

The Art of Impact

Inzicht in samen werken aan impact

Rapportage van bevindingen aan de publieke cultuurfondsen en het ministerie van OCW

The Art of Impact

Inzicht in samen werken aan impact

Rapportage van bevindingen aan de publieke cultuurfondsen en het ministerie van OCW

Den Haag, 2 / 12 / 2016

Auteurs: Annelies Dijkzeul, Boris Gooskens

Status: Definitief

KWINK
GROEP

KWINK groep is een adviesbureau voor maatschappelijke vraagstukken.

We ontwikkelen beleid en voeren het uit. We evalueren organisaties, beleid en wetgeving en zijn sterk in het begeleiden van organisaties bij resultaat- en effectmeting.

Samenvatting

Over The Art of Impact

The Art of Impact (TAOI) is een tijdelijk stimulerings- en onderzoeksprogramma, met een looptijd van twee jaar (2015 en 2016). The Art of Impact biedt financiële en immateriële ondersteuning aan kunstprojecten met duidelijke impact op een maatschappelijk thema of vraagstuk, met als doel de zichtbaarheid van deze kunstprojecten en de samenwerking tussen culturele instellingen en kunstenaars enerzijds en organisaties en bedrijven buiten de culturele sector anderzijds te stimuleren.

In 2015 hebben er twee open oproepen plaatsgevonden. Uit in totaal ruim 700 aanvragen werden ongeveer 80 nieuwe projecten geselecteerd. Daarnaast zijn er in totaal ruim 40 bestaande projecten geselecteerd door de intendant van The Art of Impact. De makers of partners binnen deze 120 geselecteerde projecten noemen we hierna 'deelnemers'.

Over het onderzoeksprogramma

The Art of Impact is naast een subsidieprogramma ook een onderzoeksprogramma, met als doel lessen en successen te verzamelen over impact en samenwerking. The Art of Impact wil meer inzicht krijgen in hoe deelnemers samenwerken en hoe zij uiteindelijk het beoogde (maatschappelijke) effect realiseren. Welke valkuilen en succesfactoren komen deelnemers tegen bij het realiseren van hun impact? En welke invulling geven zij aan hun samenwerking? Wat zijn daarbij lessen en succesfactoren?

Het onderzoeksprogramma heeft een lerend karakter. De focus ligt op onderling leren tussen projecten en op het inspireren van individuen en organisaties binnen én buiten de culturele sector om de samenwerking te zoeken in het realiseren van maatschappelijke impact. Dit is een descriptief onderzoek. KWINK groep geeft geen oordeel over de impact en de samenwerking, maar we beschrijven wat we tegenkomen. Daarbij baseren we ons op de informatie die deelnemers ons aanleveren. We hebben zelf geen effectmeting of publieksonderzoek uitgevoerd, dit rapport is géén evaluatie van het programma. De doelgroep van dit rapport zijn de publieke cultuurfondsen en het ministerie van OCW.

Wie kwamen er op The Art of Impact af?

In ongeveer de helft van de gevallen is de initiatiefnemer een kunstenaar. Soms gaat het om een collectief van kunstenaars (zoals ONS Bank en Ludwig en het Brein). Voorbeelden van andere initiatiefnemers zijn podia, festivals of presentatie-instellingen (zoals Theater aan het Spui, BredaPhoto en IFFR), onderzoeksinstellingen (zoals Mediametic, Worm, V2 of STEIM) of maatschappelijke partijen (zoals Utrecht Science Park, ZLTO of een NGO). We constateren ook dat de kunstenaar zichzelf niet altijd ziet als kunstenaar. Verder zien we dat deelnemers vooral actief zijn op het terrein van zorg, welzijn en sport en leefbare wijk en stad. Daarnaast, in mindere mate, richten zij zich op privacy, vluchtelingenproblematiek, klimaatverandering en schuldenproblematiek. Het grootste deel van de deelnemers opereert in de beeldende kunst, gevolgd door de creatieve industrie en podiumkunsten.

In veel gevallen is het project niet (of niet helemaal) nieuw. Er bestond bij veel deelnemende projecten al een samenwerking tussen kunstenaars en andere maatschappelijke organisaties. Al voor het programma The Art of Impact werd door deze deelnemers een bijdrage geleverd aan een maatschappelijk vraagstuk. Er werd dus al impact gerealiseerd. TAOI heeft ertoe bijgedragen dat de projecten hun impact hebben kunnen vergroten.. The Art of Impact biedt deze projecten de kans om financiering voor een vervolg rond te krijgen, en daarmee hun impact te vergroten of versterken.

Hoe en waarom werken deelnemers samen aan impact?

In antwoord op de vraag of er al vóór The Art of Impact een samenwerking bestond tussen kunstenaars en andere (maatschappelijke) organisaties, blijkt dat de meeste deelnemers ook al voorafgaand aan The Art of Impact samenwerkten. In sommige gevallen is de samenwerking nieuw. We hebben geen nieuwe vormen van samenwerking aangetroffen. The Art of Impact heeft vooral de mogelijkheid geboden om de samenwerking te versterken en een nieuwe 'schil' van partners om het project heen aan te trekken, als onderdeel van de uitbreiding van het project.

We zien verschillende redenen waarom deelnemers samenwerking met anderen aangaan:

- Persoonlijke ambitie, maatschappelijke betrokkenheid.
- Op zoek naar (nieuwe) financiering(svormen).
- Op zoek naar (nieuwe) distributiemogelijkheden.
- Vormgeven of uitwerken van een idee.
- Inhoudelijke verdieping (kennis en expertise).
- Vinden van nieuw perspectief.
- Confrontatie, reflectie.
- Status, bekendheid, verankering van een initiatief.

We zien ook dat er verschillende interpretaties aan het begrip 'samenwerking' worden gegeven. Sommige partijen spreken over samenwerking als ze het over een media-partner of een leverancier hebben. Andere partijen zien samenwerking als een partnerschap in het maakproces. Soms is samenwerking gericht op cross-sectorale verbinding, soms op samenwerking tussen partijen binnen de culturele sector.

Hoe hebben ze het aangepakt? Waar liepen deelnemers tegenaan?

Veel deelnemers geven er beperkt blijk van dat zij vooraf hebben nagedacht over de wijze waarop zij hun samenwerking (willen) inrichten. Deelnemers die hierover bewust hebben nagedacht stellen vast dat het belangrijk is goed af te wegen welke rol bij welke partner past. Ook geven zij aan dat het aanhaken van partners en het opbouwen van vertrouwen om geduld en om een gemeenschappelijke taal vraagt.

De deelnemers hebben daarnaast de volgende inzichten gedeeld over samenwerken aan impact:

- Er zijn veel verschillende rollen in dit soort projecten nodig. Er is aandacht nodig voor de artistieke productie, fondsen werven, contact leggen en houden met de doelgroep en afstemmen met samenwerkingspartners. Het is niet haalbaar om dat allemaal zelf te doen.
- Deelnemers zoeken naar een balans tussen structureren en flexibiliseren. Enerzijds wordt het belang onderstreept van projectmatig werken, waarbij doelen, rollen en planning bewaakt worden. Anderzijds geven dezelfde deelnemers aan dat het maakproces ruimte moet bieden voor andere, nieuwe routes en ideeën.
- De meeste deelnemers ervaren weinig spanning tussen artistieke waarden en functioneel, doelgericht werken. Slechts een enkeling stelt de vraag of de kunstenaar in dit type projecten niet vooral een 'vehikel' is geworden om maatschappelijke impact te maken.
- Deelnemers zien als belangrijke les als samenwerkingspartners oog te hebben voor elkaars cultuur, context en belangen, en die te respecteren.

Wat wilden deelnemers bereiken?

We onderscheiden in de 120 projecten verschillende vormen van beoogde impact:

- Oplossen van een concreet vraagstuk, knelpunt of probleem.
- Een probleem agenderen, vergroten van begrip en acceptatie voor een vraagstuk, prikkelen van visie en verbeelding of aanzetten tot anders denken en handelen.
- Nieuwe kennis ontwikkelen.

- Verbeteren van de mogelijkheden voor kunstenaars om een zo groot mogelijke bijdrage te leveren aan maatschappelijke vraagstukken.

Deelnemers zijn in verschillende mate in staat te beschrijven wat ze willen bereiken. Een meerderheid weet duidelijk te omschrijven wat er na hun project veranderd zou moeten zijn. Een klein deel formuleert echter vooral activiteiten in plaats van een beoogd effect. Ongeveer de helft van de projecten beschrijft de doelgroep heel algemeen en breed (de hele wereld/ iedereen), of beschrijft helemaal geen doelgroep. We zien grote verschillen in de mate waarin deelnemers de doelgroep (het publiek) betrekken bij het totstandkomingsproces.

Wat hebben ze bereikt?

Veel deelnemers geven er blijk van kritisch te kunnen en willen reflecteren op de impact van hun project. Deelnemers die ingaan op hun resultaten en effecten beschrijven en onderbouwen die op zeer uiteenlopende niveaus:

- Door veel deelnemers wordt impact beschreven in termen van reacties van bezoekers of van samenwerkende partijen.
- Soms worden output-resultaten genoemd in de vorm van bezoekersaantallen.
- Soms worden resultaten gemeten en onderbouwd met behulp van kwalitatief (evaluatie)onderzoek
- Tot slot beschrijft een aantal deelnemers spin-offs, bijvangst en impact door kruisbestuiving (waarin disciplines elkaar inspireren).

Er zijn echter ook projecten die moeite hebben te beschrijven wat de impact van hun project is. Wanneer deelnemers niet ingaan op de impact van hun project, zien we verschillende verklaringen:

- Voor de meeste projecten is het te vroeg om effecten inzichtelijk te maken. Veel projecten zijn nog niet afgerond. Een deel van de projecten is net gestart. Veel deelnemers geven zelf aan dat ze in het stadium waarin ze zich bevinden nog geen uitspraken kunnen doen over resultaten.
- Veel deelnemers merken op dat het meten of vaststellen van impact lastig of zelfs onmogelijk is, en volgens een groot aantal ook niet wenselijk. Ze vinden dat het onderzoek zich niet zou moeten richten op de resultaten, maar op de voorwaarden in het proces. Bijvoorbeeld of de partners zichzelf en elkaar continu de vraag hebben gesteld 'wat wil ik bereiken? Zijn we daarvoor nog op de juiste weg?'

Voorbeelden van gerealiseerde impact zijn:

- Oplossen van een concreet vraagstuk, knelpunt of probleem. Voorbeelden zijn het muziekinstrument van het project STEIM-Vanboeijen, de Liedjeskast en het project FoodLabPeel. Dit laatste project heeft een bijdrage geleverd aan het oplossen van knelpunten waar een aantal boeren al langere tijd tegenaan lopen.
- Een probleem agenderen, vergroten van begrip en acceptatie voor een vraagstuk, prikkelen van visie en verbeelding of aanzetten tot anders denken en handelen. Het project We are data heeft bijvoorbeeld bij een breed publiek een dieper bewustzijn gerealiseerd van wat er aan persoonlijke gegevens kan worden geregistreerd, en wat dit voor eenieder kan betekenen. Dit maakt We are data op uit de reactie van bezoekers. Een ander voorbeeld is dat Quiet500 met haar magazine veel media-aandacht heeft gekregen voor het probleem van armoede in Nederland. Uit het publieksonderzoek van Hacking Habitat blijkt dat het evenement bezoekers bewuster heeft gemaakt van de rol van technologie in hun leven.
- Nieuwe kennis ontwikkelen. In Ludwig en het Brein is kennis ontwikkeld over de invloed van muziek op het brein van dementerende ouderen.
- Verbeteren van de mogelijkheden voor kunstenaars om een zo groot mogelijke bijdrage te leveren aan maatschappelijke vraagstukken. Mede dankzij het project Impact Academy is er steeds meer aandacht voor het beroep (en de rol van) impactproducent die artistieke en maatschappelijke vraagstukken aan elkaar koppelt.

Hoe moet de gerealiseerde impact geduid worden?

We zien dat sommige deelnemers nog niet in staat zijn hun gerealiseerde impact te beschrijven. Daartegenover staat een aantal concrete voorbeelden van verschillende vormen van impact die door een aantal projecten inzichtelijk of aannemelijk is gemaakt. Dit kan de logische vraag oproepen hoe de impact die met de projecten binnen The Art of Impact is gerealiseerd nu beoordeeld moet worden. Hoewel de impact wel beschreven kan worden, kan die beoordeling wat ons betreft niet gemaakt worden:

- Impact gaat over iets teweegbrengen bij een ander. Die ontvanger neemt waar door de sluier van zijn persoonlijke waarden. Impact is dus voor iedereen anders.
- Impact kan bedoeld, maar ook onbedoeld zijn. Er kan voorziene impact zijn, maar ook onvoorziene. Dat laatste kun je soms vaststellen, maar vaak ook niet; je weet immers niet wat en waar je moet zoeken.
- Impact is onbeperkt in de tijd, en ook onbeperkt in reikwijdte of omvang. Het ontstaat in slierten en kringen. Het kan uitdoven en later weer opblaaien. Dus wat is het moment je de impact zou moeten meten?

Impact laat zich niet dus niet goed voorspellen, noch meten. Je kunt er vooraf en tijdens een maakproces wel goed over nadenken. Door vragen te stellen als: wat wil ik bereiken? Wie heb ik daarvoor nodig? Welke aanpak past bij mijn doel? Voor wie doe ik het? Hoe betrek ik die doelgroep bij mijn maakproces? En door continu te reflecteren: doe ik nog het juiste? Past deze aanpak nog steeds bij het doel? Past de vorm nog bij het doel?

De mate waarin kunstenaars en samenwerkingspartners samen bewuste afwegingen maken bij deze vragen, en de mate waarin zij kritisch reflecteren op gemaakte keuzes leidt wat ons betreft tot een betekenisvollere beoordeling van de bijdrage aan maatschappelijke impact dan een poging om impact objectief te meten. We doen hiertoe in het laatste hoofdstuk van deze rapportage verschillende handreikingen.

Inhoud

Samenvatting	3
1. Inleiding	8
1.1. Achtergrond	8
1.2. Over het programma The Art of Impact	8
1.2.1. Doel en doelgroep	8
1.2.2. Selectie van projecten	9
1.2.3. Organisaties	10
1.3. Over dit onderzoek	10
1.3.1. Doel onderzoek	10
1.3.2. Uitgangspunten onderzoek	11
1.4. Aanpak onderzoek	11
1.5. Leeswijzer	13
2. Verwachtingen van impact	14
2.1. Wat is kunst en wat is impact?	14
2.1.1. Wat is kunst?	14
2.1.2. Wat is impact?	15
2.2. Wat voor impact streven TAOI-deelnemers na?	16
2.2.1. Waar en met welke kunstvorm	16
2.2.2. Soorten beoogde impact	18
2.2.3. Nieuwe of bestaande impact	22
2.2.4. Impact, bij wie?	23
3. Hoe wordt er samengewerkt?	24
3.1. Wat is samenwerking?	24
3.2. Samenwerkingsvormen in The Art of Impact	26
3.2.1. Wie werken er samen?	26
3.2.2. Waarom werken ze samen?	26
3.2.3. Rollen in samenwerking	29
3.3. Lessons learned; valkuilen en succesfactoren	31
4. Opbrengst; wat hebben deelnemers bereikt?	39
4.1. Opbrengst; de vorm	39
4.2. Welke impact is gerealiseerd?	40
4.2.1. Hoe onderbouwen deelnemers hun impact?	40
4.2.2. Reflectie door deelnemers op impact	41
4.2.3. Welke impact is bereikt?	43
4.2.4. Oordeelsvorming over impact	47
5. Handreikingen voor samenwerken aan impact	48
5.1. Inleiding	48
5.2. Wat en voor wie?	49
5.3. Met wie?	49
5.4. Hoe ga je te werk?	50
5.5. Hoe verhoud je je tot elkaar?	51
Bijlage I. Case studies	54
Bijlage II. Gespreksleidraad	55
Bijlage III. Vragen zelfevaluatie	56

1. Inleiding

1.1. Achtergrond

Tijdens het congres Cultuur in Beeld eind 2014 kondigde minister Bussemaker The Art of Impact (TAOI) aan. Daarbij schetste zij de aanleiding als volgt:

Kunst, cultuur én samenleving hebben elkaar nodig. Niet alleen omdat het ons inspiratie biedt en bijdraagt aan onze identiteit. Ook omdat kunstenaars hun werk vaak concreet inzetten om de wereld beter, mooier, schoner en leefbaarder te maken. Denk aan een app tegen dementie. Denk aan het ontwerp van 3D huizen voor noodopvang, denk aan een componist die muziek maakt in conflictgebieden. Ontwerpers en kunstenaars verlaten steeds vaker de traditionele podia, en zoeken plekken op waar ze die spannende chemie met de samenleving kunnen aangaan.

Om de kracht van de verbeelding op alle maatschappelijke terreinen zo groot mogelijk te kunnen maken, is volgens minister Bussemaker 1) startkapitaal, 2) ruimte voor experiment en 3) onderzoek nodig. Met het programma stelt minister Bussemaker 7 miljoen Euro beschikbaar voor “de meest veelbelovende crossovers”. The Art of Impact geeft hier invulling aan.

1.2. Over het programma The Art of Impact

Hierna schetsen we de opzet en werkwijze van The Art of Impact. Zowel het doel en de doelgroep als de opzet van de aanvraagprocedure, de beoordelingsprocedure en de organisatiestructuur van het programma stonden vast voordat wij aan ons onderzoek begonnen.

1.2.1. Doel en doelgroep

Eind 2014 is The Art of Impact van start gegaan. Het is een tijdelijk stimulerings- en onderzoeksprogramma, met een looptijd van twee jaar (2015 en 2016). Op haar website formuleert TAOI de missie van het programma als volgt:

Kunst en de samenleving worden vaak voorgesteld als verschillende werelden die met de rug naar elkaar toe staan. Niets is minder waar. Kunst is een vitaal en integraal onderdeel van de samenleving. Dit blijft vaak onderbelicht, net zoals de potentie die kunst heeft om bij te dragen aan het vormgeven van de maatschappij. Hoe komt dat? Misschien wordt de verbinding nog niet voldoende (h)erkend als waardevol? Misschien weten kunst en maatschappij elkaar niet goed genoeg te vinden? Misschien is er nog te weinig kennis en ervaring om samen te werken, of spelen vooroordelen een rol? Wat is er voor nodig om kunst en maatschappij beter, vaker en zichtbaarder met elkaar te verbinden? Hoe kunnen we dit potentieel beter benutten? Om te beginnen: goede voorbeelden, die de meerwaarde van de verbinding expliciet maken.

Het doel: The Art of Impact biedt financiële en immateriële ondersteuning aan kunstprojecten met duidelijke impact op een maatschappelijk thema of vraagstuk, met als doel de zichtbaarheid van deze kunstprojecten en de samenwerking tussen culturele instellingen en kunstenaars enerzijds en organisaties en bedrijven buiten de culturele sector anderzijds te stimuleren. Meer specifiek zijn de doelen van TAOI:

- The Art of Impact biedt financiële en immateriële ondersteuning aan bestaande en nieuwe projecten die, al dan niet in samenwerking met een maatschappelijke partner, duurzame impact nastreven binnen én buiten het culturele domein.
- Daarnaast doet The Art of Impact onderzoek naar de werkwijze van makers en producenten, de succes- en risicofactoren van samenwerking en de kwalitatieve resultaatmeting van de ondersteunde projecten.
- Ten slotte draagt The Art of Impact bij aan de zichtbaarheid van de geselecteerde projecten, door middel van een interactieve website, de organisatie van bijeenkomsten met makers en maatschappelijke producenten en verschillende presentatiemomenten van ondersteunde projecten.

De doelgroep van The Art of Impact wordt gevormd door alle mogelijke initiatiefnemers binnen en buiten de culturele sector met plannen of projecten die de relatie tussen kunst en andere maatschappelijke domeinen verkennen, versterken en beter zichtbaar maken.

1.2.2. Selectie van projecten

In 2015 hebben er twee open oproepen plaatsgevonden. Uit in totaal ruim 700 aanvragen werden ongeveer 80 nieuwe projecten geselecteerd. Daarnaast zijn er in totaal ruim 40 bestaande projecten geselecteerd door de intendant van The Art of Impact. De aanvragen in de open oproepen zijn beoordeeld door een adviescommissie¹, op basis van een aantal vastgestelde criteria. De intendant heeft een eigen beoordelingskader gehanteerd. Dit onderzoek beperkt zich tot de gehonoreerde aanvragen, hierna 'deelnemers' genoemd.

Beoordeling open oproepen door commissie

Bij het beoordelen van de kwaliteit en de impact van een projectaanvraag heeft de adviescommissie de volgende criteria gehanteerd:

- *Kwaliteit van de aanvrager*: is de kwaliteit en positie van de organisatie, instelling of kunstenaar van (potentieel) belang voor het culturele en/of maatschappelijke veld in Nederland?
- *Artistieke kwaliteit en visie*: is het project in artistiek opzicht voorbeeldstellend, onderscheidend, vernieuwend of om een andere reden bijzonder?
- *Maatschappelijke relevantie en urgentie*: is het project in maatschappelijk opzicht voorbeeldstellend, onderscheidend, vernieuwend of om een andere reden bijzonder? Hoe is de continuïteit of duurzaamheid van het project gewaarborgd?
- *Zichtbaarheid en publieksbereik*: is/zijn de aanvrager(s) in staat een passend publiek te bereiken en de relatie tussen kunst, maatschappij en burger te versterken en/of beter zichtbaar te maken?
- *Begroting en ondernemerschap*: wekken de begroting en het ondernemerschap van de aanvrager(s) het vertrouwen dat het project professioneel en volgens plan uitgevoerd kan worden?

En, indien aan de orde:

- *Samenwerking*: wat is de inhoudelijke meerwaarde van de samenwerking voor het project²?

¹ De adviescommissie en subcommissies zijn samengesteld uit een poule deskundigen van binnen en buiten de culturele sector. De commissieleden beschikken over een gedegen kennis van de verschillende kunstdisciplines en/of over specifieke deskundigheid op het gebied van een van de voorgestelde maatschappelijke thema's. <http://theartofimpact.nl/algemene-voorwaarden-en-werkwijze-the-art-of-impact/>

² The Art of Impact geeft over het criterium 'samenwerking' het volgende aan: De bijdragen van The Art of Impact zijn nadrukkelijk gericht op het stimuleren van de samenwerking tussen instellingen, kunstenaars, bemiddelaars, opdrachtgevers en/of andere private of publieke partijen. Samenwerkende aanvragers hebben een streepje voor in de beoordeling, mits aan de inhoudelijke criteria wordt voldaan. <http://theartofimpact.nl/algemene-voorwaarden-en-werkwijze-the-art-of-impact/>

Beoordeling door intendant

Over zijn beoordelingsprocedure zegt de intendant het volgende:

Kunstenaars zorgen voor ontroering, verwondering of verstoring, ze brengen een kritische discussie op gang, presenteren een andere manieren van kijken of verbeelden utopische voorstellen. Ik ben op zoek naar mensen die ook nog “een volgende stap” willen zetten: kunstenaars en maatschappelijke partners die met inzet van deze kwaliteiten samen een verandering teweeg willen brengen in de systemen rond vraagstukken. Dit kan door nieuwe voorstellen te doen en de waarde ervan samen met betrokkenen in de praktijk te verkennen.

Naast zelf op zoek te gaan naar kwalitatief hoogstaande projecten, nodig ik makers uit om hun werk met impact bij mij onder de aandacht te brengen. Ik hoor graag hoe die kwaliteit ook betekenis heeft buiten het kunst domein en welke kansen gezien worden. Ik zal uiteindelijk projecten selecteren en begeleiden op basis van een plan van aanpak. Hierin wordt de belofte van een vervolg beschreven. Het beschrijft hoe er wordt ingegrepen op bestaande systemen en welke partijen op welke manier betrokken zullen worden. Ook wordt geconcretiseerd welke rol de kunstenaars zullen hebben in dit proces en hoe hun specifieke kwaliteiten van waarde zijn.

1.2.3. Organisaties

The Art of Impact is een samenwerking van het ministerie van OCW met de zes publieke cultuurfondsen: Fonds Podiumkunsten, Fonds voor Cultuurparticipatie, Nederlands Filmfonds, Nederlands Letterenfonds, Stimuleringsfonds Creatieve Industrie en het Mondriaan Fonds. Het programma is een extra impuls, naast de reguliere regelingen van deze fondsen.

Het programmabureau van The Art of Impact treedt op als dagelijkse projectleiding voor ons als onderzoekers. De zes cultuurfondsen vormden de stuurgroep van het programma, en zijn formeel opdrachtgever van het programma en van het onderzoekstraject.

1.3. Over dit onderzoek

1.3.1. Doel onderzoek

The Art of Impact is naast een subsidieprogramma ook een onderzoeksprogramma, met als nadrukkelijke doel lessen en successen te verzamelen over impact en samenwerking realiseren. The Art of Impact wil meer inzicht krijgen in hoe deelnemers samenwerken en hoe zij uiteindelijk het beoogde (maatschappelijke) effect realiseren. Doel is dus niet om te onderzoeken of kunst impact maakt (en in welke mate), maar om te onderzoeken hoe dat gebeurt. Concreet zijn de doelen van het onderzoek:

- Inzichtelijk maken van de **impact** van de ondersteunde projecten
 - Waar en welke impact hebben de deelnemers beoogd?
 - Welke impact hebben ze uiteindelijk bereikt? Waar blijkt dat uit?
 - Welke valkuilen en succesfactoren zijn ze tegengekomen bij het realiseren van hun beoogde impact?
- Inzichtelijk maken van **samenwerking** tijdens het totstandkomingsproces
 - Welke vormen van samenwerking komen we tegen? Wat zijn de redenen voor samenwerking?
 - Welke rollen bestaan er in die samenwerkingsvormen?
 - Hoe geven deelnemers invulling aan hun samenwerking? Wat zien ze als valkuilen en succesfactoren?

- Formuleren van **rode draden** en **handreikingen** uit de lessen, ervaringen, valkuilen en succesfactoren van deelnemers.

De beoogde resultaten van het onderzoek zijn tweeledig:

- **Leeromgeving.** De praktijkervaringen van de deelnemende projecten vormen de basis van dit onderzoek. Zonder deze ervaringen is er geen empirie om dit onderzoek op te baseren. Dit betekent dat een leeromgeving het eerste resultaat van het onderzoek vormt. Deze leeromgeving moet deelnemers uitnodigen om te reflecteren op de eigen aanpak. Daarnaast moet de omgeving in staat stellen om van elkaar te leren.
- **Bundeling van inzichten.** Het tweede beoogde resultaat is een bundeling van alle inzichten van de deelnemers. Deze bundeling moet inzicht geven in de rode draden die wij zien in de lessen die deelnemers hebben geleerd over samenwerken en impact realiseren. Doel is om deze bundeling te delen met een breed publiek. Met de deelnemers aan The Art of Impact, maar ook met andere kunstenaars, ontwerpers, maatschappelijke organisatie of bedrijfsleven. De doelgroep van dit rapport zijn de publieke cultuurfondsen en het ministerie van OCW. De communicatie richting het brede publiek verloopt via andere kanalen.

1.3.2. Uitgangspunten onderzoek

Bij dit onderzoek gelden de volgende uitgangspunten:

- a. Het onderzoeksprogramma heeft een lerend karakter. Leren door te reflecteren op je eigen aanpak. Leren van anderen. Delen van lessen met anderen. Transparantie. De focus ligt op leren van elkaar en op het inspireren van individuen en organisaties binnen én buiten de culturele sector om de samenwerking te zoeken in het realiseren van maatschappelijke impact.
- b. Het is een descriptief onderzoek. We geven geen oordeel over de impact en de samenwerking, we beschrijven wat we tegenkomen. Daarbij baseren we ons op de informatie die projectdeelnemers ons aanleveren. We voeren zelf geen effectmetingen uit. Dit rapport vormt dus niet de evaluatie van TAOI.
 - De scope van het onderzoek is beperkt tot impact en samenwerking. We doen geen uitspraken over de inrichting van de organisatie van TAOI, het beoordelings- en verdelingsproces of de hoogte van de subsidie.
 - Het is een onafhankelijk onderzoek. Geen marketing. We schrijven op wat we tegenkomen, dus ook wat lastig is en waar we kritisch op zijn.
 - De uitkomsten van dit onderzoek zijn niet representatief voor de gehele kunstensector. Er is immers sprake van een duidelijk selectie-effect: juist initiatieven met veel impact en samenwerking zijn geselecteerd voor TAOI.
 - De rode draden en handreikingen moeten toegankelijk zijn voor een breed publiek. Niet alleen voor de deelnemers aan TAOI, ook daar buiten. Niet alleen voor kunstenaars, ook voor alle andere maatschappelijke partijen.

1.4. Aanpak onderzoek

De aanpak van het onderzoek heeft een lerend en adaptief karakter. De praktijkervaringen van de deelnemers vormen de basis van dit onderzoek. Dat betekent ook dat we op basis van praktijkinzichten onze aanpak steeds hebben bijgesteld. Onze aanpak bestond uit de onderdelen: zelfevaluatie door de 120 deelnemers, verdiepend onderzoek onder vijftien case studies en analyse van de rode draden uit de ervaringen van deelnemers.

Zelfevaluatie (door de 120 projecten)

Om inzichten van de 120 deelnemende projecten te kunnen verzamelen, hebben we gebruik gemaakt van een zelfevaluatie. Dat betekent dat we de deelnemers hebben gevraagd om zelf te reflecteren op hun werkwijze, de samenwerking en de beoogde en gerealiseerde impact. De website vormde de structuur voor deze reflectie. Deelnemers kregen vooraf, tijdens en na afloop van het programma het verzoek om onze onderzoeksvragen te beantwoorden, en via de website te delen:

- Voorafgaand aan de start van de projecten:
 - *Wat wil je bereiken? Wie moeten er na afloop van het project anders gaan denken of handelen?*
 - *Met wie werk je samen? Wat bindt jullie?*
 - *Hoe ga je samenwerken?*
- Tijdens de uitvoering van de projecten:
 - *Welke lessen heb je geleerd over samenwerken en impact maken?*
 - *Welke tussentijdse successen heb je gerealiseerd?*
- Na afloop van de projecten:
 - *Wat zijn de effecten van wat jullie hebben gedaan?*
 - *Waar blijkt dat uit?*
 - *Met wie heb je dit gedaan?*
 - *Hoe verliep de samenwerking? Wat ging goed, wat kon beter?*
 - *Wat zijn jouw belangrijkste tips?*

Case studies

Naast de zelfevaluatie hebben we vijftien deelnemende projecten geselecteerd (cases)³. We hebben verdiepende interviews gevoerd, waarbij we de initiatiefnemer van het project hebben gesproken, en waarbij we ook met (samenwerkings)partners en vertegenwoordigers van de doelgroep hebben gesproken. De gesprekken in deze cases dienden verschillende doelen:

- In de opzet van de leeromgeving zijn we zelf ook lerend geweest. Met behulp van de inzichten uit de case studies hebben we de online onderzoeksvragen en de toelichting daarop kunnen aanscherpen.
- De inzichten in de casestudies hebben we ook gebruikt om de online antwoorden van de 120 deelnemers goed te kunnen duiden. De online antwoorden waren gelimiteerd aan een maximum aantal woorden. De case studies hebben meer gevoel gegeven voor de achtergrond of mogelijke verklaringen bij de online antwoorden. Ook hebben we door de casestudies (waarbij we de gesprekken veelal op verschillende momenten gedurende het proces voerden) meer zicht gekregen op de ontwikkeling die de projecten hebben doorgemaakt.
- De antwoorden van deelnemers aan de case studies vormden een toets op de compleetheid van de valkuilen en succesfactoren. Uit een gesprek krijg je als onderzoeker meer informatie dan uit een online antwoord. De gesprekken hielpen om te toetsen of de typen van valkuilen en succesfactoren die online met ons gedeeld werden compleet waren.
- De gesprekken in de casestudies hebben we kunnen gebruiken om onze vertaling van lessen en successen van deelnemers naar handreikingen te voeden met suggesties van de gesprekspartners.
- Als laatste boden de case studies ons de gelegenheid om te reflecteren op de aanpak van het onderzoek en de leerbehoeften die onder deelnemers leven. Zo is uit de gesprekken een duidelijke behoefte naar voren gekomen om niet alleen schriftelijk ervaringen te delen, maar om andere deelnemers te ontmoeten en juist in gesprek met elkaar lessen en ervaringen uit te wisselen.

³ Zie bijlage I voor een overzicht van de case studies

Analyse rode draden en meerwaarde TAOI

Na afronding van de zelfevaluatie en de case studies, volgde de analysefase. In deze fase hebben we alle inzichten, ervaringen en lessen van deelnemers gebundeld en rode draden geformuleerd. De bevindingen die we op basis van de gesprekken in de case studies en op basis van de online antwoorden op de vragen 'vooraf' en 'tijdens' de uitvoering van het project al hadden verzameld, hebben we aangevuld en aangescherpt met de antwoorden op de laatste vragen die deelnemers in september met ons deelden. Onze bevindingen hebben we onderverdeeld in bevindingen ten aanzien van soorten beoogde impact, in bevindingen over het totstandkomingsproces en de samenwerking en bevindingen over de opbrengst van de projecten. De bevindingen hebben we vervolgens vertaald naar concrete handreikingen (tips) voor kunstenaars en (maatschappelijke) organisaties die samen aan een maatschappelijk vraagstuk willen werken.

Theoretisch kader

De bevindingen over impact en samenwerking worden ingeleid met een theoretisch kader dat in samenwerking met Prof. dr. Roel in 't Veld is opgesteld.

1.5. Leeswijzer

In hoofdstuk 2 maken we inzichtelijk welke impact door de deelnemers wordt beoogd. Daarbij gaat het om de kunstdiscipline, het maatschappelijke domein, het type impact en het vernieuwende karakter van het project. In hoofdstuk 3 gaan we vervolgens in op de samenwerking tijdens het totstandkomingsproces. In dit hoofdstuk staat de vraag centraal welke vormen van samenwerking we tegenkomen, wat de redenen voor samenwerking zijn en welke rollen de verschillende partners vervullen. Ook gaan we in dit hoofdstuk in op valkuilen en succesfactoren in de samenwerking. Hoofdstuk 4 geeft een samenvatting van de voorlopige opbrengst van de deelnemende projecten.

In hoofdstuk 5 presenteren we een aantal handreikingen voor het samen werken aan maatschappelijke vraagstukken. De handreikingen zijn bedoeld voor zowel kunstenaars als voor samenwerkingspartners uit andere sectoren.

In alle hoofdstukken illustreren we onze bevindingen met tekstboxen met citaten van deelnemers, op basis van de antwoorden die ze via de website hebben gegeven.

2. Verwachtingen van impact

In dit hoofdstuk schetsen we onze bevindingen ten aanzien van de impact die deelnemers aan The Art of Impact vooraf beoogden. Welke doelen hebben de deelnemers zichzelf gesteld, en wat valt ons hierin op? Als eerste schetsen we een theoretisch kader waarin we uiteen zetten op welke manieren je naar kunst en impact kunt kijken.

2.1. Wat is kunst en wat is impact?

2.1.1. Wat is kunst?

Een kunstenaar scheidt. De schepping is een toevoeging aan de wereld dus een verandering van de wereld.

Ook anderen dan kunstenaars scheppen en ontwerpen. Een wetenschapper schept nieuwe kennis, een journalist schept nieuws, een industrieel ontwerper schept een product, een ict-er ontwerpt een app. Leonardo da Vinci schreef rond 1480 een sollicitatiebrief, bestaande uit tien punten, aan de Franse koning waarin hij zijn competenties omschreef: negen daarvan betreffen kwaliteit als ontwerper op aanvraag en in opdracht: van verdedigingswerken, wapens, etc., terwijl alleen het tiende punt portretschilderkunst betreft. De grenzen tussen kunst en ontwerp, tussen ontwerp en wetenschap, tussen creatie en recreatie zijn ook nu nog vaag. Scherpe definities leveren ook scherpe grenzen op, maar evenzeer grensconflicten. Voor ons onderzoek is een scherpe definitie van kunst of cultuur niet nodig. Wij aanvaarden eenvoudig de reeks van gehonoreerde projecten (deelnemers) door The Art of Impact als de te onderzoeken reeks. Wij constateren dat zich tussen de deelnemers ook een aantal bevindt dat ook toegepaste wetenschap, of sociale innovatie of applicatie zou kunnen heten. Wij hanteren dus in feite het ‘pragmatische rangbeginsel’: Rang is alleen Rang als er Rang op staat.

Kunst kan figureren binnen economische productie, maar dat is geenszins noodzakelijk. Veel kunstenaars voelen zich onbehaaglijk bij het woord nut in relatie tot hun werk. Er kan een spectrum worden omschreven met aan het ene uiteinde de ‘homo economicus’ die constant en doelgericht zijn inkomsten (of behoeften) maximaliseert door baten en lasten tegen elkaar af te wegen (in de literatuur het rational actor model genoemd). Sommigen kunstenaars beschrijven hun bedoeling juist als uitlokking tot disfunctionaliteit. Bijvoorbeeld omdat zij geloven, dat disfunctionaliteit een noodzakelijke voorwaarde is voor wezenlijke vernieuwing. Bij dat andere uiteinde van het spectrum past een uitspraak van Karel Appel: *“Ik rotzooi maar een beetje an”*, zei hij tegen journalist Jan Vrijman en fotograaf Ed van der Elsen toen ze hem bezochten voor een verhaal in Vrij Nederland, gepubliceerd op 29 januari 1955. *“Ik leg het er tegenwoordig flink dik op. Ik smijt de verfer met kwasten en plamuurmessen en blote handen tegenaan. Ik gooi d'r soms hele potten tegelijk op.”* Doelloosheid kan evenzeer een kenmerk zijn van de voortbrenging van kunst als opbrengst of winst (dit is een interpretatie van de woorden van Appel die niet noodzakelijkerwijs past bij zijn bedoelingen).

Plausibel is dat de meeste kunstenaars zich niet aan de uiteinden van dit spectrum bevinden, maar een afweging moeten maken tussen economische motieven en artistieke motieven. Hoeveel inspiratie, spontaniteit en onbevangenheid is een zeker inkomen waard? Dat zijn lastige afwegingen die een kunstenaar – rational actor moet maken.

2.1.2. Wat is impact?

Impact gaat over wat iets teweeg brengt bij de ontvanger. Impact gaat over wat iets teweeg brengt. Impact omvat de invloed, de gehele groep van effecten op de wereld, die een gebeurtenis, een project, een uitlating, of een kunstwerk heeft. Kunst is een creatie voor of met een ander. Impact gaat over wat de ervaring, ontmoeting of waarneming van de schepping van de kunstenaar teweeg brengt bij die 'ander'.

De ontvanger neemt waar door de sluiers van zijn persoonlijke waarden. Impact is voor iedereen anders. Wij nemen dingen niet waar zoals ze zijn maar zoals wij ze zien. En wij zien door de sluiers van onze waarden. Dat geldt dus ook voor waarneming van invloed, van doorwerking, van impact. Normen, waarden en overtuigingen verschillen van mens tot mens, van groep tot groep. Bij meervoudigheid van waarden vindt dus ook een meervoudige waarneming van impact plaats, en van de duiding van die impact. De waarheid over impact heeft dus een intersubjectief karakter. Een toneelvoorstelling kan de ene bezoeker aanzetten tot een carrièreswitch, terwijl de andere bezoeker nauwelijks geraakt wordt. Volgens sommigen was de foto van het verdronken Syrische jongetje Aylan bepalend voor de Europese aanpak van de vluchtelingencrisis, terwijl anderen wijzen op cruciale stappen die al veel eerder gezet waren.

De impact van een schepping is onbeperkt in tijd, en in beginsel ook onbeperkt in reikwijdte of omvang. De effecten voltrekken zich in beginsel onafhankelijk van de (bedoeling van de) schepper. Zij bestaan uit causaliteitsketens, die zich verstrengelen met talloze andere gebeurtenissen. Een voorbeeld: niet alleen heeft een voorstelling impact op het publiek, maar ook de daaropvolgende recensie heeft invloed. Vervolgens citeert een politicus een kernbegrip uit de voorstelling en dit wordt een gevleugeld woord. Een volksbeweging adopteert dit woord als strijdkreet en de voorstelling wordt daardoor wereldberoemd. Impact kan uitwaaieren, vanuit het project als epicentrum in steeds wijdere kringen. Soms dooft de impact van een schepping geleidelijk uit, in vergetelheid, soms sluimert ze langdurig om veel later weer tot activiteit te komen. Impact ontstaat dus in kringen en slierten.

Impact kan bedoeld en onbedoeld, voorzien en onvoorzien zijn. In 1774 voltooide Goethe de briefroman 'Das Leiden des Jungen Werthers'. Het boek maakte hem in een klap beroemd, maar veroorzaakte ook de Werther-fieber en een golf van zelfmoorden in Europa. Voor Goethe was dit laatste een onbedoeld gevolg. Daarom nam hij later afstand van het boek. Achteraf is veel als impact te benoemen, dat tevoren niet was te voorspellen of zelfs niet te bedenken, laat staan te plannen.

Is een handelend mens op enigerlei wijze doelgericht, dan is sprake van voorziene effecten, waarvan sommige bedoeld en andere onbedoeld. De handelende mens streeft naar maximalisatie van de bedoelde en minimalisatie van de onbedoelde effecten van de handeling. De impact van een handeling is niet beperkt tot de bedoelde effecten, maar strekt zich uit tot de onvoorziene en onbedoelde effecten. We nemen niet aan dat Goethe een zelfmoordgolf nastreefde, of dat hij de daaruit volgende discussie in de sociale psychologie voorzag. Bovendien planten de effecten zich voort: niet alleen de toneelvoorstelling maar ook de daarop volgende recensie heeft effecten; een toeschouwer citeert een ontroerende passage in haar wetenschappelijk werk, of raakt geïnspireerd door de thematiek. De eerder vermelde verstrengelde causaliteitsketens kennen geen eindigheid, geen uiteinden.

Impact laat zich niet goed voorspellen, noch meten. Je kunt er vooraf en tijdens een project wel goed over nadenken. Het bovenstaande impliceert dat in het algemeen de voorspelbaarheid van toekomstige impact

slechts zeer beperkt mogelijk is.⁴ Wel is het mogelijk om tevoren redeneringen te ontwerpen over redelijke verhoudingen binnen een project.

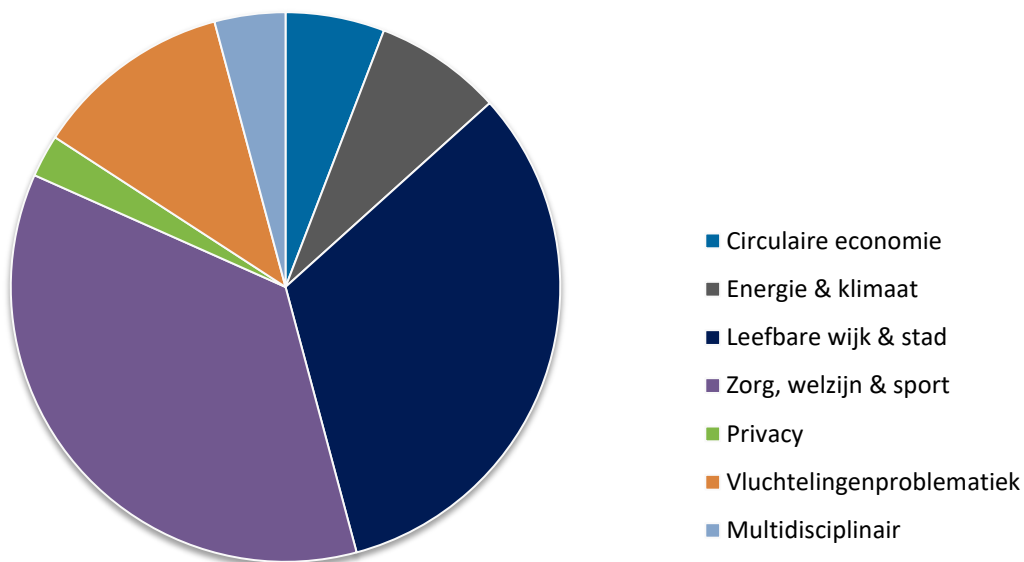
Een project bestaat in het algemeen uit een doel, uit een inhoud (dat wat wordt gecreëerd), en uit een plan en instrumentarium, zoals de beoogde samenwerking. Bij ex-ante beoordeling van projecten die impact nastreven horen vragen als: bestaat er een redelijke verhouding tussen doel en inhoud? Is er een redelijke inschatting gemaakt van de bedoelde en onbedoelde effecten? En bestaat er een redelijke verhouding tussen inhoud, instrumentarium en impact? Omvat het project voorzieningen om tijdig na te gaan of de bedoelde effecten zich realiseren, en daarop het project mogelijk aan te passen? Een objectief antwoord op deze vraag valt niet te geven. Het oordeel over de redelijkheid is allereerst te geven door de kunstenaar zelf, maar tevens door samenwerkingspartners of/ en financiers. Indien er in een project wordt samengewerkt, vermengen zich immers de bedoelingen en rationaliteiten van de samenwerkende partners. Wij kiezen in ons onderzoek uitdrukkelijk voor intersubjectieve noties over de realisatie van impact, waarin de term redelijkheid centraal staat, in plaats van een ons inziens onvruchtbare zoektocht te ondernemen naar 'objectieve', of zelfs meetbare noties.

2.2. Wat voor impact streven TAOI-deelnemers na?

2.2.1. Waar en met welke kunstvorm

Wanneer we de thema's clusteren, valt op dat de meeste deelnemers zich richten op de domeinen 'zorg, welzijn en sport' en 'leefbare wijk en stad'.

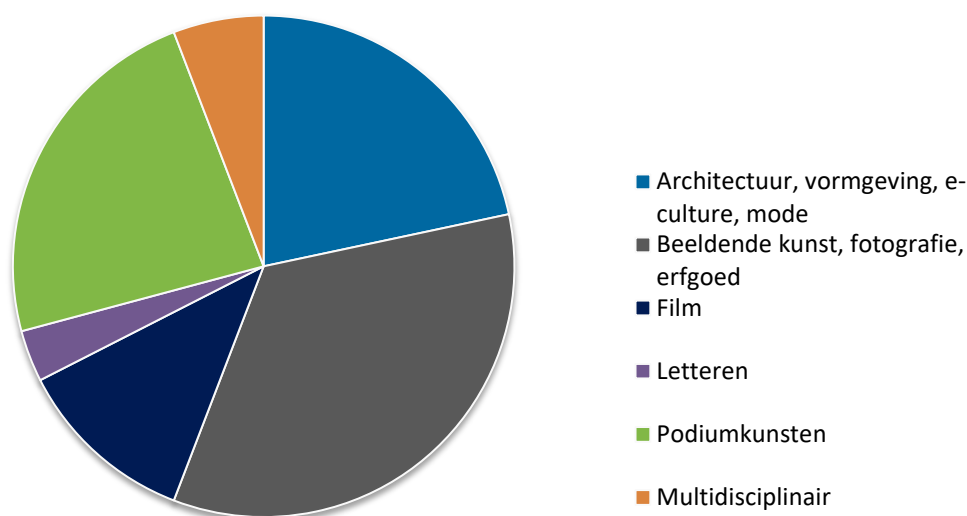
De deelnemers adresseren actuele thema's, zoals privacy, vluchtelingenproblematiek, klimaatverandering, schuldenproblematiek of de intensieve vleesindustrie.⁵



⁴ Bij ex post beoordeling van impact is tot op zekere hoogte meting van opgetreden effecten wel mogelijk, maar onmeetbare effecten zijn even relevant voor een oordeel over impact.

⁵ De domeinen privacy en vluchtelingen zijn later toegevoegd. Een van de projecten is met terugwerkende kracht onder deze domeinen geschaard, maar dit is mogelijk niet gebeurd in alle gevallen.

Het grootste deel van de deelnemers valt onder beeldende kunst, fotografie en erfgoed, gevolg door de creatieve industrie en podiumkunsten. Overigens roept de indeling in deze disciplines bij sommige deelnemers weerstand op, omdat ze vinden dat ze in meerdere disciplines actief zijn.



We constateren dat deelnemers in verschillende mate in staat zijn helder te beschrijven wat ze willen bereiken.

We stelden deelnemers de vraag: *“Wat is je visioen? Beschrijf hier niet wat jullie gaan doen maar wat jullie droom is; wat willen jullie bereiken? Hoe ziet de wereld er na afloop van jouw project uit?”* Een meerderheid omschrijft duidelijk hoe de wereld er na afloop van hun project uit zou moeten zien. Een klein deel formuleert vooral activiteiten in plaats van een visioen, of een visioen dat zo abstract is omschreven dat niet duidelijk wordt wat men nu precies wil bereiken.

Voorbeelden van helder omschreven visioenen zijn:

- If you are not here, where are you? *“We willen de bijzondere binnenwereld van kinderen en jongeren met absence epilepsie, vormgeven en ontsluiten in de buitenwereld. We hopen dat zij hierdoor taal vinden om hun ervaringen te delen met hun familie, hun vriendjes en hun neurologen.”*
- Give me your name, A genderless project: *“Met dit project wil Studio Framis een brede maatschappelijke discussie over identiteiten in gang zetten en hiermee begrip en acceptatie voor genderdiversiteit creëren in onze maatschappij.”*
- Goed Volk: *“Met ‘Goed Volk’ zetten wij ons met De Pauluskerk in om in uitzichtloze situaties een nieuw uitzicht te bieden, om een podium te bieden aan verhalen en om gezamenlijk zorg te dragen voor mensen die tussen wal en schip dreigen te vallen.”*
- Next Nature Network *“wil met dit project een maatschappelijke discussie over kweekvlees aanjagen, en de culturele potentie van kweekvlees verkennen en tastbaar maken voor een breed publiek.”*
- STEIM-Van Boeijen project: *“We willen aantonen dat elektronische muziekinstrumenten een betekenisvolle bijdrage kunnen leveren aan de zorg voor mensen met een ernstige geestelijke en/of lichamelijke handicap.”*
- Quiet 500: *“Met Quiet 500 willen we de (stille) armoede belichten en waar mogelijk verlichten. We proberen de ‘rijke kant’ uit te dagen om mee te werken aan oplossingsrichtingen. Aan de andere kant zetten we in op activering van de mensen die in armoede leven.”*
- Als ik de liefde niet heb: *“Onze intentie is het gesprek over seksualiteit binnen de katholieke kerk aanzwengelen en oproepen tot meer openheid en tolerantie. We willen beweging veroorzaken binnen een van de grootste religieuze instituten ter wereld. Meer liefde, minder dogma.”*

- Coco Conserveren: *“Onze droom is om de allerbeste conserven te maken, uit te groeien tot een famous conservenhuis dat alle conserveringstechnieken tot in de puntjes beheerst, het bewaren van smaak tot kunst verheft en daarmee een ‘houdbaar’ voedselsysteem realiseert.”*
- Liedjeskast: *“Onze droom is dat De Liedjeskast het Nederlands verrijkt met leuke liedjes waarmee laaggeletterden de taalregels makkelijk leren beheersen. Straks zitten zij achter de computer te zingen en oefeningen te maken en leren ze de taal zo spelenderwijs!”*

Twee voorbeelden van een abstract geformuleerd visioen: *“We willen bijdragen aan een meer geëngageerde maatschappij en kunstsector; een kettingreactie uitlokken die onze omgeving op een positieve manier vormt, ons publiek stimuleren en inspireren om veranderingen teweeg te brengen in de maatschappij.”* En: *“Verbeeldingskracht is de sleutel tot beweging! Iedere burger die in staat is zich iets te verbeelden, is in staat verandingsprocessen aan te gaan. Na afloop zijn mensen geïnspireerd en doen ze dingen voorbij wat ze aanvankelijk dachten te kunnen.”*

In veel gevallen blijkt uit het visioen een duidelijke wens van de initiatiefnemer om bij te dragen aan een breed verondersteld maatschappelijk probleem, soms wordt een visioen geschetst waarvan minder expliciet is wat de maatschappelijke noodzaak of urgentie ervan is.

Projecten met onderwerpen rond vluchtelingenproblematiek, armoede of privacy bouwen voort op maatschappelijke vraagstukken waarvan de urgentie breed gedragen wordt. We zien echter ook deelnemers die onderwerpen adresseren waarvan voor de lezer (nog) niet direct duidelijk is op welke maatschappelijke vraag of uitdaging het project een antwoord vormt.

- Futurocity: *“In Futurocity beschouwen we de gevolgen van ons verleden en heden en verkennen we radicale ideeën en vergezichten voor de toekomst. Met ons project willen we laten zien dat ons publiek de eigen toekomst al in handen heeft.”* Onze vraag aan dit project was: wat is de maatschappelijke urgentie?
- Biostrike: *“Vanuit biotechnologie, ICT, citizen science en kunst, willen wij nieuwe ontwikkelmodellen verkennen in de zoektocht naar bruikbare antibiotica. Onze droom is dat burgers een actieve rol kunnen en zullen spelen bij het ontwikkelen van antibiotica.”* Onze vraag aan dit project was: waarom is dat nodig?
- Hulp: *“Met 'Hulp' wil ik ruimte creëren binnen welzijnsinstanties om na te denken over het grotere verhaal van goeddoen in de 21ste eeuw. Mijn droom is dat de gesprekken samen een politiek of utopisch statement vormen dat verspreid kan worden in Nederland.”* Ook bij dit project was onze vraag: waarom is dat nodig?

Reacties van deelnemers geven een gemêleerd beeld van de vraag in welke mate maatschappelijke urgentie van het onderwerp van je project een voorwaarde vormt om impactvol te kunnen zijn. Sommige deelnemers benadrukken dat het van belang is een maatschappelijk actueel thema te kiezen; ‘neem een onderwerp dat er volgens velen toe doet’ en ‘het is nodig om een echt maatschappelijk onderwerp of dilemma aan te pakken, en dus te beginnen bij een kwestie uit de samenleving, en niet bij een idee van de auteur’. Anderen zijn van mening dat kunst juist ook een agenderende rol kan vervullen, waarbij een onderwerp geadresseerd wordt waarvan het belang nog niet breed wordt onderkend.

2.2.2. Soorten beoogde impact

We destilleren uit de 120 deelnemende projecten uiteenlopende vormen van beoogde impact op verschillende abstractieniveaus.

Wanneer we door de ooghalen naar de beoogde impact kijken die deelnemers vooraf hebben geformuleerd, onderscheiden we de volgende vormen:

- Oplossen van een concreet vraagstuk, knelpunt of probleem.
- Een probleem agenderen, vergroten van begrip en acceptatie voor een vraagstuk, prikkelen van visie en verbeelding of aanzetten tot anders denken en handelen.
- Nieuwe kennis ontwikkelen.
- Verbeteren van de mogelijkheden voor kunstenaars om een zo groot mogelijke bijdrage te leveren aan maatschappelijke vraagstukken.

De hiervoor genoemde vormen van impact onderscheiden zich onder meer in hun abstractieniveau. Met name de projecten waarin een concreet probleem wordt opgelost zijn vrij praktisch van aard. De impact van projecten die een probleem willen agenderen of begrip willen vergroten kan meer abstract zijn. Zo is het visioen van Hacking Habitat *“burgerlijke ongehoorzaamheid leidt tot gezamenlijke acties en nieuwe vormen van verbondenheid, met menselijkheid als wapen. Nu systemen de regie overnemen, claimen de mensen hun leven terug.”* Het project We are data gaat *“door middel van een artistiek hoogwaardige installatie de persoonlijke datagrens van Nederlanders verkennen.”*

Sommige deelnemers streven naar meerdere vormen van impact, omdat ze primaire en secundaire doelen hebben. Quiet500 streeft bijvoorbeeld naar het verlichten van armoede, maar ook naar het prikkelen van schrijvers om zich maatschappelijk te engageren. Geraakt! streeft primair naar het in beweging krijgen van kinderen, maar secundair ook naar het vergroten van de vijver van mogelijke talenten die bij ADO Den Haag of Holland Dance kunnen instromen. Ludwig en het Brein kent zelfs drie doelstellingen: oplossen van maatschappelijke problemen met muziek, onderzoeken van de invloed van muziek op het brein ontwikkelen; ontwikkelen van een business case rond een nieuw product.

Hierna illustreren we de verschillende vormen van impact die we hierboven hebben onderscheiden met voorbeelden van projecten.

De eerste vorm van impact: een concrete oplossing voor een maatschappelijk probleem.

- In het project 'Goed Volk' verzamelt acteur Jack Wouterse verhalen met de bezoekers van de Pauluskerk. Door mensen te trainen in het vertellen van hun eigen verhaal en de kennismaking met theater biedt het project handvatten om de wereld te (be)grijpen. Om het leven te oefenen en een stem te geven aan mensen die vaak geen stem krijgen.
- 'Cinekid Applab' is een curatie-app die ouders, leerkrachten en begeleiders helpt om goede apps te vinden die bijdragen aan de emotionele, fysieke, cognitieve en artistieke ontwikkeling van een kind.
- In het project Beweging in het circus worden in vier verschillende Rotterdamse wijken circusclubs opgezet in samenwerking met lokale partners. Hieraan kunnen kinderen en jongeren van 6 tot 14 jaar meedoen. De clubs zijn speciaal bedoeld voor kinderen voor wie het niet vanzelfsprekend is om zich aan te sluiten bij een vereniging. Voor iedereen is er een uitdaging te vinden; met acrobatische vormen samen een piramide bouwen, het choreograferen van jongleerpatronen of beginnen met je evenwicht te zoeken op een balanceerbal.
- Het project Geraakt! kent een vergelijkbare doelstelling. Holland Dance en ADO Den Haag in de Maatschappij zetten hun kernkwaliteiten dans en voetbal in om een brede groep kinderen in beweging te krijgen én te houden. Ook krijgen jonge talenten de mogelijkheid zich verder te ontwikkelen.
- Het project Flagship Matchmaker wil bereiken dat cultuur en podia ook bezocht worden door allochtonen, mbo-ers en mensen met minder geld. Ze willen dat de instellingen zich daar op aanpassen.
- ONSBank biedt jongeren met problematische schulden de kans om te ontkomen aan de vicieuze cirkel waarin ze terecht zijn gekomen. In het stappenplan komen de deelnemers hun problemen onder ogen, ontdekken hun kwaliteiten en worden op weg geholpen naar werk. Ervaringsdeskundigen, gediplomeerde coaches en kunstenaars begeleiden de jongeren hierin. Betrokken schuldeisers wonen een aantal bijeenkomsten bij waardoor ze de jongeren en hun problemen beter leren kennen.

- In het project FoodLabPeel worden in een vijftal casussen in co-creatie tussen boer, kunstenaar en omgeving, ideeën en oplossingen ontwikkeld voor individuele vragen van de boer, die tegelijk ook een nieuw perspectief bieden voor de agrarische sector in het gebied.
- Het project 'duurzame filmindustrie' wil de Nederlandse film- en audiovisuele industrie ondersteunen in het verduurzamen van de sector. Verduurzamen heeft een link met milieubewustzijn en zuinig omgaan met energie, maar betekent ook 'bestendig maken'. Het project richt zich op kennisoverdracht en op de ontwikkeling en implementatie van een toolkit voor duurzaam produceren: een zogenaamde carbon calculator voor filmproducties.
- De 'Eenzame Uitvaart' is een project waarbij dichters voor eenzaam gestorvenen een persoonlijk gedicht schrijven en dat op de uitvaart van die persoon voordragen.
- Liedjes en animaties/tekeningen vormen de kern van De Liedjeskast, een spellings- en grammaticaproject om de taalregels beter te onthouden en toe te passen, ontwikkeld voor laaggeletterden en ieder ander die de taalregels beter wil kennen. Building Conversations ontwikkelt een gespreksvorm voor het onderwijs. De initiatiefnemers gaan samen met beleidsmakers, docenten en leerlingen op zoek naar manieren om de gesprekscultuur op scholen te verbeteren.

De tweede vorm van impact: agenderen van een probleem, vergroten van begrip en acceptatie voor een vraagstuk, prikkelen van visie en verbeelding of aanzetten tot anders denken en handelen.

- Met 'Beautiful Distress Kunstmanifestatie' willen de initiatiefnemers psychisch lijden zichtbaar maken en vooroordelen ten aanzien van mensen met een psychiatrische aandoening bespreekbaar maken en bestrijden. *"De verbinding van kunst en psychiatrie leidt tot een nieuwe kijk op mensen met een psychiatrische aandoening en meer begrip bij het publiek". "Het idee van gek zijn wordt in workshops met kinderen besproken. Vooroordelen worden bestreden". "Beleidsmakers in de zorg en bij de overheid krijgen nieuwe en andere ideeën en oplossingen aangeboden vanuit de observaties van de kunstenaars."*
- We doen het zelf wel: "ons doel is niet dat mensen anders gaan handelen. We willen niet belerend zijn en met de vinger wijzen. We willen aanzetten tot denken en reflectie."
- In het project Building Conversation wordt het theater omgevormd tot een ruimte waarin conflict wordt getoond en doorlopen. Geïnspireerd door gesprekstechnieken van over de hele wereld worden mogelijkheden en vormen om met elkaar in gesprek te gaan ontwikkeld.
- Melk & Dadels, de beleving is een interactieve theaterbeleving waar kunstenaars zich laten inspireren door een samenleving met verschillende culturen, culinair erfgoed en waargebeurde verhalen van deze tijd.
- De Omzieners: "Mensen in armoede maken in samenwerking met professionele theatermakers, vormgevers en productieleiding een theaterproductie waarvan zijzelf de eerste inspiratoren zijn. Op inhoudelijk niveau werken we samen met de (thuis)zorgsector en gemeentelijke bestuurders. Niet omdat 'zorg' onderwerp is van de productie, maar omdat de ontwikkelingen in de zorg een verschijningsvorm zijn van de tijdgeest. Die tijdgeest is ook zichtbaar in deze spreuk van het ministerie van SZW: 'Door uit te gaan van eigen kracht en talent, komt iemand met eigen waarde en kracht makkelijker uit een moeilijke situatie.' Als je weet dat armoede een moeilijke situatie is, dan komt deze spreuk van een systeem dat zelf medeschepper is van moeilijke situaties, door bijvoorbeeld sociale werkplaatsen te sluiten en te bezuinigen op de (thuis)zorg. Dat maakt deze spreuk wrang. Want wat er eigenlijk staat, is: 'Ik breng u in een lastig parket, zoek het zelf maar uit met uw eigen kracht, eigen waarde en eigen talent'. En dáár willen we het over hebben. Want al dat 'lekker zelf doen' en al dat 'eigen' van de participatiesamenleving, is een meritocratisch gedachtengoed. Voor wie goed geëquipeerd is, en dat zijn de ontwerpers van de participatiesamenleving, is het aangenaam toeven. Maar hoe vergaat het de ander?"
- Asielzoekmachine: "Met De Asielzoekmachine willen we een groot publiek informeren, confronteren en activeren om over het Nederlands asielbeleid mee te denken en met oplossingen te komen voor de knelpunten die er bestaan. De Asielzoekmachine heeft tot doel om iedereen - vluchtelingen, burgers,

beleidsuitvoerders en criticasters - mee te laten denken over de vormgeving van het asielbeleid. We zijn in onze democratie immers allemaal verantwoordelijk voor de manier waarop we de samenleving inrichten. Het project bestaat uit een webdocumentaire, een tv- en radiodocumentaire, tentoonstellingen en bijeenkomsten in het hele land.”

Een derde vorm van impact is het ontwikkelen van nieuwe kennis en het doen van onderzoek.

- Pioniersmeent De Stokerij is een continue maak-, presenteer-, trainings-, leer- en uitwisselingsplek, waarin de kennis van innovatieve en duurzame netwerken rond wonen en werken intensief wordt gedeeld en uitgewisseld – niet alleen tussen de lokaal betrokken participanten, maar ook met het doel om vergelijkbare groepen en initiatieven in staat te stellen dergelijke projecten op te zetten.
- DIY is een meerlagig, ambigu kunstproject, waarin middels een casus en een subcasus een handleiding wordt gecreëerd die inzichtelijk maakt hoe je zelf, als individu (grote) maatschappelijke problemen op kunt lossen.
- Windwerk is een tijdelijk landschap als aanjager voor innovatieve duinvorming ten behoeve van klimaatadaptie. Dit tijdelijke landschap fungeert als aanjager voor de ontwikkeling van het duinlandschap van Terschelling en de overige Waddeneilanden in Nederland, Duitsland en Denemarken.
- Zero Footprint Campus: Het Department of Search onderzoekt wat er gebeurt als de populatie van 70.000 mensen op het Utrecht Science Park afhankelijk wordt van wat het land te bieden heeft en ontwikkelt het tentoonstellingsconcept De Kamp(us): een samenwerking tussen kunstenaars, wetenschappers en non-experts die zich richten op het bedenken en realiseren van een lokale voedsel- en energieketen.

De vierde vorm van impact die we tegenkomen gaat om het verbeteren van randvoorwaarden om maatschappelijke impact te maken.

Soms heeft een project niet een rechtstreekse bijdrage aan een maatschappelijk vraagstuk als doel, maar een *‘intermediate outcome’*: het verbeteren van de mogelijkheden voor kunstenaars (afzetmarkten, financieringsmogelijkheden, etc) om een zo groot mogelijke bijdrage te leveren aan maatschappelijke vraagstukken.

- 'Docking Station' zorgt dat fotografische verhalen die geëngageerd en maatschappelijk relevant zijn zó worden geladen met expertise, dat ze in staat zijn nieuw publiek te bereiken dat daardoor anders naar de wereld gaat kijken.
- Voor de kunst kiest. We hopen met dit traject twaalf talentvolle makers te ondersteunen bij het betrekken van een publiek bij hun droom. We hopen dat dit duurzaam is en dat deze makers zich actiever tot publiek verhouden en de donateurs vaker kunst zullen ondersteunen.
- IFFR Unleashed zorgt dat filmmakers grip krijgen op de distributie van hun films en zodoende het grote en groeiende publiek optimaal kunnen bereiken. Het (verdien)model zorgt voor tal van veranderingen en kansen voor zowel publiek als professional.
- De 'Impact Academy' is een leertraject van een jaar waarbij vijf filmteams hun eigen impactproductie ontwikkelen, met begeleiding van een zogenaamde 'impact maker', met als doel maatschappelijke impact te maken met hun documentaire.
- 'De Social Art Academy' heeft als oogpunt jonge gemotiveerde design-, stedenbouw, en sociale wetenschappers en studenten een compleet programma aan te bieden, waarbij aandacht is voor de praktijk en theorie van grootschalige maatschappelijke designinterventies. Er is een programma ontwikkeld, waarmee 30 ECTS valt te behalen verdeeld over 6 vakken in één semester.

2.2.3. Nieuwe of bestaande impact

In veel gevallen is het project niet (of niet helemaal) nieuw.

Er bestond bij veel deelnemende projecten al een samenwerking tussen kunstenaars en andere maatschappelijke organisaties. Al voor het programma The Art of Impact werd door deze deelnemers een bijdrage geleverd aan een maatschappelijk vraagstuk. Er werd dus al impact gerealiseerd. TAOI heeft ertoe bijgedragen dat de projecten hun impact hebben kunnen vergroten. TAOI biedt deze projecten de kans om financiering voor een vervolg rond te krijgen, en daarmee hun impact te versterken. Hierna enkele voorbeelden:

- Beautiful Distress is een interactieve kunstmanifestatie met werk dat kunstenaars de afgelopen 15 jaar hebben gemaakt in het artist in residency programma in psychiatrisch ziekenhuis Altrecht en werk dat de afgelopen 2 jaar is gemaakt in het artist in residency programma 'Beautiful Distress' in samenwerking met de psychiatrie afdeling van Kings County Hospital. De observaties van de kunstenaars zullen uitgangspunt zijn voor een discussie met het publiek, deskundigen en de overheid.
- Als ik de liefde niet heb vormt een vervolg op een succesvolle theatervoorstelling met dezelfde naam. In de voorstelling spreekt hoofdpersoon en misbruikslachtoffer Remy over het misbruik in de katholieke kerk. De voorstelling riep veel gevoelens op bij bisschoppen, priesters, misbruikslachtoffers, mensen die de kerk de rug hadden toegekeerd en niet-gelovigen. De initiatiefnemers organiseerden nagesprekken en debatten die goed werden bezocht en altijd stelde er wel iemand de vraag: hoe gaan jullie nu verder met dit verhaal? Met de toekenning van The Art of Impact hebben zij de mogelijkheid gekregen om deze vraag te beantwoorden
- Het idee van de Quiet 500 is in 2013 ontwikkeld door schrijver A.H.J. Dautzenberg. Hij heeft destijds samenwerking gezocht met lokale maatschappelijke organisaties die zich bezighouden met de armoedeproblematiek. Vervolgens hebben de nodige professionals zich op vrijwillige basis bij het project aangesloten. Dat leidde tot de eerste editie van de Quiet 500. *"Twee Quote-miljonairs hebben zich daarna aan het project verbonden en zo is de Quiet Community ontstaan. "Met een deel van dit team hebben we de tweede editie van de Quiet 500 gemaakt, aangevuld met schrijvers, essayisten en dichters die we dankzij de steun van The Art of Impact konden inschakelen. Met die namen konden we het draagvlak voor het blad vergroten en de distributie professionaliseren. Hiermee hebben we het project naar een hoger niveau kunnen tillen. Inmiddels heeft de organisatie ook een eigen kantoorruimte voor de medewerkers en vrijwilligers. In dit pand vinden ook wekelijkse inloopochtenden plaats voor de members."*
- Mobiele Medicijnfabriek is een openbaar toegankelijke werkplaats waar mensen toegang krijgen tot de helende werking van de natuur om hun eigen medicijn gebaseerd op persoonlijke klachten te fabriceren. De oorspronkelijke versie van het project is statisch en stelt hoge eisen aan de locatie waar het wordt geplaatst. Met steun van TAOI is een mobiele variant ontwikkeld. Met de mobiele variant kunnen de initiatiefnemers zich vrijer bewegen en met het project nog meer mensen benaderen. Mobiele Medicijnfabriek bezoekt (buurt)festivals waar bezoekers intuïtief een plant selecteren om een medicijn of drug van te maken waarbij men de natuurlijke kracht van de planten uit eigen omgeving leert kennen en ervaren.
- Eind 2014 bracht ROSE stories het boek "Melk en Dadels – 100 geheime recepten van Marokkaanse moeders" uit. Hiermee ging een diep gekoesterde wens in vervulling van ROSE stories-oprichters Chafina Ben Dahman en Rachida El Moussaoui: een ode aan alle Marokkaanse moeders brengen en de Marokkaanse culinaire tradities vastleggen en delen. Melk en Dadels wint de Gouden Garde publieksprijs 2014 bij de verkiezingen voor het Kookboek van het Jaar. Op basis van dit boek ontwikkelt ROSE stories met steun van TAOI nu een theatervoorstelling voor de periode 2018-2019, onder de werktitel Melk en Dadels: de Beleving.

- Eerdere edities van Muziek op de Dommel vonden al plaats in en rond het Van Abbemuseum. Bij die edities waren veel van dezelfde samenwerkingspartners betrokken.

2.2.4. Impact, bij wie?

Sommige projecten hebben een hele brede doelgroep, sommige projecten hebben een hele specifieke doelgroep en sommige projecten beschrijven hun doelgroep nauwelijks.

Ongeveer de helft van de projecten heeft een duidelijke doelgroep geformuleerd. De andere helft van de projecten beschrijft de doelgroep alleen in algemene termen. Enkele projecten beschrijven de doelgroep niet.

Voorbeelden van projecten met een zeer brede doelgroep zijn Hackin Habitat, Do it yourself, Age of Wonderland en Narratief van Onmacht, die alle wereldbewoners tot hun doelgroep rekenen. Zo stelt Narratief van Onmacht *“ons visioen is een wereld waarin iedereen de kans heeft om te spreken en gehoord te worden. Dit kan bereikt worden als mensen elkaar met empathie benaderen in een veilige situatie: zodat ze durven spreken en willen luisteren.”*

Waar het gaat om projecten met een specifieke doelgroep kan onderscheid worden gemaakt tussen projecten met een regionale focus en projecten met een sectorale focus. Voorbeelden van projecten met een specifieke doelgroep door regionale focus zijn STEIM (woongroep Van Boeijen), Iepen Doarp (bewoners van het Friese gehucht Veenwoudsterwal), Goed Volk (bewoners Pauluskerk), Broedstraten (vijf wijken in Amsterdam-Noord), BeingThere (aardbevingsgebied Groningen), Zero Footprint Campus (medewerkers, studenten en bezoekers van het Utrecht Science Park) en FoodLabPeel (boeren en omwonenden in de Peel). Voorbeelden van projecten met een sectorale focus zijn Cinekid Applab (ouders, leerkrachten en begeleiders), ONS Bank (schuldeisers en schuldenaars) en De Eenzame Uitvaart (uitvaartsector).

3. Hoe wordt er samengewerkt?

In dit hoofdstuk schetsen we onze bevindingen ten aanzien van de samenwerking tussen kunstenaars en andere maatschappelijke partijen in de projecten van TAOI. Wie werken er samen? Waarom werken ze samen? Welke rollen vervullen de verschillende partijen? Welke uitdagingen en spanningsvelden komen de deelnemers tegen? Vooraf schetsen we een theoretisch kader waarin we uiteen zetten op welke manieren je naar samenwerking kunt kijken.

3.1. Wat is samenwerking?

Samenwerking kan verschillende vormen hebben. TAOI biedt ondersteuning aan kunst- en cultuurprojecten die (al dan niet) in samenwerking⁶ met een maatschappelijke partner impact nastreven binnen én buiten het culturele domein. Samenwerking veronderstelt dat er een Ander is met wie de kunstenaar een relatie onderhoudt. Deze relatie kan verschillende vormen hebben:

- De Ander kan als publiek de schepping ervaren, bestuderen of bijwonen.
- De Ander kan de inspiratiebron of het onderwerp zijn van het werk van de kunstenaar.
- De Ander kan faciliteiten of randvoorwaarden bieden om de schepping van de kunstenaar mogelijk te maken. Indien de Ander tevens in de positie is om eisen te stellen aan de schepping heeft de relatie het karakter van opdrachtgever – opdrachtnemer. Of die condities knellend zijn, hangt af van de perceptie van de kunstenaars en de mate waarin de condities opwegen tegen het alternatief waarin de kunstenaar zelf financiers en publiek moet benaderen.
- De Ander kan de schepping samen met de kunstenaar maken. De Ander wordt dan co-creator. Kenmerkend voor co-creatie is dat het een resultaat oplevert dat geen van beiden afzonderlijk had kunnen bereiken. De co-creatie kan zich afspelen binnen de kunsten, maar ook een cross-over tussen twee domeinen inhouden zoals tussen kunst en wetenschap.
- Indien de Ander niet zozeer co-creator is van de schepping, maar de schepping van de kunstenaar zelfstandig gebruikt voor andere (maatschappelijke) doelstellingen, ontstaat een relatie die het best te omschrijven valt als ketenpartner.
- Aan de grens bevindt zich een categorie waarbij de positie van de kunstenaar die van enabler is: de kunstenaar levert de condities waaronder de Anderen scheppen. De kunstenaar is de dirigent van de creatie door Anderen.

Naarmate de organisatiestructuur van het project ingewikkelder wordt, zal de kunstenaar meer relaties tegelijk moeten behartigen. Het investeren in en onderhouden van deze relaties kost tijd en energie.

Toelaten en prijsgeven. Om te kunnen samenwerken is het noodzakelijk om open te staan voor de belewingswereld en de overtuigingen van de Ander. Dat geldt zowel voor kunstenaars als maatschappelijke partners. Ten behoeve van de beoogde meerwaarde moeten de partners een stuk van hun individualiteit en

⁶ 'Al dan niet' omdat samenwerking geen harde voorwaarde vormde. Samenwerkende aanvragers hadden in de beoordeling een 'streepje voor' mits aan de inhoudelijke criteria werd voldaan. Om de nadruk op samenwerking te versterken, had samenwerking in de tweede open oproep een explicietere plek in de aanvraagprocedure dan in de eerste open oproep.

eigen overtuigingen prijsgeven. Het kan lastig zijn om autonomie op te geven, waardoor een ingewikkeld en langdurig spel ontstaat van 'geven en nemen'.

Samenwerking levert enerzijds synergie op, omdat partijen hun krachten bundelen en gebruik kunnen maken van de hulpbronnen van een Ander. Anderzijds levert samenwerking vaak in enige mate spanning op, omdat het leidt tot onderhandeling en discussie over de doelstellingen, de volgende stappen en de rolverdeling.

Wij onderzoeken welke synergie en spanningen de deelnemers aan TAOI ervaren en hoe ze daarmee omgaan.

Samenwerking is voor iedereen anders. In het theoretisch kader in paragraaf 2.1 (Wat is kunst en wat is impact?) is reeds geconstateerd dat men ziet door de sluiers van zijn of haar waarden. Dat geldt uiteraard niet alleen voor impact, maar ook voor samenwerking. Alle betrokkenen beoordelen het doel van het project, hun rol in het project en de kwaliteit van de samenwerking vanuit hun eigen waarden en referentiekader.

Dat men samenwerkt betekent niet dat men het met elkaar eens is. In de meeste samenwerkingsverbanden kan de ene partij zijn logica of waarheid niet opleggen aan de ander. In een goede samenwerking wordt juist dit gegeven erkend en wordt er aandacht aan besteed. Dat vraagt om een goed gesprek.

Samenwerking wordt beïnvloed door individuele belangen, organisatiebelangen en collectieve belangen. Uit de managementliteratuur volgt een nuttig onderscheid tussen verschillende soorten belangen die tegelijkertijd aan de orde kunnen zijn.⁷ Allereerst spelen in elke samenwerking persoonlijke overtuigingen, belangen en relaties een rol. Alleen in theorie kun je de mens en de functionaris loskoppelen. Ten tweede kunnen organisatiebelangen een rol spelen als de betrokken individuen een organisatie vertegenwoordigen. Organisatiebelangen zijn gekoppeld aan de doelen en kernwaarden van de organisatie. Ten derde spelen in veel maatschappelijke vraagstukken collectieve belangen een rol. Dan gaat het om de collectieve belangen van bewoners, patiënten, gedetineerden, cliënten, etc., ook al zitten deze belanghebbenden vaak niet letterlijk aan tafel.

Er zijn drie invalshoeken om naar samenwerking te kijken: de spelers, het proces en de omgeving. Bij spelers gaat het zowel om de personen als de organisaties die betrokken zijn. Het is van belang te begrijpen welke personen van een organisatie in een bepaalde situatie een rol spelen, wat hun positie, hun mogelijkheden en hun persoonlijke overtuigingen zijn en hoe ze zich tot elkaar verhouden. Bij het proces gaat het om de fasering, de snelheid en het karakter van het proces. Vaak is de samenwerking onderdeel van een lopend proces met eigen kenmerken en geschiedenis. Staat in het proces de relatie of het resultaat centraal? Hoe compleet is de informatie voor alle partijen? Is de samenwerking eenmalig of komen de partijen elkaar vaker tegen? Tot slot is het van belang om te begrijpen hoe de omgeving het samenwerkingsvraagstuk beïnvloedt. Een vraagstuk is er immers niet 'opeens zomaar', er is altijd de omgeving en historie waarin het is ontstaan. In hoeverre zijn er al eerder pogingen gedaan om het aan te pakken en waarom is het toen niet gelukt? Wat zijn de economische en maatschappelijke factoren die van invloed zijn op de samenwerking? Is er sprake van media-aandacht, concurrerende initiatieven of politieke druk?⁸

⁷ Robin Bremekamp, Edwin Kaats en Wilfrid Opheij, 'Samenwerking, een nieuw kijkglas voor een heldere blik op samenwerken', Holland Management Review nr.127, 2009, p5.

⁸ Deze alinea is ontleend aan Robin Bremekamp, Edwin Kaats en Wilfrid Opheij, 'Samenwerking, een nieuw kijkglas voor een heldere blik op samenwerken', Holland Management Review nr.127, 2009, p6-7.

3.2. Samenwerkingsvormen in The Art of Impact

3.2.1. Wie werken er samen?

De meeste partijen hebben al eerder met elkaar samengewerkt.

In antwoord op de vraag of er al voor TAOI een samenwerking bestond tussen kunstenaars en andere (maatschappelijke) organisaties, blijkt dat de meeste TAOI-deelnemers ook al voorafgaand aan TAOI samenwerkten. In het vorige hoofdstuk constateerden we al dat een groot deel van de projecten een voortzetting of uitbreiding vormt van een bestaand project. In een deel van die gevallen heeft TAOI de mogelijkheid geboden om een nieuwe 'schil' van partners om het project heen aan te trekken. In enkele gevallen is de samenwerking helemaal nieuw. We hebben daarbij geen nieuwe vormen van samenwerking aangetroffen.

Voorbeelden van projecten waar samenwerkingsverbanden zijn ontstaan die voorafgaand aan de aanvraag voor TAOI niet bestonden:

- We are data begon als een idee van twee kunstenaars, maar is inmiddels een samenwerkingsproject met draagvlak onder bedrijven, culturele instellingen en de publieke omroep. Partners zijn onder andere Fontys Hogeschool, VPRO, het Rathenau Instituut, Baltan Laboraties, VTEC en VicarVision. Alle partners zijn nieuwe contacten die door de initiatiefnemers zijn benaderd voor het project.
- Stichting Ludwig werkt in het project Ludwig en het Brein samen met een groot aantal partners uit de zorg, wetenschap en het bedrijfsleven. *“Een aantal van hen, zoals Erik Scherder, Artur Jaschke, Renee Jonker en Rineke Smilde, stonden samen met LUDWIG aan de basis van ons programma. Vanuit dit vertrouwenwekkende team is vervolgens een tweede laag van partners aangetrokken. LUDWIG is bijzonder strikt op de selectie van samenwerkingspartners: het collectief wil alleen partijen aan zich binden die vanuit dezelfde motieven handelen. Dat voelt in veel opzichten als een sprong in het diepe: LUDWIG begeeft zich binnen kennisgebieden en bedrijfstakken waar het van nature niet snel terecht komt. Er is dientengevolge sprake van grote afhankelijkheid van de mening van externe experts. LUDWIG is initiatiefnemer van het programma en trekt alle partijen aan. Dat is een doorlopend proces: dankzij de projectleiders sluiten meer en meer partijen zich bij het programma aan. Alle samenwerkingsverbanden zijn nieuw en vernieuwend: bij iedere partij, van internationaal gerenommeerd wetenschap tot zorginstelling, is het zoeken naar de juiste vorm.”*

3.2.2. Waarom werken ze samen?

Een belangrijke notitie vooraf is dat er verschillende interpretaties aan het begrip 'samenwerking' worden gegeven.

Sommige partijen spreken over samenwerking als ze het over een media-partner of een leverancier hebben. Andere partijen zien samenwerking als een partnerschap in het maakproces. Als gevolg van die verschillende interpretaties worden de vragen op de website over samenwerking ook op uiteenlopende wijzen beantwoord. Waar mogelijk is hier in de vijftien case studies op doorgevraagd.

Deelnemers geven via de website soms een duidelijke motivatie voor de keuze voor samenwerkingspartners. Vaak is hun antwoord een opsomming van de partners, zonder nadere motivatie.

We vroegen deelnemers: *“Met wie werk je samen? - Beschrijf bondig met welke partijen je samenwerkt en wat hun bijdrage is. We zijn met name geïnteresseerd in de achtergrond van deze samenwerking; waarom werk je juist met deze partijen samen; wat bindt jullie? Werkten jullie al eerder samen? Wie nam het initiatief tot deze samenwerking?”* Een groot aantal deelnemers gaf geen antwoord op de vraag 'waarom' wordt samengewerkt. Wanneer deelnemers alleen een opsomming geven van de partners, zonder nadere motivatie, roept dat de

vraag op of er een expliciete afweging ten grondslag ligt aan de keuze voor samenwerkingspartners. En of de keuze voor samenwerkingspartners logisch verband houdt met het doel van het project⁹. Hierna volgt een aantal voorbeelden waarin de motivatie achter keuze voor samenwerkingspartners duidelijk wordt beschreven.

Voor het project Iepen Doar(p) benaderde initiatiefnemer Sjoerd Littens zijn vroegere basisschoolleraar en de vrouw van een jeugdvriend. Beide personen zijn maatschappelijk zeer actief in het dorp dat onderwerp is van het project, tevens het dorp waar Sjoerd opgroeide. Het team van makers bestaat uit journalisten, fotografen en vormgevers die werden benaderd vanwege hun professionele kwaliteiten én binding met Friesland, alsook de beheersing van het Fries.

Liedjeskast

“Het initiatief kwam vanuit de praktijk: Marjan Suilen werkte als taaldocent met laaggeletterden en liep er tegen aan dat zij de taalregels niet konden onthouden. Geschreven informatie (van lesmethodes) bekijft niet bij deze doelgroep. Toen kwam zij op het idee om de regels in liedjes te gieten. Liedjes worden door de doelgroep vaak wel snel opgepikt. En om de oefeningen visueel te maken m.b.v. tekeningen. Zij riep de hulp in van Gé Reinders, muzikant, componist en oud muziekdocent. Samen hebben ze de liedjes gemaakt. De cartoonist Jean Gouders heeft de tekeningen gemaakt van de Liedjeskast. Marjan heeft het in de praktijk uitgetest en verfijnd. De Liedjeskast was geboren en bewees zijn nut bij de doelgroep. Om het resultaat professioneel uit te brengen en landelijk te verspreiden is contact gezocht met een fondsenwerver. Deze bracht hen in contact met ETV.nl, gespecialiseerd in online oefenmateriaal voor laagopgeleiden. ETV.nl was enthousiast en schaarde zich achter De Liedjeskast. Ook brachten zij experts in die de liedteksten en oefeningen nog eens nauwgezet verfijnden. Met ETV.nl als partner konden de benodigde fondsen worden aangevraagd en is een ideale verspreider van de materialen gevonden. ETV.nl beschikt over een groot netwerk binnen het veld dat zich bezighoudt met laaggeletterdheid. Alle partners zijn overtuigd van de kracht van het project: dat liedjes en tekeningen/animaties laaggeletterden helpen om dingen gemakkelijk te onthouden en te oefenen. Ieder kan vanuit de eigen discipline bijdragen tot het welslagen van het project: laaggeletterden leuke materialen geven waarmee ze hun taalvaardigheid kunnen vergroten.”

ONSbank

“In ONSbank werken we samen met partijen uit de kunst, sociale sector en de financiële sector. De bindende factor is dat al deze partijen van doen hebben met schuldproblematieken. De samenwerking is ontstaan op initiatief van Het Instituut omdat het een voorwaarde is om het concept ONSbank realiteit te laten worden. In het concept van ONSbank zijn namelijk verschillende disciplines verenigd, daarom is het noodzakelijk om ook de expertises van deze velden in het project te betrekken. Samenwerking speelt zich af op twee vlakken. Om de pilot succesvol uit te kunnen voeren, wordt ten eerste samengewerkt met o.a. de schuldhulpverleningsorganisaties MaDi en De Kandidatenmarkt. Zij werven jongeren om mee te doen aan ONSbank en leveren coaches voor de sociaal-maatschappelijke begeleiding van de jongeren. Ten tweede wordt samengewerkt om de methode ONSbank uit te werken. Daartoe wordt samengewerkt met onderzoeksbureau's Noorda en Co (gespecialiseerd in jeugdzaken en maatschappelijke vragen) en AEPB Onderzoek en Advies (gespecialiseerd in economisch beleidsonderzoek). De samenwerking met De Kandidatenmarkt is ontstaan vanuit het project Schuld van Het Instituut. De andere samenwerkingen zijn nieuwe samenwerkingsverbanden voor ONSbank.”

Voor Eenzaamheid

“Voor Eenzaamheid is een platform van kunstenaars die o.a. samenwerken met Fontys Hogeschool Eindhoven, waar het project ‘de Sandwichman’ onderdeel is geworden van het curriculum van Toegepaste Psychologie; met Hospice Bardo waar in samenwerking met een palliatieve arts in het kader van ‘Als woorden bloemen worden’ wekelijks in stilte wordt getekend met patiënten en vaak ook hun naasten; met AWWN (Algemene Werkgevers Vereniging Nederland) zoeken we naar wegen om eenzaamheid op de werkvloer bespreekbaar te maken en Voor Eenzaamheid werkt samen met Coalitie Erbij, voornamelijk in de Week tegen de Eenzaamheid die jaarlijks in oktober wordt georganiseerd. Voor Eenzaamheid werkte al eerder met deze partijen samen m.u.v. AWWN. Deze samenwerking is recent en begint vorm te krijgen. De bijdrage van deze partijen is dat ze ieder een heel specifieke context en aanknopingspunten bieden om eenzaamheid

⁹ Uiteraard realiseren we ons dat deelnemers de vraag mogelijk niet goed hebben gelezen, zonder dat dit iets zegt over de mate waarin in hun project hebben nagedacht over de redenen voor samenwerking.

bespreekbaar te maken en dat ze ervaringen en impact uit willen dragen in hun eigen domein. Het initiatief voor deze samenwerkingen komt niet zozeer van één kant maar ligt in de herkenning over en weer van het, op nieuwe manieren, bespreekbaar willen maken van eenzaamheid.”

We zien verschillende redenen waarom deelnemers samenwerking met anderen aangaan.

Hieronder worden verschillende argumenten genoemd die deelnemers noemen om samen te werken:

- Persoonlijke ambitie, maatschappelijke betrokkenheid
- Op zoek naar (nieuwe) financiering(svormen)
- Op zoek naar (nieuwe) distributiemogelijkheden
- Vormgeven of uitwerken van een idee
- Inhoudelijke verdieping (kennis en expertise)
- Vinden van nieuw perspectief
- Confrontatie, reflectie
- Status, bekendheid, verankering van initiatief

Op sommige samenwerkingsverbanden zijn meerdere argumenten van toepassing. Voorts is het belangrijk om op te merken dat het motief van de initiatiefnemer en de samenwerkingspartner verschillend kan zijn. Bijvoorbeeld: als initiatiefnemer kun je financiering zoeken; de financier kan het vervolgens vanuit persoonlijke motieven, status of bekendheid interessant vinden om deel te nemen.

Wat verder opvalt zijn de volgende drie verschillen tussen de projecten:

- **Samenwerking als doel versus samenwerking als middel:** Wanneer samenwerking het doel van het project is, is samenwerking noodzakelijk om impact te maken. Wanneer de samenwerking een middel is, is het enkel wenselijk om goed samen te werken. Voorbeelden van projecten met samenwerking als doel zijn de projecten waarin de maatschappelijke partner het subject van het artistieke ontwerp is. Dat geldt bijvoorbeeld voor FoodLabPeel, STEIM en Zero Footprint Campus. Zonder de samenwerking tussen boer c.q. zorginstelling c.q. universiteit en de kunstenaars is zowel de artistieke als de maatschappelijke impact in deze vorm niet mogelijk. Ook in de onderzoeksprojecten zoals Ludwig en het Brein is de samenwerking noodzakelijk om de beoogde impact te bereiken. Voorbeelden van projecten waar samenwerking een middel is zijn Iepen Doar(p) en Club Paradis. In het project Iepen Doar(p) is de samenwerking met de buurtvereniging ondersteunend bij het creëren van draagvlak in het dorp. Voor Club Paradis werkt Theatergroep Landgenoten samen met de Berberbibliotheek om verhalen en publiek te verzamelen en met Stichting Amazightimes Media en Mindshakes om ontwikkelingen in de gemeenschap te duiden.
- **Weinig partijen versus veel partijen.** Sommige projecten zijn geconcentreerd rond twee partijen. Voorbeelden zijn Geraakt! (ADO en Holland Dance), Goed Volk (Ro Theater en Pauluskerk), The End of Sitting (RAAAF en Barbara Visser) en Flagship Matchmaker (Theater de Vaillant en Zuiderstrandtheater). Er zijn echter ook voorbeelden van projecten waar een netwerk van meer dan 20 partijen rond is ontstaan zoals Hacking Habitat, ONS Bank en Broedstraten.
- **Statisch versus dynamisch.** Sommige projecten hebben tot doel het aantal samenwerkingspartners zoveel mogelijk te vergroten. Dat geldt in het bijzonder voor de projecten die tot doel hebben een maatschappelijke beweging te realiseren in een wijk of buurt: hoe meer draagvlak voor die beweging, hoe beter. Er zijn echter ook voorbeelden van projecten die het aantal partners niet hoeven te vergroten om hun doelen te bereiken.

3.2.3. Rollen in samenwerking

In ongeveer de helft van de gevallen is de initiatiefnemer een kunstenaar. De rol van de kunstenaars verschilt per project.

Er zijn zowel voorbeelden van projecten die zijn geïnitieerd door individuele, onafhankelijke kunstenaars (zoals Do It Yourself en Iepen Doar(p)) als projecten van een collectief van kunstenaars (zoals ONS Bank en Ludwig en het Brein). Voorbeelden van andere initiatiefnemers zijn podia, festivals of presentatie-instellingen (zoals Theater aan het Spui, BredaPhoto en IFFR), onderzoeksinstellingen (zoals Mediametic, Worm, V2 of STEIM) of maatschappelijke partijen zoals Utrecht Science Park, ZLTO of een NGO.

Een belangrijke kanttekening is dat de kunstenaar zichzelf niet altijd ziet als kunstenaar, zo blijkt uit de gesprekken. Dat geldt in het bijzonder voor veel ontwerpers, vormgevers en schrijvers. Schrijver Anton Dautzenberg (initiatiefnemer van Quiet500) beschouwt zichzelf niet als kunstenaar. Een ander voorbeeld is Ine Gevers, zij is curator, schrijver, en activist, en als artistiek directeur van de stichting (Niet Normaal) initiatiefnemer van Hacking Habitat. Is zij daarmee in te delen als kunstenaar of niet-kunstenaar? In veel gevallen vervult de 'kunstenaar' meerdere rollen. In sommige projecten is de kunstenaar initiatiefnemer en als drijvende kracht achter het project verantwoordelijk voor de planning, voortgang, coördinatie, fondsenwerving én voor de artistieke creatie (Goed Volk en Iepen Doar(p)). Er zijn ook projecten waarin de kunstenaar één of meerdere (zakelijk) partner(s) aanhaakt. Voorbeelden van dergelijke projecten zijn We are data en Quiet500. Er zijn ook projecten waar kunstenaars een uitvoerende rol vervullen, en binnen een afgebakende scope (een deelopdracht) verantwoordelijk zijn voor de artistieke creatie. Dat zien we bijvoorbeeld terug in FoodLabPeel, NaferLovesYou Supermarket en Hacking Habitat.

Sommige maatschappelijke partijen vervullen een rol als onderwerp van het kunstproject. De meest voorkomende rol van maatschappelijke partijen is die van uitvoeringspartner.

Voorbeelden van maatschappelijke partijen die een rol vervullen als onderwerp van het kunstproject zijn de boeren die via ZLTO worden betrokken in FoodLabPeel, de zorginstelling Vanboeijen in STEIM en Utrecht Science Park in het project Zero Footprint Campus. Een andere veelvoorkomende rol van maatschappelijke partijen is die van onderzoekspartner. Zo zijn bij Cinekid AppLab, Ludwig en het Brein, Meat the Future, Windwerk, Nightwalking en Age of Wonderland diverse wetenschappers betrokken die de effecten van interventies onderzoeken, of in hun onderzoek gebruik maken van inzichten en inspiratie uit de projecten. De meest voorkomende rol van maatschappelijke partijen is die van uitvoeringspartner. In die rol delen partners hun kennis over een specifiek onderwerp, werken ze vanuit hun expertise mee aan de creatie of brengen ze het resultaat onder de aandacht bij de doelgroep.

5200 Woorden

"5200 Woorden werkt samen met mensen met een taalachterstand, waaronder nieuwe Nederlanders, vluchtelingen, asielzoekers, 1e, 2e en 3e generatie migranten, expats en minder geletterde mannen en vrouwen. Voor dit project bezoeken we organisaties en plekken waar mensen met een status samenkomen. Partners zijn Vluchtelingenwerk, COA, We are Here, onderwijsinstanties, buurtcentra en taalinstellingen met verschillende lesmethodieken. Inmiddels hebben het Vrouwenontwikkelingscentrum Vrouw en Vaart en mannencentrum Daadkr8 Amsterdam Nieuw-West hun taalleerlingen al aangemeld. In Amsterdam Zuidoost wil de taaldocente van Ghanese wijkbewoners aansluiten. Taalinstituut Koentakt, taalopleiding voor expats, wil kennis delen. De Brede School De Bijlmer wil de taalafstand bij migrantenouders verkleinen om ontwikkelingen van hun kind beter te volgen. Medewerkers van de afdeling onderwijs, burgerschap en diversiteit van gemeente Amsterdam zijn betrokken omdat zij het belang van nieuwe taalmethodieken erkennen. Ook werken we samen met bedrijven en gemeentelijke instellingen om het aanleren van taal op de werkvloer te optimaliseren. Wetenschapper en hoogleraar Maurice Crul (Erasmus Universiteit Rotterdam/ VU Amsterdam) observeert taalontwikkeling bij migranten."

Muziek op de Dommel

“Muziek op de Dommel heeft samen met het Van Abbemuseum het initiatief genomen voor de samenwerking. De contacten waren al warm, vanwege eerdere edities van het festival bij het museum. Om de verbinding techniek - muziek - klassiek te maken is gezocht naar samenwerkingspartners passend bij het project, waarvan de meesten al eerder een rol hebben gespeeld op het festival. De volgende partners nemen verschillende rollen op zich; Van Abbemuseum: organisatiepartner, sparring partner, advisering bij installaties, selectie van ontwerpers, makers en kunstenaars. Bosch Parade: organisatiepartner, sparring partner, advisering bij installaties, selectie van ontwerpers, makers en kunstenaars. Samen met de Organisatie Bosch Parade krijgen een of twee werken een tweede leven tijdens de Bosch Parade op 16, 18 en 19 juni 2016 over de Dommel in 's-Hertogenbosch. Coöperatie streekontwikkeling Boven-Dommel: inhoudelijk betrokken sponsor, eveneens sparring partner, selectie van ontwerpers, makers en kunstenaars. De organisatie wil samen met de coöperatie een duurzaam vervolg geven aan twee of drie werken door deze te verplaatsen naar een meer permanente locatie langs de Dommel in het stroomgebied. Technische Universiteit Eindhoven: inhoudelijk betrokken sponsor. Levering jong talent (studenten) voor realisatie werken. Zowel voor de technische uitvoering indien noodzakelijk, als mogelijkerwijs bij het ontwerpen van 1 of 2 van de werken. Baltan Laboratories: sparring partner, selectie van ontwerpers, makers en kunstenaars. MAD Emergent Art Center: sparring partner, selectie van ontwerpers, makers en kunstenaars. Waterschap de Dommel: inhoudelijk betrokken sponsor, advisering bij installaties. High Tech Campus: inhoudelijk betrokken sponsor”.

We are public

“We werken doorlopend samen met instellingen, makers, redacteuren en andere organisaties. We hebben culturele partners: we werken samen met meer dan 70 instellingen, makers en festivals. Deze partners willen met ons werken omdat we nieuw publiek en inkomsten genereren en omdat we aan de basis staan van een uniek samenwerkingsverband binnen de sector. Daarnaast zijn er onafhankelijke redacteuren: een redactie van onafhankelijke cultuurprofessionals stelt maandelijks in overleg met onze hoofdredacteur de We Are Public-selectie samen. De redacteuren doen dit vrijwillig, omdat zij de doelstelling van We Are Public onderschrijven. Onze hoofdredacteur selecteert de redacteuren op basis van onze inhoudelijke visie. Het bureau Digital Natives heeft ons digitale platform het afgelopen jaar verder ontwikkeld, van redactionele website naar een interactief platform. Zowel strategisch als uitvoerend hebben ze een sleutelrol gespeeld in deze ontwikkeling. Zij wilden graag met ons werken vanwege het innovatieve karakter van We Are Public en de mogelijkheid om te bouwen aan een on- en offline community. Tot slot werken wij samen met Gemeente Den Haag, CBC & BKCC: met het oog op de aanstaande landelijke uitbreiding hebben we veel gehad aan de samenwerking met onder andere Gemeente Den Haag, CBC en BKCC, met name op het gebied van financiering, netwerk en kennis. Deze partijen hebben ons benaderd voor samenwerkingen omdat ze We Are Public naar hun regio willen halen.”

Deelnemers stellen vast dat het belangrijk is goed af te wegen welke rol bij welke partner past.

De rol van iedere samenwerkingspartner zou volgens deelnemers moeten afhangen van het belang dat de samenwerkingspartner heeft. Zo stelt de Impact Academy: *“De beste samenwerkingsvorm is geheel afhankelijk van het belang dat een partner heeft. Is het een maatschappelijk fonds? Een particulier met hart voor de zaak? Of een onderneming met dezelfde maatschappelijke doelen? Afhankelijk van het belang dat de ander heeft, moet je je samenwerking vormgeven.”*

Deelnemers hebben geleerd dat het belangrijk is een duidelijke eigenaar of opdrachtgever aan te wijzen. Zo wordt vanuit het project ‘We are here occupying’ opgemerkt *“Vaak gaan mensen op goed vertrouwen samenwerkingen aan zonder goed af te spreken waar bepaalde verantwoordelijkheden liggen en wie zich eigenaar van het project mag noemen. Wij hebben - als coöperatief - al meegemaakt dat wij afscheid moesten nemen van bepaalde samenwerkingspartners omdat we hier vooraf niet duidelijk genoeg afspraken over hadden gemaakt. Het is heel lastig om halverwege een proces een samenwerking te moeten staken.”*

Een specifiek type maatschappelijke partners zijn vrijwilligers. Er zijn ongeveer veertien deelnemers die hebben aangegeven dat vrijwilligers een aanzienlijke rol in hun project vervullen. Vanwege de veelal beperkte budgetten, vormt het gebruik maken van vrijwilligers voor initiatiefnemers een oplossing. Voor projecten met een aansprekende artistieke en maatschappelijke doelstelling is het relatief eenvoudig om vrijwilligers te vinden die zich op basis van hun overtuigingen en interesses willen inzetten voor het project. Het werken met

vrijwilligers brengt echter ook risico's met zich mee. De uitdaging voor projecten is om 'vrijwillige' inzet niet te laten verworden tot 'vrijblijvende' inzet. Het project Social Design Vragender zegt hierover: *"Kunstenaars en samenwerkingspartners kunnen pas 'impact' bereiken als ze flinke projecten op weten te zetten. Dat kan alleen met subsidie, want wanneer iedereen als vrijwilliger moet bijdragen, ontstaat vrijblijvendheid en kan een project stranden op vrijwilligers die hun taken niet uitvoeren [...]. Het is niet eenvoudig om een stevige subsidie binnen te halen. Wat er dus sowieso moet gebeuren is die fondsenwerving heel serieus en precies te doen en vooral niet over te laten aan onervaren vrijwilligers."*

3.3. Lessons learned; valkuilen en succesfactoren

Deelnemers geven er in de zelfevaluatie beperkt blijk van dat zij vooraf nagedacht hebben over de wijze waarop zij hun samenwerking (willen) inrichten en wat zij (op voorhand) als belangrijke voorwaarden zien.

We vroegen deelnemers: *Hoe ga je samenwerken? We komen graag meer te weten over wat volgens jou de samenwerking succesvol maakt (en wat niet); hoe pak je dat aan? Wat zijn belangrijke voorwaarden om jullie gezamenlijke doel (visioen) te bereiken? Hoe verloopt de samenwerking tussen initiatiefnemer, kunstenaar(s) en (maatschappelijke) partners? Wat is lastig binnen deze samenwerking? En wat gaat er juist goed?*

Een minderheid van de deelnemers gaat in reactie op deze vraag expliciet in op de vraag hoe de samenwerking aan te pakken, wat belangrijke voorwaarden zijn en wat goed gaat en wat lastig is. We constateren dat de meeste deelnemers vooral een opsomming geven van de beoogde activiteiten en de rol van de samenwerkingspartner daarin. Een beperkt aantal projecten gaat expliciet in op de vraag hoe er wordt samengewerkt en welke voorwaarden voor een succesvolle samenwerking er gelden.

Liedjeskast

"We werken samen op praktische basis en met erkenning van ieders eigen talenten, kwaliteiten en netwerken. Met een duidelijke rolverdeling zodat iedereen weet wat hem/haar te doen staat. Als een partij het wenselijk vindt, maken we afspraken. De succesfactor voor onze samenwerking is dat we allen overtuigd zijn van de kracht van De Liedjeskast en onze gedrevenheid om die materialen (liedjes en tekeningen/animations) op een zo breed mogelijke wijze (gratis) te willen aanbieden aan de doelgroep (laaggeletterden, en onderwijs). Een tweede succesfactor is dat we allemaal weten dat we niet zonder de expertise van de ander kunnen. De een kent de taalregels, een ander kan liedjes schrijven, een derde componeren, een vierde tekenen, een vijfde alles online zetten, een zesde promotie maken, een zevende heeft het netwerk onder organisaties die met de doelgroep werkt, etc. Samen staan we sterk en lossen ieder probleem op. Een derde succesfactor is het feit dat de belangrijkste initiatiefnemers het ook leuk vinden om met elkaar te werken. We steken er allemaal veel onbetaalde tijd in. Vergaderafspraken worden vaak afgerond in de vrije tijd met gezamenlijke etentjes, waarbij alles in het leven ter sprake kan komen."

Goed Volk

"We werken samen door nauw contact met elkaar te onderhouden over de voortgang van het proces. We vinden het belangrijk dat dit project (ook in de kleinste verschijningsvormen) zichtbaar wordt in De Pauluskerk, in het Ro Theater en daarbuiten. Dat betekent dat we ogen en oren continu openhouden om aan te haken bij evenementen die door een van beide partijen georganiseerd worden. Soms met een klein verhaal, soms in de vorm van een interview of een gezamenlijk lied. Voorafgaand aan een voorstelling in het Ro Theater of vlak voor de maaltijd van het eethuis in De Pauluskerk. We streven ernaar om op zoveel mogelijk manieren de verbindingen tussen beide organisaties te leggen. Niet alleen via dit project, maar ook door regelmatig bij elkaar op bezoek te gaan en te ontdekken wat beide organisaties te bieden hebben."

Het aanhaken van partners en het opbouwen van vertrouwen vraagt om geduld en het vinden van een gemeenschappelijke taal.

Deelnemers vinden het lastig om in te schatten wat interessante, nieuwe samenwerkingspartners zouden zijn, en om die aan te haken. Veel kunstenaars vinden het lastig om de waarde van een kunstproject bij maatschappelijke partners en financiers helder onder het voetlicht te brengen. Enkele voorbeelden;

- Verhalen bij beelden uit de stad: *“Neem in ieder geval de helft van de tijd die je kwijt bent aan het daadwerkelijk organiseren en uitvoeren van je project ook om anderen te vertellen over, overtuigen van en laten zien van je project. En probeer een taal te gebruiken die zij begrijpen. Mensen kunnen geen partner worden als ze niet snappen waar je mee bezig bent.”*
- Welcome to the Village: *“Wat lastig is binnen de samenwerkingen is dat mensen vanuit verschillende taal redeneren en praten. Het duurt dus even voordat er een gezamenlijke taal ontstaat. Wat heel goed gaat is dat men zoekt naar een gezamenlijk succes omdat de intrinsieke motivatie bij iedereen heel groot is.”*
- GeRaakt! *“Investeren in het leren spreken van elkaars taal is van belang om samen op te trekken om het uiteindelijke gedeelde belang te vinden en de doelen te bereiken.”*
- Deelnemers vinden het lastig om te denken in de mogelijke baten van bedrijven en andere beoogde samenwerkingspartners. *“Een organisatie of bedrijf heeft altijd andere doelen dan jij als maker. Maar dat wil niet zeggen dat die doelen niet verenigbaar zijn in één project.”* Deelnemers vinden het ook lastig om zich te verplaatsen in mogelijke sponsors. Zo kreeg één van de initiatiefnemers de tip *“denk niet te ingewikkeld. Een bedrijf dat je zou willen laten deelnemen in de vorm van sponsoring wil alleen maar een bord met zijn naam erop.”*

Er zijn veel verschillende rollen in een project. Deelnemers ervaren dat het niet haalbaar is alles zelf te doen.

Eerder is geconstateerd dat een deel van de projecten is opgebouwd rond een bevlogen initiatiefnemer. Die heeft in veel gevallen de neiging een groot aantal rollen op zich te nemen. Meerdere deelnemers geven aan dat ze (gaandeweg) hebben ervaren dat het combineren van rollen lastig is. *“Het is vaak te veel om je te moeten richten op de artistieke productie, fondsen werven, contact houden met deelnemers of coproducten en afstemming met samenwerkingspartners.”*

Tegenstanders; een Requiem

“Kunst maken is voor onze deelnemers soms een gevecht met discipline. We zijn superblij dat we een procesbegeleider hebben. Dit kan ik iedereen aanraden. Dat maakt dat wij ons niet voortdurend hoeven bezig te houden met trainen, verwerking, perikelen, enz. We kunnen focussen op het contact met de spelers en het stuk.”

The Village

Wij zien dat de hedendaagse kunstenaar niet enkel bezig is met maken maar ook met verbinden, organiseren, inspireren en begeleiden en dat hij midden in de maatschappij staat. Zijn of haar achtergrond en interessegebied overstijgt vaak één discipline of opleiding. We spreken dan ook niet meer over kunstenaars of makers maar over creators, professionele creatieven. Met een groot netwerk van creators uit zeer diverse disciplines en achtergronden bouwen we aan een verzameling projecten en acties die steeds in andere vormen, op verschillende plekken, met steeds een nieuw publiek de dialoog aangaan. Deze dialoog is lokaal ingebed maar kan over de hele wereld worden gevoerd.

Vrijwilliger
Expert
Projectleider Financier
Initiatiefnemer
Opdrachtnemer
Co-creator
Opdrachtgever
Leverancier

Er lijkt bij de meeste deelnemers weinig spanning te bestaan tussen artistieke waarden en functioneel, doelgericht werken. Toch lopen de meningen over de ruimte die een kunstenaar nodig heeft sterk uiteen. Het overgrote deel van de deelnemers ervaart geen spanning tussen impact en artistieke kwaliteit. Dit blijkt onder andere uit de volgende uitspraken in de projectbeschrijvingen:

- “Artistieke waarde en artistieke vrijheid is er wel degelijk. Je moet als kunstenaar van je plek durven afstappen om maatschappelijke impact te realiseren, en daar vervolgens weer op terugkomen.”
- “De artistieke waarde van het project moet je in de context van het doel beoordelen. Dus in een maatschappelijke context.”
- “Als het gaat om impact maken, zijn context en doel veel belangrijker dan je identiteit en waarden als kunstenaar.”
- Quiet500: “bezieling en pragmatiek sluiten elkaar niet uit. Voor beide is ruimte nodig. Zowel bij de kunstenaar als bij de samenwerkingspartner.”
- IFFR Unleashed: “er valt veel winst te behalen daar waar mensen en partijen met verschillende disciplines en kwaliteiten elkaar aanvullen: het creatieve met het technische, het maatschappelijke met het zakelijke, de ambities met de expertise. Dat is ook precies waar kunstenaars en samenwerkingspartners elkaar perfect kunnen complementeren.”

Sommige kunstenaars zien TAOI als een programma waarin het juist de uitdaging is hun artistieke waarden toe te passen binnen de randvoorwaarden die de maatschappelijke partners daaraan stellen. Of ze zien het als uitdaging om de randvoorwaarden van de maatschappelijke partners ter discussie te stellen. Die kunstenaars vinden de spanning juist productief. Zo stelt de initiatiefnemer van STEIM: “Deze projecten gaan niet over het maken van 'Kunst'. Ze moeten zich bewijzen door waarde toe te voegen in de context van toepassing: betere zorg, beter welzijn, beter onderwijs, etc. Een bepaalde artistieke kwaliteit kan daar een (sleutel)rol in spelen, maar kan nooit een doel op zich zijn. Daar zijn kunstprojecten voor die zich tonen in musea en theaterzalen.” Andere relevante quotes over dit onderwerp zijn “We laten hier voorwaarden los die we anders wel hebben”; “We staan er heel anders in.”

Een klein aantal deelnemers ziet wel een spanning tussen autonomie van de kunstenaar en de beoogde impact: Sistaaz of the Castle meldt op de website: “De samenwerkingspartners moeten kunstenaars vooral kunstenaars laten zijn. Ook een project rondom impact is niet een impact-machine. Een goed kunstproject moet in de eerste plaats goede kunst zijn, pas dan kan het impact maken. Je kan van kunstenaars dus niet verlangen dat elke beslissing die ze maken om impact moet gaan. Soms moeten kunstenaars ondoorgroondelijke beslissingen maken die niemand begrijpt om er uiteindelijk zo'n goed en fascinerend project van te maken dat het toch weer impact kan hebben. Kunstenaars zijn geen NGO's en dat mag je ook nooit van ze verwachten.” Social design Vragender stelt: “Een probleem is dat sommige kunstenaars liever interessante kunstwerken maken, waarvoor ze opgeleid zijn, dan ingezet worden voor sociale vraagstukken.” Ook tijdens het congres bleek onder een

aantal bezoekers sceptisch te bestaan. Zo werd de vraag gesteld “De projecten lijken zo oplossingsgericht bezig te zijn, dat ik me afvraag waar de artistieke kwaliteit is. Is het niet meer een PR-truc geworden?” Een andere bezoeker vroeg na de projectpresentaties “wat is de rol van de kunstenaar precies? Is er niet sprake van functionaliteit waarbij de kunstenaar als vehikel wordt gebruikt?”

If you are not here, where are you?

“De kunstenaars kunnen in dit onderzoek minder goed als autonoom kunstenaar aan de gang dan ze gewend zijn, omdat de ervaring van de kinderen leidend is. Toch staat het zoeken naar verbeelding of het oproepen van een multi-zintuiglijke ervaring dicht bij hun professie. Kunstenaars zijn er juist naar op zoek, terwijl de kinderen er juist vandaan willen. Die twee uitersten ontmoeten elkaar en dat levert fascinerende kunst op. Er gebeurt iets tijdens het maken van deze kunst, en die communicatie brengt ze ook over bij het publiek. Een punt van aandacht: Er moest onderweg soms nadruk worden gelegd op het feit dat de samenwerking geen hulpverlening was maar een werkproces om tot een kunstwerk te komen. Dit was een voortdurend interessant gesprek tussen de kunstenaars onderling en met initiatiefnemer Maartje Nevejan. Ook is het steeds een samenwerking tussen kunstenaar en kind, soms wordt het meer een autonoom kunstwerk, soms is het echt een samenwerking en soms letterlijk de visualisatie van de ervaring van het kind. Dit was ook vaak punt van gesprek- hoe werk je samen met een kind, is het een kunstwerk, of visualisatie, of ergens tussenin? Het zijn nieuwe manieren van werken rondom een onderwerp waar ook nog weinig over bekend is.”

Biostrike

“Wat betreft de samenwerking hebben we geprofiteerd van de betrokkenheid van de kunstenaars in het project. Toch is deze samenwerking ook lastig gebleken. Voor 'impact' in de klassieke zin van het woord (exposure, en impact op het bestaande krachtenveld van wetenschap, industrie en overheid) heb je een duidelijk doel, eensgezindheid en pragmatische aanpak nodig. Dit terwijl de kunstenaars veel meer onderzoekend zijn aangelegd. Kritische vragen stellen. Het nut van antibiotica als geheel in twijfel trekken, etc. Deze insteek kan zeer nuttig en spannend zijn als sparring partners en in debat. Helaas is deze insteek niet effectief voor directe klassieke impact. De samenwerking met de kunstenaars bracht een spanning tussen creatieve vrijheid en praktische projectuitvoering met zich mee. Deze spanning was groter dan we vooraf hadden gehoopt en verwacht.”

Als ik de liefde niet heb

“Waar ik zo nu en dan tegenaan liep/loop is de vraag wat zwaarder weegt: de Art of de Impact. Een vervolgvorstelling leek aanvankelijk een goed idee, maar we kwamen al snel tot de conclusie dat het verhaal juist terug de kerk in moest, weg uit het theater en Remy weer op de kansel. Niet als vroeger, zwijgend en vermijdend, maar met de feiten op tafel, de dingen benoemend. Grappig genoeg bleek dat proces al in gang te zijn gezet nog voor ik me ergens mee bemoeide. Een Amsterdamse priester die de voorstelling zag vroeg Remy voor hem in te vallen in de vredeskerk in Amsterdam-Zuid, en dat heeft hij gedaan, met veel succes. Wat niet gelukt is, is de radio-documentaire. De paus kon (of wilde) ons niet ontvangen. We hebben de optie besproken toch naar Rome te gaan in de hoop de paus te ontmoeten bij een van zijn openbare optredens, maar we wisten dat we geen andere informatie zouden krijgen dan we al ontvingen in de brief. Ik heb Remy voorgesteld een uitzending te maken over de eerste keer dat hij weer op de kansel stond, maar hij wilde liever rustig en met niet al te veel spotlights er bovenop zijn plek weer zoeken in het systeem. Zijn ‘zaak’ is op dit moment niet gebaat bij publiciteit, maar bij rust en geduld. Minder art dus, omwille van een grotere impact.”

We are data

“Er zijn veel thema's waar kunst en maatschappij elkaar versterken en een steentje kunnen bijdragen aan 'een betere wereld'. Dit soort projecten vragen om een integrale manier van denken. Het gaat niet alleen om artistieke kwaliteit noch alleen om de sociale effecten. Het totaalplaatje van idee/concept, financiering, samenwerking, maatschappelijke context, projectmanagement en communicatie telt. Je kan een succesvol project dus niet alleen uitvoeren; er is verschillende expertise vereist. Samenwerken is een essentieel onderdeel van ieder project en heeft tijd en aandacht nodig. Het vraagt van de creatief om die verbinding centraal te stellen, en niet zijn/haar persoonlijke belangen.”

Dharavi Design Museum

"From our personal experience we feel that it's harder for society to come in contact with- and to participate in art than the other way around. It's a responsibility for cultural institutions to literally step out of their own walls, get out of their comfort zones and being more flexible and open to change; a 21st-century institution that is not afraid to take risks, where walls are dissolvable and art and design are seen as a vehicle and not a destination. As long as we still perceive art and design as arrogant and glamorous, we'll fail to see the potential impact that they can have on our society. While museums attract more and more visitors every year, their diversity in terms of content and audience is still highly questionable. A museum can either accept the reality of us-and-them-ism as a given, or it can try something proactive and start taking art to where people are, turn itself into a museum without walls."

De deelnemers zoeken naar een balans tussen structureren en flexibiliseren.

De ervaringen en de tips van deelnemers laten een tweeledig beeld zien. Enerzijds streven ze naar het realiseren van impact door projectmatig werken, gekenmerkt door een heldere focus, duidelijke afspraken of rol- en taakverdeling en een planning met milestones. Anderzijds hebben hun lessen en ervaringen juist betrekking op flexibel zijn; durven afstappen van een plan als er een betere, andere route is; in het maakproces open staan voor aanvullende, andere ideeën, die de impact van het oorspronkelijke idee verder kunnen versterken, vanuit het idee dat het project vloeibaar moet blijven. Waar vrijwel alle deelnemers het over eens zijn is dat niet de vorm maar het doel centraal moet worden gesteld.

Golden Joinery

"Kunstenaars: weet/voel/geloof heel erg in wat je in potentie in handen hebt. Ben overtuigd vanuit je idee/plan/werk, anders ga het avontuur van een samenwerking niet aan. Daarnaast stel je heel open en flexibel op! Je gaat leren! niet uitvoeren. Bespreek evt. met maatschappelijke samenwerkingspartner datgene wat je zou willen bereiken en de tijd die dat mag kosten. Going viral kan een succes betekenen, maar wij hebben dat bijv expres en bewust vermeden! Wat nodig is, is echte nieuwsgierigheid en de bereidheid om je te commiteren aan een kern van een idee, maar open te staan voor wat er op weg naar resultaat in de samenwerking kan gebeuren. Weet dat je sowieso ergens anders zult uitkomen als wanneer je je plan zonder partner zou realiseren. Niet invullen voor de ander, niet dingen opkroppen, onuitgesproken laten. Wel je uitspreken, je eigen procedures in twijfel durven trekken. Samenwerken kost echt tijd, als je de nodige tijd wilt overslaan, uit ongeduld en doelgerichtheid, krijg je later de kous daarvan op je kop. Het is een pad waarin je geen stap kunt overslaan."

Vijfduizendtweehonderd woorden

"Deelnemers hadden te maken met trauma's. De cursisten, nieuwe statushouders, bleken niet met het woord vluchteling geconfronteerd te willen worden. Daarop is de vocabulaire in het gehele project aangepast, en is samen gezocht naar nieuwe woorden."

We are data

"De samenwerking is een open traject geweest. De samenwerking tussen WE ARE DATA en haar partners is een open traject geweest. Het project is het bewijs dat je vooraf niet alle doelstellingen noch het proces hoeft dicht te timmeren om tot een impactvol resultaat te komen. Het mag een slingerpad zijn waar ontmoetingen plaatsvinden en partners elkaar input en inspiratie geven. Uiteindelijk blijft er een groep partners over die het ziet zitten om z'n schouders onder het project te zetten en een wezenlijke bijdrage te leveren."

Culturele herwaardering Rotterdam Zuid

"Soms loopt een project vast als er binnen een organisatie iemand is met een andere agenda of visie. Dat gebeurt wel eens, maar tegelijkertijd komen er ook kansen op je pad die je vooraf niet had kunnen voorzien. Het is de uitdaging om hier zo goed mogelijk mee om te gaan en als organisatie te anticiperen op wat er om je heen gebeurt. Dat betekent soms meebewegen, soms vast te houden aan waar je naartoe wilt."

GeRaakt!

"Concessies doen of andere aanvliegroutes durven kiezen is niet altijd makkelijk, maar zeker een belangrijk onderdeel om uiteindelijk samen daar te kunnen komen waar je beiden wilt zijn."

Campagne voor morele problemen

“Het is lastig dat voor een kunstproject een hele open houding en flexibiliteit vereist is, terwijl het bij het opstarten van een bedrijf en het bewerkstelligen van impact belangrijk is om op een zeker moment koers te kiezen en te houden. Kunst mag veel opener en vrijblijvender zijn, terwijl het voor het maken van impact en het opzetten van een onderneming juist nodig is om zaken concreet te maken. Bijvoorbeeld: Welke mensen hebben er profijt van? Hoeveel zijn dat er? Waar bestaat die profijt uit? Hoe ga je dat meten? “

Deelnemers hebben geleerd dat het belangrijk is doelen expliciet te maken en die als partners naar elkaar uit te spreken.

Het is volgens deelnemers van belang de onderlinge verwachtingen regelmatig te herijken. In de samenwerking is het belangrijk te zoeken naar overeenkomsten en een gezamenlijke visie, maar ook expliciet te zijn over de onderlinge verschillen. Die mogen er best zijn, mits die eerlijk op tafel liggen. Daarnaast worden een persoonlijke klik, onderling vertrouwen en een gedeeld enthousiasme gezien als belangrijke voorwaarden voor succesvolle samenwerking.

Meat the future / kweekvleesbar

“Een goede samenwerking start met respect voor de doelen van de partner. Te vaak komen kunstenaars even de kennis of gereedschapskist van de wetenschapper gebruiken, of andersom willen wetenschappers soms alleen een ‘leuk’ plaatje van de kunstenaar voor de communicatie afdeling. We zijn trots dat ons project verder gaat: De verbeelding van de 'kweekvleesvisies' is geïnformeerd door wetenschappelijk onderzoek, maar voedt op haar beurt ook nieuwe hypothesen rondom de maatschappelijke acceptatie van kweekvlees.”

Culturele herwaardering Rotterdam Zuid

“Samenwerking is succesvol als het op de een of andere manier (meer)waarde oplevert. Omdat in samenwerkingen vaak veel geïnvesteerd moet worden (tijd, geld, faciliteiten, kennis en ervaring) zijn oprechtheid en gezamenlijk belang voor ons voorwaarden gebleken om tot een succesvol resultaat te komen. Freehouse heeft in de afgelopen jaren veel ervaring op gedaan in wat en hoe te investeren en hoe een samenwerking succesvol te laten verlopen. Het maakt daarbij niet uit of dit kunstenaars zijn, maatschappelijke partners of betrokken lokale partijen. Dat dat niet altijd even gemakkelijk is weten we inmiddels, maar het hebben van een lange adem, flexibel zijn en het uiteindelijke doel in het oog houden maken dat er uiteindelijk samen veel mogelijk is.”

Ludwig en het brein

“Het belangrijkste onderdeel van een goede samenwerking is je bewust te zijn van de verschillen tussen kunstenaar en samenwerkingspartners. Iedereen heeft een bepaald beeld, een vooronderstelling, een verwachting bij een ander. Om de samenwerking goed te laten verlopen, is het noodzakelijk om die verschillen en de verwachtingen goed in kaart te brengen en te bespreken. Door duidelijk te communiceren, regelmatig te overleggen, flexibel te zijn en open te staan voor elkaars ideeën, creëer je transparantie en goodwill over en weer. Dat zorgt ervoor dat je elkaar verderop in het samenwerkingsproces beter en sneller begrijpt en elkaar sneller vindt.”

Het interview

“Als je met partijen werkt die uit een andere sector komen (iets dat vaak met innovatie samengaat), zorg dan dat je checkt en dubbelcheckt of alles gaat volgens verwachting van alle partijen. Vaak gelden er in andere sectoren andere standaarden, ongeschreven regels of onuitgesproken verwachtingen die je kunnen overvallen en die het proces kunnen verstoren.”

Een belangrijke les is volgens veel deelnemers als samenwerkingspartners oog te hebben en houden voor elkaars cultuur, context en belangen, en deze te respecteren.

In de vorige alinea werd reeds de les gedeeld dat het belangrijk is expliciet te zijn over de onderlinge verschillen. Dat men samenwerkt in een project betekent niet dat men het overal over eens hoeft te zijn. Volgens veel deelnemers is het belangrijk de eigen doelen te realiseren in een context waarin je ook rekening houdt met de belangen van de ander. Dat betekent soms dat je ambities (of het tempo) moet bijstellen als de context van de andere partner(s) daar om vraagt. Illustratief is de tip van het project Goed Volk: “Neem de tijd.

Je kunt in een samenwerking als deze niets overhaasten. Alleen vanuit rust en veiligheid komen we tot mooie gesprekken en verhalen.”

Building conversation

“Tijdens het werk binnen ROC Midden Nederland merken we dat er een groot gebrek aan tijd is. Ook van andere docenten met wie we spraken krijgen we dat terug. De polarisering tussen leerlingen binnen het onderwijs is een groot probleem. Een nog groter probleem lijkt het gebrek aan tijd en de daaruit voortkomende werkdruk. Docenten kunnen niet de docenten zijn die ze willen zijn. Ze hebben geen tijd om te luisteren, geen tijd om te spreken. Tijd uittrekken om het experiment van Building Conversation aan te gaan en later ook tijd uit blijven trekken om met elkaar het gesprek aan te gaan, vormt de uitdaging. Ons visioen is niet enkel een gespreksvorm te ontwikkelen die binnen de bestaande volle roosters uitgevoerd kan worden. Liefst zouden we partners vinden die bereid zijn meer fundamenteel na te denken over de manier waarop je binnen scholen ruimte vrij kan maken waarin mensen met elkaar het gesprek aan kunnen gaan. We zien dit als de grootste uitdaging in de samenwerking tot nu toe. Heel snel kom je met elkaar terecht in bestaande patronen (een simpel doeltreffend format binnen bestaande roosters). Vraag is of je de samenwerking tussen maatschappelijke partners en kunstenaars ook kan gebruiken om de werking in zijn geheel uit te dagen. Echter ook belangrijk om te benoemen: ook binnen de kunstcontext is het creëren van tijd voor experiment niet altijd evident. Het gebrek aan tijd (of het ervaren ervan) is een breed maatschappelijk probleem en dus ook binnen de kunsten voelbaar.”

STEIM -Vanboeijen

“Lastig was het plannen van afspraken met medewerkers en met cliënten, niet alleen vanwege de niet geringe afstand tussen Amsterdam en Assen. In een instelling als Vanboeijen is het leven sterk gestructureerd en is de tijd van medewerkers strak volgepland. Afspraken met meerdere medewerkers tegelijkertijd moeten dan vaak maanden van te voren gemaakt worden. Wat ook tegen is gevallen is het uitbreiden van het project met andere partners (Cordaan in Amsterdam) door een beroep te doen op zorgfondsen. Het lijkt er op dat we die taal niet spreken. We hebben meerdere aanvragen gedaan die afgewezen zijn.

Vijfde seizoen

“Een kunstenaar moet zich realiseren dat hij of zij in het andere domein te gast is, moet in zijn of haar oordelen over dit ‘andere’ niet naïef zijn. Het gaat erom je te verdiepen in de redenen waarom er op een bepaalde manier gewerkt of gedacht wordt. Ook is het nodig te leren omgaan met mensen die mogelijk niks met kunst hebben, het van geen betekenis vinden voor hun vakgebied of een gebrekkige visie en/of conventioneel beeld hebben over kunstproductie.”

Er zijn grote verschillen in de mate waarin de doelgroep betrokken wordt bij het totstandkomingsproces.

In hoofdstuk 2 is reeds geconstateerd dat ongeveer de helft van de deelnemers de doelgroep specifiek omschrijft en dat de andere helft de doelgroep heel breed beschrijft (iedereen in Nederland, de hele wereld). Slechts enkele projecten beschrijven de doelgroep helemaal niet. Ten aanzien van de rol van de doelgroep valt op dat sommige deelnemers wel de doelgroep omschrijven, maar niet ingaan op de belangen, wensen en rol van de doelgroep in het maakproces.

Makers die wel een duidelijke interactie met een doelgroep voor ogen hebben, wijzen erop dat verplaatsen in de cultuur, waarden en belangen van je doelgroep van groot belang is. En om een open, interactieve houding in te nemen naar de doelgroep. Soms is de ontmoeting met de doelgroep onderdeel van het maakproces. Dan is samenwerking en het leren kennen van de doelgroep evident. Een voorbeeld is het project Goed Volk, waarin acteurs van het Ro Theater en bewoners van de Pauluskerk vertrouwen opbouwen door elkaar verhalen te vertellen, om uiteindelijk een theatervoorstelling te maken.

Hierna volgt een opsomming van een aantal quotes over het betrekken van de doelgroep:

- Ludwig en het Brein: “Betrek je doelgroep (of mensen die de doelgroep het beste kennen) nauw bij de ontwikkeling van je plannen”

- Dharavi Design Museum: “maak jezelf onderdeel van de identiteit van de doelgroep/community waarmee je wilt werken, leer hun cultuur kennen van binnenuit, in plaats van je eigen aannames op hen te projecteren.”
- Hoe het zou kunnen zijn: “wat opvalt is dat als je zelf open bent en tijd neemt als kunstenaar voor het verhaal je veel en veel meer terugkrijgt van de bewoners en dat zij ook nieuwsgierig naar de kunstenaar en zijn werk worden. Het is een cliché maar vaak door de kunsten overgeslagen.”
- Als ik de liefde niet heb: “Geef de stem je bron ook echt de ruimte en laat de werkelijkheid, en de grilligheid daarvan, toe te laten in je artistieke proces.”
- Foodlab Peel: “Vertrek vanuit de vraag en de behoefte van de mensen waarom het in je productie gaat.”
- Goed Volk: “Openheid, hoe lastig het soms ook is om te beschrijven wat je wilt doen of wilt bereiken. Nodig mensen uit om ze te laten zien wat je doet. Ga in gesprek. En luister ook naar het commentaar, het advies, de opmerkingen die iemand anders heeft.”
- Mobiele Medicijnfabriek. “Creëer nog voor dat een project/initiatief al concreet is geformuleerd de tijd/ruimte om met potentiële samenwerkingspartners kennis en ervaringen uit te wisselen en schroom niet om daar ook beoogd publiek bij te betrekken. Ervaring leert dat het gezamenlijk werken aan een bouwplaat al in een zeer pril stadium, commitment genereert en inhoudelijk rijke en relevante inzichten oplevert die positieve invloed hebben op het verdere verloop van het project.”

Muziek op de Dommel

“Interactie tussen kunstenaar en publiek is essentieel. Kunst wordt beter met een uitgebreide persoonlijke toelichting. In gesprek gaan met (nieuw) publiek zou een voorwaarde moeten zijn, bijvoorbeeld door op gezette momenten aanwezig te zijn bij het werk. Beter nog is het een werk interactief te maken, toegankelijk voor mensen om aan mee te doen of om aan te raken. Maak impact op de plekken waar de mensen zijn. Langs de Dommel wandelen ze met honden. Op de festivals zijn ze geïnteresseerd en staan ze open voor gesprek. Op straat maken ze positieve en negatieve opmerkingen, waarop je kunt reageren en het gesprek kunt aan gaan.”

Mobiele Medicijnfabriek

“Met de Medicijnfabriek bezoeken we ruim 10 festivals; van kleine buurtfestivals tot grote landelijke dance-events. We wilden met de Mobiele Medicijnfabriek ons focussen op een doelgroep tussen 18 en 40 jaar. Bij het ene festival spreekt het project vooral kinderen aan en brengen we hen op een speelse manier in contact met de werking van planten. Op een ander festival is er meer ruimte voor verdieping door met bezoekers in gesprek te gaan over wat ze op het festival zoeken en hoe de planten daarbij kunnen helpen. De festivals zijn door ons benaderd om samen te werken. Per festival wordt gekeken naar de beste benadering van het publiek. Bij dance festivals ligt de nadruk meer op de ervaring en het gebruik van medicijnen terwijl bij festivals met kinderen er meer aandacht is voor het maken van de medicijnen. De plantenexperts zorgen ervoor dat bij alle festivals op een toegankelijke en vrolijke manier wordt verteld over de kracht en werking van planten. Van tevoren is echter niet altijd in te schatten hoe het publiek daadwerkelijk reageert. Je weet dus ook niet zeker of het project goed past op een bepaald evenement. We proberen dan te improviseren, bijvoorbeeld door het maken van 'feestpillen' op een dancefeest. Maar het unieke karakter van ieder evenement zorgt ervoor dat we onszelf vaak opnieuw moeten uitvinden. Daar ligt voor ons ook de uitdaging: zorgen dat we aansluiting vinden bij de bezoekers.”

Beautiful Distress Kunstmanifestatie

“Belangrijk bij het willen maken van impact is het interesseren van een groot publiek, bijvoorbeeld door een interactieve randprogrammering die is gericht op verschillende doelgroepen en verdieping biedt aan het tentoonstellingsthema. De randprogrammering wordt verzorgd door deelnemende kunstenaars en ervaringsdeskundigen. De belangrijkste onderdelen van de randprogrammering zijn: rondleidingen door ervaringsdeskundigen, educatieve workshops (waaronder een kinderatelier waarin het idee van gek zijn wordt besproken en vooroordelen worden bestreden). De interesse van een breed publiek kan zo worden gewekt. Van belang is ook een goede PR-campagne zodat mensen weten van het initiatief, en nieuwsgierig en bereid zijn om te komen.”

4. Opbrengst; wat hebben deelnemers bereikt?

Waar de focus in hoofdstuk 2 en 3 lag op de beoogde impact en samenwerking, gaat dit hoofdstuk over wat de deelnemers bereikt hebben in de projecten. We baseren ons hierbij – net als in voorgaande hoofdstukken – op de inzichten die de 120 deelnemers hebben aangeleverd. We maken onderscheid tussen de vorm en de bijdrage aan het maatschappelijke vraagstuk.

4.1. Opbrengst; de vorm

De deelnemers hebben gekozen voor zeer uiteenlopende vormen om hun artistieke en maatschappelijke impact mee te bereiken. Dit is onder andere een logisch gevolg van de diversiteit aan kunstdisciplines die ondersteund worden vanuit TAOI.

De projecten die worden ondersteund door TAOI zijn afkomstig uit beeldende kunst en cultureel erfgoed (Mondriaan Fonds), theater, muziek, dans en muziektheater (Fonds Podiumkunsten), architectuur, vormgeving en e-design (Stimuleringsfonds Creatieve Industrie), literatuur (Letterenfonds), film en documentaires (Filmfonds) en amateurkunst (Fonds voor Cultuurparticipatie). De vorm is deels een uitvloeisel van de discipline van de kunstenaar.

Wij onderscheiden in de eindproducten van de deelnemers de volgende vormen:

- Een ontwerp, voorwerp, installatie of kunstwerk, zoals een muziekinstrument in STEIM, een kunstwerk in Park Vliegbasis Soesterberg, The End of Sitting en het Aidsmonument.
- Een expositie of tentoonstelling, zoals Hacking Habitat.
- Een evenement, zoals het Groot Letterenfestival.
- Een online game of app, zoals in Cinekid Applab, De Liedjeskast en Het Interview.
- Een film of documentaire, zoals Moeder aan de Lijn en Melk & Dadels.
- Een theaterstuk of muziekvoorstelling, zoals in ClubParadis en Ludwig en het Brein.
- Een magazine, zoals in de Quiet500 of een gedicht, zoals in het project Eenzame Uitvaart.

Een aantal projecten heeft als doel faciliterend te zijn voor andere projecten. Die projecten dragen bij aan de voorwaarden voor kunstenaars om impactvol te kunnen zijn. Voorbeelden zijn het video-on-demand portal van IFFR Unleashed; de ondersteuning en het netwerk van Docking Station om narratieve beelden om te zetten naar visual stories; of het ondersteuningsaanbod van de Impact Academy om de maatschappelijke impact van documentaires te vergroten en inzichtelijk te maken.

Er zijn echter ook projecten die onder geen van bovenstaande vormen vallen, omdat ze gebruik maken van een combinatie van vormen of een unieke vorm hebben. Veel projecten hebben ook tussentijdse resultaten of nevenproducten met een andere vorm. Zoals het vertellen van verhalen in Goed Volk. Of zoals de Quiet Community als spin off van de Quiet 500. Of een videoregistratie, een onderzoek of een evenement.

4.2. Welke impact is gerealiseerd?

4.2.1. Hoe onderbouwen deelnemers hun impact?

Deelnemers beschrijven en onderbouwen de gerealiseerde impact op zeer uiteenlopende niveaus. In de antwoorden op de vraag naar de gerealiseerde impact kan onderscheid worden gemaakt in vijf niveaus:

1. Sommigen deelnemers zeggen dat effecten niet zijn vast te stellen, en doen dat ook niet.

Zo gaf een van de gesprekspartners aan “Je kunt resultaten van kunst niet meten. Je kunt hooguit meten hoeveel mensen een stuk gezien hebben, maar je kunt niet meten wat voor bubbels er vervolgens loskomen in de hoofden van mensen. Dat is de magie van beeldende kunst”. En de initiatiefnemer van het project ‘we doen het zelf wel’ plaatste op de website “ons doel is niet dat mensen anders gaan handelen. We willen niet belerend zijn en met de vinger wijzen. We willen aanzetten tot denken en reflectie” (KWINK: en de mate waarin dat is gelukt kun je niet goed meten).

2. Door veel deelnemers wordt impact beschreven in termen van reacties van bezoekers of van samenwerkende partijen.

In een aantal projecten heeft men quotes en reacties verzameld van bezoekers. In projecten als We are data, OLD Fashioned en Meat the future / Kweekvlesbar werden videoboodschappen van bezoekers verzameld. Deze videoboodschappen worden online gedeeld, waardoor de reacties van bezoekers op hun beurt ook weer nieuwe reacties kunnen ontlokken. Het project Het Interview beschreef welke tweets deelnemers hadden geplaatst. En veel deelnemers plaatsen op de website een bericht in de context “bezoekers gaven na afloop aan dat ze door de voorstelling anders gaan nadenken over hun rol in de samenleving”.

3. Soms worden output-resultaten genoemd in de vorm van bezoekersaantallen.

Dat doen Futurocity, Hacking Habitat, en Cinekid Applab bijvoorbeeld (naast één of meer van de andere vormen van onderbouwing).

4. Soms worden resultaten gemeten met behulp van kwalitatief (evaluatie)onderzoek.

- Namen en Nummers heeft aan bezoekers evaluatieformulieren uitgedeeld. Resultaten van deze evaluatie laten zien dat het herdenkingsritueel van Namen en Nummers diepe indruk heeft gemaakt. ‘Indringend, ontroerend, intens en emotionerend’, geven respondenten aan. Ook heeft het project in de evaluatie aan bezoekers gevraagd welke onderdelen van de herdenking zij het hoogst waarderen.
- In onder andere de projecten Ludwig en het Brein en ONSbank worden de resultaten gevolgd middels wetenschappelijk onderzoek. Door het project Campagne voor morele problemen is een *baseline study* uitgevoerd.
- Vijfde seizoen en Hacking Habitat hebben een enquête uitgezet onder deelnemers c.q. bezoekers.
- Het Interview heeft gemeten hoe lang bezoekers gemiddeld de game spelen. Gemiddeld 5 minuten, dat is relatief lang voor een online game.

5. Tot slot beschrijft een aantal deelnemers spin-offs, bijvangst en impact door kruisbestuiving (waarin disciplines elkaar inspireren).

- Voorbeelden van projecten waarin wetenschappers worden gevoed en geïnspireerd door ideeën en inzichten van kunstenaars zijn Hacking habitat, Ludwig en het brein en Meat the future / kweekvlesbar.
- Sommige deelnemers vertellen dat zij e-mails ontvingen waarin bezoekers vertellen dat het onderwerp na hun bezoek in een vergadering is besproken. Deelnemers vertellen ook dat ze gevraagd zijn om tijdens, of naar aanleiding van hun project lezingen te komen verzorgen.

Bij sommige projecten zie je duidelijk dat de uitkomsten/resultaten van het projecten aanleiding vormen om nog vervolgacties te ondernemen om de effecten nog verder te versterken. Een goed voorbeeld daarvan is In Limbo Embassy.

- De educatieve uitgeverij Zwijsen is dusdanig enthousiast over de Quiet 500 (en vooral het kinderkatern Quiet Kids) dat zij een speciale lesbrief ontwikkelt voor de bovenbouw van het basisonderwijs. Deze brief komt in het najaar gratis beschikbaar voor de scholen, met landelijke dekking.
- Overheden hebben gevraagd of de voorstelling 'We doen het zelf wel' bij hen op een congres of bijeenkomst gespeeld kan worden.

Opvallend is dat in de antwoorden niet altijd een terugkoppeling wordt gemaakt naar de beoogde impact zoals men die vooraf had geformuleerd. Aan sommige doelen wordt helemaal niet meer gerefereerd. Een voorbeeld is dat een initiatiefnemer tot doel had wereldwijd een andere manier van denken te stimuleren, maar in activiteiten en uiteindelijke impact wordt niet ingegaan op wat er verder is ondernomen dan het presenteren van transgenders op de fashionweek.

In Limbo Embassy

"Tijdens de looptijd van het project merken we vaak dat de verhalen van de Ambassadeurs veel indruk maken op de bezoekers. Erg vaak krijgen we de achteraf de vraag van bezoekers "wat kunnen wij nou voor hen doen?". Voorheen vertelden we hen om dit verhaal te delen met vrienden, familie en collega's. Echter leek het ons dat er hier toch een manier voor kan zijn die meer impact heeft. Een manier om aan te tonen dat er een grotere groep is die ontevreden is met de huidige situatie van ongedocumenteerden in Nederland. Na brainstormsessies met Ambassadeurs en vrijwilligers zijn we op het idee gekomen om een vooropgestelde brief op te creëren, die bezoekers na het gesprek kunnen invullen. Deze kan gepersonifieerd worden met gegevens van de ondertekenaar en zo kunnen wij aan de politiek een groter geluid van ontevredenheid laten horen. Met In Limbo Embassy beginnen we bij de burger, maar eindigen we, door het sturen van de brieven, bij de besluitvormers in de politiek."

Cinekid AppLab

"Het aantal gebruikers van de app is flink gestegen (Aan het begin van het project zaten we op rond 1100 downloads, na de nieuwe lancering van 10 mei zitten we op 7383 downloads), bovendien zijn steeds meer app ontwikkelaars op de hoogte van onze curatie app en zijn meer maatschappelijke en commerciële partijen op de hoogte van onze app (een paar met wie we samenwerkingen zijn aangegaan). Het is moeilijk te meten in hoeverre het gedrag van onze doelgroepen is veranderd. Wel zien we dat de instellingen waar we mee samenwerken het belang en de waarde van AppLab zijn gaan inzien en dat er ook in de media aandacht is gekomen voor AppLab en kwalitatieve en kunstzinnige kinderapps."

4.2.2. Reflectie door deelnemers op impact

Veel deelnemers geven er blijk van kritisch te kunnen en willen reflecteren op de impact van hun project. Er zijn echter ook projecten die moeite (lijken te) hebben te beschrijven wat de impact van hun project is.

We vroegen de deelnemers als afsluitende vraag: *"Wat heb je teweeggebracht? Wat zijn de effecten? Wie is er na afloop anders gaan handelen door jouw project? Wat is er in hun gedrag veranderd? Heb je bereikt wat je had verwacht en gehoopt? Waarom wel, en waarom niet? En: Waaruit blijken deze effecten? (Heb je dit gemeten of kun je de effecten op een andere manier aantonen?)"*.

Op deze vraag zijn waardevolle antwoorden gegeven, die in de volgende paragraaf aan bod komen. Met name in de case studies toonden deelnemers zich zeer reflectief op hun behaalde resultaten en effecten.

Sommige deelnemers beantwoorden de vraag door een beschrijving te geven van hun activiteiten, maar maken niet concreet wie of wat er anders is gaan handelen door hun project. Ook geven sommige deelnemers vrij

abstracte antwoorden, waar een concreet antwoord naar onze inschatting wel mogelijk zou moeten zijn. Hierna volgt een voorbeeld van een abstracte beschrijving van wat er bereikt is.

Futurocity

In Futurocity beschouwen we de gevolgen van ons verleden en heden en verkennen we radicale ideeën en vergezichten voor de toekomst. Met ons project willen we laten zien dat ons publiek de eigen toekomst al in handen heeft. Futurocity deed de oerkracht van science fiction herleven, als een artistieke uiting die maatschappelijke vergezichten biedt, en die zo een uitweg biedt uit de hedendaagse cultuur waarbij de verbeelding het heeft afgelegd tegen ratio, polemieken en technocratische logica. Bezoekers, makers en betrokkenen hebben geleerd de toekomst weer te omarmen als een onbeschreven blad, in plaats van als dichtgemetselde dystopie. Tijdens de Futurocity tentoonstellingen, workshops en lezingen ontdekten bezoekers hoe een artistieke of fictieve taal ons aanknopingspunten biedt om een beeld te vormen van de toekomst voor de 21ste eeuw.

De tentoonstelling 'Bit Rot' als onderdeel van het programma bij Witte de With Center for Contemporary Art trok 15370 bezoekers. De tentoonstelling in TENT is door 4292 bezoekers bezocht. Rotterdamse schrijfster en columnist Elfie Tromp schreef een kritische tekst over de huidige toekomst georiënteerde slogan van de stad Rotterdam 'Make it Happen'. Daarnaast hebben meerdere van de deelnemers aangegeven dat ze het erg bijzonder hebben gevonden aan het project deel te nemen en dat ze de stad waarin ze wonen op een andere manier gaan bekijken. Tijdens de tweedaagse Futurocity Summit welke de afsluiting vormde van het project is samen met een internationale selectie van wetenschappers en kunstenaars bevraagd welke inspirerende verhalen en beelden nog onze visie en verbeelding kunnen aanwakken. In plaats van het schetsen van mogelijke utopieën werd tijdens dit symposium onderzocht welke artistieke of fictieve taal ons aanknopingspunten biedt om een beeld te vormen van de toekomst voor de 21ste eeuw.

Veel deelnemers merken op dat het meten of vaststellen van impact lastig of zelfs onmogelijk is, en volgens een groot aantal ook niet wenselijk.

Een deel van de deelnemers vreest dat TAOI met het in kaart brengen van de impact projecten wil afrekenen op de realisatie van hun plannen. Daarmee zou geen recht worden gedaan aan het experimentele en grillige karakter van de projecten, waardoor er volgens deelnemers enerzijds soms waardevolle resultaten zijn die niet verwacht waren, maar anderzijds ook resultaten die wel verwacht waren niet optreden. Deelnemers merken bovendien op dat je impact soms kunt meten of vastpakken, maar dat de impact van heel veel projecten onmeetbaar is. "Impact kun je niet meten, impact kun je niet opschrijven, je kunt het hooguit in beelden proberen vast te leggen." Veel deelnemers vinden dat het onderzoek zich niet zou moeten richten op de resultaten, maar op de voorwaarden in het proces. Bijvoorbeeld of de partners zich continu de vraag hebben gesteld 'wat wil ik bereiken?'. En hoe de kunstenaar is omgegaan met de context waarin hij/zij creëerde.

Er zijn verschillende interpretaties van de begrippen resultaten, doelbereik, effecten en impact.

De begrippen doelbereik, effecten en impact worden door deelnemers en fondsen door elkaar gebruikt. Betrokkenen hebben verschillende interpretaties van deze begrippen, mede afhankelijk van hun achtergrond. Naast impact in de maatschappij wordt soms gewezen op impact binnen het maakproces. Zo stelt het project 'Als ik de liefde niet heb': "Wat is impact? Op welk niveau wil je dat maken? Gebruik je een tweedehands decor? Betaal je je mensen goed? Koop je een biologische lunch? Dat gaat ook over impact. Impact zou een totaalpakket moeten zijn."

Het verschil tussen de begrippen doelbereik, effecten en impact zit volgens ons in de volgtijdelijkheid, de intensiteit en de mate van fundamentele verandering. Eerder hebben we al geconstateerd dat de impact van een schepping onbeperkt is in tijd, en in beginsel ook onbeperkt in reikwijdte of omvang. Wat in TAOI opvalt, is dat deelnemers vooral in termen van doelbereik redeneren. Dat is het meest korte termijn en meest tastbaar: aantallen websitebezoeken, omvang publiek, etc. Ook wordt impact door deelnemers veel uitgedrukt in de mate waarin het publieke aangeeft geraakt te zijn. Effecten onderscheiden zich van doelbereik omdat er ook onbedoelde effecten bestaan, en ook voorziene effecten. Het valt op dat deelnemers maar zeer beperkt bewust lijken van het optreden van niet voorziene, wel/niet gewenste neveneffecten.

Uit de reacties van de deelnemers blijkt dat voor het realiseren van impact het eindproduct nog niet af hoeft te zijn.

De meeste projecten zijn nog niet afgerond, maar toch wordt er via de website al veel informatie gedeeld over de impact die is gemaakt gedurende het maakproces. Veel deelnemers lijken zich ook bewust van de impact die ze kunnen maken gedurende het proces, nog voordat ze het eindproduct hebben afgerond. Tegelijkertijd zijn deelnemers zich ook bewust van de impact die op de lange termijn gerealiseerd kan worden, ver na de afronding van het eindproduct.

De Asielzoekmachine

“Al voor de lancering van het project (op 30 maart 2016) vroegen we mensen om met ons mee te denken. Via social media en de nieuwsbrief, maar ook via onze partners. We hebben al vele mails ontvangen waarin mensen hun ideeën met ons delen: van interview-vragen tot overpeinzingen over het asielbeleid en spontane aanbiedingen om aan het project mee te werken. Pre-impact!”

4.2.3. Welke impact is bereikt?

Veel projecten zijn nog niet ver genoeg gevorderd om inzicht te kunnen geven in de mate waarin de beoogde impact ook daadwerkelijk is gerealiseerd. We zien desalniettemin in verschillende projecten indicaties dat deelnemers impact realiseren in één of meer van de vormen die we in hoofdstuk 2 onderscheiden.

Veel projecten zijn nog niet afgerond. Een deel van de projecten is net gestart. Een deel van de projecten heeft een andere vorm gekregen dan vooraf was voorzien, soms is het project uitgewaaid waardoor de looptijd veel langer wordt. Sommige projecten hebben vertraging opgelopen door financiële problemen of inhoudelijke uitdagingen. Veel deelnemers geven zelf aan dat ze in dit stadium een deel van de reflecterende vragen nog niet kunnen beantwoorden. Ter illustratie: BioArtSupplies stelt: “Het project is helaas nog niet volledig afgerond. We hebben ontdekt dat er veel aandacht is voor dit concept. De reacties zijn tot nu toe positief, maar we beschikken nog niet over harde resultaten. Dus wat het werkelijk op gaat leveren is nog onbekend.” En Iepen Doar(p) stelt: “We zijn nog niet gestart met de productie van het project, dus over de impact is in dit stadium helaas niks zinnigs over te zeggen”.

We zien desalniettemin in verschillende projecten indicaties dat deelnemers impact realiseren in één of meer van de vormen die we in hoofdstuk 2 onderscheiden.

- **Oplossen van een concreet vraagstuk, knelpunt of probleem.** Voorbeelden zijn het muziekinstrument van het project STEIM-Vanboeijen, de Liedjeskast en het project FoodLabPeel, dat een bijdrage heeft geleverd aan het oplossen van knelpunten waar een aantal boeren al langere tijd tegenaan lopen.
- **Een probleem agenderen, vergroten van begrip en acceptatie voor een vraagstuk, prikkelen van visie en verbeelding of aanzetten tot anders denken en handelen.** Het project We are data heeft bijvoorbeeld bij een breed publiek een dieper bewustzijn gerealiseerd van wat er aan persoonlijke gegevens kan worden geregistreerd, en wat dit voor eenieder kan betekenen. Dit maakt We are data op uit de reactie van bezoekers. Een ander voorbeeld is dat Quiet500 met haar magazine veel media-aandacht heeft gekregen voor het probleem van armoede in Nederland. Uit het publieksonderzoek van Hacking Habitat blijkt dat het evenement bezoekers bewuster heeft gemaakt van de rol van technologie in hun leven.
- **Nieuwe kennis ontwikkelen.** In Ludwig en het Brein is kennis ontwikkeld over de invloed van muziek op het brein van dementerende ouderen.
- **Verbeteren van de mogelijkheden voor kunstenaars om een zo groot mogelijke bijdrage te leveren aan maatschappelijke vraagstukken.** Mede dankzij het project Impact Academy is er steeds meer aandacht voor het beroep (en de rol van) impactproducent die artistieke en maatschappelijke vraagstukken aan elkaar koppelt.

Hierna volgt een aantal voorbeelden van (indicaties van) impact die door deelnemers in beschreven in antwoord op de vraag: *Wat heb je teweeggebracht? Wat zijn de effecten? Wie is er na afloop anders gaan handelen door jouw project? Wat is er in hun gedrag veranderd? Heb je bereikt wat je had verwacht en gehoopt?*

If you are not there, where are you? (concrete oplossing voor probleem en agenderen, begrip creëren en prikkelen)

"We willen de bijzondere binnenwereld van kinderen en jongeren met absence epilepsie, vormgeven en ontsluiten in de buitenwereld. We hopen dat zij hierdoor taal vinden om hun ervaringen te delen met hun familie, hun vriendjes en hun neurologen. De samenwerking tussen de kinderen, de wetenschappers en de kunstenaars is tussentijds steeds geëvalueerd door het Lectoraat Theatrale Maakprocessen. De kennis wordt verwerkt tot een methodiek. Ook is er een filmverslag gemaakt van alle individuele samenwerkingen tussen de kinderen en de kunstenaars. De observaties en de interviews tijdens de draaidagen bood regisseur Maartje Nevejan de gelegenheid om inzicht te krijgen in het effect van het zoeken naar taal. Ook zijn alle aanwezige ouders gevraagd naar de impact van de presentatie van de visualisaties van de kinderen. Die kennis is verzameld en geeft aan dat er behoefte is aan ontsluiting naar een groter publiek. We hebben op het Worldling the Brain Festival van de UvA ons project gepresenteerd aan internationale neurowetenschappers en in Praag op de conferentie: "Artistic research: is there some method?" Ook presenteerden we op het European Platform for Artistic Research in Music (EPARM) in Vicenza, en in het Orpheus Institute in Gent. Het Documenta filmpje wordt door neuroloog Schippers van Antonius Ziekenhuis in Utrecht gebruikt op internationale congressen voor neurologen. Zo gaat ons project nu al de wereld over als een voorbeeld van transmedia, samenwerking in verschillende disciplines en als voorbeeld voor artistic research, in een wetenschappelijk veld."

Hacking Habitat (agenderen, begrip creëren en prikkelen)

"De impact die Hacking Habitat op het publiek heeft gehad is duidelijk naar voren gekomen in de publieksenquête. Vooral de omvang en totaalervaring van de tentoonstelling in de gevangenis hebben er toe geleid dat onze bezoekers zich meer bewust zijn van de rol van technologie in ons leven. Veel bezoekers gaven te kennen hier al wel een indruk van te hebben, maar door de tentoonstelling ervoeren zij voor het eerst de volle omvang van de systemen die vaak onzichtbaar invloed op ons leven uitoefenen. Sommigen gaven zelfs aan voortaan anders om te gaan met technologie in hun eigen leven. De bredere maatschappelijke impact van Hacking Habitat is moeilijk meetbaar, mede omdat het thema onderdeel is van de actualiteit. Juist daardoor wint de tentoonstelling ook aan betekenis, zo is ook uit de persaandacht op te maken."

Quiet 500 (concrete oplossing voor probleem en agenderen, begrip creëren en prikkelen)

"Op 17 oktober, de Internationale Dag van de Armoede, lanceren we de Quiet 500. Het magazine heeft een omvang van 148 pagina's plus een speciaal kinderkatern, Quiet Kids, van 24 pagina's. De oplage is 30.000 stuks. Het blad wordt landelijk verspreid via Betapress via ruim 2.000 distributiepunten. Met het magazine leveren we een bijdrage aan het bespreekbaar maken en houden van de problematiek rondom stille armoede in Nederland. Het is ons gelukt om grote namen aan het blad te verbinden, zodat we verwachten dat het blad goed verkoopt en veel aandacht zal krijgen in de pers. De opbrengst gaat naar innovatieve armoedeprojecten.

Een ander hoofddoel van het blad is kwartier maken voor de Quiet Community, een pilotproject dat is voortgevloeid uit de eerste editie van het blad in 2013. De pilot vindt plaats in Tilburg. De kern: een marktplaats zonder geld – halen, brengen en delen. De eerste ervaringen laten zien dat er veel draagvlak is bij het lokale bedrijfsleven en particulieren om mee te doen en producten en diensten aan te bieden. De positieve insteek spreekt hen aan: empowerment van mensen in een armoedesituatie. Ook merken we dat de members (de armen die gebruik maken van het aanbod) kracht ontleen aan deelname – ze worden gezien, positief geprikkeld en krijgen daardoor zelfvertrouwen. Het is nog te vroeg om de effecten te meten, maar de eerste ervaringen zijn positief." De Quiet Community heeft inmiddels bijna driehonderd members, een kleine honderd aanbieders en een dertigtal vrijwilligers die een bijdrage leveren.

Een andere indicatie van 'succes' is het enthousiasme waarmee schrijvers van naam en bekende Nederlanders zich achter de Quiet 500 hebben geschaard: Connie Palmen, Herman Koch, Guus Meeuwis, Kenny B, Eus, Ilja Leonard Pfeijffer, Peter 'Sigmund' de Wit, Simone van Saarloos en Toine Heijmans, om er een paar te noemen."

Mobiele Medicijnfabriek. (concrete oplossing voor probleem en agenderen, begrip creëren en prikkelen)

"We wilden met de Ambulante Medicijnfabriek ons focussen op een doelgroep tussen 18 en 40 jaar. Deze groep is in de geseculariseerde samenleving steeds meer opzoek naar zingeving, zelfontwikkeling en verlichting. De snelle opkomst van festivals is hier één van de

gevolgen van, waar men zich kan identificeren en kan losweken van het dagelijkse leven, veelal gepaard met opzwepende muziek, alcohol en drugs. Met de Medicijnfabriek willen we een natuurlijk en duurzamer alternatief bieden op een ludieke manier. De reacties van festivalbezoekers zijn tot nu toe van enthousiast (oh het werkt!) tot verbaasd (kan die plant dat?). Ze nemen even de tijd om op het festival om zich heen te kijken en te zien waar ze zijn. Dat maakt ze bewust van dat ze in de natuur staan en wat ze van de natuur kunnen leren. Bezoekers kunnen de medicijnen direct innemen of ze krijgen deze mee in een doosje. De gesprekken die de plantenexperts en laboranten met de bezoekers voeren dragen bij tot de bewustwording bij de genoemde doelgroep. We weten niet wat de effecten op de lange termijn zijn en of er blijvende verandering is. De effecten tijdens het festival worden opgeschreven door onze plantenexperts. Zij maken van elk festival een verslag waarin zij gesprekken met bezoekers weergeven. “

Het interview (concrete oplossing voor probleem en agenderen, begrip creëren en prikkelen)

“Hebben we bereikt wat we verwacht hadden? Ja en nee, het aantal daadwerkelijke gebruikers groeit, maar langzamer dan we gedacht hadden. Wie het speelt is daarentegen wel 5 minuten (gemiddeld!) bezig. Dat is voor een online project heel erg lang. Het indirecte bereik via free publicity is veel groter dan we gedacht hadden. Met name de internationale aandacht en discussie heeft ons verrast. Of het gedrag is veranderd, hebben we niet onderzocht. Wel maken we uit de reacties (tweets, comments, etc.) op dat het moeilijk is over zulke complexe zaken te moeten beslissen. We vermoeden dat ze die ervaring meenemen in hun denken over asielzoekers veraf en dichtbij.”

FoodLabPeel (concrete oplossing voor probleem en agenderen, begrip creëren en prikkelen)

“FoodLabPeel is nog niet helemaal afgerond dus we kunnen de effecten nog niet goed overzien naar de grotere maatschappelijke vraag over nieuwe perspectieven voor de intensieve veehouderij in de Peel en de dialoog daarover. Maar bij de direct betrokkenen kunnen we al heel veel effecten zien. De direct betrokken boeren zijn al anders gaan handelen. Marcel en Miriam Berkvens zijn aan de slag met het concept Patécafé wat door Foodcurators ontwikkeld is. Ze hebben al meerdere varkens laten slachten, paté laten maken, aan evenementen deelgenomen en zijn zelfs al een boerderijwinkel gestart. En ze zijn enorm enthousiast. Zo ook de varkenshouders van de Heydehoeve: zij willen duurzaam blijven samenwerken met kunstenaar Koen Vanmechelen in het door hem ontwikkelde LUCY-concept en dat gaan ze echt implementeren op het bedrijf. De samenwerking tussen varkenshouder Henk Kuijpers en Tineke Schuurmans is erg intensief. Henk heeft via Tineke taal en beeld gevonden om naar buiten te treden. Dit doet hij nu ook heel actief via 'het Spekrijt' en diverse acties die ze gaan ondernemen. Pluimveehouder Twan Engelen denkt serieus na over vertaling van het door Marije Vogelzang ontwikkelde EggChange concept naar zijn eigen bedrijf en gaat hiermee met studenten van de Hogere Agrarische School aan de slag. En de Familie Verberne heeft een nieuw perspectief op de ontwikkeling van hun bedrijf ontwikkeld waarin het hele gezin een rol heeft. Dit door de creatieve benadering van Ester van de Wiel.

Alle partijen zijn wederzijds aangenaam verrast door een ieders enthousiasme en beweegbaarheid. FoodCurators en Koen Vanmechelen willen ook na afronding van het project FoodLabPeel door met de door hen ontwikkelde concepten, in samenwerking met de boeren. Dat vind ik een prachtig resultaat.

De vertaalslag naar wat dit betekent voor de grotere vraagstelling van nieuwe perspectieven voor de intensieve veehouderij in de Peel door nieuwe dialoog, moet nog geconcretiseerd worden. Het loopt al wel, maar we moeten daar nog beter naar kijken. In ieder geval is het zo dat betrokken boeren eigenlijk niet hadden verwacht dat het project tot een zo concreet handelingsperspectief zou leiden. Een mooi voorbeeld: de familie Berkvens had zich een half jaar geleden echt niet kunnen voorstellen dat ze enthousiast met paté aan de slag zouden gaan en hiermee de dialoog op zouden zoeken en zoveel positieve feedback zouden krijgen. Eigenlijk is de boodschap uit dit project dat verandering mogelijk is; en dat je niet al meteen hoeft te weten waar het heen gaat. Beginnen met bewegen is de belangrijkste voorwaarde voor ontstaan van nieuw perspectief. Maar er zijn natuurlijk ook veel andere boodschappen mogelijk. Deze reflectie willen we nog met een grotere groep gaan maken.”

Ludwig en het Brein (kennis ontwikkelen)

“Ludwig en het Brein loopt tot en met februari 2017 en bevindt zich daarom op dit moment nog in de onderzoeksfase. Binnen het programma zijn uiteenlopende - voorlopige - resultaten geboekt. Voor alle deelonderwerpen van Ludwig en het Brein geldt dat er onderzoeksvoorstellen zijn ontwikkeld, veelal gebaseerd op bestaand wetenschappelijk onderzoek en in samenwerking met wetenschappelijke instituties. Meetinstrumenten, vragenlijsten en observatiecriteria zijn bepaald; de onderzoeken kunnen per heden daadwerkelijk uitgevoerd worden. De onderzoeksvragen focussen op het breukvlak van wetenschap, muziek, zorg en technologie. Met het feitelijke onderzoek in het verschiet, zijn de effecten nog niet voor alle deelgebieden bekend, uitgezonderd de ‘dementie’-praktijk van

LUDWIG tot Leven! Die werd eerder door Dr. Rineke Smilde kwalitatief onderzocht; LUDWIG voerde zelf een aanvullend onderzoek uit. Daaruit blijkt dat LUDWIG tot Leven! het gevoel van welbevinden van de patiënt bevordert, ruimte geeft aan de mens achter de ziekte en contact met de medemens intensiveert. Verzorgers geven aan dat ze “eigen bewoners” beter leren kennen en daardoor beter kunnen verzorgen. Verbetering van het welbevinden, verrijking van de muzikale ervaring, versterking van het zelfvertrouwen: het zijn effecten die met alle diensten in ontwikkeling binnen Ludwig en het Brein nagestreefd worden. Ook het streven naar een duurzaam, structureel effect van de diensten en producten staat hoog op de agenda. Zo worden verzorgers en familie van de doelgroepen van verscheidene deelgebieden de tools geboden om zelf een muzikale connectie met de patiënt of luisteraar tot stand te brengen. Participatie van de musici van LUDWIG is nooit een vereiste geweest bij het opstellen van de onderzoeksplannen.”

We are data (agenderen, begrip creëren en prikkelen)

“Met de ontwikkeling van WE ARE DATA streefden wij ernaar om bij een groot en breed publiek een dieper bewustzijn te bewerkstelligen van wat er aan persoonlijke gegevens kan worden geregistreerd, en wat dit voor eenieder kan betekenen. Wij geloofden dat als je dit zelf ervaart en voelt, je het beter kunt begrijpen. Door middel van de installatie wilden wij de bezoekers een ervaring geven die de discussie over data en privacy voedt en tastbaar maakt.

Het is met de Mirror Room gelukt om deze doelstelling te bereiken. Het is een indrukwekkende installatie geworden die op een heel persoonlijk niveau aanzet tot nadenken over onze gegevens (data), privacy en de rol van nieuwe technologieën in ons leven. Het levendige debat dat WE ARE DATA oproept bij bezoekers – er staan vaak groepjes mensen druk te discussiëren voor de installatie aan de hand van hun profiel - getuigt ervan dat het thema leeft en dat men echt geraakt is door de ervaring in de Mirror Room. De bezoeker is na afloop bewuster en zal hier naar verwachting in de toekomst ook naar gaan handelen. Een voorbeeld van een bezoekersreactie is: *“Raar, eng en onnatuurlijk. Natuurlijk weet ik dat Google mij in de gaten houdt via Facebook en de manier waarop ik de zoekmachine gebruik. Maar dit komt wel heel dichtbij. Dat, zonder dat ik online ben, ook alles over mij bekend is en verzameld kan worden, wist ik niet. Confronterend en ook wel angstaanjagend vind ik dat.”*

De aanname dat we met beeld en geluid genoeg emotie zouden kunnen oproepen bij de bezoeker om deze te kunnen meten, bleek meer dan terecht. Vooroordelen, angsten en voorkeuren kunnen in de Mirror Room blootgelegd worden en de beleving van de bezoekers loopt echt uiteen. Het dringt tot ons als initiatiefnemers, en bij de bezoekers, door hoe een extreem persoonlijk een onvermoed profiel aangemaakt kan worden.”

Impact Academy (verbeteren mogelijkheden voor kunstenaars om een zo groot mogelijke bijdrage te leveren aan maatschappelijke impact)

We hebben voorlopige antwoorden op deze onderzoeksvragen gevonden die we bundelen in het in Werkboek Impact productie wat we in februari presenteren aan de documentaire sector en aanverwante sectoren. We verwachten na deze lancering pas echt effect te gaan zien van de werkzaamheden dit eerste jaar.

Ondanks deze onderzoekende houding dit eerste jaar, merken we al wel veranderingen in de documentaire sector. Het is lastig beoordelen of dit een direct effect is van de algehele tendens rondom het maken van impact, maar we denken dat de Impact Academy hier zeker een rol in heeft gespeeld. Met het effect bedoelen we dat het beroep van de Impact producent, wat we graag in de Nederlandse documentaire sector wilden introduceren, al een plaats lijkt te hebben gekregen. Daarnaast houden al steeds meer omroeporganisaties en producenten in hun budgetten en plannen rekening met de rol van de impact (producent).

Liedjeskast (concrete oplossing voor probleem en agenderen, begrip creëren en prikkelen)

We gaan de moeilijkste taalregels in dertien liedjes zetten om ze makkelijk te kunnen onthouden. De refreinen geven de regels, de coupletten laten speelse voorbeelden van die regel zien. Bij ieder liedje komt een tekening/animatie van een kastje, als basis voor oefeningen om die taalregel mee te oefenen. Samen vormen ze De Liedjeskast. Via www.oefenen.nl komen die liedjes en oefeningen online, zodat iedereen ze thuis kan oefenen. Ook komen ze in een boekje en op een cd voor mensen die samen een cursus doen. De Liedjes worden ingezongen door dertien bekende Nederlandse artiesten.

Vanwege de ontsluiting van de materialen op de online leeromgeving voor laagopgeleiden Oefenen.nl (met zo'n 450.000 accounts) verwachten wij dat het materiaal door de doelgroep goed gebruikt zal worden. Daarnaast zal het landelijk Actieprogramma Tel mee met Taal van de ministeries OCW, SZW en VWS ook voor bekendmaking zorgdragen.

4.2.4. Oordeelsvorming over impact

Oordeelsvorming over de bereikte impact, of de mate waarin kunst impact heeft, is wat ons betreft niet mogelijk. Het kritisch reflecteren op de wijze waarop een project een bijdrage levert aan een maatschappelijk doel is wat ons betreft waardevoller.

In de eerste plaats herhalen we hier wat we in onze beschouwing over kunst en impact beschrijven (paragraaf 2.1). *“Impact gaat over iets teweeg brengen bij een ander. Die ontvanger neemt waar door de sluier van zijn persoonlijke waarden. Impact is dus voor iedereen anders. Hoe kun je dan de indicatoren van (of een normenkader voor) impact, laat staan de omvang bepalen? Impact kan bedoeld, maar ook onbedoeld zijn. Er kan voorziene impact zijn, maar ook onvoorziene. Naar dat laatste kun je moeilijk op zoek gaan; je weet immers niet wat en waar je moet zoeken. Impact is onbeperkt in de tijd, en ook onbeperkt in reikwijdte of omvang. Het ontstaan in slierten en kringen. Het kan uitdoven en later weer opblazen. Dus wat is het moment waarop (en de scope waarbinnen) je de impact zou moeten meten? Impact laat zich niet dus niet goed voorspellen, noch meten. Je kunt er vooraf en tijdens een maakproces wel goed over nadenken. We doen hiertoe, op basis van lessen, inzichten en tips van deelnemers, in het volgende hoofdstuk een aantal handreikingen.”*

In de tweede plaats vragen wij ons af of het mogelijk en noodzakelijk is om de rol van kunst te isoleren bij het beoordelen van impact. Gaat het er in de projecten van TAOI om dat ‘kunst’ iets betekent voor een maatschappelijk thema? Of gaat het erom dat een ‘kunstenaar’ zijn competenties inzet voor een maatschappelijk vraagstuk (ongeacht de vraag of hij in het project kunst maakt)? Of gaat het erom dat een kunstenaar onderdeel is van een samenwerkingsverband, dat een samengesteld product produceert, en waarvan kunst en de kunstenaar één van de componenten vormen. Een illustratief voorbeeld van een project waar deze vraag ontstaat is het project Ludwig en het Brein: is daar sprake van kunst als oplossing voor een maatschappelijk vraagstuk? Of werken kunstenaars mee aan een wetenschappelijk project (en zijn ze daarmee niet in de eerste plaats bezig om kunst te maken)?

Relevante noties in dit kader zijn dat sommige kunstenaars zichzelf niet als kunstenaar beschouwen en dat er sprake is van rolvermenging, waarin de kunstenaar zich begeeft op het maatschappelijke domein en de maatschappelijke partner op het artistieke domein. Wij constateren dat de activiteiten van de kunstenaar in veel gevallen onderdeel zijn geworden van een ondeelbaar geheel. Een geheel waarin niet is aan te wijzen welk deel kunst is.

5. Handreikingen voor samenwerken aan impact

In dit hoofdstuk formuleren we een aantal handreikingen voor cross-sectorale samenwerking en maatschappelijke impact. De handreikingen zijn bedoeld voor zowel kunstenaars als voor samenwerkingspartners uit andere sectoren. We hebben de handreikingen ingedeeld naar de vragen: wat doen we en voor wie doen we het? Met wie doen we het? Hoe doen we het? En hoe verhouden we ons tot elkaar?

5.1. Inleiding

De handreikingen volgen uit onze analyse van alle lessen en inzichten van deelnemers. Ze volgen ook uit (en zijn aangescherpt op basis van) de gesprekken in de case studies. De inzichten van deelnemers vormen de basis van deze handreikingen. Wij hebben de verschillende lessen en inzichten gewogen, gecombineerd, gecomprimeerd en aangescherpt. We stelden deelnemers de volgende vragen, zowel online als in de case studies:

- *Wat is jouw belangrijkste tip aan kunstenaars en samenwerkingspartners die ook impact willen realiseren? Wat moeten ze absoluut wel doen? En wat absoluut niet?*
- *Wat is jouw belangrijkste tip aan kunstenaars en samenwerkingspartners voor het vinden en behouden van een optimale samenwerkingsvorm?*

De handreikingen zijn bedoeld voor zowel kunstenaars als voor samenwerkingspartners uit andere sectoren. Het is nadrukkelijk geen format of een blauwdruk. De handreikingen kunnen beschouwd worden als een gereedschapskist waar geïnteresseerden naar eigen inzicht en behoeften uit kunnen kiezen. De mate waarin onderstaande handreikingen bruikbaar zijn, verschilt per persoon, per samenwerkingsvorm en per doel. Bijvoorbeeld: naar mate er meer sprake is van coproductie, is het belangrijker om doelen te expliciteren, herijken en begrip te hebben voor elkaars waarden en context. Als partners in een duidelijk afgebakende opdrachtnemersrol een taak uitvoeren, is die handreiking minder belangrijk.

We hebben de handreikingen ingedeeld naar de vragen: wat doen we en voor wie doen we het? Met wie doen we het? Hoe doen we het? En hoe verhouden we ons tot elkaar? De gebiedende formulering van de handreikingen kan de indruk wekken dat we kunstprojecten hiermee in een mal van projectmanagement willen gieten. Dat is niet onze bedoeling. Het gebruik maken van deze tips is een keuze. Je kunt ook kiezen voor een kadervrije werkwijze waarin toeval, avontuur en serendipiteit leidend zijn. Onderstaande handreikingen bieden de mogelijkheid om deze keuze bewust(er) te maken.

5.2. Wat en voor wie?

Doel formuleren

- Kies een helder doel. Expliciteer dat doel. Formuleer een beoogd doel over 10 jaar, maar ook tussenresultaten na bijvoorbeeld 1 jaar.
- Wees ervan bewust dat het abstractieniveau waarop je het doel formuleert van invloed zal zijn op de mate waarin de beoogde doelgroep zich zal herkennen in het doel, en de mate waarin beoogde samenwerkingspartners zich zullen willen associëren met-, en committeren aan het doel.
- Herbevestig het doel gedurende het totstandkomingsproces regelmatig.
- Wees concreet en houd het klein. Als het van belang is dat je na afloop kunt vaststellen wat je hebt bereikt, dan biedt een concreet (klein) doel meer houvast dan wanneer je een grootst en abstract doel kiest.
- Giet het doel niet in beton. Dat past niet bij het experimentele en onvoorspelbare karakter van deze projecten. Er moet altijd ruimte blijven voor niet-beoogde effecten. Zorg daarom dat er tussentijds ruimte is voor aanpassing.

Doelgroep bepalen

- Kies je doelgroep bewust. Als je impact wilt realiseren, dan helpt het als je weet bij wie je die impact wilt bereiken. Daarbij geeft een concrete, afgebakende doelgroep meer houvast dan wanneer je 'de hele wereld' als doelgroep kiest. Anderzijds: een te nauwe doelgroep beperkt mogelijk onnodig in het realiseren van een vliegwieleffect. Behoud dus ruimte voor het 'aanhaken' van nieuwe doelgroepen.
- Denk na over de rol van je doelgroep. Is dat de rol van toeschouwer of van ontvanger van jouw product? Of heeft de doelgroep (of een vertegenwoordiging daarvan) een rol in het maakproces? Wil je de doelgroep betrekken als co-creator?
- Mogelijk kunnen de vragen of opvattingen die bij de doelgroep leven behulpzaam zijn in het aanscherpen of uitwerken van je allereerste ideeën. Als je de doelgroep wilt betrekken, denk dan na over de manier waarop. In een gesprek, via social media, door middel van een enquête?
- Wees je bewust van de kenmerken van de doelgroep, en de context waar de doelgroep zich in beweegt. Investeer in het leren kennen van de doelgroep. Weten voor wie je creëert draagt vaak bij aan je uiteindelijke doelbereik. Zorg dat je jezelf tijdens het maakproces onderdeel maakt van de maatschappelijke context waarin/waarvoor je het doet. "Autonomie is niet meer van deze tijd", zei een deelnemer. "Je moet als kunstenaar bewust zijn van de context waarin je opereert en daar rekening mee houden".

Wanneer je inzicht hebt in je doelgroep, is het mogelijk om tijdens je maakproces een regelmatige 'feedback loop' te maken. In zo'n feedback loop stel je vragen als: Voor wie deed ik het ook alweer? Past de ingeslagen weg nog bij de context waarin ik werk en de kenmerken van de doelgroep? Reflecteer daarom regelmatig op de gemaakte keuzes met betrekking tot je doelgroep.

5.3. Met wie?

Samenwerkingspartners kiezen en verbinden

- Denk vooraf na over de kennis, competenties en expertise die je zelf inbrengt, en stel vervolgens de vraag welk kennis, competenties, financiering of andersoortige bijdragen je nog mist om je doel te kunnen bereiken. Dit stelt in staat om je beoogde partners bewust te kiezen, en verwachtingen over de bijdragen van de partners scherp te hebben en houden. De bijdrage van de ander kan variëren van financiering tot expertise, distributie, leveren van materialen, bijdrage aan promotie en marketing, of verschillende bijdragen tegelijk.

- What's in it for them? Denk niet (alleen) vanuit je eigen doelen, maar denk na over potentiële baten voor partners wanneer zij zich aansluiten bij het project. Voor een partner kan het bijvoorbeeld vanuit marketingperspectief interessant zijn om deel te nemen. Doelen van anderen kunnen eenvoudig verenigbaar zijn met jouw eigen doelen. Wees echter ook expliciet over doelen en belangen die zich niet laten verenigen met jouw doel.
- Maak expliciet welke rol je voor jezelf en de ander(en) voor ogen hebt. Mogelijke rollen zijn: opdrachtgever of projectleider, opdrachtnemer, vrijwilliger, expert, leverancier, ambassadeur, etc.
- Hiervan afgeleid is het ook van belang om de (beslis)bevoegdheden van de verschillende partners expliciet te maken. Wie mag er meedenken? Wie mag er (mee) uitvoeren? Wie mag er (mee) beslissen? Wie wordt er geïnformeerd?
- Ook is het belangrijk om af te wegen of je vooraf wilt vastleggen wie (intellectueel) eigenaar wordt van het eindproduct en wie het eindproduct mag gebruiken.
- Wees ook duidelijk over ieders inzet. Veel deelnemers hebben de afhankelijkheid van -, en onzekerheid over de inzet van partners genoemd als knelpunt in het proces. Met afspraken kun je van een ander weliswaar geen grotere inzet afdwingen, maar je kunt wel expliciet maken wat ieders inzet en beschikbaarheid zal zijn. Daarmee kunnen teleurstellingen worden voorkomen, en kan indien nodig ook weer afscheid van elkaar worden genomen.

5.4. Hoe ga je te werk?

Duidelijk plan van aanpak versus flexibiliteit

- Bespreek onderling de verwachtingen ten aanzien van het eindresultaat en de aanpak. Maak vooraf een duidelijk plan van aanpak met een heldere stappen en maak afspraken over de rolverdeling per stap. Een afspraak kan ook zijn dat het plan na 4 maanden meer concreet is gemaakt.
- *Maar:* behoud ook flexibiliteit in het plan van aanpak. Stel niet de vorm van je product maar het einddoel centraal. De (presentatie)vorm moet optimaal bijdragen aan het bereiken van je doel. Daarvoor is nodig dat de vorm goed aansluit bij de context waarin je het project uitvoert. Het bekend dat je aanpak erop gericht zou moeten zijn om aanpassingen te kunnen doen in de vorm van het beoogde eindproduct wanneer de context daarom vraagt. Accepteer dat een project soms anders loopt dan vooraf was voorzien. Zorg dat alle partners daar vooraf van bewust zijn. En zorg dat daar ruimte voor is in de aanpak.
- Maak een heldere planning. *Maar:* realiseer dat deze planning niet hard is. 'Je kunt zo snel gaan als de context en de waarden van je partners dat toelaten', zeggen deelnemers hierover.
- Het is belangrijk om deadlines niet op voorhand al los te laten. Wanneer een bijdrage aan een maatschappelijk vraagstuk het doel is, en de vorm daaraan ondergeschikt, bestaat het risico dat je eindeloos gaat discussiëren over de mogelijkheden, en dat het project alle kant op gaat. Het is dus belangrijk voortgang te bewaken. "Er moet wel een keer iets van de pers rollen."
- Bespreek regelmatig of de gemaakte afspraken nog realistisch zijn en pas ze in overeenstemming aan wanneer daar aanleiding toe is.

Durf te beginnen

- Blijf niet onnodig lang hangen in de planvorming. Het is belangrijk om de energie en inspiratie die loskomt in de opstartfase vast te houden. Daarvoor zijn stappen nodig.
- Dwing grote partners met een cruciale rol wel tijdig om zich te committeren aan het project, ook als dat het proces vertraagt. Voorkom daarmee dat de energie in een latere fase alsnog weglekt door (nog meer) vertraging vanwege bureaucratische besluitvormingsprocessen binnen de organisaties van die partners.

- Soms zien initiatiefnemers zich genoodzaakt om te wachten, wanneer financiering nog niet rond is. Denk in die gevallen na over mogelijkheden om toch alvast (klein) te beginnen. Als je eerste concrete resultaten kunt laten zien, is de kans groter dat partijen willen aanhaken. Zo kunnen met name commerciële bedrijven terughoudend zijn om zich te committeren aan een project waarvan ze de uitkomsten niet kennen, en daarmee mogelijke afbreukrisico's niet kunnen inschatten. Door een tastbaar eerste resultaat te laten zien, kunnen bedrijven hun afweging eenvoudiger maken.

Versterken van effectiviteit

- Heb oog voor bijvangst. Hoe kun je met het project een sneeuwbaaleffect veroorzaken? Welke activiteiten kunnen we ondernemen om het beoogde effect te versterken? Creëer ruimte voor deze bijvangst.
- Wees zodanig flexibel in de aanpak dat er ruimte is om mogelijkheden voor spin-off en bijvangst op te pakken. Zoek impact niet alleen in het product dat je maakt, maar zeker ook in de randproducten eromheen. Denk aan publicaties, lezingen, workshops, colleges of de uitrol van jouw idee op andere locaties.
- Wees ook niet onnodig bang voor randproducten. Soms kan het bedreigend lijken als er mensen voorstellen om een bijproduct te realiseren op basis van jouw idee. De gedachte kan ontstaan dat ze met jouw idee aan de haal gaan. Deelnemers zeggen hierover: "Het is niet erg als iemand anders een lezing of workshop over jouw project organiseert, durf vooral te denken in termen van de bijdrage aan je doelbereik". Je kunt uiteraard wel afspraken maken over eigenaarschap en het voorleggen van bijproducten aan de initiatiefnemer.
- Realiseer je dat het leveren van een zichtbare bijdrage aan een maatschappelijk vraagstuk ook bijdraagt aan je persoonlijke profilering als kunstenaar. Je laat met het project zien wat je kunt, en je creëert aandacht bij potentiële toekomstige opdrachtgevers binnen en buiten de culturele sector.

5.5. Hoe verhoud je je tot elkaar?

Balans tussen toelaten en prijsgeven

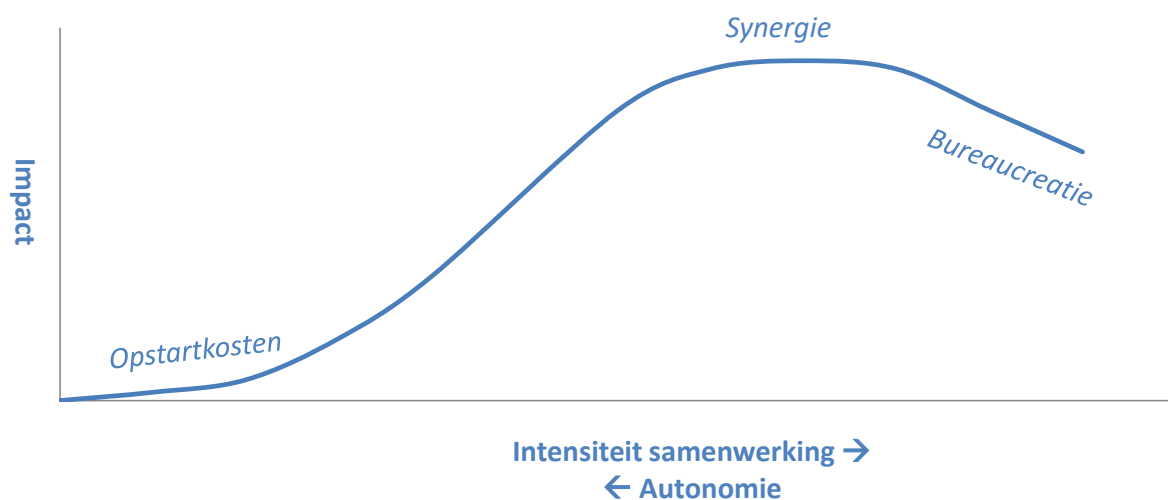
Samenwerken betekent dat je enerzijds iets toevoegt en toelaat van een ander, en anderzijds iets prijsgeeft van jezelf. Wees je hiervan bewust en bewaak de balans tussen beide:

- Samenwerken betekent: toelaten van de functionaliteit (kennis, competenties, netwerk, et cetera), rationaliteit en waarden van een ander. Je betreft een samenwerkingspartner omdat deze partner iets kan toevoegen aan het project dat je zonder de partner niet voor elkaar had gekregen; omdat samenwerking synergie oplevert. Het toelaten van die functionaliteit en toegevoegde waarde van de ander, betekent ook dat je een set van waarden en denkwijzen van een ander toevoegt aan je project.
- Samenwerken betekent ook het prijsgeven van een deel van je individualiteit ten behoeve van de beoogde meerwaarde.
- Het inleveren van een deel van je individualiteit (autonomie) is inherent aan samenwerken. Hoe intensiever de samenwerking (hoe meer je 'samen' creëert), hoe meer autonomie je opgeeft (deze tegenstelling is gevisualiseerd in het onderstaande figuur met twee pijlen in tegengestelde richting). De mate waarin je bereid bent individualiteit op te geven is voor iedereen anders.
- Een belangrijk doel van samenwerking is synergie creëren. Synergie wordt gebruikt voor een situatie waarin een samenwerking effectiever is dan dat iedereen voor zich zou werken. Hoe beter je gebruik maakt van de functionaliteit van de ander, hoe groter de synergie. En hoe groter de synergie, hoe groter je doelbereik of impact.
- Wees ervan bewust dat een intensieve samenwerking altijd voorgegaan wordt door een opstartfase. In die fase investeer je veel in de ander (opstartkosten), en zie je vaak nog weinig directe resultaten. De

fase is echter van groot belang, omdat je de tijd en ruimte nodig hebt om elkaar te leren kennen, gemeenschappelijke doelen te vinden, verschillen te benoemen en elkaars taal leert spreken.

- De gewenste intensiteit van samenwerking is voor iedereen anders. Voor het bepalen van de gewenste intensiteit is geen uniforme handreiking te formuleren. Wel is het van belang om te realiseren dat een samenwerking ook kan doorschieten in intensiteit. In die situatie weegt het verlies aan autonomie en de intensieve afstemming niet meer op tegen de impact die gemaakt wordt. Er ontstaat bureaucratie, wrijving en er kunnen barsten in de samenwerking ontstaan. Het is van belang om bewust te zijn van dit risico bij het maken en herijken van onderlinge afspraken.

In onderstaande figuur geven we een vereenvoudigde weergave van de hiervoor genoemde aandachtspunten.



Reflectie en transparantie

- Durf jezelf in de samenwerking kwetsbaar op te stellen. Durf uit je comfort-zone te stappen en accepteer dat je overtuigingen ter discussie worden gesteld. Durf elkaar te prikkelen. Je hoeft het niet over alles eens te zijn. Een kunstenaar ziet het als zijn rol om mensen te prikkelen, kietelen, verbazen. Dat kan soms spanningsvol zijn met de context van de partner. Ga dit niet uit de weg, want 'zonder wrijving geen glans'. Heb respect voor de waarden van je partners (en bewaak je eigen waarden). Durf hierover transparant te zijn, en het gesprek aan te gaan als je merkt dat waarden botsen.
- Behoud je identiteit. Het is belangrijk dat de kunstenaar vooral streeft naar artistieke kwaliteit, en de maatschappelijke partner vooral naar maatschappelijke impact. Ga het gesprek met elkaar aan en zoek vanuit daar naar een samenwerkingsvorm en aanpak die beide identiteiten respecteert. Samenwerking is duurzamer wanneer alle partijen dicht bij hun eigen identiteit (en kernwaarden) blijven.
- Afhankelijk van de vorm van samenwerking, is er sprake van meer of minder gelijkwaardigheid. Probeer, ook in een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie, de ander niet te zien als 'resource', maar als partner die het project naar een hoger niveau tilt.
- Sta open voor verandering. Als je daar niet open voor staat heeft het geen zin om deel te nemen aan dit soort trajecten. Dat geldt ook voor de organisatie achter de persoon: als je zelf wel enthousiast bent maar je weet dat jouw organisatie er niet voor open staat, is de kans groot dat de samenwerking uiteindelijk teleurstellend verloopt voor zowel jouzelf als de andere partij.
- Maak gebruik van persoonlijke contacten en vertrouw dat op individuele basis is opgebouwd. Dat is de basis van veel succesvolle projecten.

- Toets regelmatig of er nog sprake is van gedeeld enthousiasme bij alle betrokkenen. Individueel enthousiasme is cruciaal voor de voortgang van het project en de eventuele bijdrage van de organisaties die de individuen vertegenwoordigen.
- Wees geduldig. Het opbouwen van een relatie met wederzijds vertrouwen kost tijd. Zie ook de eerdere constatering over de opstartkosten van samenwerking.

Bijlage I. Case studies

	Project
1	Hacking Habitat
2	We are Data
3	Ludwig en het brein
4	FoodLabPeel
5	Goed Volk
6	Grootletterfestival
7	STEIM-Vanboeijen
8	Quiet 500
9	Holland Dance
10	Iepen Doarp
11	Meat the Future –Next Nature Network
12	ONSbank
13	Nafer Loves You Supermarket
14	Impact Academy
15	Utrecht Science Park

Bijlage II. Gespreksleidraad

Doel van het project

- Hoe en wanneer is het idee ontstaan?
 - Doel van het project
 - Beoogd effect
- In welke mate is de oorspronkelijke doelstelling gedurende het project veranderd? Wat was daar de verklaring voor? Tot welke wijzigingen in het project heeft dit geleid?
- Waarom is bij uitstek dit project (deze kunstvorm) een geschikte manier om het beoogde doel te bereiken?

Betrokkenheid van doelgroepen

- Welke doelgroepen zijn er vooraf gedefinieerd? In welke mate zijn de doelgroepen gedurende het project veranderd?
- Hoe zijn de doelgroepen in het project betrokken? Welke invloed hebben de doelgroepen gehad op het project? Tot welke wijzigingen in het project heeft dit geleid?
- Welke signalen zijn er ontvangen van de doelgroepen?

Samenwerking

- Hoe is de verbinding tussen kunstenaar en de maatschappelijk partner tot stand gekomen?
- Wat is de beoogde meerwaarde van de samenwerking tussen kunstenaar en maatschappelijk partner? Wat kan niet gerealiseerd worden zonder die samenwerking?
- Zijn er botsingen geweest tussen de rationaliteiten van beide partijen?
- In welke mate is er sprake geweest van een 'zoektocht' naar balans (tussen doelen/waarden van de kunstenaar en van de maatschappelijk partner)?
- In welke mate voelt de kunstenaar zich vrij of beperkt in zijn/haar artistieke vrijheid?
- In welke mate voelt de maatschappelijke partner zich vrij of beperkt in het bereiken van de maatschappelijke effecten?

Beoogde en niet-beoogde effecten

- Is er nagedacht over het inzichtelijke maken van de effecten? Met welk resultaat?
- Is er nagedacht over onvoorziene effecten? Zijn er resultaten of effecten opgetreden die u vooraf niet verwacht had?
- Is er nagedacht over de mogelijkheden tot opschaling (of kopiëren) van het project? Wat zijn die mogelijkheden?

Toegevoegde waarde

- Wat was de toegevoegde waarde van de betrokkenheid van The Art of Impact?
- Hoe verhoudt de bijdrage van The Art of Impact (financieel, niet-financieel) zich tot de bijdrage van andere partijen/financiers?
- Wat was er gebeurd als het project niet was gehonoreerd door The Art of Impact?

Leerervaringen

- Wat heeft u geleerd van de samenwerking?
- Welke knelpunten zijn gedurende het project zichtbaar geworden? Hoe bent u daarmee omgegaan?
- Welke aanpassingen hebben er plaatsgevonden in het project?
- Heeft de communicatie met The Art of Impact en de projecten in The Art of Impact geleid tot leerervaringen?
- Welke tips heeft u voor andere projecten?

Bijlage III. Vragen zelfevaluatie

Vooraf

Wat is je visioen? Beschrijf hier niet wat jullie gaan doen maar wat jullie droom is; wat willen jullie bereiken? Hoe ziet de wereld er na afloop van jouw project uit? (max 250 karakters)

Wat ga je doen? Geef een korte projectomschrijving. Wat ga je doen en waarom? (max 200 woorden)

Jullie impact. Beschrijf hier niet wat jullie gaan doen maar wat jullie beoogde effect is; wie gaan er door jullie toedoen anders handelen? Hoe is hun gedrag (na afloop van jullie project) veranderd? (max 140 karakters per resultaat)

Met wie werk je samen? Beschrijf bondig met welke partijen je samenwerkt en wat hun bijdrage is. We zijn met name geïnteresseerd in de achtergrond van deze samenwerking; waarom werk je juist met deze partijen samen; wat bindt jullie? Werkten jullie al eerder samen? Wie nam het initiatief tot deze samenwerking? (max 250 woorden)

Hoe ga je samenwerken? We komen graag meer te weten over wat volgens jou de samenwerking succesvol maakt (en wat niet); hoe pak je dat aan? Wat zijn belangrijke voorwaarden om jullie gezamenlijke doel (visioen) te bereiken? Hoe verloopt de samenwerking tussen initiatiefnemer, kunstenaar(s) en (maatschappelijke) partners? Wat is lastig binnen deze samenwerking? En wat gaat er juist goed? (max 250 woorden)

Tijdens ¹⁰

Deel een succes. Wij zijn op zoek naar tussentijdse successen in het realiseren van maatschappelijke impact en ook in successen die te maken hebben met de samenwerking binnen het project. We vragen je om elk van je successen toe te lichten aan de hand van één van onderstaande opties:

Heb je tijdens het totstandkomingsproces al impact gerealiseerd? Vertel dan kort welk succes jullie hebben behaald en hoe dit succes heeft bijgedragen aan de beoogde maatschappelijke impact a.d.h.v. de volgende vragen; welke impact heb je al gerealiseerd? Bij wie is die impact merkbaar? Waar blijkt dat uit? Heb je ook onverwachte impact gerealiseerd? Hoe verklaar je dat?

Of wil je een succes delen die met jullie samenwerking te maken heeft? We zijn niet op zoek naar inhoudelijke resultaten, maar naar jullie onderlinge samenwerking. Heb je een belangrijke succesfactoren ontdekt in de samenwerking met jouw partners? Waarom werkt de samenwerking goed? Wat voor bijzondere (onverwachte) opbrengst heeft de samenwerking? Hoe verklaar je dat?

Deel een les. Wij zijn ook op zoek naar lessen die jullie geleerd hebben op het gebied van impact realiseren of op het gebied van samenwerken.

Heb je een les geleerd over impact realiseren? Wat ga je door deze les de volgende keer anders/ hetzelfde doen? Hoe kun je een volgende keer (nog) meer impact realiseren? Of wat wil je andere projecten o.b.v. deze les meegeven? Waar wil je ze voor behoeden? Heb je do's of don'ts?

¹⁰ Deelnemers konden successen en lessen delen door een foto, video, tekst of artikel te plaatsen op hun projectpagina. Bij het plaatsen van een foto of video werd gevraagd om een toelichting.

Heb je een les geleerd over samenwerking binnen jouw project? Ben je geïnspireerd door een samenwerkingspartner? Heb je een belangrijk inzicht gekregen van iemand? Hoe ging dat? Wat heb je geleerd in (en over) de samenwerking? Waar ben je tegenaan gelopen in de samenwerking? Wat wil je andere makers meegeven? Waar wil je ze voor behoeden? Heb je do's of don'ts?

Na afloop

Wat zijn de effecten van wat jullie hebben gedaan? Wat heb je teweeggebracht? Wat zijn de effecten? Wie is er na afloop anders gaan handelen door jouw project? Wat is er in hun gedrag veranderd? Heb je bereikt wat je had verwacht en gehoopt? Waarom wel, en waarom niet? (max 250 woorden)

Waaruit blijken deze effecten? (Heb je dit gemeten of kun je de effecten op een andere manier aantonen?) (max 250 woorden)

Met wie heb je dit gedaan? Wie is jullie belangrijkste inhoudelijke samenwerkingspartner aan de maatschappelijke kant? Werkten jullie al eerder samen? Zo ja, wie nam het initiatief tot deze samenwerking? (max 250 woorden)

Wat is je opgevallen in de samenwerking; wat ging goed, wat kon beter? Wiens bijdrage bleek anders te zijn dan je vooraf had gedacht/gehoopt? Hoe verklaar je dat? (max 250 woorden)

Wat is er volgens jou voor nodig om kunst en maatschappij samen in de toekomst nog meer impact te laten maken? Hoe zouden de zes landelijke cultuurfondsen hier nog meer aan kunnen bijdragen? (max 250 woorden)

Wat zijn jouw belangrijkste tips? Wat is jouw belangrijkste tip aan kunstenaars en samenwerkingspartners die ook impact willen realiseren? Wat moeten ze absoluut wel doen? En wat absoluut niet doen? (max 150 woorden)

Wat is jouw belangrijkste tip aan kunstenaars en samenwerkingspartners voor het vinden en behouden van een optimale samenwerkingsvorm? (max 150 woorden)

