



# Collectieve Innovatie voor de Biobased Transitie

De ontwikkeling van een effectieve aanpak in de vorm van een prototype

Sebastian Olma, Kaj Morel, Rikst Westra.  
Met medewerking van Myron Koster.  
Avans Hogeschool oktober 2025

# Collectieve Innovatie voor de Biobased Transitie

De ontwikkeling van een effectieve aanpak in de vorm van een prototype

Sebastian Olma, Kaj Morel, Rikst Westra.  
Met medewerking van Myron Koster.  
Avans Hogeschool oktober 2025

Uitvoerende onderzoekscentra:



Centre of Expertise  
**Brede Welvaart & Nieuw Ondernemerschap**  
Powered by *avans*



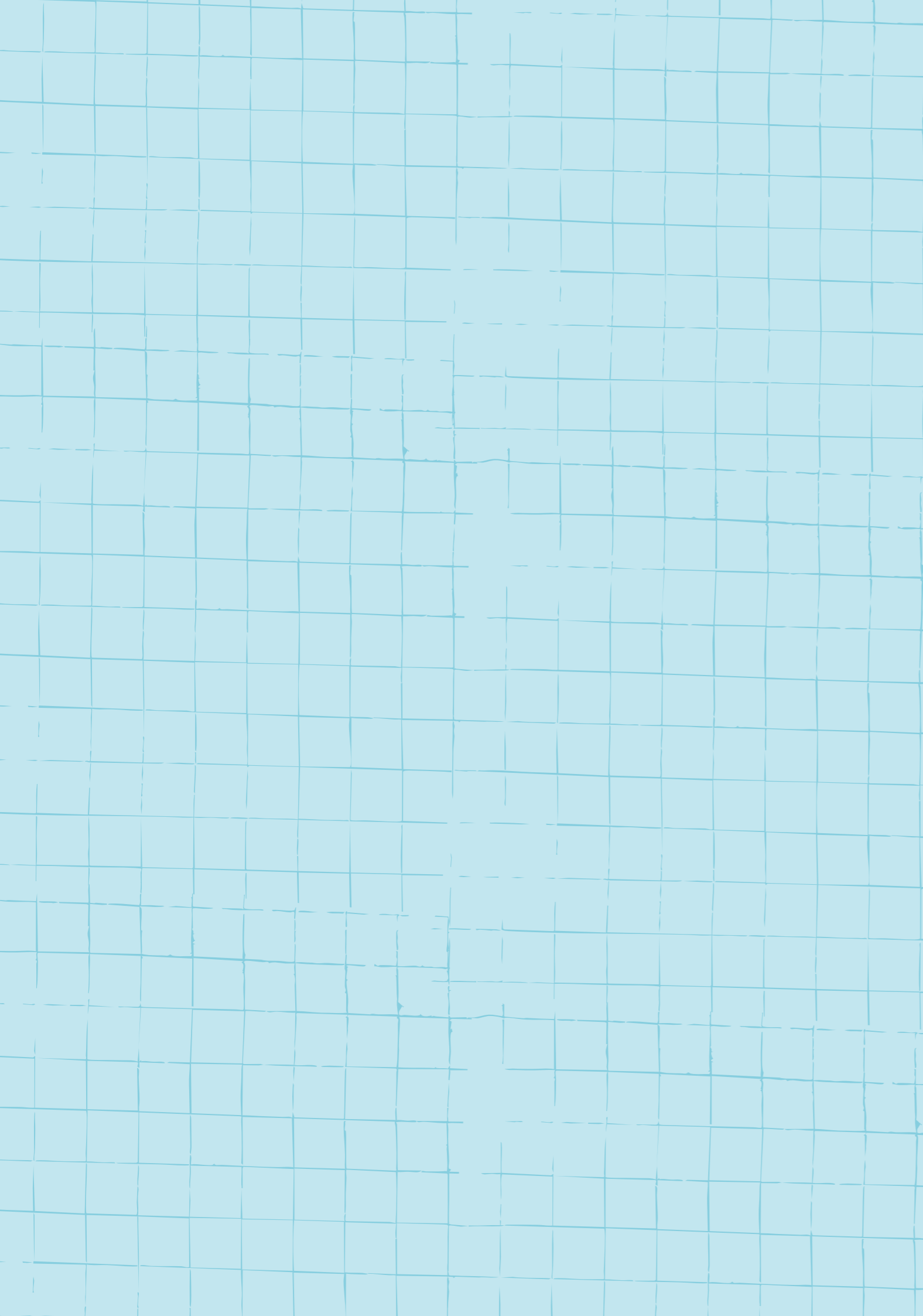
Onderzoekspartners:



Dutch Design  
Foundation



electron



**INHOUDSOPGAVE**

<b>1. WAAROM DIT ONDERZOEK NODIG IS</b>	<b>09</b>	<b>9. RESULTATEN: COLLECTIEVE INNOVATIE BIJ BUILDING BALANCE</b>	<b>32</b>
<b>2. WAT WE HEBBEN ONDERZOCHT EN WAT WE DAARMEE WILLEN BEREIKEN</b>	<b>10</b>	Onderzoeksmethode	32
<b>3. MET WIE EN VOOR WIE WE DIT ONDERZOEK DOEN</b>	<b>11</b>	Casus	32
<b>4. WAARAAN WE MET DIT ONDERZOEK BIJDAGEN</b>	<b>13</b>	Uitkomsten deskresearch	33
<b>5. HOE WE DIT ONDERZOEK HEBBEN UITGEVOERD</b>	<b>15</b>	Uitkomsten interview	35
<b>6. RESULTATEN: DE ONTWIKKELING VAN HET PROTOTYPE</b>	<b>17</b>	Conclusie	36
De eerste versie	17	<b>10. CONCLUSIES EN KRITISCHE BESCHOUWING PROJECTRESULTATEN</b>	<b>37</b>
Het gebruik van het prototype tijdens de PIPA-workshops	18	Prototype	37
Aanpassingen van het prototype	18	Inzichten projectpartners	37
<b>7. RESULTATEN: DE ONTWIKKELING VAN DE PIPA-METHODE</b>	<b>20</b>	Doorontwikkeling PIPA-methode	38
PIPA-workshops	20	Kan collectieve innovatie de biobased transitie versnellen?	39
Bevindingen	21	<b>BRONNEN</b>	<b>40</b>
PIPA-workshop 1: SPARK Innovation Campus 's-Hertogenbosch, 25 mei 2024	21	<b>BIJLAGE 1 OVERZICHT VAN VERSCHILLENDE INNOVATIETHEORIEËN</b>	<b>43</b>
PIPA-workshop 2: Haus der Materialisierung, Berlijn, 26 september 2024	22	A. Open innovation   Theorie	43
PIPA-workshop 3: Electron, Breda, 1 november 2024	23	B. Disruptive innovation   Theorie	44
PIPA-workshop 4: Biobased Creations, Eindhoven, 14 maart 2025	24	C. Co-Creative innovation   Theorie	45
Algemene conclusies uit de PIPA-workshops	27	D. Social innovation   Theorie	46
<b>8. RESULTATEN: COLLECTIEVE INNOVATIE BIJ DE PARTNERS</b>	<b>28</b>	E. Economic system innovation   Theorie	47
SPARK	28	F. Community wealth building   Theorie	49
Haus der Materialisierung	28	G. Governing the commons   Theorie	51
Electron	29	H. L'Asilo Napels   Praktijk	53
Biobased Creations	31	I. Can Batllo Barcelona   Praktijk	54
		<b>BIJLAGE 2 OVERZICHT VAN INNOVATIELITERATUUR</b>	<b>57</b>
		<b>BIJLAGE 3 ONLINE VRAGENLIJST NA AFLOOP VAN DE PIPA-WORKSHOP</b>	<b>60</b>

## 1. WAAROM DIT ONDERZOEK NODIG IS

Maatschappelijk gezien is het van belang dat innovatieve, duurzame materialen op grote(re) schaal in gebruik worden genomen om daarmee de transitie naar een duurzame wereld te helpen realiseren. Dat is voor veel ontwerpers dan ook de belangrijkste reden om zich te richten op het (door)ontwikkelen van biobased materialen: producten die gemaakt zijn uit hergroeibaar, vaak plantaardig materiaal in tegenstelling tot fossiele, niet hernieuwbare materialen. Deze ontwerpers willen de wereld verduurzamen en hebben goede ideeën. Innovatieve biobased productontwerpen winnen regelmatig prijzen. De noodzakelijke stap naar brede maatschappelijke impact vindt echter onvoldoende plaats. Dat is voor de ontwerpers frustrerend en voor de samenleving nadelig.

### EERDER ONDERZOEK LAAT ZIEN DAT DE MAATSCHAPPELIJKE IMPACT VAN BIOBASED ONTWERPEN BEPERKT IS.

Om te kijken of hier iets aan te doen is, hebben we eerder in samenwerking met *ClickNL* een onderzoek gedaan met de titel *'Van Award naar Impact: Creatieve oplossingen voor de biobased transitie'* waarin we de maatschappelijke impact van ontwerpers van biobased materialen en producten onderzochten<sup>1</sup>. We ontdekten dat deze impact veel lager is dan gehoopt en gewenst. Dat komt vooral omdat blijkt dat in de praktijk eigenlijk maar één manier bestaat waarop je als ontwerper van biobased materialen maatschappelijke impact kunt maken: commercieel succes op de markt. Met andere woorden, als ontwerpers er niet in slagen om hun biobased innovaties te verkopen via de markt, hebben ze geen impact. En juist deze commerciële vermarkting blijkt in de praktijk problematisch.

Er blijkt namelijk op meerdere fronten sprake te zijn van botsende belangen. Als een ontwerper-ondernemer aanklopt bij een bestaande fabrikant om een machine of productieruimte te huren, heeft deze daar geen baat bij. Bestaande fabrikanten en overheden deinzen terug voor desinvestering en kapitaalvernietiging en vinden het daarom moeilijk om over te stappen op nieuwe biobased producten. En overheden zien nieuwe biobased ontwerpen vaak als risicovol omdat ze nog niet op de lange termijn bewezen zijn. Daardoor zijn ze terughoudend in het verstrekken van vergunningen.

Hoewel ontwerpers dus ervaren dat impact maken via de markt vaak niet goed werkt, blijkt het desondanks erg lastig om ervan los te komen, om buiten het huidige (economische) systeem te denken en om alternatieven te ontwikkelen om wel impact te maken. Dat frustriert hen omdat ze ervan overtuigd zijn dat de stap naar een alternatief economisch systeem noodzakelijk is. Ten eerste omdat het huidige systeem overconsumptie in de hand werkt. Ten tweede omdat het weinig verdienmogelijkheden biedt voor duurzame ontwerpers.

### COLLECTIEVE INNOVATIE LIJKT EEN EFFECTIEVE MANIER OM DE BIOBASED TRANSITIE TE VERSNELLEN MAAR HOE WERKT DAT IN DE PRAKTIJK?

Om uit deze impasse te geraken hebben we met de ontwerpers die deelnamen aan ons eerdere onderzoek gekeken of er voor hen andere, effectievere manieren zijn om impact te maken. Daaruit kwam naar voren dat een kansrijkere manier om impact te maken bestaat uit het ontwikkelen van infrastructuur en programma's voor vormen van innovatie waarbij iedereen vanaf het begin met elkaar om de tekentafel zit. Dat impliceert tevens een herdefiniëring van rollen en eigenaarschap. Met deze conclusie hield het eerste onderzoek op. Het was een onbevredigende conclusie die schreeuwde om een vervolg: zou collectieve innovatie inderdaad beter werken om de biobased transitie te versnellen en zo ja, hoe zou dit dan praktisch in zijn werk kunnen gaan? Deze vraag vormde de aanleiding voor en het startpunt van het onderzoek dat we in dit rapport presenteren.

<sup>1</sup> Het volledige rapport van dit onderzoek kan worden gedownload via: <https://www.bwno.nl/app/uploads/2023/11/Eindrapport-VANI-13-10-2023.pdf>

## 2. WAT WE HEBBEN ONDERZOCHT EN WAT WE DAARMEE WILLEN BEREIKEN

We hebben ons dus gericht op het ontwerpen van een effectieve aanpak voor collectieve innovatie binnen de praktijk van biobased design en materiaaltransitie aan de hand van de volgende werkdefinitie:

*Collectieve innovatie betreft de introductie van nieuwe producten, processen, organisatievormen en werkwijzen door middel van actieve participatie door zoveel mogelijk belanghebbenden (stakeholders) binnen een gemeenschap (community of practice) met als doel een bepaalde verbetering voor de gemeenschap te bewerkstelligen en waarbij alle opbrengsten ten goede komen aan die gemeenschap.*

Met de introductie van de term collectieve innovatie doen wij een poging om het concept missie-gedreven innovatie te operationaliseren in een effectieve praktische aanpak. De term missie-gedreven innovatie ontleenen wij aan het werk van Mariana Mazzucato, hoogleraar Economics of Innovation & Public Value aan University College London. In haar boek *Mission Economy* (2020) pleit Mazzucato voor een radicaal andere benadering van publiek-private partnerships ten behoeve van wat zij een ‘mission economy’ noemt, een economie gericht op het gezamenlijk aanpakken van de grote uitdagingen waarmee samenlevingen wereldwijd worden geconfronteerd. Dit betekent onder andere dat de staat anders georganiseerd moet worden, dat bedrijven anders aangestuurd moeten worden en dat innovatie missie-gedreven hoort te zijn.

De vraag die in dit onderzoek centraal stond is de volgende:

*Hoe kunnen we collectieve innovatie concreet vormgeven binnen de praktijk van de biobased transitie?*

### DUBBEL DOEL

Wij wilden dus een effectieve aanpak ontwikkelen voor collectieve innovatie binnen de praktijk van biobased design en materiaaltransitie om daarmee de (milieu)impact van biobased oplossingen te kunnen vergroten. Dit hebben we gedaan samen met sociaal ontwerpers, biobased ontwerpers, marketeers, sector experts, beleidsmakers en wetenschappers die we betrokken hebben via het actieve netwerk van onze consortiumpartners. Speciale aandacht ging daarbij uit naar de rol(len) van ontwerpers bij collectieve innovatie in relatie tot de rollen van de overige belanghebbenden en deelnemers.

Een bijkomend doel van dit project had betrekking op de doorontwikkeling van de workshopmethode die we voor dit onderzoek hebben ingezet, te weten Participatory Impact Pathway Analysis (PIPA), een van de zogenoemde sleutelmethodeën (KEMs)<sup>2</sup>. De ervaringen tijdens het eerste onderzoek waarin we deze methodologie ook hadden toegepast, hadden duidelijk gemaakt dat de voorgestelde formele en complete PIPA-aanpak in de praktijk waarop dit project betrekking heeft praktisch gezien onhaalbaar is. De belangrijkste belemmeringen zijn tijd – een PIPA-workshop neemt idealiter 3 dagen in beslag – en geld – de betrokken designers zijn overwegend zelfstandige ondernemers die het zich niet kunnen permitteren om onbetaald deel te nemen aan een workshop van meerdere dagen. Het is daarom van belang om een variant van PIPA-workshop te ontwikkelen die geschikt is voor situaties waarin tijd en geld beperkt zijn. In het huidige onderzoeksproject hebben we hiermee geëxperimenteerd.

## 3. MET WIE EN VOOR WIE WE DIT ONDERZOEK DOEN

Dit onderzoek is uitgevoerd door de volgende personen, allen werkzaam bij Avans Hogeschool:

- Sebastian Olma, lector Cultural and Creative Industries, Centre of Applied Research for Art, Design and Technology.
- Kaj Morel, lector Ondenkbare Marketing, Centre of Expertise Brede Welvaart en Nieuw Ondernemerschap.
- Rikst Westra, onderzoeker Centre of Applied Research for Art, Design and Technology.
- Myron Koster, onderzoeker Biobased Bouwen, Centre of Expertise MNEXT.

In dit project hebben we samengewerkt met diverse initiatieven van collectieve innovatie in Nederland en één in Duitsland. Een aantal van hen is actief binnen de wereld van biobased materialen, een aantal niet. Al deze initiatieven lopen aan tegen existentiële vragen rondom hun missie en beoogde impact en hebben behoefte aan doorontwikkeling van de constructies waarbinnen zij werkzaam zijn.

- De Bossche makerspace SPARK<sup>3</sup> (Stichting SPARK Campus) heeft ruime ervaring met collectieve samenwerking voor missie-gedreven innovatie, SPARK is al actief betrokken bij innovatieprojecten rondom biobased materialen. SPARK ervaart een organisatie-model gericht op het ontwikkelen van commerciële activiteiten op de markt als ondoenlijk en, belangrijker, als innovatievijandig. Dit komt doordat het opbouwen van een missie-gedreven innovatie ecosysteem meer tijd en andere typen rollen, partnerships en relaties vraagt (collectief vertrouwen, delen, kopiëren) die wezensvreemd zijn aan de markt. Bovendien kent een missie-gedreven innovatiesysteem een andere dynamiek dan de markt toestaat. SPARK wil daarom onderzoeken welke rol andersoortige publiek-private financiering en partnerships kunnen spelen bij het verder versterken van hun (met name op de bouwsector gerichte) innovatie ecosysteem.
- Electron<sup>4</sup> in Breda (Stichting beeldmakers Breda) is de culturele broedplaats waar cultuurliefhebbers, professionele kunstenaars en vormgevers maken, ontmoeten en vernieuwen. Dat gebeurt in ateliers, werkplaatsen, eventruimtes en in de culturele huiskamer MotMot gallery. Electron heeft in de afgelopen zeven jaar veel ervaring opgedaan met collectieve innovatieprocessen op het gebied van kunst en cultuur. Een belangrijke vraag voor hen is hoe zij hun maatschappelijke impact op het gebied van (biobased en andere) transitieën kunnen verhogen.
- Haus der Materialisierung<sup>5</sup> maakt onderdeel uit van het project Haus der Statistik in Berlijn en heeft de potentie om een model voor collectieve innovatie te worden. Het is een initiatief van *ZUsammenKUNFT Berlin – Genossenschaft für Stadtentwicklung* en wordt gedragen door de gemeente, woningcorporaties, lokale universiteiten en particulieren. Op 45.000 m<sup>2</sup> wordt een missie-gedreven ecosysteem voor innovatie ingericht dat ruimte biedt aan kunst, cultuur, Bildung en wonen. Initiatieven met betrekking tot biobased design en materiaaltransitie zijn binnen het ecosysteem gevestigd. Deze projectpartner kampt met vele vragen behorend bij de opstartfase waarin zij verkeren en heeft sterke belangstelling voor internationale uitwisseling. De reden om deze buitenlandse partner te betrekken bij dit onderzoek is dat zij in veel opzichten al verder lijken te zijn en anders opereren dan onze partners in Nederland.
- Het bedrijf Biobased Creations<sup>6</sup> (International Creative Projects B.V.) – dat is voortgekomen uit de stichting Nieuwe Helden – zet haar creatieve vaardigheden in voor de marktontwikkeling van innovatieve duurzame en biobased materialen. Daarvoor initieert Biobased Creations uiteenlopende experimentele projecten zoals storytelling installaties, tentoonstellingen en (onderzoeks)programma’s. Biobased Creations wil met haar creaties het duurzaamheidsgesprek ombuigen van “kan dit?” naar “hoe gaan we dit samen doen?” Ze nodigen partijen uit om met hen nieuwe waardeketens te bedenken en te heroverwegen: wat heeft en verdient echt waarde? Het ontwikkelen van effectieve manieren van collectieve innovatie waarop we in dit project inzetten biedt Biobased Creations de mogelijkheid om een bredere visie op bestaande waardeketens te ontwikkelen, concrete stappen in de richting van grotere maatschappelijke impact te zetten en tegelijkertijd een gezond businessmodel te ontwikkelen.

<sup>3</sup> Zie <https://sparkmakerszone.nl/>

<sup>4</sup> Zie <https://www.electronbreda.com/>

<sup>5</sup> Zie <https://hausdermaterialisierung.org/>

<sup>6</sup> Zie <https://biobasedcreations.com/>

<sup>7</sup> Zie <https://www.dutchdesignfoundation.com/>

<sup>2</sup> Zie <https://kems.nl/> en <http://pipamethodology.pbworks.com/w/page/70283575/Home%20Page>.

- De stichting Dutch Design Foundation<sup>7</sup> (DDF) biedt ontwerpers kansen, ondersteuning, publiciteit en een platform om hun ontwerpen en innovaties onder de aandacht te brengen van re-levante doelgroepen. Daarbij maken zij gebruik van verschillende methoden en middelen, zoals Labs, evenementen, exposities, talks, prijzen en debatten. Ook geeft DDF aan altijd op zoek te zijn naar effectieve methoden om een ontwerpende aanpak bij maatschappelijke uitdagingen (zoals biobased materialen) een serieuze plek te laten krijgen binnen markt en maatschappij. Ook voor hen is het onderzoeken van collectieve innovatie als mogelijke effectieve(re) impact route dus uiterst relevant.

Naast de initiatieven van bovengenoemde partners onderzochten we ook een ander interessant voorbeeld van collectieve innovatie, specifiek gericht op de biobased transitie. Building Balance<sup>8</sup> is een non-profit organisatie die het gebruik van biograndstoffen in de gebouwde omgeving versneld opschaalt. Ze focussen zich op teelten en reststromen van Nederlandse bodem, waarmee biobased bouwproducten worden geproduceerd. Samen met de ministeries van LNV, BZK, EZK en I&W voeren ze de Nationale Aanpak Biobased Bouwen (NABB) uit. In de Nationale Aanpak Biobased Bouwen (NABB) schetst de rijksoverheid de activiteiten die nodig zijn voor het creëren van een zelfstandige, natuurinclusieve biobased (land)bouweconomie. Building Balance heeft ook een belangrijke rol gespeeld bij de totstandkoming van de Nationale Aanpak Biobased Bouwen. In nauwe samenwerking met acht provincies geven ze, aanpalend aan de NABB, uitvoering aan regionale ketenprojecten. Ze starten, stimuleren en ondersteunen ketens van land tot pand. Ze stimuleren onderzoek en maken kennis-, onderzoeks- en certificatiefaciliteiten beschikbaar voor de snel schaalbare gewas-product-combinaties. Innovatievraagstukken rondom de toepassing van andere gewassen en/of producten pakken ze samen op met partners.

De doelgroep van dit onderzoek betreft primair de publiek-private initiatieven voor collectieve innovatie zoals onze projectpartners en hun directe opdrachtgevers (meestal overheden) en klanten: ontwerpers, producenten en gebruikers van biobased materialen en producten. We willen de oplossingen die we ontwikkelen zo breed mogelijk delen binnen andere missie-gedreven sectoren, aangezien de problematiek wereldwijd en universeel speelt.

## 4. WAARAAN WE MET DIT ONDERZOEK BIJDAGEN

Binnen het kader van dit project is getracht samen met de creatieve sector een concrete stap te zetten in het ontwikkelen van een effectieve praktische aanpak, een prototype, voor collectieve innovatie. Door het gebruikelijke commercieel-technologische succesbegrip te verbreden tot een heterodox-economische visie gericht op maatschappelijk welbevinden – dit lichten we verderop uitgebreider toe – zijn we beter in staat om de maatschappelijke doelen en doelgroepen van creatieven te benoemen. Er is een directe link met kennisdeling en onderwijs via de Avans kennisprogramma's *Creativiteit en Kritische Verbeelding* en *Brede Welvaart en Nieuw Ondernemerschap* en door de mogelijkheid van een vertaalslag naar kunst- en designopleidingen zoals Willem de Konink, AKV St. Joost en de Design Academy.

Dit project kan beschouwd worden als een opstap naar een omvattender (actie)onderzoek waarin in co-creatie met het bedrijfsleven en openbare (overheid) instanties gestreefd wordt naar een effectieve inzet van creatieve professionals voor de maatschappelijke transitiedoelen. Dit zal hen tevens beter in staat stellen hun persoonlijke motivatie voor maatschappelijke verandering om te zetten in merkbare impact. Bovendien is het idee ontstaan om zowel lokale ecosystemen van ondernemers als ontwerpopleidingen bij het ontwikkelen van theorie en praktijk van collectieve innovatie te (gaan) betrekken.

### MEERWAARDE VOOR HET TKI-PROGRAMMA EN DE KENNISINFRASTRUCTUUR

Het TKI-programma van Click NL kent drie roadmaps: Design for Change, The Human Touch en Value Creation. De roadmap Design for Change gaat over ontwerpen voor de grote transities waar we als samenleving voor staan, zoals de transitie naar een circulaire economie. De roadmap Value Creation richt zich op kennisontwikkeling over het innovatievermogen en de manier van waardecreatie binnen de sector. De roadmap gaat in op metavragen over vormen van organiseren van het werk, nieuwe businessmodellen en veranderende rollen, en de daaruit voortvloeiende implicaties voor de competentieontwikkeling van creatieve professionals.

Het huidige onderzoek draagt bij aan de roadmaps Design for Change en Value Creation. De nadruk ligt op Value Creation in de vorm van collectieve innovatie als prototype voor het organiseren van werk, het ontwikkelen van nieuwe businessmodellen en de invulling van veranderende rollen en competenties van creatieve professionals. Het uiteindelijke doel is onveranderd: het stimuleren en versnellen van de biobased transitie door de kans te vergroten dat biobased ontwerpen daadwerkelijk worden toegepast in de praktijk en in de maatschappij breed draagvlak vinden. Het project past dus eveneens in de aan ClickNL verbonden Kennis- en Innovatieagenda Maatschappelijk Verdienvermogen waarin gezocht wordt naar mogelijkheden voor versnelling van de maatschappelijke transities.

Het project levert kennis op over organisatievormen en werkwijzen waarin de toegevoegde waarde van de creatieve industrie in de praktijk kan worden verbeterd, specifiek door middel van collectieve innovatie. Deze organisatievormen worden gebaseerd op ideeën uit de heterodoxe economie zoals dynamische publieke organisaties, inclusieve waardecreatie, eerlijke partnerships, en open en participatieve (ontwerp)systemen.

Voor de bij dit onderzoek betrokken partners is deze kennis letterlijk van levensbelang om hun voortbestaan te kunnen waarborgen en duurzaam zelfstandig en maatschappelijk relevant te kunnen opereren.

### CONCRETE EINDPRODUCTEN

Dit onderzoek heeft de volgende concrete eindproducten opgeleverd:

1. Een uitgewerkt prototype voor collectieve innovatie binnen de praktijk van biobased design en materiaaltransitie: het prototype (**zie hoofdstuk 6**);
2. Een uitgewerkte variant van de PIPA-methodologie voor situaties waarin tijd en geld beperkt zijn en maatschappelijke impact centraal staat (**zie hoofdstuk 7**);
3. Een toets van het prototype bij onze verschillende projectpartners (**zie hoofdstuk 8**);
4. Een toets van het prototype aan de hand van de praktijk van Building Balance (**zie hoofdstuk 9**);
5. Een publiek rapport dat online toegankelijk gemaakt wordt en tevens de formele eindrapportage vormt (dit document). Eerste uitreiking tijdens de Design Innovation Session tijdens de Dutch Design Week in oktober 2025.
6. Een gezamenlijke en openbare slotbijeenkomst (nog te organiseren begin 2026) waarin de opbrengsten van dit project met vertegenwoordigers van partners en doelgroep gedeeld worden.

<sup>8</sup> Zie <https://buildingbalance.eu/>

## KENNISVERSPREIDING

De resultaten worden verder verspreid via de netwerken van de projectpartners. DDF en haar evenementen zullen hierbij een belangrijke rol spelen. Bovendien bestaat veel interesse voor de resultaten van het project bij relevante platforms zoals bijvoorbeeld What Design Can Do en worden ook regionale overheden zoals de provincie Brabant en verschillende designopleidingen (Willem de Konink Academie Rotterdam, Design Academy Eindhoven, AKV St Joost) bij de disseminatie betrokken. Deze bleken al eerder geïnteresseerd in nieuwe vormen van missiegedreven collectieve innovatie, ook in het design domein.



## 5. HOE WE DIT ONDERZOEK HEBBEN UITGEVOERD

Om collectieve innovatie te kunnen initiëren, hebben we de volgende aanpak gevolgd:

### FASE 1 – Voorbereiding (januari-mei 2024)

- Opstellen theory of change;
- Literatuuronderzoek ten behoeve van het prototype;
- Eerste aanzet prototype in de vorm van een verzameling slides met daarop de essentie van de relevante theorieën en hun relevantie voor collectieve innovatie;
- Eerste bijeenkomst bij Avans in 's-Hertogenbosch met de Nederlandse projectpartners waarin we onze aanzet gedeeld hebben en er uitgebreid met elkaar op gereflecteerd hebben (werksessie van 3 uur, 8 deelnemers);
- Uitwerking van een visueel concept prototype ten behoeve van de eerste PIPA-workshop inclusief een opzet voor de PIPA-workshop.

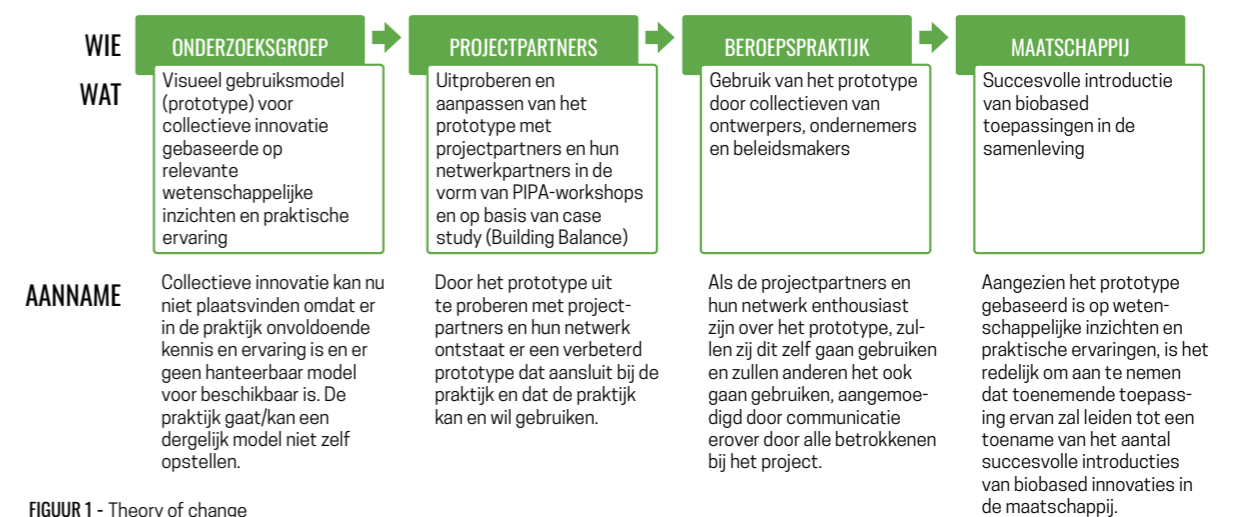
### FASE 2 – Casestudies (juni 2024-maart 2025)

- PIPA-workshop 1 bij Spark in 's-Hertogenbosch [25-05-2024, 13:00-17:00, 12 deelnemers].
- PIPA-workshop 2 bij Haus der Materialisierung in Berlin [26-09-2024, 10:00-14:00 en 19 deelnemers].
- Analyse aan de hand van het prototype van Building Balance op basis van deskresearch en een diepte-interview met twee van de initiatiefnemers.
- PIPA-workshop 3 bij Electron in Breda [01-11-2024, 13:00-17:00 en 19 deelnemers].
- PIPA-workshop 4 bij Biobased Creations en Dutch Design Foundation in Eindhoven [14-03-2025, 13:00-17:00, 7 deelnemers, 1 facilitator, 2 'actieve' gasten in de buitenste ring].
- Test prototype tijdens bijeenkomst van het landelijke lectorenplatform Circulaire Economie in Haarlem [15-05-2025, 13:00-17:00, 20 deelnemers].
- Tussentijds voortdurend analyseren van de bevindingen en deze verwerken in de volgende versies van het prototype en de PIPA-workshops.
- Tussentijdse communicatie naar partners en enkele korte voortgangspublicaties via online-kanalen (website, LinkedIn).

### FASE 3 – Rapportage, presentatie en kennisdeling (april 2025-december 2025)

- Schrijven onderzoeksrapport.
- Uitreiking onderzoeksrapport aan deelnemers aan de Design Innovation Session tijdens de Dutch Design Week in oktober 2025.
- Openbare eindpresentatie tijdens een nog te organiseren bijeenkomst begin 2026 bij Avans Hogeschool met partners en betrokken collega's.

In de eerste fase zijn we als onderzoeksteam gestart met het opstellen van onze rudimentaire theory of change die duidelijk maakt hoe en waarom wij denken dat onze gevolgde aanpak met specifieke interventies tot de beoogde verandering en de bijbehorende impactdoelstellingen gaat leiden (Figuur 1).



FIGUUR 1 - Theory of change

Samengevat: door een visueel prototype voor collectieve innovatie op te stellen waarin wij de ons bekende relevante wetenschappelijke inzichten en praktische ervaring rondom dit thema hebben samengebracht en dit vervolgens samen met praktijkpartners en collega-wetenschappers te toetsen en aan te scherpen, verwachten wij de belangrijkste actoren van de biobased transitie (biobased en sociaal ontwerpers, ondernemers, en beleid-smakers) te voorzien van een gedragen en praktisch toepasbaar kader dat hen in staat stelt zodanig te handelen dat de kans op een succesvolle ontwikkeling en introductie van nieuwe biobased toepassingen in de maatschappij significant toeneemt.

Ook hebben we in deze voorbereidende fase de relevante literatuur geïnventariseerd en verwerkt in verschillende documenten die de basis hebben gevormd voor het ontwikkelde prototype. Een overzicht van de geraadpleegde literatuur is te vinden in Bijlage 1 en Bijlage 2. We hebben wetenschappelijke literatuur bestudeerd over de volgende onderwerpen: open innovation, disruptive innovation, co-creative innovation, social innovation, economic system innovation, community wealth building, governing the commons, en twee goed gedocumenteerde voorbeelden van stadsontwikkeling (L'Asilo in Napels en Can Batlló in Barcelona). We hebben hierbij niet gestreefd naar volledigheid maar naar het achterhalen van essentiële bouwstenen voor ons prototype voor collectieve innovatie.

Op basis van de bestudeerde literatuur hebben we een eerste aanzet voor het prototype gemaakt in de vorm van een verzameling slides met daarop de essentie van de relevante theorieën en hun relevantie voor collectieve innovatie. In een eerste werksessie met onze Nederlandse projectpartners hebben we deze aanzet gedeeld en uitgebreid besproken. Vervolgens hebben we alle input verwerkt tot een visueel prototype waarmee we de tweede fase zijn ingegaan: de PIPA-workshops met onze partners. Hoofdstuk 6 beschrijft de ontwikkeling van het prototype. Hoofdstuk 7 beschrijft de specifieke aanpak voor de PIPA-workshop die we gedurende de verschillende bijeenkomsten bij onze partners hebben ontwikkeld, rekening houdend met de beperkte tijd en middelen die we hiervoor tot onze beschikking hadden.

## 6. RESULTATEN: DE ONTWIKKELING VAN HET PROTOTYPE

De uiteindelijke praktische aanpak voor collectieve innovatie (het prototype) is in verschillende stappen tot stand gekomen. Hieronder lichten we deze stappen toe.

### DE EERSTE VERSIE

Allereerst was het zaak om de uitgebreide literatuur over innovatie en heterodoxe economie (zie bijlage 1) behapbaar te maken en terug te brengen tot de essentie. Het doel was immers om een toegankelijke en handzame aanpak voor de dagelijkse praktijk te ontwikkelen waarmee iedereen, van leek tot expert, uit de voeten kan. De eerste stap in dit proces was het zoeken naar een logische conceptuele structuur om de relevante informatie uit de bestudeerde literatuur te ordenen. Op basis van de werkdefinitie van collectieve innovatie resulteerde dit in vier zogenoemde pijlers van collectieve innovatie: aspecten die altijd aan de orde (zouden moeten) zijn als het doel is om te komen tot collectieve innovatie. Daarmee maken de pijlers zowel duidelijk wat collectieve innovatie inhoudt (descriptief), alsook wat collectieve innovatie zou moeten inhouden (normatief). Het idee is dat gebruikers van het uiteindelijke prototype op basis van deze pijlers kunnen bepalen in hoeverre er in hun specifieke geval sprake is van collectieve innovatie en op basis van de uitkomst van deze evaluatie kunnen bepalen op welke wijze hun innovatie collectiever gemaakt kan worden indien gewenst.

De vier pijlers zijn:

- **Vernieuwing & Verbetering:** deze pijler zoomt in op de vraag of de voorgestelde collectieve innovatie ook daadwerkelijk een verbetering betreft en zo ja voor wie.
- **Gemeenschap & Relaties:** deze pijler draait om de vraag wie er betrokken is bij de voorgestelde collectieve innovatie: wie zijn het collectief en van wie is innovatie?
- **Investerings & Opbrengsten:** hier draait het om de vraag hoe gekeken wordt naar investeringen opbrengsten en hoe deze geregeld worden.
- **Participatie & Besluitvorming:** deze pijler zoomt in op de vraag hoe de besluitvorming rondom de voorgestelde collectieve innovatie wordt geregeld.

De tweede stap bestond uit het ontwikkelen van een compacte set van verdiepende vragen waarmee de gebruikers van de aanpak zouden kunnen reflecteren en verdiepen op elk van de pijlers. Ook het toevoegen van een check en een tip bij elke pijler vond tijdens deze stap plaats. Voor deze opzet werd gekozen op basis van de positieve ervaringen die een van de onderzoekers had met de ontwikkeling en het gebruik van een ander model (Westra 2023, 40).

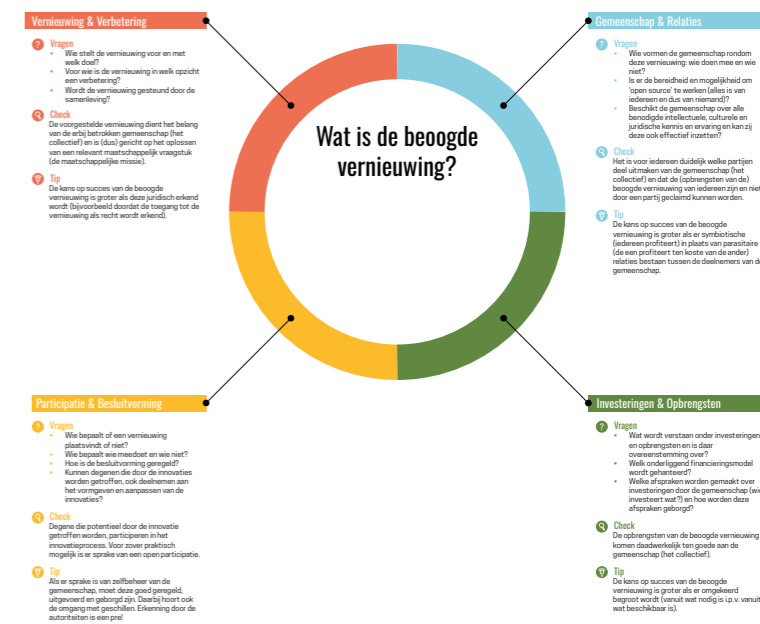
Tijdens de eerste werksessie met de Nederlands projectpartners hebben we de vier pijlers met bijbehorende vragen, tip en check op losse vellen geprint en nog geen visualisatie gebruikt. Na afloop van deze sessie is de eerste complete visualisatie ontwikkeld inclusief vragen, check en tip en in de hoek voorzien van de werkdefinitie van collectieve innovatie (Figuur 2).

### Collectieve innovatie

Collectieve innovatie betreft de introductie van nieuwe producten, processen, organisatievormen en werkwijzen door middel van actieve participatie door zoveel mogelijk belanghabenden (stakeholders) binnen een gemeenschap (community of practice) met als doel een bepaalde verbetering voor de gemeenschap te bewerkstelligen en waarbij alle opbrengsten ten goede komen aan die gemeenschap.

De prototype voor collectieve innovatie is ontwikkeld als onderdeel van het door CLICNL project Collectieve innovatie voor de biobased transitie, o.l.v. Rikst Westra, Sebastian Olma (Doede CARADT, Avans Hogeschool) en Kaj Monel (RWAG, Avans Hogeschool).

FIGUUR 2 - Eerste visualisatie van de vier pijlers van collectieve innovatie inclusief vragen, check en tip.



### HET GEBRUIK VAN HET PROTOTYPE TIJDENS DE PIPA-WORKSHOPS

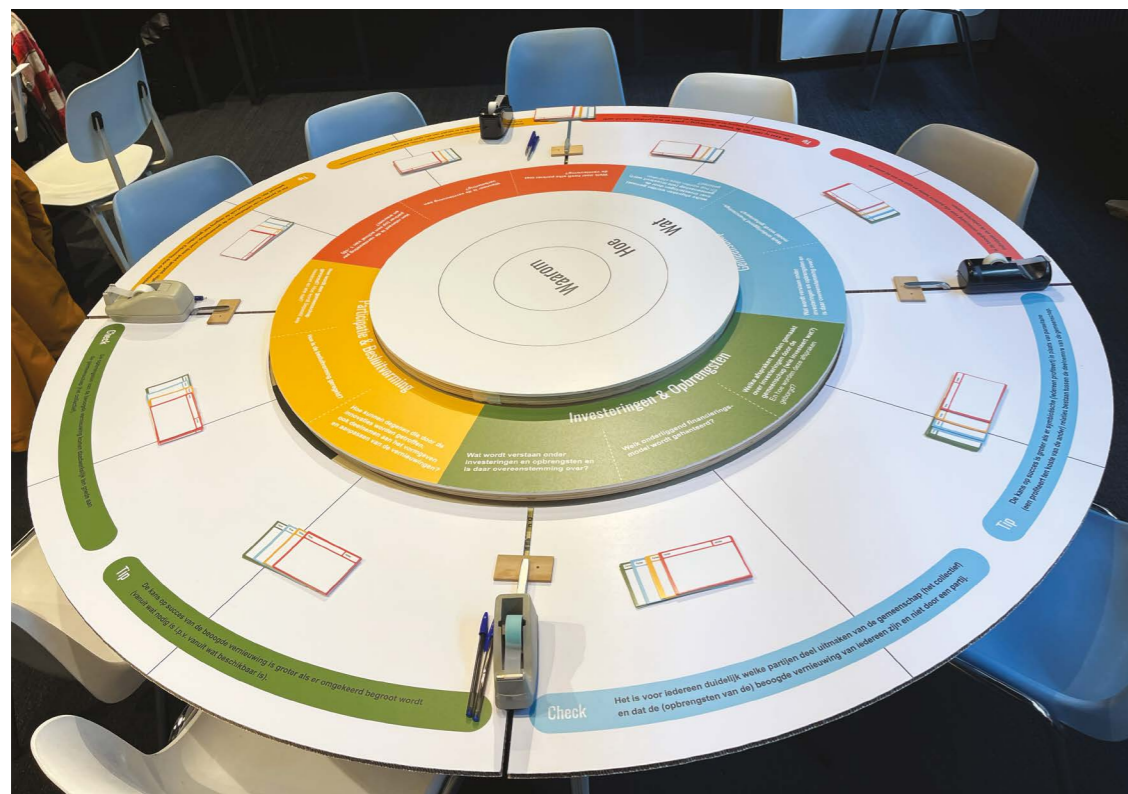
Op basis van deze eerste versie van het prototype hebben we de opzet voor de PIPA-workshops bepaald:

- Algemene introductie van het onderzoek (15 minuten);
- Toelichting op de casus (de voorgestelde innovatie) door de betreffende partner (15 minuten);
- Toelichting op het prototype voor Collectieve Innovatie (15 minuten);
- De groep gaat uiteen in subgroepen die met behulp van een uitgeprinte versie van het prototype aan de slag gaan met het beantwoorden van de vragen bij elk van de pijlers van het prototype (75 minuten);
- Plenaire terugkoppeling van de uitkomsten van de deelgroepen (30 minuten);
- Afnemen van een vragenlijst omtrent de werkbaarheid van het prototype plus vergaren van feedback over de PIPA-workshop aan de hand van een online vragenlijst (zie Bijlage 3) (15 minuten);
- Afsluiting en vervolg (15 minuten).

Centraal in elke PIPA-workshop stond de beoogde collectieve innovatie zoals die werd ingebracht en voorbereid door de betreffende partner. Deze worden beschreven in hoofdstuk 7.

### AANPASSINGEN VAN HET PROTOTYPE

Tijdens de PIPA-workshops kwam naar voren dat het prototype zoveel informatie bevat dat deelnemers regelmatig op de uitgeprinte versie moesten terugvallen om het gesprek gericht te blijven voeren. Dit was in de oorspronkelijke vorm van prints op A2 formaat niet praktisch, wat in sommige gevallen het gesprek frustreerde. Dit probleem werd door de projectpartners als ontwerpprobleem herkend: de grote hoeveelheid aan (nieuwe) academische kennis in het prototype vroeg om een meer gebruikersvriendelijk design. Voor de vierde PIPA-workshop is daarom door twee van de projectpartners een alternatieve vorm ontwikkeld als symbiose van academische kennis en design thinking. Niet langer lag het prototype als print op tafel, maar was het prototype de tafel, met drie lagen die individueel van elkaar konden bewegen (Afbeelding 1). Tijdens het gesprek konden deelnemers post-its plakken in de buitenste ring bij de betreffende pijler.



AFBEELDING 1 - Het aangepaste prototype in tafelvorm.

Een tweede aanpassing kwam voort uit de behoefte om tijdens de sessie de voorgestelde collectieve innovatie helderder voor ogen te hebben en te houden. Om deze beter te specificeren zijn daarom de oorspronkelijke vragen van de pijler Vernieuwing & Verbetering in licht gewijzigde vorm opgenomen in het centrum van het prototype (In het prototype op de foto staat hier nog Waarom, Hoe en Wat):

- Wat is de beoogde vernieuwing?
- Waarom moet de vernieuwing er komen?
- Wie wil dat deze vernieuwing er komt?

In plaats van deze vragen kwamen nu de onderstaande vragen:

- Welk doel heeft elke partner met de vernieuwing?
- Wanneer is de vernieuwing een verbetering?
- Hoe relevant is de vernieuwing per partner (op een schaal van 1 tot 10) en waarom?

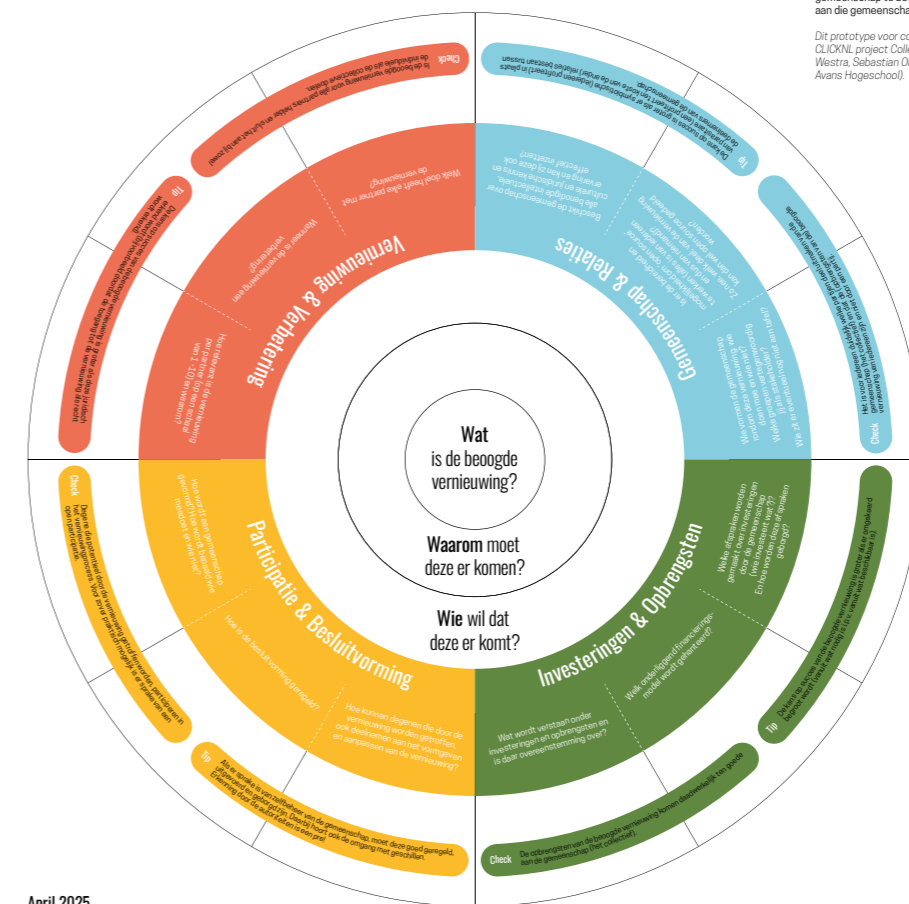
De aanpassingen van het prototype hadden een positief effect op de concentratie en betrokkenheid van de deelnemers en op de kwaliteit van het gesprek.

Tijdens de sessie met het lectorenplatform Circulaire Economie is het 'tafel prototype' opnieuw gebruikt en dat bleek wederom goed te werken. De aanpassingen zijn daarom opgenomen in de laatste versie van het digitale en printbare prototype (Figuur 3).

### Collectieve innovatie

Collectieve innovatie betreft de introductie van nieuwe producten, processen, organisatievormen en werkwijzen door middel van actieve participatie door zoveel mogelijk belanghebbenden (stakeholders) binnen een gemeenschap (community of practice) met als doel een bepaalde verbetering voor de gemeenschap te bewerkstelligen en waarbij alle opbrengsten ten goede komen aan die gemeenschap.

Dit prototype voor collectieve innovatie is ontwikkeld als onderdeel van het door CLICNL project Collectieve innovatie voor de biobased transitie, o.l.v. Rikst Westra, Sebastian Olma (beide CARADT, Avans Hogeschool) en Kaj Moral (BWN, Avans Hogeschool).



April 2025

FIGUUR 3 - Laatste versie van het prototype.

## 7. RESULTATEN: DE ONTWIKKELING VAN DE PIPA-METHODE

### PIPA-WORKSHOPS

PIPA-aanpak is een sleutelmethode (KEM: Key Enabling Methodology) die staat voor Participatory Impact Pathways Analysis. Het is een projectmanagementmethode die een gestructureerde praktische aanpak biedt voor actieonderzoek naar veranderprocessen waarbij alle stakeholders gezamenlijk een verandertheorie en impactroutes (manieren om tot die verandering te komen) voor een vraagstuk ontwikkelen. PIPA-workshop helpt workshopdeelnemers bij het identificeren, bespreken en opschrijven van veronderstellingen en theorieën over hoe de projectactiviteiten en -opbrengsten zouden kunnen bijdragen aan de projectdoelen. De beschrijving van deze aannames en theorieën vormen een beschrijving van de impacttrajecten (impact pathways) van het project.

Een klassieke PIPA-workshop is een praktische aanpak voor planning, monitoring en evaluatie die is ontwikkeld voor gebruik bij complexe projecten in de ontwikkelingssamenwerking op het gebied van watermanagement en voedselproductie (Alvarez et al. 2010). Deze aanpak gaat verder dan het traditionele gebruik van logische modellen door belanghebbenden te betrekken bij een gestructureerd proces, leren te bevorderen en een kader te bieden voor 'actieonderzoek' naar veranderingsprocessen. Aan de hand van gestructureerde vragen beschrijft een groep projectdeelnemers en belanghebbenden wat zij denken dat er tijdens hun project en daarna zal gebeuren. Daarbij worden twee dingen onderzocht: 1) waarom bestaat het probleem dat het project moet oplossen; en 2) wat zijn de relaties tussen de belanghebbenden en welke invloed hebben zij op het probleem en op elkaar?

Daarmee biedt de PIPA-methode een op het oog ideale methode voor het analyseren van complexe, missiegedreven innovatieprocessen. Hoewel ook commerciële spelers een belangrijk onderdeel kunnen uitmaken van sociale innovatieprocessen, is bij collectieve innovatie juist de deelname van maatschappelijke partijen 'voorbij de markt' essentieel. De noodzaak hiertoe komt voort uit de missiegedrevenheid van collectieve innovatie. Hoewel markten binnen de normale gang van economische zaken efficiënte organisatoren van informatie, goederen en diensten zijn, kennen zij maar één missie: het reguleren van aanbod en vraag. De huidige maatschappelijke crises vragen echter om het implementeren van een kwalitatieve missie die gericht is op ingrijpende veranderingen van de economie zelf. In het speciale geval van dit onderzoek gaat het om de transitie naar een biobased economie. Omdat de markt als onderdeel van de dominante economische logica niet in staat is om een dergelijke missie vanuit zichzelf te formuleren, laat staan te implementeren, hanteren wij in verband met collectieve innovatie een meer-dan-markt (more-than-market) aanpak. Dat wil zeggen dat wij tegenover het begrip van marktinnovatie met de uitdaging te maken hebben dat het algemeen maatschappelijk belang omtrent de transitie naar een biobased economie binnen het onderzoek vertegenwoordigd dient te zijn.

De PIPA-workshop is in staat om het complexe karakter van collectieve innovatie te borgen en daarmee de participatie binnen de impact pathways inclusiever vorm te geven. PIPA-workshops betrekken een breed spectrum aan maatschappelijke partijen: initiatiefnemers en potentieel betrokken burgers net zozeer als beleidsmakers, commerciële partijen, wetenschappers, kunstenaars, activisten en (burger)experts. Voor veel van deze partijen zijn tijd en geld beperkt. De betrokken deelnemers kunnen het zich vaak niet permitteren om onbetaald deel te nemen aan een workshop van meerdere dagen zoals bij een klassieke PIPA-workshop. Daarom hanteren we voor onze PIPA-workshops een 'snelkook'-variant die met name inzet op de ontwikkeling van het prototype als synthese van verandertheorie en impactroutes ineen en bieden we de deelnemers een vergoeding aan.

### BEVINDINGEN

Hieronder geven we een beschrijving van onze bevindingen en lessen tijdens de achtereenvolgende PIPA-workshops.

#### PIPA-WORKSHOP 1: SPARK INNOVATION CAMPUS 'S-HERTOGENBOSCH, 25 MEI 2024

##### Deelnemers

- 3 x medewerker van SPARK
- 6 x stakeholder van SPARK
  - Adviseur Provinci
  - Innovatie Consultant
  - Programmamanager Circulaire Economie
  - Projectregisseur
  - Directeur/consultant
  - Student
- 3 x onderzoek partner

##### Structuur

Vanaf het begin hanteerden we de volgende structuur van de PIPA-workshops.

- Algemene introductie (± 15 min)
- Presentatie van de casus (± 15 min)
- Presentatie van het prototype Collectieve Innovatie (± 15 min)
- Workshop in verschillende break-out sessies (± 75 min)
- Plenaire terugkoppeling (± 30 min)
- Afnemen van een online vragenlijst (zie Bijlage 3) omtrent de werkbaarheid van het prototype plus vergaren van feedback over de PIPA-workshop (± 15 min)
- Afsluiting en vervolg (± 15 min)

##### Samenvatting

De PIPA-workshop ging over de vraag hoe een innovatie hub zoals SPARK binnen een gezond ecosysteem kan functioneren. Het minder strakke begin konden we deels compenseren door onze individuele begeleiding van de break-out sessies (een onderzoeker per break-out groep). Zo leverde deze workshop een grote rijkdom aan inzichten op en hielp ons de navolgende PIPA-workshops beter te plannen en door te voeren. Vooral de ter plekke ingevulde online vragenlijst kwam daarbij goed van pas. Ook werden wij positief verrast door de grote belangstelling voor ons prototype bij de deelnemers die hem graag voor innovatievraagstukken elders wilden inzetten.

##### Rekrutering

Via uitnodiging van SPARK en op inschrijving.

##### Uitdagingen

- In deze sessie deed zich als probleem voor dat in het midden van het prototype in plaats van een beknopte definitie van de specifieke casus de algemene definitie van collectieve innovatie te vinden was. Daardoor was de casus niet goed in het prototype geïntegreerd en was het voor sommige deelnemers onvoldoende duidelijk waarop het prototype toegepast moest worden. Bovendien was de casus zeer complex, wat bij collectieve innovatie hoort maar wat wel bij alle PIPA-workshops een uitdaging zou blijven.
- Het prototype maakte veel enthousiasme los dat gezien het gebrek aan tijd goed gefocust en gekanaliseerd diende te worden. Het achtereenvolgens afgaan van alle vier kwadranten door alle groepen bleek niet realistisch.

##### Lessen voor de volgende PIPA-workshop

- Begin vanuit een scherp geformuleerd antwoord op de vraag: "Wat is de specifieke innovatie?" en plaats deze in het midden van het prototype.
- Laat verschillende groepen op specifieke kwadranten focussen.

**PIPA-WORKSHOP 2: HAUS DER MATERIALISIERUNG, BERLIJN, 26 SEPTEMBER 2024***Deelnemers*

- 5 x partij vanuit HdM
- 10 x stakeholder van HDM
  - Project ontwikkeling
  - Community manager
  - Consultant structurele energie
  - Consultant voor zero-waste en subsidiemanagement
- 4 x partner in het onderzoek

*Structuur:* Zie PIPA-workshop 1

*Samenvatting*

Dankzij de uitgebreide afstemming met Haus der Materialisierung (HdM) vooraf kon deze PIPA-workshop vetrekken vanuit een scherp gedefinieerde probleemstelling in het midden van het prototype. Anders dan bij PIPA-workshop 1 begeleidden we de groepen niet zelf, maar lieten we onze Nederlandse partners bij elke groep aansluiten. Daardoor konden wij het proces goed observeren (is het prototype zelf verklarend werkbaar?). Bovendien hadden wij een externe onderzoeker ingehuurd die een schriftelijk rapport van de PIPA-workshop opstelde. De verbeterde structuur van deze sessie verhoogde de efficiëntie bij het verwerken van de opgehaalde data en leverde nog duidelijkere inzichten op.

*Uitdagingen*

- Ondanks de door HdM scherp geformuleerde innovatieopdracht bleef de complexiteit van het vraagstuk hoog. Net als bij SPARK koos HdM ervoor om zichzelf als beoogde innovatie te onderzoeken. Daardoor werd de co-creatie tijdens de workshop op een meta-level geplaatst (welke organisatievoorwaarden moeten geborgd zijn om collectieve innovatie effectief te laten plaatsvinden?) wat een belangrijk pijnpunt van collectieve innovatie aangeeft.
- HdM is onderdeel van het Modellprojekt Haus der Statistik (HdS), een participatief stadsontwikkelingsproject dat baanbrekend is qua aanpak en schaal. Juist deze inbedding van HdM als een door kunstenaars en designers getrokken initiatief op het gebied van biobased economie beloofde een eye-opener te worden voor de Nederlandse onderzoekspartners. Door de ingrijpende verbouwingsfase waarin het HdS tijdens onze PIPA-workshop verkeerde, kwam dit iets minder sterk naar voren dan we hadden gehoopt.
- De bijeenkomst vond plaats in het Engels. Omdat geen van de deelnemers hun moedertaal (Duits of Nederlands) kon spreken, had dit duidelijk invloed op het verloop van het gesprek. Door het abstracte en complexe karakter van het onderwerp was het gebruik van vakjargon onvermijdelijk, wat extra tijd vergde voor uitleg en onderlinge afstemming.
- Een aanzienlijk deel van de bijeenkomst werd besteed aan het naast elkaar leggen en vergelijken van nationale opvattingen, beleidskaders en (politiek-culturele) verschillen tussen Duitsland en Nederland. Dit soort uitwisseling vraagt om extra tijd en een intensievere kennisdeling.

*Lessen voor de volgende PIPA-workshop*

- Breng de onderzoekers terug als gespreksleiders in de break-out sessies om de discussie dicht bij het prototype te houden.

**PIPA-WORKSHOP 3: ELECTRON, BREDA, 1 NOVEMBER 2024***Deelnemers*

- 3 x medewerker Electron
- 13 x stakeholder van Electron
  - Externe ambtenaar (van een andere gemeente)
  - Community builder
  - Buurtbewoner
  - Kunstorganisatie
  - Kunstenaar
  - Maatschappelijk ondernemer
  - Projectontwikkelaar
  - Cultuurondernemer
  - Stadmaker
- 3 x partner in het onderzoek

*Structuur:* Zie PIPA-workshop 1

*Samenvatting*

Ook bij deze PIPA-workshop zorgden wij door uitgebreide afstemming met Electron vooraf voor een scherp gedefinieerde probleemstelling in het midden van het prototype. Net als SPARK en HdM koos Electron ervoor om zichzelf als casus te bevragen. In dit geval was er sprake van hoge urgentie omdat het erop leek dat de gemeente Breda hun steun aan Electron niet wilde voortzetten (huurcontract is inmiddels vanuit de atelier beheerstichting opgezegd). Voor ons als onderzoekers stelde dit zaken op scherp. De precaire situatie van veel collectieve innovatieprojecten, met name met betrekking tot het derde kwadrant van ons prototype (ruimte en financiering) werd hier in de praktijk geïllustreerd. Voor Electron was dit uiteraard een betreurenswaardige situatie, maar voor het onderzoek leverde het cruciale inzichten op.

Om de discussie dicht bij het prototype te houden brachten we de onderzoekers terug als gespreksleiders. Dit werkte goed.

*Uitdagingen*

- Vanwege tijdsgebrek vroegen wij deelnemers om de survey achteraf digitaal in te vullen. Dit werkt minder goed: de respons was beperkt.
- De speciale situatie van Electron riep bij de onderzoekspartners de vraag op, of het ruimtevraagstuk (i.e., het letterlijk kunnen beschikken over een fysieke ruimte) in een aanvullende 5e kwadrant in ons prototype vertegenwoordigd moest worden.

*Lessen voor de volgende PIPA-workshop*

- Zorg voor voldoende tijd aan het einde van de PIPA-workshop om de online vragenlijst ter plekke te laten invullen.
- Na uitgebreide dialoog met de onderzoekspartners kwamen wij gezamenlijk tot de conclusie dat het ruimtevraagstuk in het derde kwadrant voldoende geborgd is.

#### PIPA-WORKSHOP 4: BIOBASED CREATIONS, EINDHOVEN, 14 MAART 2025

##### Deelnemers

- 2 x medewerker Biobased Creations
- 5 x stakeholder van Biobased Creations
  - Projectmanager
  - Designer
  - Co-founder
  - Director
  - Onderzoeker biobased bouwen
- 3 x partner in het onderzoek

##### Samenvatting

In de vierde PIPA-workshop concentreerden we ons op een bestaand product, de Nature Building Kit, ontwikkeld door Biobased Creations. De Nature Building Kit is een kleinschalig, modulair model van een gebouw dat ontdekkingstochten door circulaire bouwprincipes en biobased materialen mogelijk maakt. Het is ontworpen voor ontwerpers en andere professionals en geeft praktische en inspirerende informatie over biobased bouwen. De Nature Building Kit reist langs musea, scholen, en evenementen. Doel van deze PIPA-workshop was om samen met een aantal stakeholders te onderzoeken of het perspectief van collectieve innovatie zou kunnen bijdragen aan de doorontwikkeling van de Nature Building Kit, bijvoorbeeld in de richting van een programma bestaande uit interactieve lessen over de toekomst van wonen en bouwen. Deze PIPA-workshop werd georganiseerd in actieve samenwerking met Biobased Creations en DDF en vond plaats bij DDF in Eindhoven. Zoals benoemd in Hoofdstuk 6 is voor de vierde PIPA-workshop door deze twee projectpartners een alternatieve vorm van het prototype ontwikkeld. Niet langer lag het prototype als print op tafel, maar was het prototype de tafel, met drie lagen die individueel van elkaar konden bewegen (Afbeelding 1). Tijdens het gesprek konden deelnemers post-its plakken in de buitenste ring bij de betreffende pijler.

##### Uitdagingen

- Deze PIPA-workshop kon worden gezien als de finale van het onderzoek. In die zin namen we een risico om een nieuwe vorm van het prototype te gebruiken. Het feit dat we dit risico durfden aan te gaan, getuigt van het onderlinge vertrouwen dat gedurende het project tussen de partners is opgebouwd.

##### Conclusies na de laatste PIPA-workshop

- Deze PIPA-workshop was de meest succesvolle workshop van het project. Met het nieuwe prototype hebben de projectpartners een effectieve symbiose tussen academische kennis en design thinking bereikt die in de praktijk uitstekend toegepast kan worden. De focus op een specifiek concreet product als object voor collectieve innovatie (de Nature Building Kit) vergemakkelijkt het richten van de analytische benadering. Mede hierdoor werden ook de praktische grenzen van ons onderzoek duidelijk waarvoor we graag verwijzen naar de hoofdstukken 8 en 10.





### ALGEMENE CONCLUSIES UIT DE PIPA-WORKSHOPS

1. Het prototype werkt goed om een gestructureerd gesprek te voeren over de casus van collectieve innovatie die in de PIPA-workshop centraal staat.
2. Het geven van een heldere omschrijving van de beoogde collectieve innovatie blijkt in de praktijk niet eenvoudig. Dat komt mede door het complexe karakter van meer-dan-markt innovaties waarvan Spark Innovation Campus, Haus der Materialisierung en Electron voorbeelden zijn.
3. Het blijkt mogelijk om in de relatief beperkte duur van de workshop het prototype te doorlopen, maar de tijd is wel beperkt en soms is er behoefte aan een meer diepgaand gesprek over bepaalde onderdelen uit het prototype.
4. Desondanks (punten 2 en 3) geven deelnemers aan dat zij de workshop als waardevol ervaren, dat het prototype bruikbaar is en nieuwe inzichten verschaft en dat het aan te bevelen is om het door te ontwikkelen naar een nog toegankelijker en makkelijker te gebruiken 'toolkit'.
5. Ook de partners in het project geven aan veel geleerd te hebben van de PIPA-workshops en het gebruik van het prototype en hebben tegelijkertijd bruikbare suggesties voor aanpassingen en verbeteringen.
6. Er lijkt veel minder behoefte te zijn aan vergoeding voor deelname aan de PIPA-workshops dan vooraf ingeschat. Het grote enthousiasme en commitment van de deelnemers lijkt erop te wijzen dat de reden hiervoor ligt in een combinatie van tevredenheid over de vergaarde inzichten (zie punt 5) en een burgerparticipatie ethos dat de deelname niet als een transsectionele relatie opvat. Deze conclusie is alleen van toepassing op de sterk ingekorte versie van de PIPA-workshop. In de kritische beschouwing (hoofdstuk 10) komen wij terug op de beperkingen van deze vorm van de PIPA-workshops en de hardnekkige uitdagingen met betrekking tot tijd en geldinvestering die zich bij uitgebreidere PIPA-workshops voordoen.

## 8. RESULTATEN: COLLECTIEVE INNOVATIE BIJ DE PARTNERS

In dit project wordt samengewerkt met diverse gerenommeerde initiatieven van collectieve innovatie in Nederland en daarbuiten. Een aantal van hen is actief binnen de wereld van biobased materialen, een aantal nog niet. Al deze initiatieven lopen tegen existentiële vragen rondom hun missie en beoogde impact aan en hebben behoefte aan doorontwikkeling van de constructies waarbinnen zij werkzaam zijn. Dit is reden voor hen om deel te nemen aan dit onderzoek.

### SPARK

De Bossche makerspace SPARK heeft ruime ervaring met collectieve samenwerking voor missie-gedreven innovatie, SPARK is al actief betrokken bij innovatieprojecten rondom biobased material.

#### Casus

SPARK ervaart een organisatiemodel gericht op het ontwikkelen van commerciële activiteiten op de markt als ondoenlijk en, belangrijker, als innovatievrijdij. Dit komt doordat het opbouwen van een missie-gedreven innovatie ecosysteem meer tijd en andere typen rollen, partnerships en relaties vraagt (collectief vertrouwen, delen, kopiëren) die wezensvreemd zijn aan de markt. Bovendien kent een missie-gedreven innovatiesysteem een andere dynamiek dan de markt toestaat. Bij wijze van spreken voelt SPARK zich opgesloten in bestaande systemen van onderwijsinstellingen, gemeenten en provincie. SPARK wil daarom tijdens de PIPA-workshop onderzoeken welke rol andersoortige publiek-private financiering en partnerships kunnen spelen bij het verder versterken van hun (met name op de bouwsector gerichte) innovatie ecosysteem. Toch wordt in de omgeving waar SPARK zich nu in bevindt de noodzaak van verandering van samenwerkingsvormen nog onvoldoende ingezien. Bovendien is er onvoldoende begrip van de potentie en waarde van SPARK binnen een innovatief systeem.

#### Verkregen inzichten PIPA-workshop

- SPARK is collectieve innovatie, maar innoveert ook het collectief en speelt dus ook een rol in de transitie van de buitenwereld.
- De huidige manier van evalueren, rapporteren en sturen, gebeurt louter op basis van KPI's. Hiermee is de gelaagdheid van de door SPARK gecreëerde waarden lastig te expliciteren en te meten. Hieruit komt naar voren dat SPARK meer op waarden en impact zou moeten sturen door het neerzetten van een visie waar zowel binnen als buiten SPARK op gemonitord zou moeten worden.
- Er is veel gesproken over communicatie over de opbrengsten van SPARK. Aanhakend op het vorige punt wordt geconcludeerd dat er verbeterruimte zit in de communicatie. Hierbij gaat het voornamelijk over het claimen van autoriteit door het tastbaarder maken van successen en behaalde waarden in een combinatie van cijfers en verhalen. SPARK kan met communicatie het transactionele karakter ombuigen naar een collectief karakter. Een belangrijk aspect van collectieve innovatie is storytelling om het collectief aangehaakt te houden.

### HAUS DER MATERIALISIERUNG

Het project Haus der Statistik op de Alexanderplatz in Berlijn heeft de potentie om een model voor collectieve innovatie te worden. Het is een initiatief van ZUsammenKUNFT Berlin – Genossenschaft für Stadtentwicklung dat wordt gedragen door de gemeente, woningcorporaties, lokale universiteiten en particulieren. Op 104.000 m<sup>2</sup> wordt een missiegedreven ecosysteem voor innovatie ingericht dat ruimte biedt aan kunst, cultuur, Bildung en wonen. Initiatieven met betrekking tot biobased design en materiaaltransitie zijn binnen het ecosysteem gevestigd.

#### Casus

HdM streeft ernaar een onderzoeks-, productie- en leercentrum te worden dat het ecologisch verantwoord gebruik van materiaal promoot, door concepten te ontwikkelen, te testen en te verbeteren die bijdragen aan duurzamere productie- en consumptiepraktijken en die erop gericht zijn om dergelijke praktijken te verspreiden in de politiek en maatschappelijke organisaties. Met betrekking tot deze visie kampt HdM met vele vragen behorend bij de opstartfase waarin zij verkeren. Tijdens de PIPA-workshop zullen deze vragen verkend worden.

#### Verkregen inzichten

HdM is een collectieve innovatie met kritische en bewuste stakeholders. In de route die de organisatie afgelegd heeft zijn veel dingen goed gegaan. Met name staat de financiering op stevige voeten omdat het – in tegenstelling tot bijvoorbeeld Electron in Breda – door de gemeente en de relevante partijen als Modellprojekt omarmd wordt. De basis hiervoor levert een functionele publieke sector die zich van zijn verantwoordelijkheid op het gebied van missie-gedreven innovatie bewust is. De bijzondere kwaliteit van HdS ligt dan ook in hun adoptie van het publiek-civiele partnership model (PCP) waarbij vernieuwende maatschappelijke initiatieven in staat gesteld worden om op ooghoogte met de overheid (gemeente) samen te werken en daardoor innovatief op hen in te werken.

Op het moment bevindt HdM zich echter in een uitdagende fase waarin een duurzaam bestaan binnen het overkoepelende Haus der Statistik verankerd moet worden. Vanuit deze fase komen er op drie vlakken spanningen naar voren: de fysieke locatie, financiële duurzaamheid en de sociale/collectieve werking van de organisatie. Hiervan is vooral het laatste onderdeel uitgebreid aan bod gekomen in de PIPA-workshop.

- Als het aan komt op de fysieke locatie blijkt dat dit logischerwijs voor een initiatief als HdM een belangrijk, noodzakelijk, element van collectieve innovatie is. Het is de structuur die alles met elkaar verbindt. Toch is HdM niet alleen een naam of een fysieke ruimte, maar een vereniging van ondernemers.
- Op het vlak van de financiële duurzaamheid zou HdM zich moeten richten op het verzamelen van verschillende soorten partnerships, bijvoorbeeld in de vorm van een vriendenkring: een breed netwerk, gedragen door de hele stad. Dit zal bijdragen aan de continuïteit van politieke steun, vooral wanneer er gericht wordt op de belangrijke partnerships.
- Wanneer het gaat over het organiseren van het collectief komt naar voren dat er spanningen zijn tussen de verschillende stakeholders. Er heerst een verlangen naar meer structuur. Dit openbaart zich in verschillende vormen:
  - Het delen van kennis en expertise binnen HdM.
  - Het opschalen, er moet oog zijn voor gedeelde middelen, een gedeeld programma, gedeelde voordelen en een gedeelde identiteit. Vooral de eigen identiteit werd als belangrijk beschouwd.
  - Gedeelde beslissingen moeten genomen worden op basis van een gedeelde verantwoordelijkheid, wat betekent dat degenen die de verantwoordelijkheid hebben ook betrokken moeten zijn bij de besluitvorming.
  - Een andere, onconventionele manier van participatie waarbij actieve participatie wordt aangemoedigd door het creëren van 'hooks' waardoor participatie toegankelijk en gekaderd is.
  - Gemeenschappelijke regels moeten gemaakt worden, maar hegemone machtsstructuren moeten niet gereproduceerd worden.

### ELECTRON

Electron in Breda is een culturele broedplaats waar cultuurliefhebbers, professionele kunstenaars en vormgevers maken, ontmoeten en vernieuwen. Dat gebeurt in ateliers, werkplaatsen, eventruimtes en in de culturele huiskamer MotMot gallery. Electron heeft in de afgelopen zeven jaar veel ervaring opgedaan met collectieve innovatieprocessen op het gebied van kunst en cultuur.

#### Casus

Hoewel Electron al sinds 2005 bestaat, onderdeel is van de grootstedelijke ambitie en opgenomen is in het gebiedsperspectief waarmee de gemeente Breda cultuur wil bestendigen, blijft de toekomst van Electron onder druk staan. Een ontwikkeling die zich tijdens het onderzoekstraject voordoet, is dat de gemeente besluit de ontwikkeling van de huidige broedplaats niet voort te zetten, waardoor de subsidie en de functie van de broedplaats zullen verdwijnen. Waar ruimte en regie juist doorslaggevende factoren zijn voor het welslagen van de innovatie die Electron als partner vertegenwoordigt, wordt de omschrijving van de beoogde innovatie in de PIPA-workshop vertaald naar een generiekere omschrijving 'Een culturele broedplaats met een duurzaam bestaansmodel'.

#### Verkregen inzichten

Wanneer Electron wordt benaderd als een collectieve innovatie, blijkt dat de culturele broedplaats te maken heeft met een zeer breed en divers veld van belanghebbenden. Hierdoor is het moeilijk gebleken om diepgaande relaties op te bouwen met al deze uiteenlopende partijen, die bovendien vaak tegenstrijdige belangen hebben en elkaar soms zelfs tegenwerken.

Binnen de tijdelijke context van de broedplaats — die afhankelijk is van jaarlijkse subsidies en een huurcontract dat telkens slechts voor drie maanden wordt verlengd — zijn er veel relaties ontstaan die per definitie niet duurzaam konden zijn. Dit ondermijnt de collectieve kracht van het initiatief.

Dit komt het meest expliciet tot uiting in de verhouding met de gemeente die de nadruk legt op de economische waarde van het gebouw boven de waarde van de broedplaats zelf.

De inzichten die opgedaan zijn tijdens de PIPA-workshop zijn grofweg in te delen in drie categorieën:

#### *Inzichten ten behoeve van het collectief*

- Op basis van collectieve overeenstemming is een broedplaats ontstaan, maar er is nooit bewust een collectief belang of gezamenlijke missie vastgesteld.
- De belangen bij het voortbestaan van de broedplaats verschillen per deelnemer of stakeholder. Voor de creatieve stakeholder – de kunstenaar – zijn deze belangen vaak geworteld in een individualistische, fluïde en tijdelijke praktijk. Voor andere betrokkenen of buitenstaanders zijn deze belangen daardoor niet altijd even zichtbaar of begrijpelijk. Dit maakt het lastig om van een hecht collectief te spreken, laat staan om alle partijen langdurig betrokken te houden.
- De gemeente maakt actief deel uit van het collectief. Daarbij is het belangrijk om te beseffen dat binnen de gemeente verschillende afdelingen betrokken zijn — zoals cultuur, economie en ruimte & vastgoed. Dit zijn afzonderlijke stakeholders met uiteenlopende, en soms tegenstrijdige, belangen. Hoewel Electron met al deze partijen aan tafel zit, beschikt het over te weinig invloed. Deze ongelijke machtsverhouding belemmert de samenwerking binnen het collectief en vormt een rem op gezamenlijke ontwikkeling.
- Het collectief Electron omvat niet alleen de broedplaats, diens directe stakeholders en de gemeente, maar ook de directe omgeving zoals buurtbewoners en bedrijven.
- Breder aandacht besteden aan alle stakeholders (met name de directe omgeving) zorgt voor meer draagkracht en enthousiasme. Hierbij hoort ook het wegnemen van zorgen bij de stakeholders.

#### *Inzichten ten behoeve van de waarde*

- De waarde van Electron wordt verschillend ervaren. Betrokkenen erkennen en waarderen de betekenis ervan, maar deze vertaalt zich niet altijd in economische termen.
- Het zichtbaar maken van de aanwezigheid en impact van Electron richting de gemeente zou een structurele activiteit moeten zijn. Daarbij zou een archief van opbrengsten en effecten opgebouwd moeten worden.
- De bijdrage van de gemeente (afdeling Ruimte & Vastgoed) bestaat niet uit een financiële investering, maar uit een negatieve boekwaarde.
- De waarde die Electron toevoegt via placemaking verdient een financiële vergoeding.

#### *Inzichten ten behoeve van de functie*

- De keuze om duurzaam op de huidige locatie te blijven, brengt een collectieve verantwoordelijkheid met zich mee voor de directe omgeving. Daarbij werkt het gesloten karakter van het gebouw eerder belemmend dan verbindend. Bovendien zal, mede door de woningcrisis, de creatieve waarde die Electron toevoegt waarschijnlijk pas van betekenis zijn voor de tweede of derde generatie bewoners.

## **BIOBASED CREATIONS**

Het bedrijf Biobased Creations zet haar creatieve vaardigheden in voor de marktontwikkeling van innovatieve duurzame en biobased materialen. Daarvoor initieert Biobased Creations uiteenlopende experimentele projecten zoals storytelling installaties, tentoonstellingen en (onderzoeks)programma's. Ook Biobased Creations constateert dat de verwachtingen ten aanzien van de adoptie door de markt vaak te rooskleurig worden ingeschat. Blijkbaar bestaan er tussen de biobased concepten van de creatieve industrie en hun brede toepassing binnen markt en maatschappij drempels die de innovatiekracht remmen. Biobased Creations wil met haar creaties het duurzaamheids gesprek ombuigen van “kan dit?” naar “hoe gaan we dit samen doen?” Ze nodigen partijen uit om met hen nieuwe waardeketens te bedenken en te heroverwegen: wat heeft en verdient echt waarde? Het ontwikkelen van effectieve manieren van collectieve innovatie waarop we in dit project inzetten biedt Biobased Creations de mogelijkheid om een bredere visie op bestaande waardeketens te ontwikkelen, concrete stappen in de richting van grotere maatschappelijke impact te zetten en tegelijkertijd een gezond businessmodel te ontwikkelen.

#### *Casus*

De Nature Building Kit is een demonteerbare installatie van New Heroes/Biobased Creations. De kit is ontwikkeld om door middel van storytelling en verbeelding een breder publiek kennis te laten maken en interactie te laten hebben met verschillende duurzame bouwmaterialen om daarmee de bewustwording van de mogelijkheden en voordelen van duurzame bouwmaterialen te vergroten. De kit bestaat uit modulaire houten frames die verbonden kunnen worden tot verschillende constructies. In elk houten frame kunnen verschillende duurzame bouwmaterialen geklikt worden. Alle materialen zijn gelabeld met de naam van de fabrikant en door middel van een QR-code voorzien van aanvullende informatie.

Tijdens de PIPA-workshop werd verkend op welke wijze de Nature Building Kit verder ontwikkeld kan worden.

#### *Verkregen inzichten*

Omdat Biobased Creations niet zichzelf en hun collectief, maar een product met een bijbehorend collectief centraal gezet heeft, zijn de inzichten van een veel meer praktische aard.

Twee punten komen naar voren:

- Allereerst komt naar voren dat eigenaarschap een onderwerp van betekenis is. De vraag die ontstaat: hoe blijf je (financieel) onafhankelijk, maar zorg je wel voor eigenaarschap? Zeker in een praktijk waarin tijd en geld beperkt beschikbaar zijn speelt eigenaarschap een rol. Steward ownership wordt voorgesteld als mogelijk interessante vorm van eigenaarschap. Ook wordt het toevoegen van belangenbehartigers genoemd als mogelijke uitbreiding van het collectief.
- Als tweede wordt benoemd dat er beter onderscheid gemaakt kan worden tussen verschillende doelgroepen van ‘eindgebruikers’. Hiervoor moet het bouwpakket verder uitgebouwd worden, gericht op deze verschillende doelgroepen.

## 9. RESULTATEN: COLLECTIEVE INNOVATIE BIJ BUILDING BALANCE

Tussen de tweede en derde PIPA-workshop is op basis van deskresearch en een diepte-interview met twee initiatiefnemers aan de hand van het prototype een analyse gemaakt van Building Balance. Dit hebben we gedaan omdat Building Balance niet als officiële onderzoekspartner betrokken was, maar wel een bestaand initiatief is dat veel elementen van collectieve innovatie in zich lijkt te hebben. De centrale onderzoeksvraag was:

*Kan Building Balance beter worden begrepen aan de hand van het collectieve innovatie prototype, en welke verbeterpunten kunnen worden geïdentificeerd op basis van deze casus?*

Het doel van dit onderzoek was tweeledig:

1. Het evalueren van de toepasbaarheid van het collectieve innovatie prototype op de Building Balance casus.
2. Het aandragen van aanbevelingen voor verbeteringen van het prototype op basis van praktijkervaringen en inzichten uit de Building Balance casus.

We vatten dit onderzoek hier kort samen. Het volledige rapport is op te vragen bij de onderzoekers.

### ONDERZOEKSMETHODE

De eerste fase bestond uit deskresearch, waarbij bestaande documentatie en beleidsstukken werden geanalyseerd. Allereerst zijn de structuur, processen en resultaten van Building Balance geïdentificeerd. Vervolgens zijn de kernvragen uit het collectieve innovatie prototype beantwoord om hiaten in de beschikbare informatie te vinden. Deze hiaten vormden de basis voor het opstellen van gerichte interviewvragen.

In de tweede fase is een semigestructureerd online interview gehouden met twee sleutelpersonen binnen Building Balance: Harold van de Ven, kern-teamlid, ketenregisseur Brabant en medeoprichter en Mark Kok, ketenregisseur West-Brabant.

Ter validatie van de uitkomsten hebben de geïnterviewden na afloop feedback gegeven op het concept gespreksverslag.

### CASUS

Building Balance is een non-profit organisatie die zich inzet voor het versnellen van het gebruik van biograndstoffen in de bouwsector. Ze richten zich op Nederlandse teelten en reststromen om biobased bouwmaterialen te produceren. Hun doel is een natuurinclusieve, circulaire bouwconomie op te bouwen.

Building Balance voert samen met de ministeries van LNV, BZK, EZK en I&W de Nationale Aanpak Biobased Bouwen (NABB) uit. Deze aanpak beschrijft de stappen die nodig zijn om een zelfstandige biobased (land)bouweconomie te realiseren. Building Balance speelde een belangrijke rol in de totstandkoming van deze aanpak door een advies op te stellen in samenwerking met overheden en marktpartijen.

Building Balance:

- Start, stimuleert en ondersteunt ketens van grondstof tot eindproduct ("van land tot pand").
- Faciliteert onderzoek, kennisdeling en certificering voor snel schaalbare gewas-productcombinaties.
- Verbindt telers met de bouwsector en stimuleert vraag naar biobased materialen.
- Pakt innovatievraagstukken op met partners.
- Bevordert economische haalbaarheid, lokale inpassing en het beperken van remmende regelgeving.
- Ontwikkelt stimulerende maatregelen om de bouwsector circulair te maken.

Het succes wordt afgemeten aan de toename van biobased materiaalgebruik in de bouw, geleverd door tevreden ondernemers. Dit draagt bij aan CO<sub>2</sub>-vastlegging, vermindering van stikstofuitstoot, en verbetering van biodiversiteit, bodem- en waterkwaliteit.

De financiering komt vanuit het Rijk, onderverdeeld in €25 miljoen (2023–2025) voor de opstartfase en €175 miljoen (2025–2030) voor opschaling van de markt.

Building Balance is een stichting met een onbezoldigd bestuur en geen eigen personeel; werkzaamheden worden uitgevoerd via inkoop en inhuur. Er is een centraal team dat regionale ketens ondersteunt. Elke provincie heeft een eigen team dat werkt aan het realiseren van 1.000 hectare vezelteelt binnen vier jaar. Complexe en kostbare ontwikkelvraagstukken worden centraal opgepakt. Een interdepartementale stuurgroep (vier ministeries) stuurt de Nationale Aanpak Biobased Bouwen aan en overlegt twee keer per jaar over voortgang en strategie. Een ambtelijk kernteam voert het beleid dagelijks uit en overlegt elke zes weken met Building Balance. Het ministerie van BZK levert de projectleider en fungeert als contactpersoon en secretaris van de stuurgroep. Er is een landelijke ambtelijke klankbordgroep die het kernteam adviseert. Hierin zitten ook uitvoeringsorganisaties zoals Rijkswaterstaat, Rijksvastgoedbedrijf en het College van Rijksadviseurs (CRa).

### UITKOMSTEN DESKRESEARCH

In het deskresearch zijn de vragen uit het prototype systematisch doorgelopen en waar mogelijk beantwoord. Zo konden we tegelijkertijd een analyse maken van Building Balance als voorbeeld van collectieve innovatie en de bruikbaarheid van het prototype toetsen.

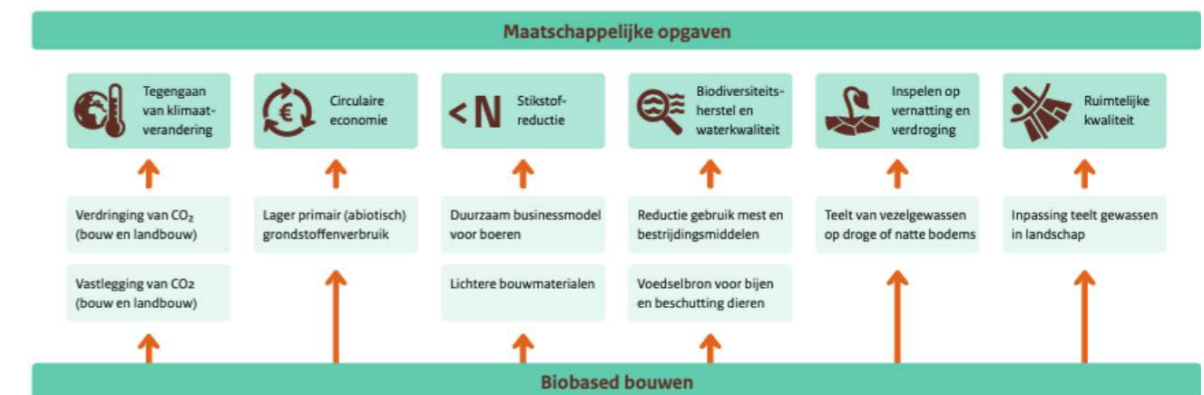
*Vernieuwing & Verbetering*

*Wie stelt de vernieuwing voor en met welk doel?*

Marktpartijen met verschillende maatschappelijke doelen. Formeel gezien is de vraag daarna vanuit de overheid gekomen.

*Voor wie is de vernieuwing in welk opzicht een verbetering?*

Het moet leiden tot een maatschappelijke verbetering op verschillende fronten (zie figuur 4).



FIGUUR 4 - Beoogde verbeteringen van het Building Balance programma (uit Nationale Aanpak Biobased Bouwen).

Wordt de vernieuwing gesteund door de samenleving?

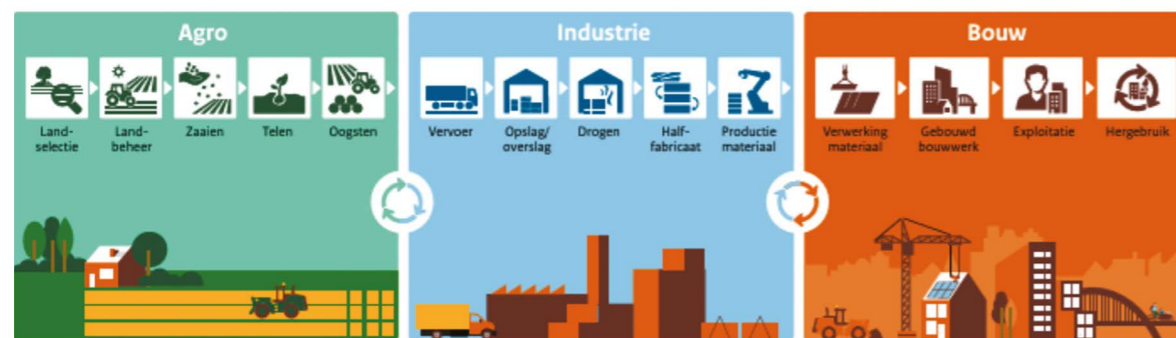
De Nationale Aanpak Biobased Bouwen is opgezet vanuit de overheid als antwoord op bovengenoemde maatschappelijke opgaven nadat verschillende marktpartijen dit hadden voorgesteld. Steun vanuit de samenleving lijkt er dus te zijn.

De maatschappelijke opgaven zijn, met name onder invloed van de EU, gedeeltelijk ook juridisch erkend.

### Gemeenschap & Relaties

Wie vormen de gemeenschap rondom deze vernieuwing: wie doen mee en wie niet?

Alle partijen uit de keten zijn vertegenwoordigd en een lokale aanpak helpt bij aansluiting op de lokale maatschappelijke realiteit (zie figuur 5).



Figuur 5 - Betrokken partijen (uit Nationale Aanpak Biobased Bouwen).

Is er de bereidheid en mogelijkheid om 'open source' te werken (alles is van iedereen en dus van niemand)?

Kennisdeling tussen regio's verloopt actief en lijkt open source te zijn. Een producent van vlas uit kritiek op de Nationale Aanpak Biobased Bouwen: de voorgestelde opschaling is onrealistisch. De knelpunten liggen vooral bij oogstmachines en verwerking van grondstoffen, niet bij het aanplanten. Het risico bestaat dat boeren gewassen telen zonder afzetmogelijkheden, wat hen kan afschrikken van biobased teelt. Dit wijst op een top-down benadering die onvoldoende aansluit bij de praktijk op het boerenbedrijf.

Beschikt de gemeenschap over alle benodigde intellectuele, culturele en juridische kennis en ervaring en kan zij deze ook effectief inzetten?

Gezien de brede steun binnen het consortium en de verscheidenheid aan achtergronden en expertise, lijkt er voldoende kennis aanwezig te zijn. Bovendien beschikt de organisatie over een juridische structuur en een decentrale opzet, wat erop wijst dat ook op deze gebieden de nodige expertise aanwezig is.

### Investerings & Opbrengsten

Wat wordt verstaan onder investeringen en opbrengsten en is daar overeenstemming over?

Het programma wordt tot 2030 gefinancierd door de overheid, met als doel dat de biobased keten daarna zelfstandig functioneert. Hoewel de samenwerking met marktpartijen positief is, is het onduidelijk of de overheidsinvestering voldoende is voor het behalen van de doelen. Er zijn zorgen over de haalbaarheid van een rendabel verdienmodel voor boeren, waarvoor een systeem van koolstofcertificaten wordt voorgesteld. Daarnaast bevat het programma diverse subsidieregelingen, zoals voor biobased isolatie, rentekortingen en ondersteuning van ketenpartners, maar deze lijken niet voldoende om de hele markt op gang te brengen.

Welk onderliggend financieringsmodel wordt gehanteerd?

Het financieringsmodel van het programma leunt sterk op subsidies, zowel voor de looptijd tot 2030 als voor aanvullende regelingen binnen het programma. De investering richt zich op een transitieteam en het verkennen van inkomsten via Carbon Credits, waarbij CO<sub>2</sub> langdurig wordt opgeslagen in bouwmaterialen. Er wordt gewerkt aan een rendabel businessmodel voor alle ketenpartners.

Welke afspraken worden gemaakt over investeringen door de gemeenschap (wie investeert wat?) en hoe worden deze afspraken geborgd?

De Nationale Aanpak Biobased Bouwen bevat duidelijke doelstellingen en een gespecificeerde investering in twee fasen. Een interdepartementale stuurgroep, bestaande uit directeurs van vier ministeries (BZK, LNV, I&W en EZK), bewaakt de voortgang. Deze groep overlegt tweemaal per jaar met het ambtelijk kernteam over strategie, financiën en voortgang, waardoor de uitvoering richting de gestelde doelen wordt gewaarborgd.

### Participatie & Besluitvorming

Wie bepaalt of een vernieuwing plaatsvindt of niet?

Het consortium heeft in nauw overleg met de overheid voorafgaand aan het programma bepaald op welke innovaties de focus ligt. Daarmee is sprake van een gezamenlijke afstemming tussen overheid en marktpartijen.

Wie bepaalt wie meedoet en wie niet?

Building Balance lijkt een bepalende rol te spelen in wie wel of niet deelneemt aan het consortium. Aangesloten partijen kunnen uiteraard ook andere organisaties aandragen. Subsidieprogramma's zorgen vaak voor een dynamiek waarbij bestaande partijen weinig belang hebben bij netwerkuitbreiding, omdat dit de beschikbare subsidie per deelnemer kan verminderen. Het is voorstelbaar dat het decentrale karakter van het programma en de betrokkenheid van overheidsorganisaties deze tendens enigszins afzwakken.

Hoe is de besluitvorming geregeld?

Veel van de besluitvorming en de richtinggevende visie zijn al bij de start van de aanpak tot 2030 vastgelegd. De verantwoordelijkheid voor deze besluitvorming lijkt grotendeels bij Building Balance te liggen.

Kunnen degenen die door de innovaties worden getroffen, ook deelnemen aan het vormgeven en aanpassen van de innovaties?

Alle marktpartijen lijken vertegenwoordigd in het consortium. Met name de burger/ gebruikers van de biobased woningen lijken ondervertegenwoordigd. Hierdoor kan een mismatch ontstaan tussen gebruikersbehoeften en de uitkomst van het programma.

### UITKOMSTEN INTERVIEW

Op basis van de uitkomsten van de deskresearch is een aangepaste set vragen voor het online interview gebruikt (zie figuur 6). Het interview heeft zich vooral gericht op de inhoud en het totstandkomingsproces van deze collectieve innovatie.

<p><b>VERNIEUWING &amp; VERBETERING</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat is er anders georganiseerd bij dit collectief dan bijvoorbeeld bij een Green Deal? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zijn er doelstellingen of ambities om te werken richting een nieuwe organisatievorm? Welke vorm heeft dit?</li> </ul> </li> <li>• Hoe wordt maatschappelijke draagvlak voor het programma geborgd? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe is dit gedaan bij de vorming van het programma?</li> <li>• Is er momenteel een formele rol weggelegd voor burgers en de samenleving?</li> <li>• Welke actieve rol wordt er gespeeld bij vergroting van het draagvlak?</li> </ul> </li> </ul> <p><b>GEMEENSCHAP &amp; RELATIES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wat zijn de grootste uitdagingen op organisatorisch vlak?</li> <li>• Zijn er afspraken rondom (intellectueel) eigendom? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelden er bijvoorbeeld Open Source regels voor de deelnemende partijen?</li> </ul> </li> </ul> <p><b>INVESTERINGEN EN OPBRENGSTEN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe is de initiële begroting voor de Nationale Aanpak Biobased Bouwen opgesteld en is dit voldoende voor het bereiken van de gezamenlijke ambities?</li> <li>• Hoe wordt bepaald naar wie de investeringen vanuit het overheidsprogramma gaan en ligt dit al vast?</li> <li>• Hoe is een eerlijke verdeling van de uiteindelijke opbrengsten georganiseerd? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Binnen het collectief vs maatschappelijk</li> <li>• Hoe afhankelijk ben je nu van overheidsfinancieringen?</li> </ul> </li> </ul> <p><b>PARTICIPATIE &amp; BESLUITVORMIG</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoe wordt bepaald wie er wel en niet betrokken worden? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zie je over- of ondervetegenwoordiging van bepaalde belangen?</li> <li>• Is er een doelgroep die weerstand biedt tegenover betrokken worden? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Waar heeft dit mee te maken?</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Hoe wordt omgegaan met koerswijzigingen op basis van vergaarde inzichten? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie is hier bepalend en hoe verloopt de besluitvorming?</li> </ul> </li> </ul>
--

FIGUUR 6 - Gestructureerde vragenlijst gebruikt bij het interview

Na afloop van het interview hebben de onderzoekers gereflecteerd op de uitkomsten ervan. Hieronder zijn de belangrijkste lessen en inzichten samengevat.

- Het initiatief is onderschreven en gefinancierd door de overheid.
- Binnen het leiderschapsteam van Building Balance – en in iets mindere mate bij de overige deelnemers – bestaat een duidelijke visie over wat wel en niet wenselijk is binnen het initiatief. Zo wordt er actief gestuurd op het voorkomen van belangenverstremming, bijvoorbeeld door alleen te werken met adviseurs zonder directe rol in de keten. Ook wordt geprobeerd te voorkomen dat individuele partijen het proces kunnen frustreren door hun invloed te spreiden over meerdere regio's. Er wordt gekeken naar waar het wél lukt en waarom het op andere plekken niet van de grond komt. Dit laat zien wat de kracht is van een grootschalig initiatief als Building Balance.
- Het leiderschapsteam houdt het maatschappelijke belang sterk voor ogen en gelooft sterk in de ethische en maatschappelijke juistheid van hetgeen waarmee ze bezig zijn.
- Commitmentverklaringen bij woningbouwcorporaties (met een groot volume achter zich) zijn een goed instrument dat wordt ingezet om de markt als geheel een bepaalde kant op te laten bewegen.
- Voor het bestendigen heb je een legitimering nodig die je krijgt doordat je expertise in huis hebt waardoor anderen je serieus nemen.
- Het team beschikt over uiteenlopende expertises en jarenlange ervaring, wat leidt tot een sterk onderling respect. Binnen het leiderschapsteam lijkt er bovendien minder hiërarchie en ongelijkheid dan gebruikelijk is in veel organisaties.
- De betrokkenen worden door de financiering ook in staat gesteld om hun tijd hieraan te besteden. Dit is vaak een uitdaging in andere collectieven.
- Die financiering draagt ook bij aan de inclusiviteit, doordat verschillende belanghebbenden betrokken kunnen zijn en blijven die in andere situaties meer afhankelijk zijn van vrijwilligheid.
- Gedachtegoed van delen (commons) is onderdeel van de organisatie maar niet geformaliseerd. “Alles is van iedereen, wij regelen het gewoon op die manier.” Ter illustratie: de productcertificeringen die worden gedaan zijn openbaar en vrij te gebruiken door iedereen.
- Alles eerlijk delen en een sterk moreel kompas zijn aan het begin simpelweg als (informele) eisen gesteld voor deelname. Partijen zijn hierop geselecteerd door de kerngroep. Inmiddels zijn het vanzelfsprekendheden binnen het collectief geworden.
- Succes van het initiatief is sterk afhankelijk van de mensen in het team. Hoe kwetsbaar is Building Balance als de belangrijke initiatiefnemers uitvallen? Wie lost dan conflicten op of gaat tegengestelde belangen tegen?

## CONCLUSIE

Het eerste doel van dit onderzoek naar Building Balance was het evalueren van de toepasbaarheid van het collectieve innovatie prototype. Building Balance is een schoolvoorbeeld van collectieve innovatie: een urgent en complex maatschappelijk vraagstuk wordt door een combinatie van private en publieke partijen uit de hele keten opgepakt, georganiseerd en verder gebracht, waarbij individuele belangen ondergeschikt worden gemaakt aan het hogere doel. Het prototype bleek een geschikt analysekader voor zowel deskresearch als interviews dat op een systematische manier de essentiële kenmerken van Building Balance als collectieve innovatie zichtbaar maakt.

Dat gezegd hebbend, is er wel ruimte voor verbetering (het tweede doel van dit onderzoek). De specifieke vragen in het prototype dekken in een aantal gevallen onvoldoende de lading van de achterliggende intenties en onderliggende context. Het lijkt raadzaam om in het prototype nog meer aandacht te besteden aan de achterliggende betekenis van de thema's. Wellicht dat een toevoeging van een ideaalbeeld in een paar zinnen per thema kan helpen als perspectief om de vragen goed te kaderen. Daarnaast kan het centrum van het model explicieter worden gebruikt om het collectieve doel te formuleren maar ook om te reflecteren op de mogelijke schaduwkanten van het collectieve doel.

## 10. CONCLUSIES EN KRITISCHE BESCHOUWING PROJECTRESULTATEN

In dit afsluitende hoofdstuk reflecteren we kort op het ontwikkelde prototype, op de inzichten die we met behulp van dit prototype hebben verkregen bij de projectpartners, en op de PIPA-methode, en we keren terug naar onze oorspronkelijke onderzoeksvraag.

### PROTOTYPE

Het onderzoek is erin geslaagd om een uitgewerkte praktische aanpak – een prototype – voor collectieve innovatie binnen de praktijk van biobased design en materiaaltransitie te ontwikkelen. Daarbij is het oorspronkelijk opgestelde 4-dimensionele (4-pijler) prototype in zijn structuur overeind gebleven, maar door een serie van iteraties zowel inhoudelijk als qua vorm belangrijk verbeterd. Een dergelijk proces van constante verbetering vergt een grote openheid van de onderzoekspartners naar elkaar en de bereidheid om interdisciplinair te denken en te handelen. De basis hiervoor vormde onze focus op communicatie tussen de onderzoekspartners – een aandachtspunt dat wij uit het voorgaande ClickNL onderzoek Van Award naar Impact hadden meegenomen. Dit leidde tot een blijvende betrokkenheid van alle onderzoekspartners en resulteerde uiteindelijk in een prototype dat academische kennis en design thinking succesvol combineert met een hoge mate van functionaliteit en praktische toepasbaarheid.

Mede door de succesvolle combinatie van academische nauwkeurigheid en professionele vormgeving heeft ons prototype impact weten te genereren ver buiten de scope van dit onderzoek. Al tijdens het lopende onderzoek hebben collectieve innovatiewerkshops buiten het eigenlijke onderzoek plaatsgevonden. Deze werden deels begeleid door een van de hoofdonderzoekers van dit project – zoals bijvoorbeeld bij een bijeenkomst van het lectorenplatform Circulaire Economie – en deels door derden (collega-onderzoekers van de Christelijke Hogeschool Ede). Dit laat zien dat het prototype zeker binnen de wereld van praktijkgericht onderzoek en het HBO weerklank vindt.

### INZICHTEN PROJECTPARTNERS

Nóg belangrijker is de vraag hoe het prototype in de praktijk werkt. In dit opzicht kunnen de PIPA-workshops met de projectpartners als een serie van lakmoesproeven worden gezien die voor iedere onderzoekspartner specifieke inzichten opleverden. In hoofdstuk 8 zijn deze in detail geïnventariseerd. Wat opvalt is dat in de eerste drie PIPA-workshops (SPARK, HdS en Electron) respectievelijk de onderzoekspartners zichzelf als de te onderzoeken casus voordroegen. Daarbij werd duidelijk dat deze onderzoekspartners in wezen hun eigen organisatie als intrinsiek vernieuwend beschouwen. Dienovereenkomstig werden de PIPA-workshops ingezet als methode om te analyseren waardoor de innovatiekracht van de organisaties geremd wordt en welke concrete handvatten collectieve innovatie biedt om hun innovatieve impact te versterken. Op metaniveau is het belangrijke inzicht dat uit ons onderzoek naar voren komt dat collectieve innovatie haar kracht het beste kan ontvouwen als er sprake is van een goed functionerende publieke sector, waarbij de relevante overheidsinstanties bereid zijn om samen met maatschappelijke partijen en marktspelers naar vernieuwende manieren van samenwerking op zoek te gaan. Daarmee bevestigt ons onderzoek de bevindingen van heterodoxe economen als Mazzucato.

Een concreet voorbeeld hiervan is het Building Balance programma dat door de Rijksoverheid in de vorm van de Nationale Aanpak Biobased Bouwen tot 2030 met € 200 miljoen gemeenschapsmiddelen wordt ondersteund om zelfstandige ketens op te zetten voor biobased bouwmaterialen. Hoewel vanuit ons project weinig gezegd kan worden over de uiteindelijke impact van Building Balance, wordt het initiatief van de deelnemers als een belangrijke stap richting de biobased transitie gezien. Duidelijk is in ieder geval dat binnen Building Balance de noodzakelijke randvoorwaarden voor missiegedreven innovatie geborgd lijken te zijn.

Een vergelijkbare borging van randvoorwaarden hebben wij bij HdM in Berlijn gezien. HdM zet in op vormen van collectieve innovatie op het gebied van participatieve cultuur binnen de biobased transitie waarbij design een belangrijke rol speelt. HdM heeft het voordeel onderdeel uit te maken van het Haus der Statistik, dat door de relevante overheidsinstanties gezien wordt als een modelproject voor een innovatieve toekomstgerichte publieke sector. Vertegenwoordigers van de gemeente Berlijn maken deel uit van het bestuur van Haus der Statistik en samen met de initiatiefnemers geven zij vorm aan dit publiek-civiele partnerschap. Ook hier is dus de continuïteit van het project geborgd, hoewel de toekomstige bekostigingsmodellen minder duidelijk zijn, omdat zij afhankelijk zijn van interne onderhandelingsprocessen waarvan de resultaten niet voorspelbaar zijn.

Electron in Breda is een kleinschaliger project dat net als HdM op het gebied van participatieve cultuur met een sterke kunst en cultuurkant opereert. De organisatie leunt op een breed netwerk van culturele professionals en stadsactivisten maar opereert zelfstandig (d.w.z., niet onder een grotere organisatieparaplu zoals HdM bij Haus der Statistik). Het wegvallen van de subsidie maakt duidelijk dat er onvoldoende commitment vanuit de overheid is voor dit project. Een belangrijke reden hiervoor lijkt te liggen in het feit dat overheidsinstanties het moeilijk vinden om de rol van cultuur binnen transitieprocessen te herkennen. Daardoor kunnen culturele initiatieven geen aanspraak maken op missiegedreven industriepolitieke maatregelen zoals Building Balance. Hoewel het zeker terecht is dat cultuur niet slechts als industrie wordt begrepen (O'Connor 2024), is het hoog tijd dat overheden de rol van cultuur bij transitieprocessen serieus nemen. Uiteindelijk gaat het bij deze missiegedreven industriepolitieke maatregelen vaak letterlijk om cultuurverandering. De twee hoofdonderzoekers hebben dit onlangs, samen met een internationaal, transdisciplinair onderzoeksteam in een publicatie binnen de Nature groep mogen uiteenzetten (McCartney et al 2023).

## DOORONTWIKKELING PIPA-METHODE

Een bijkomend doel van dit project was het verder ontwikkelen van de PIPA-methode. Tijdens het ClickNL-onderzoek Van Award naar Impact, waarin we deze methodologie eveneens toepasten, leerden we dat de voorgestelde formele en volledige PIPA-aanpak in de praktijk van dit project niet haalbaar bleek. De grootste obstakels waren tijd en geld: idealiter duurt een PIPA-workshop drie dagen, terwijl de betrokken ontwerpers veelal zelfstandige ondernemers zijn die zich geen onbetaalde deelname aan een meerdaagse workshop kunnen veroorloven.

Daarom was het in dit onderzoek belangrijk om te experimenteren met varianten van de PIPA-workshop die beter passen bij situaties waarin tijd en middelen beperkt zijn. Met het prototype van de 'tafelversie' dat voortkwam uit ons onderzoek, konden we het collectieve innovatieproces via de PIPA-workshop toch efficiënt laten verlopen. De combinatie van wetenschappelijke kennis en functioneel ontwerp zorgde voor een gestructureerde en doelgerichte aanpak van de workshops.

Toch moeten we constateren dat de behaalde efficiëntiewinst niet voldoende was om de duur van een PIPA-workshop terug te brengen tot slechts enkele uren. Een kortere versie van een PIPA-workshop is wel denkbaar bij de ontwikkeling van een concreet en relatief eenvoudig product. Maar zodra het gaat om het analyseren van impactpaden bij complexe vraagstukken – zeker wanneer er sprake is van innovaties met meerdere sociale dimensies – blijft een meerdaagse workshop noodzakelijk.

Hierdoor blijven de eerdergenoemde belemmeringen bestaan, wat leidt tot een fundamenteel dilemma, vooral met betrekking tot de rol van ontwerpers in collectieve innovatieprocessen. Ontwerpers zijn namelijk vaak cruciaal voor innovatie vanwege de potentieel ontwrichtende kracht van hun methoden en perspectieven – een aanname die ook in ons onderzoek werd bevestigd. Het dilemma is dat ontwerpers, door hun sterke afhankelijkheid van marktgebaseerde verdienmodellen binnen de creatieve industrie, nauwelijks in staat zijn om buiten de markt te opereren. Als zelfstandige – vaak in een kwetsbare positie – zijn zij genoodzaakt hun werktijd te factureren. In het specifieke geval van collectieve innovatie, het centrale onderwerp van dit onderzoek, betekent dit dat hun huidige marktgebonden ondernemerschap hen weerhoudt van deelname aan 'meer-dan-markt'-innovatieprocessen, terwijl ze essentieel zijn om deze te laten slagen.

Dit dilemma vraagt om een radicaal andere visie op de creatieve industrie en creatieve arbeid – een systeemverandering. Toch zijn wij ervan overtuigd dat er oplossingen mogelijk zijn, bijvoorbeeld door te experimenteren met nieuwe vormen van ondernemerschap binnen een innovatieve publieke sector. Hoe dit concreet vorm kan krijgen, zullen we in toekomstige onderzoeksprojecten verder onderzoeken.

## KAN COLLECTIEVE INNOVATIE DE BIOBASED TRANSITIE VERSNELLEN?

Aan het einde van dit rapport keren we terug naar het begin. Dit onderzoeksproject naar collectieve innovatie kwam voort uit de vraag of 'collectieve innovatie inderdaad beter zou werken om de biobased transitie te versnellen en zo ja, hoe zou dit dan praktisch in zijn werk kunnen gaan? (H1). Op basis van ons onderzoek is het antwoord dat we hierop kunnen geven: "Jazeker, mits". Mits aan een aantal belangrijke randvoorwaarden wordt voldaan die vervat zitten in het prototype en voor een groot deel gerealiseerd zijn binnen het Building Balance programma. Deze randvoorwaarden zijn kort en bondig samen te vatten als: **genoeg middelen om iedereen die onderdeel zou moeten zijn van het collectief in staat te stellen daaraan deel te (blijven) nemen, in combinatie met de open source gedachte: alles is van iedereen en dus van niemand.**

Het is essentieel dat een collectief de tijd en ruimte krijgt om zich te ontwikkelen tot een goed functionerend innovatief ecosysteem, ondersteund door een duurzaam en sluitend financieringsmodel. Van de initiatieven die wij hebben onderzocht, voldoet alleen Building Balance volledig aan deze voorwaarden, en HdM in mindere mate.

Bij Building Balance kunnen we stellen dat er sprake is van succesvolle collectieve innovatie. Tegelijkertijd is dit in wezen een vorm van missiegedreven industriepolitiek — een traditionele beleidsaanpak die op zichzelf waardevol is, maar slechts beschikbaar is binnen politiek gunstige domeinen.

In andere gevallen, zoals bij meer innovatieve, bottom-up initiatieven uit de culturele en creatieve sector — waarbij ontwerpers een centrale rol spelen, zoals bij onze partners — blijkt het veel moeilijker om de noodzakelijke randvoorwaarden te realiseren. Deze initiatieven erkennen het belang van collectieve innovatie en zien het prototype als een praktisch en bruikbaar hulpmiddel. Toch ontvangen ze onvoldoende steun vanuit de publieke sector, waardoor ze niet in staat zijn om hun potentiële maatschappelijke impact daadwerkelijk te tonen of te bewijzen.

## BRONNEN

- Alvarez, Sophie; Douthwaite, Boru; Thiele, Graham; Mackay, Ronald; Córdoba, Diana & Tehelen, Katherine (2010) "Participatory Impact Pathways Analysis: a practical method for project planning and evaluation," *Development in Practice*, 20(8): 946-958.
- Bower, Joseph L. & Christensen, Clayton M. (1995) "Disruptive Technologies: Catching the Wave," *Harvard Business Review*, Jan/Feb, <https://hbr.org/1995/01/disruptive-technologies-catching-the-wave>.
- Chesbrough, Henry (2011) *Open Service Innovation*, San Fransico: Jossey-Bass.
- Chesbrough, Henry (2003) *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Fukuyama, Francis (1992) *The End of History and the Last Man*, New York: Free Press.
- Howaldt, Jürgen, Kopp, Ralf & Schwarz, Michael (2013) *Zur Theorie sozialer Innovationen: Tardes vernachlässigter Beitrag zur Entwicklung einer soziologischen Innovationstheorie*, Weinheim: Beltz-Juventa.
- Kim, W. Chan & Mauborgne, Renée (2004) "Blue Ocean Strategy," *Harvard Business Review*, Oct, <https://hbr.org/2004/10/blue-ocean-strategy>.
- Lester, Richard K. & Piore, Michael J. (2004) *Innovation: The Missing Dimension*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Mazzucato, Mariana (2020), *Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism*, London: Allen Lane.
- Mazzucato, Mariana (2018), *The Value of Everything Making and Taking in the Global Economy*, New York: Penguin Books.
- McCartney, Gerald, O'Connor, Justin, Olma Sebastian, Hill O'Connor, Clemetine, Harroun, Leslie & Morel, Kaj (2023) "Culture As an Objective For and a Means of Achieving a Wellbeing Economy," *Palgrave Communications*, vol. 10(1), 1-5. <https://www.nature.com/articles/s41599-023-02240-6>.
- Mulgan, Geoff (2007) *Social Innovation: What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated*, Skoll Centre for Social Entrepreneurship Working Paper, University of Oxford. <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/Social-Innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated-March-2007.pdf>.
- O'Connor, Justin (2024). *Culture Is Not an Industry. Reclaiming Art and Culture for the Common Good*, Manchester: Manchester University Press.
- Prahalad, C.K. & Ramaswamy, Venkatram (2000) "Co-opting Customer Competence," *Harvard Business Review*, Jan/Feb, <https://hbr.org/2000/01/co-opting-customer-competence>.
- Pouw, Nicky (2020) *Wellbeing Economics. How and Why Economics Needs to Change*, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Raworth, Kate (2018) *Doughnut Economics. Seven Ways to Think Like a 21st Century Economist*, London: Random House.
- Vesco, A. (2022). "The Neapolitan Way to the Commons: Poetics of Irony and 'Creative Use of the Law' in the Case of L'Asilo," *Journal of Modern Italian Studies*, 27(1): 125-150.
- Sanchez Belando, M. V. (2017) "Building Alternatives to the Creative Turn in Barcelona: The Case of the Sociocultural Centre Can Batlló," *City, Culture and Society*, 8: 35-42.
- Schumpeter, Joseph (1912) *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung*, Berlin: Duncker & Humblot.
- Speth, James Gustave & Courier, Kathleen (2021) *The New Systems Reader Alternatives to a Failed Economy*, London: Routledge.
- The Foundational Economy Collective (2018) *Foundational Economy. The Infrastructure of Everyday Life*, Manchester: Manchester University Press.
- Westra, R. (2023) *Co-creatie in een hiërarchische wereld* [Masterscriptie, Radboud Universiteit]. <https://www.dropbox.com/scl/fi/1h1wtxwwdg4k064ehyg09/Rikst-Westra-Co-creatie-in-een-hierarchische-wereld.pdf?rlkey=h5v3wweyg69uf4ajs4wjvkn9i&dl=0>.



## BIJLAGE 1 - OVERZICHT VAN VERSCHILLENDE INNOVATIETHEORIEËN

Overzicht van verschillende innovatietheorieën met bronnen die gediend hebben als input voor het prototype en de wijze waarop we deze ingebracht hebben in de eerste werksessie met onze praktijkpartners

### A. OPEN INNOVATION | THEORIE

#### INPUT PROTOTYPE

<i>Bronnen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Chesbrough, Henry (2011) <i>Open Service Innovation</i>, San Fransico: Jossey-Bass.</li> <li>- Chesbrough, Henry (2003) <i>Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology</i>, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.</li> </ul>
<i>In het kort</i>	In tegenstelling tot de traditionele, gesloten innovatie, waarbij onderzoek en ontwikkeling in een productieproces plaats vinden binnen de grenzen van de onderneming, gaat open innovatie uit van de gedachte dat externe kennis ingebracht moet worden in het innovatieproces, maar ook dat interne kennis via een ander businessmodel dan het eigen gecommmercialiseerd kan worden. Bedrijven realiseren zich dat de meeste kennis zich buiten het eigen bedrijf bevindt. Een goede implementatie van open innovatie rekent af met het zogenaamde Not Invented Here syndroom en het Not Sold Here syndroom. Al met al kan het gezien worden als een voortzetting van de trend naar concentratie op kerncompetenties.

*Doel* Verbeteren concurrentiekracht, prestaties en winstgevendheid van de eigen organisatie.

*Essentiële kenmerken*

Gesloten innovatie principes	Open innovatie principes
De deskundigen in ons werkkterrein werken voor ons.	Niet alle deskundigen in ons werkkterrein werken voor ons. We moeten werken met deskundigen binnen en buiten onze organisatie.
Om van R&D te profiteren moeten we het zelf ontdekken, ontwikkelen, en leveren.	Externe R&D kan betekenisvolle waarde creëren; interne R&D is nodig om ons deel van die waarde op te kunnen eisen.
Als we iets zelf ontdekken kunnen we het als eerste op de markt brengen.	We hoeven het oorspronkelijk onderzoek niet zelf te doen om ervan te kunnen profiteren.
Het bedrijf dat als eerste op de markt is met een innovatie zal winnen.	Een beter business model is beter dan als eerste op de markt zijn.
Als we de meeste en de beste ideeën van de industrie voortbrengen zullen we winnen.	Als we het best gebruik weten te maken van interne en externe ideeën zullen we winnen.
We moeten ons innovatieproces afschermen zodat onze concurrentie niet van onze ideeën kan profiteren.	We zouden moeten profiteren van andermans gebruik van ons innovatieproces, en we zouden andermans intellectueel eigendom moeten kopen als dat onze business voordeel geeft.

(Bron: Van de Vrande & Rochemont (2006))

#### INPUT WERKSESSIE

<i>Omschrijving</i>	Deze benadering van innovatie gaat uit van een proces dat over de organisatiegrenzen heen gaat. Dit proces kan geplaatst worden in het specialisatie proces: kennis die niet binnenshuis aanwezig is wordt elders gehaald. Bovendien zit er een businessmodel achter de eigen kennis.
<i>Doel</i>	Verbeteren concurrentiekracht, prestaties en winstgevendheid van de eigen organisatie.
<i>Principes</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Werken met experts van binnen en buiten de organisatie</li> <li>- Externe R&amp;D kan waardevol zijn, interne R&amp;D is noodzakelijk om waarde op te eisen</li> <li>- Oorspronkelijk onderzoek hoeft niet zelf gedaan te worden om waardevol te zijn.</li> <li>- Een beter businessmodel is belangrijker dan het zijn van de eerste.</li> <li>- Een combinatie van interne en externe ideeën bepaalt het succes.</li> <li>- Het slim delen met elkaar van het innovatieproces levert voordelen op.</li> </ul>
<i>Om over na te denken</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wat gebeurt er met deze complexe uitdagingen zodra commerciële winst uit de toekomstige Intellectual Property minder belangrijk wordt?</li> <li>- Hoe ziet open innovatie eruit in niet-bedrijfsmatige, niet-marktgerichte organisaties?</li> <li>- Wat zijn de ervaringen van onze partners met openheid in innovatieprocessen?</li> </ul>



## D. SOCIAL INNOVATION | THEORIE

INPUT PROTOTYPE	
Bronnen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mulgan, Geoff (2007) Social Innovation: <i>What It Is, Why It Matters and How It Can Be Accelerated</i>, Skoll Centre for Social Entrepreneurship Working Paper, University of Oxford. <a href="https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/Social-Innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated-March-2007.pdf">https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/Social-Innovation-what-it-is-why-it-matters-how-it-can-be-accelerated-March-2007.pdf</a>.</li> <li>- Howaldt, Jürgen, Kopp, Ralf &amp; Schwarz, Michael (2013) <i>Zur Theorie sozialer Innovationen: Tardes vernachlässigter Beitrag zur Entwicklung einer soziologischen Innovationstheorie</i>, Weinheim: Beltz-Juventa.</li> </ul>
In het kort	Specifiek uit Sanchez Belando: Sociale innovatie is een sociaalhistorisch en territoriaal ingebed proces dat betrekking heeft op drie onderling verbonden aspecten: (1) inhoudsproductie verwijst naar de bevrediging van menselijke behoeften die niet bevredigd worden door de markt of de staat; proces verwijst naar de benodigde veranderingen in sociale relaties en bestuur en naar het verhogen van het niveau van sociale participatie; (3) empowerment verwijst naar groter sociaal-politiek potentieel en toegang tot middelen om participatie te vergemakkelijken.
Doel	Specifiek uit Sanchez Belando: Het tegenwicht bieden aan en het bevorderen van alternatieven voor marktgestuurd stedelijk beleid en het democratiseren van bestuursstructuren door gemeenschapsgericht beheer.
Essentiële kenmerken	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. SI als een lokaal bottom-up sociaal initiatief dat tot doel heeft een niet-standaard oplossing voor een sociale behoefte te ontwikkelen;</li> <li>2. SI gaat over het veranderen van sociale en machtsverhoudingen, waarbij sociale participatie een doorslaggevende factor is;</li> <li>3. SI is gebaseerd op interdisciplinaire praktijken en solidariteitsrelaties.</li> <li>4. SI impliceert een leerproces en empowerment proces dat leidt tot autonomie.</li> </ol> <p>Deze aspecten zijn van cruciaal belang voor het economisch levensonderhoud, de verspreiding en continuïteit van SI en het vormgeven van relaties met staatsinstellingen.</p>

INPUT WERKSESSIE	
Omschrijving	Deze benadering van innovatie gaat uit van een proces waarbij nieuwe sociale praktijken worden ontworpen en geïmplementeerd die erop gericht zijn op een betere manier aan sociale behoeften te voldoen dan de bestaande oplossingen.
Doel	Het oplossen van sociale vraagstukken; vaak door middel van commerciële bedrijvigheid (social entrepreneurship).
Kenmerken	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geen duidelijke definitie</li> <li>- Vaak gaat het om de ontwikkeling en implementatie van nieuwe ideeën (producten, diensten en modellen) die aansluiten bij maatschappelijke behoeften en nieuwe sociale relaties en samenwerkingsverbanden creëren</li> <li>- Silicon Valley startup model vaak als blueprint voor deze vorm van innovatie: slimme tech-ondernemers schalen nieuwe technologieën op om "wicked problems" op te lossen.</li> </ul>
Om over na te denken	In ons vorige onderzoek stelde een Duitse ontwerper een "copy-paste-up" model voor dat de inefficiënte te denken versnippering van kennis zou vermijden. Wat voor soort platform(en) zou een dergelijk "copy-paste-up" model kunnen ondersteunen? Als het niet de commerciële markt is, wat zijn dan de beste vehikels voor sociale innovatie?

## E. ECONOMIC SYSTEM INNOVATION | THEORIE

INPUT PROTOTYPE	
Bronnen	Mazzucato, Mariana (2020), <i>Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism</i> , London: Allen Lane.
In het kort	Mazzucato stelt een nieuw type kapitalisme voor dat zich richt op het oplossen van mondiale uitdagingen, zoals klimaatverandering en ongelijkheid, met behulp van door de overheid geleide investeringen en partnerschappen met de particuliere sector. De huidige missie met betrekking tot het economisch systeem is het vinden van manieren om dit systeem te herontwerpen van een systeem dat financiële waarde genereert voor de bevoorrechte enkelingen naar een systeem dat waarde genereert voor de transitie naar een duurzame toekomst.
Doel	Het herstellen van het publieke doel in het beleid, zodat het gericht is op het creëren van tastbare voordelen voor burgers en het stellen van doelen die voor mensen belangrijk zijn - gedreven door overwegingen van algemeen belang in plaats van winst (Mazzucato, p. 6).
Essentiële kenmerken	<p>Doorbreken van mythes die voortkomen uit deze oude economische theorie (Market Failure Theory), om zo te komen tot een nieuw handelingsperspectief. (Bron: <a href="https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/waarom-we-volgens-mariana-mazzucato-groot-moeten-denken-om-grote-problemen-op-te-lossen/">https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/waarom-we-volgens-mariana-mazzucato-groot-moeten-denken-om-grote-problemen-op-te-lossen/</a>)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Mythe 1:</b> Het bedrijfsleven creëert waarde en neemt risico's, overheden faciliteren een zo goed mogelijke context. Overheden missen hierdoor het vertrouwen en de capaciteit om zelf als marktpartij te kunnen opereren, en dat is wel nodig voor missies, aldus het boek.</li> <li>2. <b>Mythe 2:</b> de rol van de overheid is het oplossen van negatieve externe effecten. De overheid kan veel meer dan dat, aldus Mazzucato. Het zit bedrijven dan niet in de weg; het lokt juist de goede private investeringen uit. Wie anders kan de opschaling maken?</li> <li>3. <b>Mythe 3:</b> overheidsinvesteringen moeten beoordeeld worden als bedrijfsmatige investeringen. De value-for-money maatschappelijke kosten-baten analyse (MKBA) wordt hier ter discussie gesteld. Ideële doelstellingen en missies laten zich volgens Mazzucato niet in MKBA termen vatten.</li> <li>4. <b>Mythe 4:</b> de overheid kan het beste taken uitbesteden aan bedrijven. Maar dit leidt tot geringere verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid van de overheid, dus die kan de touwtjes beter zelf in de hand houden.</li> <li>5. <b>Mythe 5:</b> de overheid moet geen keuzes maken met wie ze in zee gaat in grote projecten. Dat moet ze volgens het boek juist wel doen – picking winners hoort bij de taak van de overheid om missies gedaan te krijgen.</li> </ol> <p><b>Zeven hoofdpijlers</b> (Bron: Mazzucato (2020): 165-168)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b>Waarde: collectief gecreëerd</b> We hebben het bedrijfsleven, de overheid en het maatschappelijk middenveld nodig om samen waarde te creëren, waarbij niemand wordt gedegradeerd tot cheerleaders van de ander. In dit proces is het noodzakelijk om de collectieve waardecreatie en het begrip publiek doel te definiëren, dat de richting van die waardecreatie kan bepalen en kan informeren over de manier waarop waarde wordt bezeten en gedeeld.</li> <li>2. <b>Markten: vormgeven, niet repareren</b> Missies vereisen een ander kader voor beleid – niet over het oplossen van marktfalen, maar over het actief 'co-creëren en mede vormgeven' van markten. Het vormgeven van markten betekent dat de staat mede richting geeft aan de economie door de instrumenten die beschikbaar zijn voor de overheid op één lijn te brengen om de economie in de richting te sturen die het soort waarde produceert dat we willen.</li> <li>3. <b>Organisaties: dynamische capaciteiten</b> Als wat wordt nagestreefd een gemeenschappelijk doel is, vereist dat capaciteiten die te maken hebben met samenwerking en niet met concurrentie. Deze omvatten het vermogen om samen risico's te nemen en te experimenteren en om leren te verwelkomen onder omstandigheden van onzekerheid. Hier is het van cruciaal belang om tegen de trend in te gaan dat overheden hun vermogens en capaciteit uitbesteden en om middelen te herinvesteren in structuren die kenniscreatie, leren en creativiteit binnen het ambtenarenapparaat bevorderen. Zonder dit is het onmogelijk om waarde te co-creëren.</li> <li>4. <b>Financiën: lange-termijn, resultaatgerichte budgettering</b> Om de economie te laten werken voor maatschappelijke doeleinden, in plaats van dat de samenleving voor de economie werkt, is een omkering nodig van de manier waarop over begrotingen wordt gedacht. We moeten beginnen met de vraag 'wat moet er gebeuren?' en dan overgaan naar de vraag hoe we ervoor moeten betalen. Als overheidsinvesteringen worden gestructureerd via dynamische instellingen die gaandeweg creativiteit en innovatie aanmoedigen, kunnen ze de groei op de lange termijn bevorderen.</li> <li>5. <b>Distributie: het delen van risico's en beloningen</b> Als we eenmaal accepteren dat waardecreatie een collectieve inspanning (waarde) is, die het nemen van risico's en experimenteren (capaciteiten) en adequate en goed gestructureerde financiering (financiering) vereist, moet de verdeling van die waarde deze principes weerspiegelen. Ten eerste moet het de hele groep waardeschepers belonen. Ten tweede moet het het herstel van die waarde mogelijk maken door te investeren in de bronnen van creativiteit. Ten derde moeten de financieringsbronnen worden aangevuld in plaats van onttrokken. Dan zal er meer eerlijkheid en veerkracht in ons economisch systeem zijn.</li> <li>6. <b>Partnerschap: doel en waarde voor belanghebbenden</b> De nadruk op collectieve waardecreatie betekent dat de manier waarop we de samenwerking tussen bedrijfsleven en overheid vormgeven ertoe doet. Partnerschappen dienen symbiotisch in plaats van parasitair te zijn. Parasitaire partnerschappen zijn partnerschappen waarbij de ene organisatie groeit ten koste van de andere. Bij symbiotische oplossingen floreren beide – met een gemeenschappelijk doel. Hoe dit kan worden gedaan in de huidige markten is een prangende vraag.</li> </ol>

7. *Participatie: open systemen om onze toekomst mede vorm te geven*  
 Als we collectief waarde willen creëren, moeten we nieuwe vormen van participatie in dat creatieproces bevorderen, via een heropleving van debat, discussie en consensusvorming. Om dit te laten gebeuren zijn nieuwe, gedecentraliseerde fora nodig die verschillende stemmen en ervaringen samenbrengen, zoals burgervergaderingen. En als dergelijke fora en instellingen niet aanwezig zijn, moeten ze worden gebouwd. We mogen niet vergeten dat zowel de New Deal van Roosevelt als de maanlanding in wezen door de elite werden bestuurd. De uitdagingen van de 21e eeuw zullen veel meer interactie met burgers en gemeenschappen vereisen, en zelfs leiderschap door hen. Maar in de eerste plaats moet een stakeholderbenadering van waarde beginnen met de erkenning dat waarde collectief wordt gecreëerd door meerdere groepen, waaronder bedrijven, werknemers en lokale en centrale overheden.

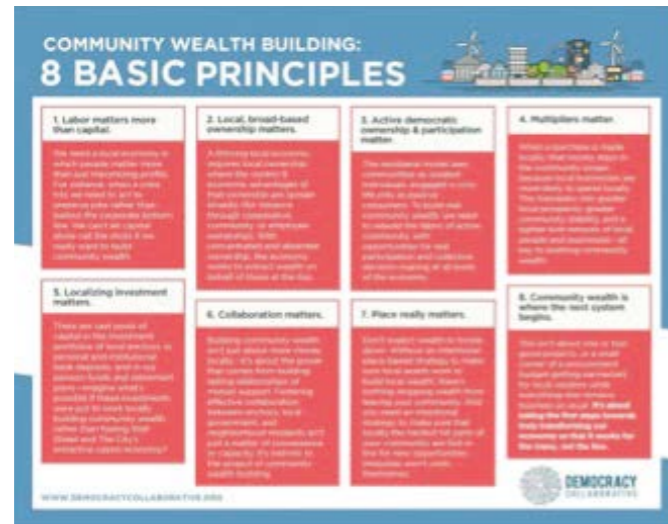
## F. COMMUNITY WEALTH BUILDING | THEORIE

INPUT PROTOTYPE	
<b>Bronnen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="https://cles.org.uk/community-wealth-building/what-is-community-wealth-building/">https://cles.org.uk/community-wealth-building/what-is-community-wealth-building/</a></li> <li>- <a href="https://democracycollaborative.org/programs/cwb">https://democracycollaborative.org/programs/cwb</a></li> </ul>
<b>In het kort</b>	<p>Community wealth building is een nieuwe, op de mens gerichte benadering van de lokale economische ontwikkeling, die rijkdom terug naar de lokale economie stuurt en de controle en voordelen in de handen van de lokale bevolking legt. Het omvat strategieën zoals het ondersteunen van lokale bedrijven, coöperaties en sociale ondernemingen, het bevorderen van economische inclusie en het creëren van duurzame werkgelegenheid. Door te investeren in de lokale economie en gemeenschap, kunnen we bijdragen aan een meer veerkrachtige en welvarende samenleving voor iedereen.</p> <p>(Bronnen: <a href="https://cles.org.uk/community-wealth-building/what-is-community-wealth-building/">https://cles.org.uk/community-wealth-building/what-is-community-wealth-building/</a>, ChatGPT)</p>
<b>Doel</b>	<p>De opbrengsten van economische activiteit die in gemeenschappen plaatsvindt zodanig verdelen dat werknemers, bewoners en consumenten ervan profiteren (in plaats van partijen buiten deze gemeenschap). Dit betekent beter betaalde en veiligere banen, meer lokaal gewortelde bedrijven die de rijkdom die ze creëren delen met werknemers, consumenten en gemeenschappen.</p>
<b>Essentiële kenmerken</b>	<p>De aanpak bestaat uit vijf voorwaarden:                  (Bron: <a href="https://amsterdam.groenlinks.nl/cwb">https://amsterdam.groenlinks.nl/cwb</a>)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Gedeeld eigenaarschap van de economie</b>                      Bewoners moeten eigenaar zijn van de welvaart die gecreëerd wordt in hun wijk. Lokale bedrijven, zeker in de vorm van coöperaties, zijn meer geneigd om lokale mensen aan te nemen en hun inkoop ter plekke te doen. Als medewerkers kunnen meeprofiteren van het resultaat, werken mensen beter samen en wordt er beter geluisterd naar wat er op de werkvloer gebeurt.</li> <li><b>2. Geld moet lokaal werken</b>                      Om een bedrijf, coöperatie of initiatief tot bloei te brengen is geld nodig. Dat geld is er, als banken zich inzetten voor lokale economische ontwikkeling. Bijvoorbeeld via leningen aan ondernemers. Of in de vorm van een circulair investeringsfonds, waar grotere bedrijven en organisaties aan bijdragen. Dat geld kan gebruikt worden voor startersleningen en trainingen.                      We willen eerlijk werk en een goed inkomen</li> <li><b>3. Eerlijk werk en genoeg om van te kunnen leven</b>                      Eerlijk en inclusief werkgeverschap zorgt voor een rechtvaardige arbeidsmarkt. Door lokaal personeel te werven, met oog voor de ontwikkeling van de werknemer. Daarnaast kunnen bedrijven en organisaties gestimuleerd worden om mensen aan te nemen uit gebieden waar werkloosheid relatief hoger ligt; bijvoorbeeld in een bepaalde wijk in de stad.</li> <li><b>4. Lokaal inkopen werkt</b>                      De beste manier van geld in de wijk houden is als bedrijven en organisaties (groot en klein) hun inkoop in de buurt doen. Bij inkoop en aanbestedingen is prijs nu nog vaak de bepalende factor, maar zaken als duurzaamheid en goede arbeidsvoorwaarden zouden doorslaggevend moeten zijn.</li> <li><b>5. Sociaal gebruik van grond en bezit</b>                      Grond en vastgoed moeten waar mogelijk worden ingezet om lokale welvaart te creëren. Meer zeggenschap en democratische controle van de bewoners over de grond en bepaald vastgoed, maakt het mogelijk om die grond in te zetten om lokale welvaart te creëren. Denk aan plekken waar mensen kunnen samenkomen, aan creatieve ruimtes of plekken voor jongeren.</li> </ol>



Bron: <https://www.cles.org.uk/wp-content/uploads/2019/09/Introduction-to-CWB-29082019.pdf>

INPUT WERKSESSIE	
<b>Omschrijving</b>	Deze innovatie stelt een nieuw type kapitalisme voor dat zich richt op het oplossen van mondiale uitdagingen, zoals klimaatverandering en ongelijkheid. Hiervoor worden overheid geleide investeringen gedaan en worden partnerschappen met de particuliere sector aangegaan.
<b>Doel</b>	Het herstellen van het publieke doel in het beleid, zodat het gericht is op het creëren van tastbare voordelen voor burgers en het stellen van doelen die voor mensen belangrijk zijn - gedreven door overwegingen van algemeen belang in plaats van winst.
<b>Kenmerken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Het bedrijfsleven, de overheid en het maatschappelijk middenveld bepalen gezamenlijk welke collectieve waarde wordt nastreefd, wat het doel ervan is, en op welke manier waarde wordt bezeten en gedeeld.</li> <li>- De staat richt zich niet op het oplossen van marktfalen, maar geeft mede richting aan de economie door de instrumenten die beschikbaar zijn voor de overheid op één lijn te brengen om de economie in de richting te sturen die het soort waarde produceert dat we willen.</li> <li>- Overheden moet stoppen om hun vermogens en capaciteit uit te besteden. In plaats daarvan dienen ze middelen te herinvesteren in structuren die kenniscreatie, leren en creativiteit binnen het ambtenarenapparaat bevorderen.</li> <li>- Om de economie te laten werken voor maatschappelijke doeleinden moeten we omgekeerd denken over begrotingen. Begin met de vraag 'wat moet er gebeuren?' en ga dan over naar de vraag hoe we ervoor moeten betalen.</li> <li>- Om te zorgen voor meer eerlijkheid en veerkracht in ons economisch systeem moet de verdeling van waarde: (1) de hele groep waardescheppers belonen; (2) het herstel van die waarde mogelijk maken door te investeren in de bronnen van creativiteit; en (3) de financieringsbronnen aanvullen in plaats van onttrekken.</li> <li>- De nadruk op collectieve waardecreatie vraagt om symbiotische in plaats van parasitaire partnerschappen. Bij symbiotische oplossingen floreren beide - met een gemeenschappelijk doel - en niet de een ten koste van de ander.</li> <li>- Als we collectief waarde willen creëren, moeten we nieuwe vormen van participatie in dat creatieproces bevorderen, via een heropleving van debat, discussie en consensusvorming</li> </ul>
<b>Om over na te denken</b>	Kunnen wij ons zoiets als democratie binnen het bedrijfsleven voorstellen?



## G. GOVERNING THE COMMONS | THEORIE

INPUT PROTOTYPE	
<i>Bronnen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="https://www.onthecommons.org/magazine/elinor-ostroms-8-principles-managing-commons/index.html">https://www.onthecommons.org/magazine/elinor-ostroms-8-principles-managing-commons/index.html</a></li> <li>- <a href="https://fastercapital.com/nl/inhoud/Nobelprijswinnaar-Elinor-Ostrom-de-erfenis-van-een-Nobelprijswinnaar.html">https://fastercapital.com/nl/inhoud/Nobelprijswinnaar-Elinor-Ostrom-de-erfenis-van-een-Nobelprijswinnaar.html</a></li> <li>- Serie video's van Ashley Hodgson</li> <li>- Governing the Commons: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=llvmMRzcSvM">https://www.youtube.com/watch?v=llvmMRzcSvM</a></li> <li>- The Common Pool Resource dilemma: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=1-gOWf1mTbg">https://www.youtube.com/watch?v=1-gOWf1mTbg</a></li> <li>- Design Principles for Institutions: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=BGYuKz5Qvn8">https://www.youtube.com/watch?v=BGYuKz5Qvn8</a></li> <li>- Definition of Institutions: <a href="https://www.youtube.com/watch?v=RWwuXM_JRHk">https://www.youtube.com/watch?v=RWwuXM_JRHk</a></li> </ul>
<i>In het kort</i>	<p>Het werk van Ostrom benadrukt het belang van het erkennen van de rol van gemeenschappen en hun vermogen om zichzelf te organiseren om collectieve actieproblemen op te lossen. Haar werk biedt een raamwerk om te begrijpen hoe gemeenschappen effectief gemeenschappelijke hulpbronnen kunnen besturen en beheren, zonder de noodzaak van externe interventie. Deze benadering benadrukt het belang van bottom-up-oplossingen en erkent dat gemeenschappen vaak beter toegerust zijn om problemen op te lossen dan gecentraliseerde autoriteiten.</p> <p>Het onderzoek van Ostrom was baanbrekend omdat het de conventionele wijsheid in twijfel trok dat gemeenschappelijke hulpbronnen gedoemd waren te mislukken. Vóór haar werk waren veel economen van mening dat privatisering of overheidsregulering de enige manier was om overexploitatie van deze hulpbronnen te voorkomen.</p>
<i>Doel</i>	Gemeenschappen in staat stellen zichzelf zo te organiseren dat ze zonder inmenging van buitenaf, door staat of bedrijf, zelfstandig duurzaam gemeenschappelijke waarde kunnen genereren.
<i>Essentiële kenmerken</i>	<p>Gebaseerd op haar uitgebreide werk, biedt Ostrom acht principes voor hoe commons duurzaam en rechtvaardig kunnen worden bestuurd in een gemeenschap:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definieer duidelijke groepsgrenzen: wat zijn de gemeenschappelijke middelen en wie zijn de gebruikers?</li> <li>2. Stem de regels voor het gebruik van gemeenschappelijke goederen af op de lokale behoeften en omstandigheden: maatwerk i.p.v. one-size-fits-all.</li> <li>3. Democratische deelname: gemeenschappelijke besluitvorming door de bezitters. Zorg ervoor dat degenen die door de regels worden getroffen, kunnen deelnemen aan het aanpassen van de regels.</li> <li>4. Zelfbeheer van de gemeenschap en erkenning door hogere autoriteiten: zorg ervoor dat de regelgevende rechten van leden van de gemeenschap door externe autoriteiten worden gerespecteerd.</li> <li>5. Zelftoezicht: ontwikkel een systeem, uitgevoerd door leden van de gemeenschap, om het gedrag van leden te monitoren.</li> <li>6. Gebruik trapsgewijze sancties voor regelovertreders.</li> <li>7. Zorg voor toegankelijke, goedkope en laagdrempelige arbitrage bij geschillen.</li> <li>8. Gebruik voor grootschalige commons een gelaagd systeem met lokale groepen. Bouw de verantwoordelijkheid voor het beheer van de gemeenschappelijke hulpbron op in geneste niveaus, van het laagste niveau tot het gehele onderling verbonden systeem.</li> </ol> <p>Belangrijk is de definitie van een institutie als een verzameling:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rollen</li> <li>2. Regels</li> <li>3. Verwachtingen</li> <li>4. Relaties tussen rollen</li> <li>5. Handhavingsmechanismen</li> </ol> <p>De gemeenschap zal deze zaken dus ook duidelijk moeten hebben. Het opstellen van regels is daarbij cruciaal.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Regels maken duidelijk wat verboden, toegestaan of vereist is om te zorgen dat de commons werkt; regels die bovendien gemonitord en gehandhaafd moeten worden.</li> <li>- De regels moeten bij iedereen bekend zijn (common knowledge) en het monitoren dient te gebeuren door de leden van de gemeenschap zelf. Handhaving gebeurt bij herhaling zodat iedereen weet dat het eraan zit te komen.</li> <li>- Drie niveaus regels</li> <li>- Constitutional choice rules (grondwettelijke regels): de regels die bepalen wie of wat in aanmerking komt om de collectieve keuzeregels op te stellen en hoe deze worden opgesteld;</li> <li>- Collective choice rules (collectieve keuzeregels): regels die bepalen hoe regels op het operationele niveau veranderd kunnen worden;</li> <li>- Operational rules: regels over hoe de middelen uit de meent/gemeenschap gebruikt mogen worden: door wie, hoeveel, wanneer.</li> </ul>

INPUT WERKSESSIE	
<i>Omschrijving</i>	Community Wealth Building is een beleidsaanpak en werkwijze die mensen en de lokale economie centraal zet. Hierbij vallen bezittingen, bronnen en de bijbehorende voordelen in de handen van de lokale gemeenschap. Zodat er lokaal, binnen de gemeenschap geprofiteerd wordt.
<i>Doel</i>	De opbrengsten van economische activiteit in gemeenschappen behouden waardoor er een eerlijker, groener en gelijkwaardiger gemeenschap gecreëerd wordt.
<i>Kenmerken</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Gedeeld eigenaarschap van de economie</b> Bewoners moeten eigenaar zijn van de welvaart die gecreëerd wordt in hun wijk.</li> <li>- <b>Geldstromen moeten lokaal werken</b> Banken zetten zich in voor lokale economische ontwikkeling via leningen of in de vorm van een circulair investeringsfonds, waar grotere bedrijven en organisaties aan bijdragen.</li> <li>- <b>Eerlijk werk en genoeg om van te kunnen leven</b> Eerlijk en inclusief werkgeverschap zorgt voor een rechtvaardige arbeidsmarkt. Door lokaal personeel te werven, met oog voor de ontwikkeling van de werknemer.</li> <li>- <b>Lokaal inkopen werkt</b> Bedrijven en organisaties doen hun inkopen in de buurt, waarbij zaken als duurzaamheid en goede arbeidsvoorwaarden doorslaggevend zijn.</li> <li>- <b>Sociaal gebruik van grond en bezit</b> Meer zeggenschap en democratische controle van de bewoners over de grond en bepaald vastgoed, maakt het mogelijk om die grond in te zetten om lokale welvaart te creëren.</li> </ul>
<i>Om over na te denken</i>	Hoe kunnen lokale gemeenschappen versterkt worden zonder daarbij bekrompenheid en kortzichtigheid te kweken?

## INPUT WERKSESSIE

<i>Omschrijving</i>	Governing the Commons benadrukt het belang van gemeenschappen en hun vermogen om zichzelf te organiseren om collectieve problemen op te lossen. Het biedt inzicht hoe gemeenschappen effectief gemeenschappelijke hulpbronnen kunnen besturen en beheren, zonder externe interventie. Deze benadering benadrukt het belang van bottom-up-oplossingen.
<i>Doel</i>	Gemeenschappen in staat stellen zichzelf zo te organiseren dat ze zonder inmenging van buitenaf, door staat of bedrijf, zelfstandig duurzaam gemeenschappelijke waarde kunnen genereren.
<i>Kenmerken</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definieer duidelijke groepsgrenzen: wat zijn de gemeenschappelijke middelen en wie zijn de gebruikers?</li> <li>- Stem de regels voor het gebruik van gemeenschappelijke goederen af op de lokale behoeften en omstandigheden.</li> <li>- Zorg voor democratische deelname en besluitvorming: degenen die door de regels worden getroffen, moeten kunnen deelnemen aan het aanpassen van de regels.</li> <li>- Zorg voor zelfbeheer van de gemeenschap en erkenning door hogere autoriteiten: de regelgevende rechten van leden van de gemeenschap moeten door externe autoriteiten worden gerespecteerd.</li> <li>- Ontwikkel een systeem van zelftoezicht, uitgevoerd door leden van de gemeenschap, om het gedrag van leden te monitoren.</li> <li>- Gebruik trapsgewijze sancties voor regelovertreeders.</li> <li>- Zorg voor toegankelijke, goedkope en laagdrempelige arbitrage bij geschillen.</li> <li>- Gebruik voor grootschalige commons een gelaagd systeem met lokale groepen</li> </ul>
<i>Om over na te denken</i>	Wat is eigenlijk het verschil tussen "the commons" en de oude "openbaarheid"?

## H. L'ASILO NAPELS | PRAKTIJK

## INPUT PROTOTYPE

<i>Bronnen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vesco, A. (2022). "The Neapolitan Way to the Commons: Poetics of Irony and 'Creative Use of the Law' in the Case of L'Asilo," <i>Journal of Modern Italian Studies</i>, 27(1): 125-150.</li> <li>- <a href="https://www.exasilofilangieri.it/">https://www.exasilofilangieri.it/</a></li> <li>- <a href="http://www.tesseræ.eu/place/lasil/">http://www.tesseræ.eu/place/lasil/</a></li> </ul>
<i>In het kort</i>	<p>L'Asilo (The shelter) is een centrum voor onafhankelijke productie en het delen van kunst, beheerd door een informele open gemeenschap. Het project begon als protest tegen de sluiting om economische redenen van wat een openbaar kunstcentrum had moeten zijn in een voormalig klooster in het historische centrum van de stad. De gemeenschap van kunstenaars, creatieve mensen en activisten die het gebouw bewoonden, installeerden er een democratisch en open management om openbare kunst, muziek, theater, literatuur en film te promoten. De activiteiten van het centrum breidden zich snel uit, trokken meer kunstenaars en meer publiek aan en bleken tegelijkertijd een duurzaam experiment van directe democratie te zijn. In 2014 erkende de stad uiteindelijk de voordelen en de positieve effecten die een dergelijk beheer voor de stad opleverde, en besloot ze de activiteiten van de betrokken burgergemeenschappen juridisch te erkennen, door hen het recht op gebruik van de gebouwen te verlenen, waarmee een nieuw paradigma van lage kosten werd ingeluid en door de burger geleid stedelijk beheer.</p> <p>L'Asilo kijkt af van de meer reguliere vormen van beheer van een common, namelijk direct beheer door de gemeente zelf of door een door hen aangewezen non-profit organisatie. Hier heeft een collectief van burgers zelf het bestuur en beheer van de common opgeëist door het collectieve profijt ervan te bevorderen en zo de waarde ervan te vergroten.</p>
<i>Doel</i>	(De noodzaak) om gemeenschappelijke goederen uit de invloedssfeer te verwijderen van kapitalistische markten en van de logica van commercieel winst die deze domineert.
<i>Essentiële kenmerken</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De introductie van de juridische categorie van het 'algemeen belang' (common good) door het stadsbestuur waarmee een juridische basis wordt gelegd voor het beschermen ervan door zelfgeorganiseerde initiatieven.</li> <li>- Deelnemers en aanhangers van meenten (commons) proberen een effectief evenwicht te vinden tussen naleving van bestaande regels en de mogelijkheid om nieuwe in te voeren.</li> <li>- Onder de deelnemers aan de meent dient een groep mensen aanwezig te zijn met voldoende intellectuele, culturele en juridische vermogens en voldoende status om de onderhandelingen met de overheden te kunnen voeren.</li> <li>- Er is sprake van een delicate paradox tussen enerzijds zich voldoende afzetten van de heersende macht om de meent uit haar invloed te houden en zelf te kunnen besturen en anderzijds voldoende aanschurken tegen de heersende macht om de ruimte te bewerkstelligen om zelf de meent te kunnen besturen en beheren. Oftewel: "This coexistence between political and moral distancing, on the one hand, and effective collaboration, on the other, could be read as inconsistent political behaviour, but it constitutes the essence of the political process carried out by the Neapolitan movements for the commons.</li> <li>- De interne organisatie draait om de wekelijkse vergadering en de werktafels. Deze laatste beheren concreet de verschillende activiteiten en bevorderen de interactie tussen mensen, omdat ze kleinere groepen samenbrengen.</li> <li>- Drie hoofdfiguren zijn juridisch vastgelegd – gezamenlijk opgesteld door de gemeenschap onder leiding van haar advocaten: <ul style="list-style-type: none"> <li>- De bewoners, die 'L'Asilo verzorgen en beheren' en genieten daarom het volledige recht op deelname aan de besluitvormingsprocessen';</li> <li>- De gasten, die 'een activiteit voorstellen die door de vergadering zal worden gepland';</li> <li>- De gebruikers, dat wil zeggen het publiek dat – min of meer actief – deelneemt aan de activiteiten en voorstellingen die door de bewoners of door de gasten worden voorgesteld.</li> </ul> </li> <li>- In de samenwerking wordt gestreefd naar horizontale, antiracistische en anti-seksistische, open, plurale, creatieve en collaboratieve gevoeligheid.</li> <li>- Veel tijd wordt besteed aan discussie over hoe haar aanpak vorm kan worden gegeven, 'om een effectieve praktijk van burgerbewustzijn en zelforganisatie te bevorderen'.</li> <li>- De vergadering komt tot haar besluiten volgens de zogenaamde 'consensusmethode' die 'overeenkomst binnen onenigheid' opbouwt.</li> </ul>

## INPUT WERKSESSIE

<i>Omschrijving</i>	L'Asilo is een centrum voor onafhankelijke productie en het delen van kunst, beheerd door een informele open gemeenschap. Het project begon als protest tegen de sluiting om economische redenen van wat een openbaar kunstcentrum had moeten zijn in een voormalig klooster in het historische centrum van de stad. De gemeenschap van kunstenaars, creatieve mensen en activisten die het gebouw bewoonden, installeerden er een democratisch en open management om openbare kunst, muziek, theater, literatuur en film te promoten. In 2014 erkende de stad uiteindelijk de voordelen en de positieve effecten die een dergelijk beheer voor de stad opleverde, en besloot ze de activiteiten van de betrokken burgergemeenschappen juridisch te erkennen, door hen het recht op gebruik van de gebouwen te verlenen, waarmee een nieuw paradigma van lage kosten werd ingeluid en door de burger geleid stedelijk beheer.
<i>Doel</i>	(De noodzaak) om gemeenschappelijke goederen uit de invloedssfeer te verwijderen van kapitalistische markten en van de logica van commercieel gewin die deze domineert.
<i>Kenmerken</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Juridische erkenning van het 'algemeen belang' door het stadsbestuur waarmee een juridische basis wordt gelegd voor het beschermen ervan.</li> <li>- Deelnemers proberen een effectief evenwicht te vinden tussen naleving van bestaande regels en de mogelijkheid om nieuwe in te voeren.</li> <li>- Onder de deelnemers dienen mensen aanwezig te zijn met voldoende intellectuele, culturele en juridische vermogens en voldoende status om de onderhandelingen met de overheden te kunnen voeren.</li> <li>- De interne organisatie draait om de wekelijkse vergadering en de werktafels. Deze laatste beheren concreet de verschillende activiteiten en bevorderen de interactie tussen mensen, omdat ze kleinere groepen samenbrengen.</li> <li>- Drie hoofdfiguren zijn juridisch vastgelegd:</li> <li>- De bewoners, die 'L'Asilo verzorgen en beheren' en genieten daarom het volledige recht op deelname aan de besluitvormingsprocessen;</li> <li>- De gasten, die 'een activiteit voorstellen die door de vergadering zal worden gepland';</li> <li>- De gebruikers, dat wil zeggen het publiek dat – min of meer actief – deelneemt aan de activiteiten en voorstellingen die door de bewoners of door de gasten worden voorgesteld.</li> <li>- In de samenwerking wordt gestreefd naar horizontale, antiracistische en anti-seksistische, open, plurale, creatieve en collaboratieve gevoeligheid.</li> <li>- Veel tijd wordt besteed aan discussie over hoe haar aanpak vorm kan worden gegeven, 'om een effectieve praktijk van burgerbewustzijn en zelforganisatie te bevorderen'.</li> <li>- De vergadering komt tot haar besluiten volgens de zogenaamde 'consensusmethode' die 'overeenkomst binnen onenigheid' opbouwt.</li> </ul>

## I. CAN BATLLO BARCELONA | PRAKTIJK

## INPUT PROTOTYPE

<i>Bronnen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sanchez Belando, M. V. (2017) "Building Alternatives to the Creative Turn in Barcelona: The Case of the Sociocultural Centre Can Batlló," <i>City, Culture and Society</i>, 8: 35-42.</li> <li>- <a href="https://canbatllo.org/">https://canbatllo.org/</a></li> </ul>
<i>In het kort</i>	Can Batlló was een textielabriek in de industriële wijk La Bordeta die daar gesticht was in 1878 en in 1964 haar deuren moest sluiten. Het stadsbestuur beloofde de buurtbewoners jarenlang om het verlaten en afgesloten fabrieksterrein, dat zo'n 14 hectare beslaat, een cultureel centrum te openen. Die belofte werd echter niet nagekomen; het terrein dreigde na de financiële crisis van 2008 zelfs verkocht te worden aan private investeerders. In 2009 namen buurtbewoners van La Bordeta het heft in eigen handen door delen van de verlaten fabriek te bezetten en het stadsbestuur een ultimatum te stellen. Nog tijdens die bezetting werden er allerlei culturele activiteiten georganiseerd, zodat Can Batlló binnen een jaar effectief een zelfgeorganiseerd cultureel centrum was, met een bibliotheek, een houtwerkplaats en een bar, en waar toneelstukken, filmvertoningen en debatavonden werden georganiseerd. Dit werd (uiteindelijk) door de gemeente gesanctioneerd en ondersteund in 2011.
<i>Doel</i>	Het tegengaan van de commodificatie van de stedelijke ruimte via cultuur.
<i>Essentiële kenmerken</i>	<p>De specifieke sociale, economische en politieke gebeurtenissen die hebben plaatsgevonden op verschillende territoriale niveaus (lokaal, staats-, wereld) hebben de voorwaarden geschapen voor de materialisatie van CB. Kortom, bepaalde zaken moeten samenkomen om iets als CB mogelijk te maken.</p> <p>Can Batlló als middel om sociale behoeften te bevredigen, sociale betrekkingen te veranderen en empowerment te vergroten.</p> <p><i>Behoeften bevredigen</i> CB biedt alternatieve, niet-standaard sociaal-culturele diensten en ruimtes voor participatie en gezelligheid die de gemeente niet via de gemeentelijke sociaal-culturele voorzieningen en faciliteiten kan bieden. Het participatieve proces van het ontwerp van de activiteiten en de inhoud ervan, suggereert dat cultuur zowel functioneert als een sociale en dagelijkse praktijk als een vorm van sociale zelfbestemming en dat creativiteit meer het resultaat is van een sociaal-transformatief proces dan van concurrerende belangen en individueel werk.</p> <p><i>Veranderen sociale betrekkingen</i> De governance en besluitvorming zijn zodanig ingericht dat er tegenwicht wordt geboden tegen de ongelijke omstandigheden van de deelnemers, zodat iedereen effectief betrokken kan zijn bij de besluitvormingsprocessen op verschillende niveaus. Tegelijkertijd probeert het model de machtsverhoudingen in evenwicht te brengen tussen de collectieve actoren en individuen en te voorkomen dat er scheiding plaatsvindt tussen besluitvorming en uitvoerende taken wat een typisch kenmerk is van het institutionele participatiesysteem.</p> <p><i>Vergroten empowerment</i> In de eerste fase heeft CB de "Tic-Tac"-campagne uitgevoerd, die gericht was op bewustmaking rond de kwestie en het vergroten van betrokkenheid van het maatschappelijk middenveld. Een ultimatum werd gesteld aan de gemeente waarna de openbare ruimte werd bezet. Zo ontstond een solidariteitsnetwerk en verwierf CB sociale en culturele hulpbronnen die geholpen hebben om een toenemende sociale legitimiteit te verwerven en eigen originele stem te ontwikkelen. In de fase daarna heeft CB andere sociale groepen aangemoedigd om hun eigen stem te ontwikkelen en met de gemeenteraad te onderhandelen over de wijziging van de regelgeving voor participatief management.</p> <p>Een belangrijke les uit CB is dat er een complexe relatie met autonomie bestaat voor zowel de lokale overheid als CB zelf. Lokale politici wijzen de principes van autonomie en zelfbestuur op politiek gebied af, terwijl ze autonomie en zelfbestuur op economisch gebied aanmoedigen. Dit betekent in de praktijk dat ze het beheer van gemeenschappelijke ruimtes en commons liever uitbesteden aan daartoe aangewezen sociale organisaties op basis van vrijwilligers die zich moeten houden aan de politieke regels van de gemeente dan aan de gemeenschap zelf.</p> <p>Binnen CB is autonomie ook problematisch omdat deze aan de ene kant verdedigd wordt als grondbeginsel van zelfbestuur en er aan de andere kant in de praktijk voor zorgt dat deelnemers die niet beschikken over voldoende middelen om onvoorwaardelijk deel te kunnen nemen uiteindelijk afvallen. Dit leidt tot 'verelictisering' van het initiatief dat indruist tegen de grondbeginselen van sociale inclusie en participatie.</p>

## INPUT WERKSESSIE

Omschrijving	Can Batlló was een textielabriek in de industriële wijk La Bordeta die daar gesticht was in 1878 en in 1964 haar deuren moest sluiten. Na een strijd van 35 jaar en verschillende pogingen om het terrein aan private investeerders te verkopen tegen de wens van de bewoners in namen buurtbewoners van La Bordeta in 2009 het heft in eigen handen door delen van de verlaten fabriek te bezetten en het stadsbestuur een ultimatum te stellen. Nog tijdens die bezetting werden er allerlei culturele activiteiten georganiseerd, zodat Can Batlló binnen een jaar effectief een zelfgeorganiseerd cultureel centrum was, met een bibliotheek, een houtwerkplaats en een bar, en waar toneelstukken, filmvertoningen en debat-avonden werden georganiseerd. Dit werd (uiteindelijk) door de gemeente gesanctioneerd en ondersteund in 2011.
Doel	Het tegengaan van de commodificatie van de stedelijke ruimte via cultuur.
Kenmerken	<p><b>Behoeften bevredigen:</b> CB biedt alternatieve, niet-standaard sociaal-culturele diensten en ruimtes voor participatie en gezelligheid die de gemeente niet via de gemeentelijke sociaal-culturele voorzieningen en faciliteiten kan bieden.</p> <p><b>Veranderen sociale betrekkingen:</b> De governance en besluitvorming zijn zodanig ingericht dat:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- iedereen effectief betrokken kan zijn bij de besluitvormingsprocessen op verschillende niveaus</li> <li>- de machtsverhoudingen tussen de collectieve actoren en individuen in evenwicht zijn</li> <li>- de scheiding tussen besluitvorming en uitvoerende taken voorkomen wordt.</li> </ul> <p><b>Vergroten empowerment:</b> In de eerste fase heeft CB de "Tic-Tac"-campagne uitgevoerd, die gericht was op bewustmaking rond de kwestie en het vergroten van betrokkenheid van het maatschappelijk middenveld. Een ultimatum werd gesteld aan de gemeente waarna de openbare ruimte werd bezet. Zo ontstond een solidariteitsnetwerk en verwierf CB sociale en culturele hulpbronnen die geholpen hebben om een toenemende sociale legitimiteit te verwerven en eigen originele stem te ontwikkelen. In de fase daarna heeft CB andere sociale groepen aangemoedigd om hun eigen stem te ontwikkelen en met de gemeenteraad te onderhandelen over de wijziging van de regelgeving voor participatief management.</p> <p>Een belangrijke les uit CB is dat er een complexe relatie met autonomie bestaat voor zowel de lokale overheid als CB zelf. Lokale politici wijzen de principes van autonomie en zelfbestuur op politiek gebied af, terwijl ze autonomie en zelfbestuur op economisch gebied aanmoedigen. Dit betekent in de praktijk dat ze het beheer van gemeenschappelijke ruimtes en commons liever uitbesteden aan daartoe aangewezen sociale organisaties op basis van vrijwilligers die zich moeten houden aan de politieke regels van de gemeente dan aan de gemeenschap zelf.</p> <p>Binnen CB is autonomie ook problematisch omdat deze aan de ene kant verdedigd wordt als grondbeginsel van zelfbestuur en er aan de andere kant in de praktijk voor zorgt dat deelnemers die niet beschikken over voldoende middelen om onvoorwaardelijk deel te kunnen nemen uiteindelijk afvallen. Dit leidt tot 'verelitisering' van het initiatief dat indruist tegen de grondbeginselen van sociale inclusie en participatie.</p>

## BIJLAGE 2 OVERZICHT VAN INNOVATIELITERATUUR

Kort overzicht van innovatieliteratuur gebruikt in de voorbereiding op de ontwikkeling van het prototype

## INTRODUCTION: WHICH INNOVATION?

Innovation is nothing new in modern economic life. One only needs to remember Joseph Schumpeter's (1912) famous thesis of the entrepreneur as a creative destroyer to understand that economy and innovation belong together. To put it bluntly, innovation means nothing more than renewal (from the Latin verb innovare, meaning to renew). Traditionally speaking, innovation in an economic context meant the renewal that results from the effective implementation of new ideas in products, services or processes. Until the end of the 20th century, anyone talking about economic innovation was usually referring to the research and development (R&D) departments of companies. In the age of industrial mass production, when product cycles were relatively long and the field of competitors was easy to survey, analytical skills were mobilised in R&D departments to solve problems and improve products. This took place in relative isolation, separated from the production process, and cut off from the outside world anyway; in the departments designated for this purpose. Once the problem was solved or the improvement achieved, it was tested and finally implemented.

The challenge for anyone doing innovation research today is that this classical understanding of innovation has fundamentally changed over the course of the past 30 years not once but twice. The first rupture began in the 1990s, when the impact of the digital revolution seemed to fundamentally change the innovation game. The second rupture started in the early 2020s, mostly as a result of the multi-crisis (climate, economic, social, covid) fundamentally changing the priorities of humanity from business innovation to system innovation. In what follows, we would like to discuss these shifts and what they might imply for our current project.

## 1990S: FROM EXPLOITATION TO DISRUPTION

The nineties were a period of great economic dynamism and even greater confidence in business and technology. Francis Fukuyama (1992) had just declared the end of history and some economists thought it was time to declare the end of the business cycle as well. From now on, politically and economically, the only way was up! On the business side of things, much of this confidence came from what we were beginning to understand as the digital revolution. Home computers were beginning to change the texture of our everyday experience, in the noughties, social media and mobile communication would continue this trend. There was a gold rush atmosphere as Silicon Valley showed to the world new ways of doing business (digitally) and becoming unimaginably rich by doing so. The question for both businesses and governments became: how to keep up with this new digital environment? The speed of markets and technological developments rapidly increased and with it the systemic uncertainty. Innovation was no longer seen as a question of problem solving or product improvement. Innovation now needed to be either disruptive or preventing others from becoming disruptive to one's own endeavour.

At the time, innovation researchers approached this by speaking of a shift in entrepreneurial orientation from exploitative to explorative (Lester & Piore 2004). In the age of industrial mass production, companies tended to behave mainly exploitatively: production had to be fast, inexpensive and functional. Innovation was introduced selectively and top-down into the production process by the R&D departments already mentioned. With the advent of (what was then called) the knowledge economy in the 1990s, the balance shifted in favour of explorative logic. As a result, new theories and approaches to innovation emerged, trying to pull the practice of innovation out of the confines of R&D departments. In order to stay ahead of the competition, companies needed to mobilise the entire organisation for the purpose of innovation. In these new practices of open innovation, even customers were discovered as another unconventional factor in what was referred to as co-creation (Chesbrough 2003, 2011). And while technological and engineering questions continued to play an important role within innovation processes, they were no longer seen as exclusive success factors. Instead, proponents of social innovation argued for the importance of scanning the entire social and cultural field for potential competitive advantage (Mulgan 2007, Howaldt et. Al. 2013).

## 2020S: FROM BUSINESS DISRUPTION TO SYSTEM DISRUPTION

Another important idea at the time was that innovation needed to be disruptive.

Enabled by the developments in digital technologies, small companies could use their agility to challenge established corporations (Bower & Christensen 1995). It is important to emphasize that for all the talk of disruption and innovation, this was not meant at all as a challenge to the economic system as such. Remember, we're talking about the 1990s and 2000s, when capitalism and democracy seemed to be the only game in town (on the planet). Innovation was a question of finding new ways of playing the same game and getting rich(er) while doing it.

All this changed roughly at the beginning of the 2020s. The Covid 19 pandemic, constantly rising sea levels, extreme weather phenomena, sudden social polarization, the return of war to Europe: we suddenly realised that we were engulfed by a multi-crisis at whose heart lies an economic system based on the ruthless extraction of our planetary resources. Suddenly, previously marginalised voices that had warned us of the unsustainability of our economic system took centre stage. In economics, heterodox approaches began to argue for a radical disruption of the economic system itself (for an overview of popular approaches see: Speth & Courrier 2021).

The question of innovation suddenly appeared in a rather different light. Why would anyone want to improve the ways of playing the game if the game itself was corrupt? Wouldn't it be outright cynical to innovate the mechanisms within a system if this system had been revealed to be destructive to our individual, social and planetary resources? Heterodox economists such as Kate Raworth (2018), Mariana Mazzucato (2018, 2020), the Foundational Economy Collective (2028) or the Wellbeing Alliance (Pouw 2020) argued that we needed disruption at the level of the economic system.

The perhaps most developed form of this new understanding of systemic innovation was worked out by Mazzucato. She argued for the design and implementation of a "mission economy," i.e. an economy that can effectively mobilize society's resources for a specific big challenge, such as going to the moon or saving the planet and humanity (2020). According to her, today's immediate mission regarding the economic system is to find ways of redesigning this system from one that generates financial value for the privileged few to one that generates value for the transition into a sustainable future.

## THE CHALLENGE: COLLECTIVISING INNOVATION FOR A MISSION-ORIENTED ECONOMY

The problem we're encountering in a field like the biobased material transition is that the currently dominant understanding of innovation remains heavily influenced by the rupture of the 1990s. Influential innovation models such as open innovation, social innovation, disruptive innovation and so on were formed during the digital revolution and are breathing the spirit of Silicon Valley's now outdated gold rush mentality. They were purpose-built to ride the system for maximum profit, not to change the system! This doesn't mean that all these models have become totally obsolete. Instead, we need to analyse which elements can be salvaged from these models once we reorient them toward a mission economy.

Below, we've prepared a few initial ideas as to the potential directions in which the old, market-oriented innovation paradigms could be developed to boost mission-oriented innovation. Over the course of our research project, we would like to extract reusable elements from these innovation paradigms, combine them with your (our research partners') experience into a prototype of what we've preliminarily called collective innovation (Coln) to emphasize the socially shared character of the envisioned innovation process and its results.

## OPEN INNOVATION

This approach to innovation, as formulated by Harvard Business Professor Henry Chesbrough (2003) refers to a distributed innovation process based on knowledge flows across organizational boundaries. The great challenges within this model are related to the financial and juridical complexities a company or corporation faces when it opens itself to external input. To enable knowledge exchange across organisational boundaries, highly complicated contracts must be drawn up that try to predict all eventualities of an essentially unpredictable innovation process (who profits exactly how from the potential innovation?).

Questions from the Coln perspective: What happens to these complex challenges once commercial profit from the future IP becomes less important? What does open innovation look like in non-company, non-market organisations? What are our partner's experiences with openness in innovation processes?

## DISRUPTIVE INNOVATION

Joseph L. Bower and Clayton M. Christensen (1995) described disruptive innovation as a process whereby a smaller company with fewer resources successfully challenges established businesses by tapping previously undesirable or ignored markets. In the late 1990s and early 2000s, the great enabler of such innovation was, of course, digital technology. Famous examples of this strategy were the budget airlines in the 1990s, companies such as Amazon, AirBnB or Netflix. Another way of referring to disruptive innovation was Blue Ocean Strategy (Kim & Mauborgne 2004) signalling a company's ability to find uncontested markets (shark free, blue waters).

Questions from the Coln perspective: What can the perspective of market disruption teach a mission-oriented approach? What changes when it is no longer markets that need to be disrupted but publics? Can this perspective help to win hearts and minds to turn market disruption into system disruption?

## CO-CREATIVE INNOVATION

Initially, co-creation was a smart invention by Silicon Valley companies, who applied the democratic rhetoric of the internet pioneers to transform their customer into a "community" (see, e.g., Prahalad & Ramaswamy 2000). Particularly in the early years of the internet and social media, this turned customers into an army of free (micro)labour for digital service companies, (in)voluntarily contributing to processes of product and service innovation. It seems to us that in a non-business environments, these power-imbalances and injustices disappear.

Questions from the Coln perspective: How do we envision an innovation community that creates value collectively through social effort, where all actors should get their fair share in proportion to their risk taking, input and creativity? What can be effective incentive/reward systems within a system of mission-driven co-creation?

## SOCIAL INNOVATION

Social innovation is a process by which new social practices are designed and implemented that aim to meet social needs in a better way than the existing solutions. Early formulations of this paradigm often claimed that the best way to realise social change was the Silicon Valley start-up model (Mulgan 2012). Today, we are increasingly aware of the ineffectiveness of this approach: why let individuals tinker in isolation, safeguarding their IP against potential theft, hoping to find the investment to scale one's invention. It is obvious that the market approach fails, particularly when the goal is to improve collective social conditions.

Questions from the Coln perspective: In our previous research, "copy-paste-up" model was suggested by a German designer that would avoid the inefficient fragmentation of knowledge. What kind of platform(s) could sustain such a "copy-paste-up" model? If not the commercial market, what then are the best vehicles for social innovation?

Zie bronnenlijst pagina 40.

### BIJLAGE 3 ONLINE VRAGENLIJST NA AFLOOP VAN DE PIPA-WORKSHOP

1. Jouw naam:
2. Vanuit welke rol nam je deel aan de PIPA-workshop?
  - A. Vanuit mijn rol bij [Onderzoekspartner]
  - B. Als stakeholder van [Onderzoekspartner]
  - C. Als partner van het onderzoek
  - D. Anders, namelijk...
3. Wat is je eerste reactie op deze bijeenkomst?

#### INZICHTEN

Er volgt nu een aantal vragen over opgedane inzichten.

Wat zijn de belangrijkste conclusies voor [Onderzoekspartner] uit de PIPA-workshop?

4. Welke relevante inzichten heb je opgedaan?

#### PROTOTYPE

Er volgt nu een aantal vragen over het prototype.

5. Ben je door dit prototype anders naar innovatie gaan kijken? Licht je antwoord toe.
6. Is het prototype in de huidige vorm bruikbaar? Licht je antwoord toe.
7. Welke inhoudelijke opmerkingen of aanvullingen heb je op het prototype?  
Zijn er zaken onduidelijk? Mis je zaken? Moeten er zaken uit?
8. Heb je nog aanvullingen?

