk dat het samenkomen van Cultuur en Economie, creatieven en bedrijven niet vanzelf gaat. Daar is meer voor nodig dan mensen bij elkaar zetten. De Creatieve Challenge Call heeft veel ruimte geboden voor experiment, voor wat wel en niet werkt. Veel deelnemers hebben deze ruimte te baat genomen en zijn er niet voor teruggeschrokken nieuwe vormen te proberen, te reflecteren en waar nodig andere methoden in te zetten. Soms betekent falen in eerste instantie het boeken van succes in latere fases. Wat al deze verschillende aanpakken ook laten zien is dat er geen blauwdruk te geven valt. Er is geen succesformule die op een organisatie gelegd kan worden. De verbindingen moeten passen bij de organisatie. Samenwerken is mensenwerk. Het hangt van de samenstelling van de groep en het gezamenlijke doel af.

Kijkend naar alle projecten en het type verbindingen die zijn ontstaan maken wij een onderscheid van drie niveaus van verbindingen leggen. Die drie niveaus brengen verschillende oplossingen en doelstellingen met zich mee: ontmoeten, kennis delen en creëren. Hieronder worden deze drie niveaus uitgewerkt.

5.1 Ontmoeten

Waar partijen onbekenden voor elkaar zijn is ontmoeten een eerste stap. Soms is het afdoende om een match te laten ontstaan door ontmoeting. Door mensen met elkaar in contact te laten komen en een voorzichtige verkenning van mogelijkheden en kansen te faciliteren. Deze bijeenkomsten kunnen zoals blijkt een uitstekende mogelijkheid zijn om bijvoorbeeld de creatieve industrie op de kaart te zetten. Maar ze hebben een risico te verzanden in een netwerkborrel waar het glas geheven wordt en kwartetten met visitekaartjes het hoogste doel betreft. Veel projecten zijn daarom verder gegaan dan dat. Maar ontmoeten is een eerste stap en ruimte daarvoor bieden kan wel degelijk een zeer nuttige bijdrage zijn tot netwerkvorming.

Op de **Creative Company Conference** ging tijdens de borrel na afloop een zucht van verlichting door het publiek: eindelijk was er zoets als deze conferentie, werd de creatieve industrie grootschalig op de kaart gezet. De Creative Company Conference heeft met deze eerste editie een uitstekende start gemaakt, met zo'n 450 bezoekers in het Muziekgebouw aan het IJ en een mooie line up van inspirerende internationale sprekers. En dat met een uiterst bescheiden marketing budget.



identiteit/communicatie en foto door Mattmo

Andere voorbeelden van dit ontmoeten zijn bijvoorbeeld 'Ish goes corporate' en de sessies op Huys ten Donck.

5.2 Kennis delen

Minder vrijblijvend is het samen gebruiken van kennis, het naar boven halen (eliciteren) van kennis. Kennismaken met inhoud, laten zien wat je kunt. Hieronder worden ook projecten gerekend die onderzoek hebben verricht naar netwerken en nieuwe samenwerkingsverbanden. Het gaat erom kennis samen te gebruiken.

Een voorbeeld is **Beamlab** dat naar eigen zeggen met een ‘goed idee en een paar gemotiveerde aanpakkers’ zeven live avonden, vijftig presentaties, vijfhonderd bezoekers per maand op de website en 4.370 hits op google wist te realiseren. Idee was om techniek, creativiteit en commercialiteit in de AV-scene aan elkaar te koppelen, partners waren Cultuurfabriek, BeamSystems, Addikt en Pakhuis de Zwijger. Van High- tot Lowtech, alles kwam voorbij: 3D-laserafbeeldingen, multitouch-technologie, 4k projectie en sensorpakken tegenover vj'en op winkelwagentjes en het gebruik van tomatenblikjes. De enthousiaste reacties en nieuwe samenwerkingsverbanden tussen verschillende gasten zorgden ervoor ook in 2008 een nieuwe reeks Beamlab avonden van start ging.



foto: Joep Kroes

Andere voorbeelden zijn het project ‘Boerenwijsheid’, ‘Creative Buddy’ en ‘Out of the Box’.

5.3 Creëren

De volgende stap is het gezamenlijk creëren van iets nieuws en het opzetten van duurzame samenwerkingsverbanden. Hier ontstaan de innovatieve projecten die verbindingen leggen en die bestand zijn tegen de korte scope in tijd van de Creative Challenge Call, maar wel voldoen aan de eis van duurzaamheid die opgenomen was in de selectie.

Connecting Conversations is een project van het Walter Maas Huis, De Nederlandsche Bank, PriceWaterhouseCoopers, Universiteit Leiden, het Koninklijk Conservatorium en de Academie voor Beeldende Kunst in Den Haag. Doel van het project is het bouwen van nieuwe netwerken tussen kunst, bedrijfsleven en wetenschap. De netwerksalons die in het kader van Connecting Conversations werden georganiseerd, waren gericht op het onderzoeken en ontwikkelen van gemeenschappelijke taal waarin professionals uit de verschillende sectoren met elkaar kunnen spreken over onderwerpen die op de maatschappelijke agenda staan: duurzaamheid, professionaliteit, maatschappelijk ondernemen en zingeving. Gedurende de looptijd van het project is het gelukt een methode te ontwikkelen waarin professionals uit verschillende sectoren elkaar kunnen ontmoeten en inspireren op professioneel relevante onderwerpen. Een belangrijk aspect van de methode is citeren: elke deelnemer aan het gesprek kiest van te voren een citaat dat bij het thema past en schrijft daar een korte reflectie over. Zowel het persoonlijke van de keuze als het collectieve van de bronnen maakt dat professionals een ingang in het gesprek kiezen en vinden, die voor gespreksgenoten uit hele andere sectoren zowel begrijpelijk als aanspreekbaar is. Een ander aansprekend voorbeeld van dit soort innovatieve interventies is het project Creatieve Resources Development van The Beach.

Citaat

Het beslissende moment

wat een fotograaf mij leert

"I don't take the photograph. The photograph takes me."



Henri Cartier-Bresson 1908 - 2007 - 'On the banks of the Marne', France, 1938

citaat en foto Connecting Conversations website

Niet ieder project doorloopt al deze stadia van ontmoeten, kennis delen tot creëren, ze zijn in die zin niet hiërarchisch. Soms wordt de koe direct bij de hoorns gevat en doelmatig ingezet op co-creatie. Andere projecten hebben juist veel effect gesorteerd met het doen van onderzoek, terwijl weer anderen hebben ingezet op het ontmoeten. Aangezien verbindingen leggen in de zin van ontmoeten eenvoudiger is dan samen gebruiken en samen creëren, is het niet verbazend dat de meeste projecten deze doelstelling hebben waargemaakt. Zo'n vijftig procent van de projecten valt in deze categorie. Ongeveer veertig procent van de projecten zijn projecten die samen kennis hebben gebruikt. De minderheid (namelijk zo'n tien procent) heeft verbindingen gelegd waarin gezamenlijk nieuwe kennis is gecreëerd.

6. Verbindingen leggen

“Er is een verschuiving gaande vanuit het locatiegericht denken naar het netwerk/persoonlijk gericht denken... Het opbouwen van een netwerk vereist veel aandacht en een persoonlijke benadering. Alleen als dit met veel inspiratie gebeurt, wordt het een succes.”

Petra Ligtenberg - Arnhemse Methode

De Creative Challenge Call heeft een schat aan informatie opgeleverd over hoe succesvolle verbindingen gelegd kunnen worden. En wat daarvoor nodig is. Deze lessen zijn op basis van observaties tijdens de begeleiding, de verslagen, de enquête en de projectleiderbijeenkomsten opgetekend. Veel van de inzichten over het leggen van verbindingen zijn afkomstig uit de laatste serie workshops waarin alle projectleiders gezamenlijk hebben stil gestaan bij de vragen rond netwerkvorming en het creëren van nieuwe verbindingen. De inzichten vormen een aardig kader waarin de resultaten van de Call kunnen worden geplaatst. De Call heeft namelijk naast de concrete resultaten ook kennis ontwikkeld over het creëren en laten ontstaan van nieuwe verbindingen. Deze kennis kan van waarde zijn bij het ontwikkelen van andere initiatieven waarbij netwerkvorming centraal staat.

Cruciaal in de Creative Challenge Call was het creëren van verbindingen. Verbindingen tussen cultuur en economie, verbindingen tussen creatieven en het bedrijfsleven en vooral verbindingen tussen mensen afkomstig uit verschillende werelden. Kijkend naar hoe de projecten netwerkvorming hebben getracht te realiseren komen twee strategieën naar voren:

- het creëren van een open ruimte ('tussenland')
- creëren van structuren waarmee verbindingen gelegd worden ('rizoom')

Beide strategieën worden in dit hoofdstuk uitgelegd. Tot slot wordt aan het einde van dit hoofdstuk aangegeven hoe deze concepten helpen bij het identificeren van succesfactoren voor het leggen van verbindingen.

6.1 Tussenland

Nieuwe verbindingen ontstaan niet vanzelf. De belangrijkste bijdrage van de Creative Challenge Call is ruimte scheppen om nieuwe verbindingen te leggen. Ruimte om tijd en

middelen te investeren: om te ontmoeten, om in de vrije ruimte na te denken en brainstormen, om elkaar te benaderen, te leren kennen en samen te leren werken. Projecten hebben die ruimte benut maar zelf ook weer ruimte gecreëerd: als het ware een ‘tussenland’ gecreëerd. Het tussenland werd geïntroduceerd door het Ruimtelijk Plan Bureau (RPB)⁶ als benaming voor een ruimte waar nieuwe verbindingen kunnen ontstaan die in het dagelijks leven meestal niet vanzelf van de grond komen. Een ruimte die niet gecontroleerd is, niet dichtgeregeld, niet per se winstgevend en niet resultaatgericht. Daar ontstaat het: kunstenaars vestigen zich juist daar, er groeit andersoortige natuur en in bestuurlijke zin: daar ontstaan nieuwe organisatievormen. Er is ruimte voor innovatie en nieuwe vormen van publiek-private samenwerking. Dit tussenland heeft een informele structuur die parallel aan formele ruimtelijke ingrepen ontstaat.

De Creative Challenge Call was zo een tussenruimte bij uitstek, een plek om nieuwe dingen uit te proberen. Maar vooral ook ruimte die de projecten boden aan deelnemers om nieuwe verbindingen te leggen. Los van dagelijkse creatieve en zakelijke verplichtingen. Een plek om te experimenteren. Zulke ruimtes zijn bijzonder: bedrijven zien ze nogal eens over het hoofd en overheden hebben de begrijpelijke neiging om ruimtes te financieren die planbaar, controleerbaar en in zeker zin veilig zijn. Ook is het juist belangrijk voor overheden om kosten en baten helder te kunnen bepalen en verantwoording te kunnen geven over gemaakte keuzen. De Creative Challenge Call was juist een tussenland waar van alles gebeurde, verbindingen kriskras plaatsvonden, waar begin en einde moeilijk te onderscheiden waren en waar van te voren bijna niks te voorspellen was.

6.2 Rizoom

De verbindingen die de projecten in dit tussenland tot stand brachten laten zich misschien het best omschrijven in de metafoor van het rizoom. Een term van Deleuze en Guattari, zij merken in hun *Mille Plateaux* op dat de westerse samenleving gekarakteriseerd wordt door een boomvormige organisatiestructuur die in elk domein van de maatschappij herkenbaar is.⁷ Een voorbeeld hiervan is het organogram van organisaties. Kennis en organisatie zijn binnen deze boomstructuur hiërarchisch en vertikaal georganiseerd en worden top down aangestuurd. Deleuze en Guattari laten er geen twijfel over bestaan dat deze boomstructuur een machtsstructuur impliceert. De organisatie van scholen,

⁶ Eric Frijters, David Hamers, Rainer Johann, Juliane Kurschner, Han Lörzing, Kersten Nabielek, Reinout Rutte, Peter van Veelen, Marijn van der Wagt, 2004, Tussenland, uitgave van NAI Uitgevers i.s.m. het Ruimtelijk Planbureau

⁷ Gilles Deleuze & Félix Guattari: “Mille Plateaux”, 1980

bedrijven, ziekenhuizen, overheden, maar ook die van sportverenigingen, buurtcomités (stichtingen) en zelfs die van sommige families, wordt door een dergelijk kader vormgegeven. De samenleving als geheel kent eveneens een duidelijk herkenbare boomvormige constructie. Binnen deze organisatievorm wordt in veel gevallen gestreefd naar het behalen van bepaalde doelen (targets, winsten, beleidsprognoses). Deleuze en Guattari geven aan dat er bomen in ons hoofd groeien om daarmee duidelijk te maken dat we van jongs af aan geleerd hebben om volgens een boomvormig schema te denken. Want, zo stellen zij, iedereen betrokken in de boomstructuur is onderworpen aan het organisatiesysteem; een systeem dat voornamelijk bestaat uit bepaalde methoden, bepaalde functies, interpretatievormen en gewoonten.

Naast de boomstructuur hanteren Deleuze en Guattari een ander concept om een totaal verschillende organisatievorm te duiden. Ze spreken van 'rizoom', een concept uit de biologie dat letterlijk 'ondergronds wortelsysteem' betekent; een organisme dat niet verticaal maar horizontaal en ondergronds groeit en dat geen centrum, stam, geen begin of einde kent. In tegenstelling tot de boom kent het rizoom geen oorsprong, geen verankering. Rizomen lijken zomaar ergens te beginnen. Denk aan de wortelkluwen die aangetroffen kan worden bij het omspitten van de tuin in de lente. Als er weer nieuwe planten de grond in gaan, wier wortels verbindingen aangaan met de al bestaande structuur. Binnen het rizoom is geen machtscentrum, geen overkoepelende visie, geen 'mission statement'. Terwijl de boomstructuur streeft naar uniformiteit in alle afzonderlijke delen, bestaat het rizoom uit een woekering van aan elkaar verbonden of op elkaar inbrekende onderdelen. Een dankbare ondergrond, of bijna: humuslaag.

Binnen de netwerken van de Creative Challenge Call zijn ook de drie principes van het rizoom terug te zien: er is geen machtscentrum, verschillende partijen werken samen en elk van die partijen heeft zijn eigen identiteit en dynamiek.

Een bekende metafoer die Deleuze en Guattari aanhalen over hoe alles verbonden is binnen het rizoom, is dat van de orchidee en de wesp. De bloem en het insect zijn elementen die gezamenlijk een rizoom vormen. De orchidee lokt de wesp, ze heeft deze nodig voor zijn voortbestaan. De wesp vormt onderdeel van het reproductieve systeem van de orchidee. Zo vormen ze samen een systeem, een netwerk, ook al haalt de wesp juist iets weg bij de orchidee en vervoert het haar pollen naar een volgende orchidee. Een

mooie metafoor voor de Creative Challenge Call, waarin nieuwe verbindingen centraal stonden.

De vrijheid, ruimte voor het experiment, de contacten die voortbouwen op wat er al was, het onvoorspelbare, juist dit waren de cruciale elementen van de Call. Een consequentie hiervan is dat resultaten moeilijker te monitoren en te meten zijn. Hoe te kijken als alles met alles samenhangt en je niet weet waar het begin is het waar het eind? De lastigheid hiervan blijkt ook tijdens het evalueren van de Call. In de slotparagraaf van dit hoofdstuk geven we toch een aantal aanknopingspunten over hoe concepten als ‘tussenland’ en ‘rizoom’ een kader kunnen bieden om te kijken hoe verbindingen tot stand kwamen binnen de Creative Challenge Call.

6.3 Succesfactoren

Waar moet op gelet worden bij het succesvol leggen van verbindingen? Uit de projecten van de Creative Challenge Call komt een aantal factoren naar boven. Deze laten zich uitsplitsen naar twee niveaus: de organisatie (van een netwerk/bijeenkomst) en de deelnemers (aan een netwerk/bijeenkomst). Hieronder wordt schematisch weergegeven welke elementen uit het tussenland en rizoom van belang zijn, deze worden verderop puntsgewijs toegelicht. Er zijn acht succesfactoren te onderscheiden: tijd en geld, ruimte om te ontmoeten, leren, geen machtscentrum, netwerk, noodzaak en de juiste mensen.

	Tussenland	Rizoom
Organisatie	1. Tijd en Geld 2. Ruimte om te ontmoeten 3. Leren	4. Geen machtscentrum 5. Netwerk
Deelnemers	6. Noodzaak 7. Juiste mensen 8. Waarde expliciteren	

Figuur 8: succesfactoren

Deze factoren zijn op twee niveaus te situeren. Ten eerste op het niveau van de organisatie die een verbinding organiseert. In de Creative Challenge Call waren dit de projecten. In het dagelijkse leven valt te denken aan brancheorganisaties en andere intermediairs. Het andere niveau is dat van de deelnemers van een netwerk. Binnen de

Creative Challenge Call zijn op organisatieniveau drie succesfactoren uit het tussenland van belang: tijd en geld, ontmoeting en leren.

1. Tijd en geld

Geld maakt niet gelukkig, maar creëert wel ruimte. Organisaties die een project hadden ingediend, hebben via de Creative Challenge Call geld gekregen hun idee uit te voeren en binnen hun organisatie mensen vrij te maken om deze projecten uit te voeren. Waar geld een basisbehoefte lijkt om ideeën tot uitvoering te laten komen en een schaars goed is, is tijd een nog veel schaarser goed. Met het geld dat beschikbaar kwam uit de Creative Challenge Call kon die tijd 'gekocht' worden. Tijd om mensen aan het werk te zetten, tijd om bij te dragen aan bijeenkomsten, tijd om elkaar te ontmoeten. Dat is vooral van belang in de creatieve industrie die zich kenmerkt door diensten en producten die een hoge output onzekerheid hebben. Vaak is niet direct duidelijk wat het resultaat zal zijn of hoe dit vorm krijgt. Dat werd ook duidelijk bij het beoordelen van de aanvragen. Plannen die op papier uiterst vaag, maar in potentie veelbelovend leken blijken nu de pareltjes van de Call te zijn zoals het project 'Uitvinders... en de Verdronken Rivier'. Daarbij de kanttekening dat het voor creatieven blijkbaar lastig is om hun plannen te vatten in de taal die vaak verlangd wordt binnen overheidsregelingen.

Geld biedt nog op een andere manier ruimte. Het biedt aan bedrijven en creatieven ruimte om vrijblijvend kennis te maken. Er zijn veel bijeenkomsten georganiseerd die het bedrijfsleven kennis lieten maken met de creatieve industrie. Waar die laatste sector gekenmerkt wordt door regelmatig overleg en een netwerkcultuur, geldt in het traditionele bedrijfsleven meer een 'tijd is geld' mores. De bijeenkomsten die georganiseerd zijn, konden door een bijdrage uit de Creative Challenge Call in veel gevallen gratis aangeboden worden. Omdat de kosten vaak nihil (deelname was niet overal gratis) waren was de drempel om eens te proberen voor deelnemers aan die bijeenkomsten lager. Die lage drempel bleek een belangrijke succesfactor. De Call heeft zo ook duurzaamheid gegarandeerd. Nu hebben partijen elkaar leren kennen en is de drempel lager. Het is in deze context goed te melden dat twee derde van de projecten de ambitie heeft om door te gaan. Zij hebben daar in een redelijk aantal gevallen ook de middelen voor gevonden.

2. Ruimte om te ontmoeten

De Creative Challenge Call stelde zich ten doel nieuwe netwerken te laten ontstaan tussen creatieve ondernemers en de rest van het bedrijfsleven. Nieuwe netwerken ontstaan door ontmoetingen. De projecten creëerden ruimte voor deze ontmoetingen door talloze bijeenkomsten, congressen, netwerkevents in de publieke ruimte en online. Door inzichtelijk te maken wie waar mee bezig is, waar individuen elkaar kunnen aanvullen, zoals de online databank vindcreatieven.nl of de Ideeën Generator waar expertise ingehuurd kon worden. Binnen de projecten ontstond ruimte om over de schutting van het eigen netwerk te kijken en kennis te maken met anderen. In deze ruimte kun je het ergens anders over hebben dan normaal, er is openheid en ruimte voor 'out of the box' gedachten. "Zo'n bijeenkomst zorgt ervoor dat je even uit het commerciële bent, dat je wordt losgetrokken uit het dagelijkse", aldus een projectleider.

3. Leren

Een andere voorwaarde om te komen tot nieuwe, relevante verbindingen is dat er in het tussenland naast geld, tijd, en ontmoetingen, ook ruimte is om met en van elkaar te leren. De Creative Challenge Call kan gezien worden als een soort laboratorium waarin begrippen zoals 'experiment, reflectie, onderzoek en leren' niet misstaan. Leren betekent wel dat er ook fouten mogen worden gemaakt of dat hele andere dingen gebeuren dan gepland. Hierin schuilt ook juist het innovatieve karakter. Alleen door de gebaande paden los te laten, kan er ruimte ontstaan voor iets nieuws. Maar leren betekent ook blijven zoeken naar oplossingen om wel tot resultaat te komen. De Creative Challenge Call bood hier een ondersteunende structuur.

Naast deze drie bovenstaande succesfactoren die gevat kunnen worden onder de paraplu van het tussenland zijn er ook elementen die eerder kenmerken vertonen van het rizoom. Er zijn twee van deze factoren: geen machtscentrum en netwerk.

4. Geen machtscentrum

De projecten hebben vele mogelijkheden geboden voor het ontstaan van kruisbestuivingen en nieuwe verbindingen, waarbij het beeld van de wesp en de orchidee weer op het netvlies komt: beide hebben elkaar nodig. Maar beide zijn ook gelijkwaardig. Daarvoor is het nodig dat deze kruisbestuiving plaats kan vinden in een plek zonder machtscentrum. Die succesfactor werd meermaals naar voren gebracht. De organisator is facilitator en legt niet zijn wil op aan de deelnemers. Zij moeten het zelf doen. Maar daarvoor wordt wel de

juiste context geboden. Een onpartijdige partij moet de regie hebben, en voor deelnemers aan een bijeenkomst moet duidelijk zijn wat er gebeurd is en wat het vervolg is. Dat is wat de projectleiders probeerden te doen.

5. Netwerk

Een succesfactor die voor elk geslaagd verjaarspartijtje geldt: het begint met de genodigden. En veel meer dan locatie, locatie, locatie geldt: relatie, relatie, relatie. Bouw voort op bestaande netwerken, op de wortels die er al liggen, bijvoorbeeld in de regio. Van Arnhem tot Amsterdam tot in de Flevopolder zijn mensen bijeengekomen. Door in te tappen op bestaande of persoonlijke netwerken kan koudwatervrees weggenomen worden. Het gaat er om gebruik te maken van bestaande kennis en kennissen, daarbij kan het gebruik van tweede en derdegraads connecties helpen. Naast verwante of interessante netwerken is er ook nog de eigen achterban. Volgens veel projecten vaak de belangrijkste doelgroep en meest natuurlijke partner. Maar dat impliceert niet dat de achterban ook meteen aangehaakt is: bedenk goed hoe je je achterban betreft bij een netwerk.

Als gekeken wordt naar wat voor deelnemers nodig is voor een geslaagde bijeenkomst dan zien we de volgende succesfactoren op het niveau van deelnemers: noodzaak, de juiste mensen en het expliciteren van waarde.

6. Noodzaak

Wat is het doel van het netwerk en de bijeenkomsten die worden opgezet om deze nieuwe verbindingen te realiseren? Projectleiders zijn vrijwel unaniem over één ding: het helpt om een gezamenlijk doel te hebben. Om het zacht uit te drukken. Een gedeeld eindstation lijkt een noodzakelijke voorwaarde om te slagen in nieuwe verbindingen. Tijd is een schaars goed en tijd is geld, vooral voor bedrijven. Maak dus goed de noodzaak duidelijk om samen te werken. “Praten in de ruimte en vrijblijvendheid hebben weinig zin”, aldus Wendy Buijsse, projectleider bij Beamlab. Houd ook rekening met cultuurverschillen, vanuit het bedrijfsleven bestaat de indruk dat creatieven vaker bij elkaar komen om eens van gedachten te wisselen, bedrijven zien liever concrete resultaten.

7. Juiste mensen

Het is natuurlijk een open deur, maar toch gaat het vaak mis. Kijk kritisch naar wie je uitnodigt. Menige bijeenkomst heeft een onvervuld verlangen opgeleverd, bijvoorbeeld omdat er geen mensen met beslissingsbevoegdheid waren. Ook is het belangrijk te letten op de aanwezigheid van trekkers: mensen die het voortouw nemen. Nodig dus gericht mensen uit, kijk naar welke meerwaarde ze hebben en welke rol ze kunnen vervullen. De boel hoeft niet dichtgetimmerd te zijn, maar de mix moet wel kloppen.

8. Expliciteren van elkaars waarde

Creatieven zien vaak wel een meerwaarde voor zichzelf, maar het bedrijfsleven moet soms nog overtuigd worden van het nut van samenwerken met creatieven. Andersom geldt dat creatieven regelmatig het nut van samenwerking met bedrijven wat beperkt zien: zij geven geld om creatieven hun ding te laten doen. De werkelijkheid is natuurlijk allang niet meer zo, maar beelden kunnen lang blijven hangen. Het is zaak daarom de meerwaarde van elkaars bijdrage aan een samenwerking, goed te kunnen communiceren en duidelijk te maken waar de waarde precies zit voor beide partijen. Klantgericht denken wordt door vrijwel alle projecten gezien als sleutel voor een succesvolle samenwerking. De inhoud moet voorop staan. En het moet duidelijk zijn wat de meerwaarde is van creativiteit en op welk moment je creatieven en bedrijven bij elkaar wilt betrekken.

Interview met Bart van Rosmalen over de voorwaarden voor een gesprek (Connecting Conversations)

Voorwaarden voor een gesprek

Achter de Creative Challenge Call zit een impliciete aanname dat als je mensen uit de creatieve en zakelijke hoek bij elkaar zet er automatisch een match ontstaat. En dat daar vanzelfsprekend innovaties uit volgen. Dat is niet zo. Connecting Conversations heeft de voorwaarden voor het ontstaan van een gesprek willen onderzoeken. Om tot innovatie te komen is het nodig elkaar eerst te verstaan:

- In welke richting liggen de overeenkomsten?
- Waar spreek je elkaar op aan?
- Hoe ontwerp je zo'n gesprek?

De concrete uitkomsten van ons onderzoek zijn een methode (om dit gesprek te voeren) en een website. De methode is herhaalbaar, en onder andere ingezet voor een nieuwe serie salons.

Experimentele ruimte en duurzaamheid

Innovatie en resultaten kunnen pas ontstaan als er experimentele ruimte is. Als onderzoek niet direct resultaatgericht hoeft te zijn. Vooral in Nederland is die ruimte schaars. Het is dan ook eeuwig jammer dat er maar één tranche is voor de Creatieve Challenge Call. De duurzaamheid om verder te ontwikkelen ontbreekt nu. De tijd om onderzoek te doen is eigenlijk te kort geweest.

De rol van de klassieke kunst

Voor moderne vormen van kunst zoals muziek en beeldende kunst is nog wel aandacht binnen de creatieve industrie. Maar de klassiek kunst verdwijnt uit het oog. Ook binnen de kunstsector zelf is daar weinig aandacht voor. De klassieke kunst verdwijnt zo uit beeld, je zou deze juist moeten betrekken en moeten onderzoeken welke rol deze kan spelen.

7. Conclusie en aanbevelingen

“De grootste obstakels waren de beperkte tijd en middelen om dit grote onderwerp goed uit te diepen. Hiervoor is nu meer tijd nodig, maar het proces is op gang gebracht”.

Diana Krabbendam - The Beach Foundation

Dit is de eerste keer dat de Creative Challenge Call georganiseerd is. Het is een experiment geweest om te bekijken hoe succesvol verbindingen tussen de creatieve sector en het reguliere bedrijfsleven te leggen zijn. Dit eindverslag geeft een overzicht van projecten, resultaten en activiteiten. Maar het biedt ook een reflectie op hetgeen is gedaan en bereikt.

Opbrengsten van de Creative Challenge Call

De Creative Challenge Call was een oproep die luid is beantwoord. Er zijn maar liefst 424 voorstellen ingediend met een totaalbedrag van ruim dertig miljoen euro. Daarvan zijn 39 projecten gehonoreerd tot het maximaal beschikbare budget van drie miljoen euro. De aanvragen zijn afkomstig uit geheel Nederland. De meesten zijn ingediend vanuit Noord-Holland (33%), Zuid-Holland (22%) en Noord-Brabant (13%). 71% van de gehonoreerde projecten komen uit de creatieve sector, 29% uit het reguliere bedrijfsleven. Tijdens de anderhalf jaar dat de Creative Challenge Call liep, zijn zo'n 400 bijeenkomsten georganiseerd die gezamenlijk naar schatting veertig duizend bezoekers trokken. Ongeveer twee derde van de projecten geeft aan door te gaan na afloop van de subsidie. Hiermee is een substantiële en duurzame bijdrage geleverd aan netwerkvorming tussen creatieve industrie en de rest van het bedrijfsleven.

Daarnaast heeft de regeling bijgedragen aan een breder bewustzijn van het belang van netwerkvorming tussen de creatieve sector en het bedrijfsleven. Volgens geïnterviewden heeft de regeling bijgedragen aan bewustwording van de creatieve economie. Was dit begrip bij publicatie van de Brief Cultuur en Economie in 2005 nagenoeg onbekend, nu is het al aardig ingeburgerd. Dat begon al bij de start, er zijn informatiebijeenkomsten georganiseerd waar meer dan achthonderd mensen aan hebben deelgenomen. Velen van hen hebben voorstellen ingediend, maar anderen zijn ook daarbuiten aan de slag gegaan. Ook de website en ander informatiemateriaal is veel gebruikt. De website die voor de werving is gebruikt is bijna 23 duizend keer bezocht. Het blog, die tijdens de uitvoering is opgezet, is in totaal circa 65 duizend keer bezocht. Ter afsluiting van de Creative Challenge Call wordt nu een website gemaakt waar voorbeelden en lessen over

netwerkvorming staan beschreven. Op deze manier wordt vanuit de regeling een laatste, duurzame bijdrage geleverd aan netwerkvorming tussen creatieven en bedrijfsleven.

Veel van de resultaten zijn echter moeilijk te kwantificeren. Wie met projectleiders spreekt, hoort dat het effect groter is dan de cijfers vermelden. Wat voortkomt uit netwerkvorming is lastig meetbaar te maken. Het gaat om ondernemers die elkaar leren kennen, zien wat ze aan elkaar kunnen hebben en daar mee aan de slag gaan buiten de context van de netwerkbijeenkomst die is gehouden. Er zijn methoden en modellen ontwikkeld om verbindingen te leggen. Organisaties hebben geleerd welke succesfactoren daarbij van belang zijn. En waar nodig zijn activiteiten tijdens de uitvoering bijgesteld in een zoektocht naar oplossingen en resultaten. Het experimentele karakter van de regeling heeft hiermee goed gewerkt. In dit eindverslag is getracht de belangrijkste lessen daarvan op te tekenen.

Verbindingen leggen: tussenland en rizomen

Terugkijkend zijn drie stadia van verbindingen leggen te onderscheiden en twee strategieën hoe deze verbindingen te leggen. Dit kan worden gezegd op basis van de opgedane ervaringen van de projecten, maar ze kunnen breder worden toegepast. In deze zin is de Creative Challenge Call zeer waardevol geweest omdat er veel kennis is opgedaan hoe succesvol verbindingen te leggen, het doel van de regeling. De drie stadia zijn ontmoeten, kennis delen en samen creëren. Deze stadia zijn niet noodzakelijkerwijs opeenvolgend op te vatten en zijn ook niet hiërarchisch. Projecten hebben zich op een of meerdere niveaus gericht. Hoe verder, hoe ingewikkelder het wordt. De helft van de projecten viel in de categorie 'ontmoeten'. Zo'n 40% van de projecten was gericht op kennis delen. Een minderheid van 10% heeft verbindingen gelegd waarin gezamenlijk nieuwe kennis is gecreëerd. Elk stadium heeft zijn waarde en is noodzakelijk om te komen tot een goede verbinding. En elk stadium kent ook een specifieke succesfactoren.

Cruciaal in de Creative Challenge Call was het creëren van verbindingen. Verbindingen tussen cultuur en economie, verbindingen tussen creatieven en het bedrijfsleven en vooral verbindingen tussen mensen afkomstig uit verschillende werelden. Kijkend naar hoe de projecten netwerkvorming hebben getracht te realiseren komen twee strategieën naar voren:

- het creëren van een open ruimte tussen organisaties ('tussenland')
- creëren van structuren waarmee verbindingen gelegd worden ('rizomen')

Het creëren van open ruimte tussen organisaties valt het beste te typeren met het begrip 'tussenland', dat door het Ruimtelijke Planbureau is geïntroduceerd als benaming voor een ruimte waar nieuwe verbindingen kunnen ontstaan die in het dagelijks leven meestal niet vanzelf van de grond komen.⁸ Een ruimte die niet dichtgeregeld is, waar nieuwe vormen van samenwerking en innovatie kunnen groeien. Een tussenland geeft ruimte om nieuwe verbindingen aan te gaan. Het geeft vrijheid en er is ruimte om kennis te delen. De projecten boden die ruimte aan creatieve en reguliere ondernemers. Ruimte die ondernemers normaliter niet hebben. En overigens konden de projecten deze ruimte maken door de Creative Challenge Call, in zichzelf eigenlijk ook een tussenland. Want er is tijd en geld nodig wil je een tussenland goed kunnen neerzetten. Om te komen tot zinvolle nieuwe verbindingen mag het tussenland niet als totaal vrije ruimte opgevat worden. Een tussenland heeft daarom onderzoek en leren nodig. Een permanent zoeken naar vormen om te komen tot zinvolle samenwerking. Dit zijn onderwerpen die veelvuldig aan bod kwamen tijdens de drie bijeenkomsten voor projectleiders.

De verbindingen die de projecten in dit tussenland tot stand brachten laten zich misschien het beste omschrijven in de metafoer van het rizoom, een concept uit de biologie dat letterlijk 'ondergronds wortelsysteem' betekent. Het is een organisme dat niet verticaal maar horizontaal en ondergronds groeit en dat geen centrum, stam, geen begin of einde kent. Rizomen creëren een dankbare ondergrond, of anders gezegd: een humuslaag. De tweede strategie van de projecten uit de Creative Challenge Call betrof het creëren van dergelijke rizomen. Zij probeerden structuren te bouwen waar creatieven, ondernemers en anderen met elkaar verbindingen aangingen waarop nieuwe producten en diensten kunnen groeien. Het zijn netwerken die kriskras door elkaar gaan, niet altijd zichtbaar te maken zijn maar onvermoede kansen kunnen opleveren.

Binnen de netwerken van de Creative Challenge Call zijn ook de drie principes van het rizoom terug te zien: Ten eerste, er is geen machtscentrum. De organisator van het netwerk is facilitator en legt niet zijn wil op aan de deelnemers. Zij moeten het zelf doen. Maar daarvoor wordt wel de juiste context geboden. Een onpartijdige partij moet de regie hebben, en voor deelnemers aan een bijeenkomst moet duidelijk zijn wat er

⁸ Eric Frijters e.a., 2004, Tussenland, uitgave van NAI Uitgevers i.s.m. het Ruimtelijk Planbureau

gebeurd is en wat het vervolg is. Dat is wat de projecten probeerden te doen. Ten tweede, verschillende partijen werken samen en elk van die partijen heeft zijn eigen identiteit en dynamiek. Daarbij is vaak voortgebouwd op bestaande netwerken en is veel aandacht besteed om de juiste mensen in de juiste context bijeen te brengen. Ten derde, aan de deelnemers werd duidelijk gemaakt wat de noodzaak van samenwerking was en wat de toegevoegde waarde was van de aanwezige partijen.

Lessen over de regeling

Er is ook een aantal lessen te trekken over de regeling. Deze lessen kunnen benut worden bij de vormgeving van toekomstige regelingen, en eventueel een vervolg op de Creative Challenge Call.

Wat goed heeft gewerkt is tijdens de werving het thema breed onder de aandacht te brengen. De focus lag niet alleen op het bekendmaken van de regeling zelf, maar ook op het belang van het leggen van verbindingen tussen creatieve sector en het bedrijfsleven. Hierbij is gebruik gemaakt van bestaande netwerken van de uitvoerders, maar ook van allerlei organisaties in het land via welke de Creative Challenge Call in de publiciteit is gebracht. Hiervoor zijn veel online media benut. De respons hierop was groot, evenals het bereik. Het leidde ertoe dat er niet alleen veel meer aanvragen binnenkwamen, maar dat daarbuiten mensen en organisaties met het doel van Creative Challenge Call aan de slag gingen. Het effect van de regeling is hierdoor vergroot.

Bij de beoordeling bleek wel dat de regeling in zijn opzet voor met name de creatieve sector nieuw was. De inhoud was goed, maar met name de financiële onderbouwing was regelmatig slecht uitgewerkt, en in sommige gevallen zelfs slordig. En bepaalde administratieve vereisten van de regeling werden niet goed begrepen, zoals hoe met co-financiering om te gaan. Hierdoor heeft het toekennen en beschikken van subsidies soms vertraging opgelopen, en tot meerwerk en onzekerheid geleid bij zowel aanvrager als uitvoerder. Het advies is derhalve om bij een type regeling als deze (met een experimenteel en creatief karakter) eerder te kiezen voor een inhoudelijk scherp gedefinieerd programma in plaats van een juridisch nauw omschreven subsidieregeling.

Doel en doelgroep zouden daarbij scherper omschreven kunnen worden. Nu is gekozen voor een brede opzet. Voor een eerste keer was dat wellicht verstandig. Maar zeker bij een vervolg zou dit specifiekere moeten zijn. Een ander punt waren de termijnen. De

voorbereiding was zeer kort, met name om publiciteitsmateriaal te maken voor de start van de regeling. Ook de indientermijn was met drie maanden volgens aanvragers te kort, met name voor het regelen van co-financiering. De beoordelingstermijn was krap gezien het fors hogere aantal aanvragen, maar deze is wel gehaald. De doorlooptijd voor de uitvoering was in orde, maar deze is wel opgeschoven door de latere start van een deel van de projecten. Dit werd veroorzaakt door problemen rond de beschikking.

De begeleiding is door de gehonoreerde projecten als zeer positief ervaren. Opkomst en waardering waren hoog. Normaal wordt geen tot weinig begeleiding bij de uitvoering van subsidies geboden. De intakegesprekken, projectleiderbijeenkomsten en advisering hebben bijgedragen aan een hogere kwaliteit en grotere kans op succes van de projecten, zo hebben projectleiders zelf ook laten weten. En het feit dat plannen naar aanleiding van ervaringen konden worden bijgesteld (binnen de randvoorwaarde van gelijke opbrengsten, planning en begroting) is gewaardeerd. Dit proces van onderling leren gaf ook de kans de regeling te evalueren zonder dat dit in de ogen van de projecten tot veel extra administratieve lasten heeft geleid.

Bovenstaande lessen zijn punten ter verbetering. Die zijn er altijd. Over het algemeen geven de gehonoreerde projecten aan zeer tevreden te zijn met de regeling. Ook daarbuiten zijn de reacties op de Creative Challenge Call positief. Sterker nog, vaak is gevraagd naar een volgende ronde of vervolg hierop.

Aanbevelingen

De Creative Challenge Call heeft veel opgeleverd. Er is gewerkt aan bewustwording van het belang van verbindingen tussen creatieve sector en de rest van het bedrijfsleven. Er zijn tal van activiteiten georganiseerd die op verschillende manieren bijgedragen hebben aan netwerkvorming. En er is veel geleerd hoe succesvol verbindingen te leggen. Dus hoe nu verder? Op basis van de bevindingen van dit eindverslag kunnen twee typen aanbevelingen gedaan worden.

De eerste aanbeveling betreft het verder stimuleren van netwerkvorming tussen creatieve sector en rest van het bedrijfsleven. Met de Creative Challenge Call is een eerste stap gezet en het belang ervan aangetoond. Het zou logisch zijn daarmee verder te gaan. Sterker, het zou jammer zijn niet voort te bouwen op alle losgemaakte energie en gecreëerde netwerken. Een vervolg zal niet hetzelfde kunnen zijn. Het karakter van deze

regeling was breed en experimenteel. Het valt aan te bevelen nu te verdiepen. Verstevig de intermediaire structuren door te investeren in langduriger netwerkvorming. Dit zou gericht kunnen zijn op bepaalde clusters of regio's. Daarbinnen zouden intermediaire organisaties het voortouw kunnen nemen om betere netwerken te vormen. De doelgroep zou daarbij meer dan voorheen moeten liggen op het verbinden van bedrijven uit de creatieve sector met het reguliere bedrijfsleven. Wellicht is het raadzaam dan te kijken naar een internationale component. Netwerken met buitenlandse opdrachtgevers zouden voor Nederlandse creatieve bedrijven, zoals grotere architecten-, reclame, game- of designbureau's, zeer nuttig zijn.

De tweede aanbeveling geldt voor de vorm van stimulering. Zowel voor een vervolg van de Creative Challenge Call als voor andere subsidieregelingen met een vergelijkbaar doel geldt dat dit wellicht beter gegoten kan worden in een programma in plaats van een subsidie. Dit biedt het voordeel dat beter kan worden ingespeeld op specifieke behoeften, de vorm van stimulering scherper kan worden gedefinieerd en er minder administratieve lasten zijn bij zowel indieners als bij uitvoerder.

Afsluitend, de Creative Challenge Call was voor veel projecten een achtbaanrit: eenmaal ingestapt ging het hard vooruit. Dat gold eigenlijk ook voor de uitvoerders. Vanaf de publicatie van de regeling ging het los met drukbezochte wervingsactiviteiten, veel meer aanvragen dan verwacht, een intensieve beoordelingsprocedure en een inspirerende begeleidingsfase. Maar ook met volop ruimte om met de projecten te experimenteren en te reflecteren op hetgeen is gedaan en bereikt. Wij zijn de Ministeries EZ en OCW hiervoor zeer erkentelijk en beseffen dat de Creative Challenge Call in meerdere opzichten een vernieuwend proces is geweest. Een proces waar tevreden op terug gekeken kan worden.