

# PUBLIEK ONDERNEMERSCHAP: OP WAARDE GESCHAT

PUBLIEKE ZAAK  
VAN DE TOEKOMST

INLEIDING

PUBLIEKE WAARDE

PUBLIEK ONDERNEMERSCHAP


NIEUWE WAARDEN  
EN STANDAARDEN

PUBLIEK ONDERNEMERSCHAP:  
VAN TRANSACTIEKOSTEN TOT  
PUBLIEKE WAARDE

**ALBERT JAN KRUITER**

WE HEBBEN NIEUWE WAARDEN EN STANDAARDEN NODIG! IN OPDRACHT VAN BRABANTKENNIS SCHREEF ALBERT JAN KRUITER (INSTITUUT VOOR PUBLIEKE WAARDEN) EEN ESSAY OVER HOE BURGERS, GEMEENTEN, PUBLIEK ONDERNEMERS ÉN DE PROVINCIE NOORD-BRABANT PUBLIEK ONDERNEMERSCHAP BETER KUNNEN WAARDEREN.

# LINK #2



**START** 

# WELKE NIEUWE WAARDEN EN STANDAARDEN ZIJN NODIG?



In deze tweede LINK staat het werk van actieonderzoeker Albert Jan Kruijer (Instituut voor Publieke Waarden) centraal. Albert Jan hield in 2015 een prachtige lezing tijdens de bijeenkomst van BrabantKennis over de 10 Kiemen van Het Nieuwste Brabant. Waarop BrabantKennis hem vroeg die lezing verder uit te werken in een essay en te reflecteren op de publieke ondernemers die in de 10 Kiemen geportretteerd zijn. Hoe kunnen we deze specifieke vorm van ondernemerschap, die in Brabantse dorpen én steden opbloeit, als overheid beter waarderen? Welke nieuwe waarden, waarderingssystematiek en standaarden zijn daarvoor nodig? Het essay biedt concrete aangrijpingspunten voor bestuur en politiek. En sluit mooi aan bij de zoektocht die gemeenten en provincie breed entameren in het kader van bijvoorbeeld 'sociale veerkracht' en de nieuwe Omgevingsvisie.



**Albert Jan Kruijer (Instituut voor Publieke Waarden)** heeft zijn hart al meer dan 20 jaar verpand aan de publieke zaak. Als oprichter en actieonderzoeker van het Instituut voor Publieke Waarden maakt hij zich hard voor een cultuur waarin *wij burgers* het eigenaarschap over onze gezamenlijke problemen en oplossingen weer terugpakken.

Daarnaast is hij hardgrondig pleitbezorger van het 'ongelijkheidsbeginsel'. Albert Jan heeft een hoge pet op van onze verzorgingsstaat, maar deinst er niet voor terug onze bureaucratie fanatiek te deconstrueren en ontwrichten. Loyaliteit en kritiek zijn voor hem intens aan elkaar verbonden. Als leerling van Tocqueville (waar hij in 2010 op promoveerde) weet hij dat democratische ervaringen en directe vormen van solidariteit nodig zijn om onze democratie te onderhouden en behouden.

Albert Jan is oprichter van de Naranghi Foundation. Hij werkte twee jaar in India aan de publicatie Mild Despotisme. Regelmatig doet hij op podia en in kleine stoffige kamertjes zijn geloof in maatwerk als voorwaarde voor sociale rechtvaardigheid uit de doeken. Hij schreef verschillende boeken en publiceert regelmatig in landelijke dagbladen en tijdschriften. Hij won de prestigieuze G.A. Van Poelje Prijs voor het beste proefschrift over het openbaar bestuur van Nederland en België.

Albert Jan Kruijer  
Instituut voor Publieke Waarden



Hier gaat u  
naar [linkedin](#)

# Over publiek ondernemerschap en nieuwe standaarden: hoe krijgt het de waardering die het verdient?

Stel, je hebt zin in melk. En het is het jaar 1253. Supermarkten zijn er niet. Je gaat naar een boer en vraagt of hij melk verkoopt. De boer zegt ja en jullie onderhandelen over de prijs. *Hoeveel melk wil je? Wat kost de melk per liter?* Na tien minuten zijn jullie eruit. Je betaalt de melk en drinkt 'm op. Je weet dat het goede melk is, want je kent de boer en z'n koe. De prijs die je betaalt voor de melk hangt af van de hoeveelheid en de kwaliteit. Dat de onderhandeling je tijd heeft gekost neem je op de koop toe. 'Je wist immers: als je geen tijd had, kon je ook geen melk drinken.'

Na verloop van tijd werden we het onderhandelen zat. Zowel de boer als de klant. Te veel mensen hadden melk nodig en de boer had geen tijd om iedere keer weer te onderhandelen. En de klanten ook niet. Bovendien kenden boeren en klanten elkaar niet meer persoonlijk. Dus was er een andere vorm van kwaliteitscontrole nodig. Prijzen en kwaliteitsnormen werden gestandaardiseerd. Melk kreeg een vaste prijs per liter. De EU ging zich er mee bemoeien. Verschillende vetpercentages kregen verschillende prijzen. Op de verpakking moest staan wat voor voedingsstoffen er in melk zaten.



Kortom: de markt voor melk werd gestandaardiseerd. Dat had veel voordelen. Je hoefde niet iedere keer te onderhandelen. Melk was ruim voorradig en beschikbaar. Je kon erop

vertrouwen dat de melk die je kocht, goed was. De producenten, vervoerders en supermarkten moesten immers aan allerlei eisen voldoen. Iedereen had er baat bij.

# PUBLIEK ONDERNEMERSCHAP: VAN TRANSACTIEKOSTEN TOT PUBLIEKE WAARDE

TRANSACTIEKOSTEN

PUBLIEKE ZAAK VAN DE TOEKOMST

PUBLIEK ONDERNEMERSCHAP

VAN KIEM TOT STEK... 4 KIEMEN 1 JAAR LATER

NIEUWE WAARDEN EN STANDAARDEN

PUBLIEKE WAARDE

# TRANSACTIEKOSTEN

Wat heeft bovenstaand voorbeeld met publiek ondernemerschap in Brabant te maken? Om die vraag te beantwoorden, hebben we het begrip transactiekosten nodig. Een economisch begrip dat duidt op de kosten die je moet maken om tot een transactie te komen. De transactie van melk tussen boer en klant bijvoorbeeld. Als die kosten hoog zijn, neemt de kans dat de transactie gaat plaatsvinden af. In 1253 waren de transactiekosten voor melk hoog. Boer en klant moesten onderhandelen. Dat kost tijd. Dus: geen tijd, geen melk. Maar na verloop van tijd werden de transactiekosten steeds lager. Eerst kwam de melkboer aan de deur. Daarna zette je tijdens de wekelijkse boodschappen een pak melk in je winkelwagentje. Een kwestie van een paar seconden. Er werd meer en meer melk verkocht.

## Sociaal ondernemerschap

De transactiekosten voor sociaal ondernemers zijn hoog. Ze moeten hun verhaal vaak meerdere malen vertellen. Bij verschillende gemeenten, of tegen verschillende mensen binnen de gemeente. Ze moeten meer dan één keer naar de provincie. Naar de inspectie. Naar de Belastingdienst. Naar alle partijen die ze al ondernemend tegenkomen. De reden hiervoor is dat er nog geen standaarden voor publiek ondernemerschap zijn. Bovendien passen ze niet in de bestaande standaarden. Neem alleen al de organisatievorm: als het een bv is, zullen officiële instanties denken dat ze voor

winstmaximalisatie gaan. Als het een stichting is, verwachten ze geen winst. Dat je én winst kan maken én publieke problemen oplost, daar bestaat geen formele organisatievorm voor.

Hetzelfde geldt voor de financieringsvorm. Overheden sluiten inkoopcontracten met bv's en subsidietrajecten met stichtingen. Maar wat als je een 'social impact' bond met gemeente of provincie wil afsluiten? Waar je voor eigen risico probeert publieke waarde én winst te creëren? Winst die je vervolgens weer maatschappelijk investeert? Mag dat? En pas je dan nog in de planning- en controlcyclus van de gemeente of provincie?

Het gebrek aan standaarden voor publiek ondernemerschap leidt ertoe dat de transactiekosten hoog zijn, zoals bij ontwerperscollectief Tante Netty uit Eindhoven. Dat ze keer op keer moeten onderhandelen, praten, uitleggen. En dat kan alleen als je tijd hebt. Veel publiek ondernemers haken af als het te lang duurt. Ze raken gefrustreerd en gaan wat anders doen. Of ze conformeren zich aan de standaarden van de overheid, waardoor ze hun toegevoegde waarde verliezen. Dat is niet alleen jammer voor henzelf, dat is vooral jammer voor een provincie die graag innovatief wil zijn. Immers, publiek ondernemers zijn noodzakelijk voor innovatie in het publieke domein. Maar veel innovatiebeleid is juist gericht op de klassieke partijen. In de *triple helix* komen overheden, universiteiten en bedrijven samen.



## NATASHA KOULEN, VAN BUURTINITIATIEF TANTE NETTY, VERTELT IN KIEM #2 'BINDEN IN DE BUURT':

'Een sociaal ontwerpinitiatief, zoals Tante Netty, is heel waardevol voor de leefbaarheid en het vergroten van de trots en zelfredzaamheid van een wijk. Toch zijn we voor een gemeente dikwijls moeilijk te plaatsen. Wij merken dat bijvoorbeeld wanneer we financiële steun vragen aan de gemeente, vertelt Koulen. Vallen onze projecten onder welzijnswerk of onder cultuur? En omdat we niet precies in zo'n 'hokje' passen, is het vaak hard werken om subsidie te krijgen. Koulen kijkt voor de toekomst ook vooral naar mogelijkheden om minder vanuit subsidies te werken en meer met crowdfunding of in opdracht. Een voorbeeld kan zijn dat een gemeente of corporatie Tante Netty de opdracht geeft de sociale samenhang in de wijk te versterken, en dat het collectief dat dan naar eigen inzicht met de bewoners uitvoert. In een aantal gevallen gebeurt dat al. Laat ons doen waar we goed in zijn, bepleit Koulen. Wij kunnen verbinden. En daarmee het beleid van gemeente en corporaties versterken.'



KIEM #2 'BINDEN IN DE BUURT'



### KIEM #3 'WIJ MAKEN HET.'

#### IN KIEM #3 'WIJ MAKEN HET' VERTELT HEBE VERSTAPPEN:

'In 2014 hebben wij ons label 'by TextielMuseum' op de markt gebracht: een prachtig assortiment huishoudtextiel ontworpen door topontwerpers en geïnspireerd door de collectie van het TextielMuseum. We vertellen bij ieder product het verhaal: waar het garen vandaan komt, waar het gewassen is, hoe het product ontstaan is. De afzetmarkt is nog klein maar steeds meer mensen zijn bereid om hiervoor te betalen. Op deze manier zet het museum een stap in het cultureel ondernemerschap. Bij succes gebruiken we de opbrengst om ons educatieprogramma en onze tentoonstellingen te versterken.'



Hoewel ze stuk voor stuk innovatieve producten kunnen leveren, zijn ze institutioneel gezien allesbehalve innovatief. Het zijn gestandaardiseerde productieorganisaties. Vooral gericht op innovatie op grote schaal. En dat is prima. Dat hebben we nodig.

We zien een klassiek conflict tussen *insiders* en *outsiders*. Tussen standaarden en mensen die daarvan afwijken. Tussen partijen die baat hebben bij standaarden, omdat het hun positie in de markt bestendigt, en mensen die standaarden uitdagen, omdat ze andere producten maken. Mensen die de huidige markt gebruiken, en mensen die op zoek gaan naar nieuwe markten. De overheid

zal zich moeten afvragen welke markten steun verdienen. En in welke mate ze wel of niet bijdraagt aan het ondersteunen, vernietigen of ontwikkelen van markten. De activiteiten van het Tilburgse TextielMuseum maken dat mooi duidelijk (zie kader).

Een cultureel ondernemer die nieuwe producten ontwikkelt en nieuwe markten verkent. Om de oorspronkelijke missie verder te brengen, met een opbrengst die de nieuwe markt en het nieuwe product in potentie genereert. Een manier van ondernemen die de verkokerde overheid uitdaagt. Cultuursubsidies worden deels gebruikt als investering om een product te ontwikkelen,

waardoor het museum aan haar missie kan voldoen met educatie. In een traditioneel paradigma zou je dat *oneigenlijk gebruik* kunnen noemen. In de huidige tijd zou je het ook een *cross over* kunnen noemen. Het mengen van cultuur, ondernemerschap en onderwijs. Daarmee is het exemplarisch voor deze tijd. Kleine innovatieve initiatieven, ontwikkelen *bottom up* nieuwe standaarden en nieuwe producten. Maar omdat we het stimuleren van innovatie in het publieke domein paradoxaal genoeg gestandaardiseerd hebben, bestaat het risico dat ze voortijdig afhaken.



### **KIEM#2 'BINDEN IN DE BUURT'**

In deze tweede kiem van Het Nieuwste Brabant, Binden in de Buurt, staat de opkomst van sociale initiatieven en de herwaardering van het lokale centraal. De mate van participatie en initiatief blijkt afhankelijk te zijn van de leefsituatie van mensen. Natascha Koulen vertelt over Tante Netty – een sociaal ontwerpcollectief uit Eindhoven – en de projecten die zij uitvoeren om de trots en betrokkenheid van bewoners op hun wijk (Woensel-West) te vergroten.



# PUBLIEKE ZAAK VAN DE TOEKOMST

Toch hebben we dat heel erg nodig: kleinschalige innovatiepartijen die de verzorgingsstaat van de toekomst opnieuw uitvinden. Het motorbootje naast de mammoettankers, om die metafoor maar eens te gebruiken. Vooral omdat de verzorgingsstaat van de toekomst de komende jaren lokaal en regionaal gemaakt wordt. De Rijksoverheid hevelt grote delen van de zorg en sociale zekerheid over naar de gemeenten. Tegelijkertijd krijgen die gemeenten minder budget dan het Rijk zelf heeft besteed en worden rechten, voorzieningen. Gemeenten staan voor de opgave burgers meer zelf te laten doen. Tegelijkertijd moeten ze goedkopere en betere zorg organiseren. Een lastige opgave. Vooral omdat de gemeente afgelopen decennia vooral een uitvoeringsorganisatie was.

Maar niet alleen gemeenten moeten ontwikkelen. Ook de provincie krijgt een andere rol. Enerzijds verliest de provincie taken, zoals de jeugdzorg. Anderzijds gaan belangrijke, traditionele taken, zoals de ruimtelijke ordening op de schop. De nieuwe omgevingswet vraagt om een provinciale omgevingsvisie. Gemeenten moeten burgers bij de ruimtelijke ordening betrekken. Maar wat gaat de provincie doen? Wie let er op Brabant als geheel? Bestaat er nog zoiets als een 'Ideaal Brabant?',



of zal die vraag steeds opnieuw beantwoord moeten worden? Kan de provincie op dynamische kwaliteit sturen in plaats van statische regelgeving? Kunnen lege boerderijen multifunctionele ruimten worden? Of 'verrommelt' het landschap dan? Bieden we burgers de kans om hun eigen verrommeling vorm te geven? Ruimtelijke ordening stond vaak in het teken van de sterk juridische en bureaucratische vraag of iets 'wel' of 'niet' mocht. De Nieuwe wet ruimtelijke ordening (Nwro) bracht daar te weinig verandering in. Maar zal de toekomst ook zo vorm krijgen? Tussen mooi en lelijk? Of kan die vraag per locatie, per plek, steeds opnieuw beantwoord worden? Wat zeker is, is dat ook hier

## IN KIEM #4 'VOORBIJ DE TRIPLE HELIX' KOMT BERT VAN HELVOIRT AAN HET WOORD, OPRICHTER VAN HET MIDPOINT CENTRE FOR SOCIAL INNOVATION (MCSI) IN TILBURG:

'De overheid lijkt met haar beleid vaak naar zekerheid te zoeken en een olietanker ineens van richting te willen laten veranderen (...). Dat is een moeizame en soms onmogelijke opgave. Ikzelf geef de voorkeur aan spelen, 'aanpielen en klooiën', met elkaar, kleinschalig. Gewoon ergens beginnen en zien wie aanhaakt. Overheden zouden meer toeval en onzekerheid moeten toelaten. Doe zeventig procent op de gebruikelijke manier, maar probeer de overige dertig procent anders aan te pakken. En ga dan in die projecten ook dwars door alle regels heen. Creëer een andere context met andere regels en ga met elkaar aan de slag: neem kleine stapjes en laat het organisch groeien. Zo'n manier van werken beïnvloedt vervolgens andere projecten – ook de zeventig procent die je op de standaardmanier hebt aangepakt. Geef als overheid toeval meer kans en durf geleidelijk te veranderen.'

publiekondernemers het voortouw zullen nemen. Boeren die anders boeren. Ecodorpen die het landschap vernieuwen. Duurzaamheids-ondernemers die het landschap als bron van waarde zien, zullen de vernieuwing aanjagen.



KIEM #4 'VOORBIJ DE TRIPLE HELIX'

**KIEM #1 'METROPOOLREGIO IN ONTWIKKELING'  
GAAT OVER STICHTING PLATVORM R IN ROOSENDAAL.  
LUC GODERIE VERTELT:**

'We denken niet alleen mee over allerlei plannen, maar we voeren ook allerlei acties uit om bewoners te triggeren meer betrokken te zijn bij de toekomst van hun stad. Zo hebben we de Nieuwe Markt omgebouwd tot huiskamer als metafoor voor de plaats waar we ons willen thuis voelen, waarmee we ons willen identificeren, laten zien wie we zijn, waar we verblijven en leven. Daarnaast hebben we de oude leegstaande SAAB-garage getransformeerd tot het oorspronkelijke verenigingsgebouw van Harmonie Vlijt en Volharding. Dit werd aanvankelijk met enig argwaan bekeken (...). Maar toen het (kunst)werk werd beklad, sprongen vele inwoners in de bres. De Roosendaler mag dan als behoudend bekend staan, toch worden platvorm R en onze acties steeds meer omarmd. Onlangs hebben we de Roosendaalse cultuurprijs 2014 mogen ontvangen. Een mooie erkenning.'



In veel Brabantse steden en dorpen raken burgers opnieuw betrokken bij de inrichting van de publieke ruimte. Het transformeren van een oude leegstaande SAAB-garage tot het oorspronkelijke verenigingsgebouw van Harmonie Vlijt en Volharding (kader) is een prachtig voorbeeld van het samensmelten van fysieke en sociale innovatie.

Immers, als publiekondernemers érgens in slagen, dan is het mensen op een goedkope en effectieve manier verbinden rondom maatschappelijke en ruimtelijke problemen. Dat zien we bij bewonersbedrijven, dat zien we bij 'BuuV'-achtige initiatieven waar burens elkaar

vinden rondom klussen in en om huis. Dat zien we bij Ecodorp Boekel ([Kiem #10](#)) en het Farmlab ([Kiem #6](#)). Dat zien we rondom broodfondsen en zorgcoöperaties, die vooral in Brabant worden opgericht.

Toch is de vraag gerechtvaardigd of publiek ondernemers slagen dankzij of ondanks de opstelling van gemeenten en provincie. Belangrijker is de vraag wat 'We the citizens' eigenlijk van publiek ondernemers verwachten. Mogen ze gefinancierd worden met belastinggeld? Ook als het risicovol is? En mogen ze dan winst maken? Of mag dat alleen met privaat geld? En wat kunnen ze beter dan andere clubs? Of is het alleen goed als ze

goedkoper zijn? Hoe bepalen we kwaliteit? Of kunnen we dat aan de klanten overlaten? Vragen waar nog geen schim van een uniform antwoord op te geven is. Dat betekent niet dat publiekondernemers stil zitten.

De term 'zoeken' is exemplarisch voor de vraag naar wat publiek ondernemerschap eigenlijk inhoudt. Misschien zal een uniform antwoord nooit komen, maar als we willen dat de verzorgingsstaat van de toekomst duurzaam en innovatief is, dan zullen we standaarden voor publiek ondernemerschap moeten ontwikkelen. Een eerste vraag is dan wat we onder publiek ondernemerschap kunnen verstaan.



**HET UITGANGSPUNT VAN ROB DENISSEN VAN FARMLAB (KIEM #6) IS EEN REDELIJK INKOMEN CREËREN. ONDER DE HUIDIGE OMSTANDIGHEDEN VALT DAT NIET MEE, DE MARGES ZIJN SMAL:**

‘Lange tijd heb ook ik gedacht dat kostenbesparing door middel van schaalvergroting de enige weg voorwaarts was. Nu zeg ik: dat is maar één kant van de medaille. We kunnen als boeren wel degelijk invloed hebben op de prijs van onze producten. Maar daarvoor moeten we wel buiten de bestaande keten om. Óf door anders te produceren, óf door een andere afzetmarkt te zoeken.’

# PUBLIEK ONDERNEMERSCHAP

Allereerst heb je ondernemerschap. Mensen richten een onderneming op met als voornaamste doel winst maken. Ze openen een winkel en verkopen sportschoenen, bieden overnachtingen aan of taxiriten. Ze maken winst en zullen daar wellicht een deel van aan een maatschappelijk doel besteden. Vervolgens heb je *maatschappelijk verantwoord ondernemerschap*. Mensen richten een onderneming op om winst te maken, maar willen dat verantwoord doen. Ze zorgen dat ze het milieu niet te veel belasten, en dat ze goed met hun werkgevers omgaan. Ook geven ze mensen met minder mogelijkheden op de arbeidsmarkt een kans. Soms besteden ze een deel van de winst die ze maken aan een goed doel. Veel grote ondernemingen werken op die manier.

Vervolgens zijn er *sociaal ondernemers*. Ze gebruiken hun onderneming niet primair om winst te maken, maar om een maatschappelijk doel te realiseren. Tony Chocolonely is daar een mooi voorbeeld van. De onderneming is begonnen om cacaoboeren een eerlijk inkomen te geven. Triodos Bank is een ander voorbeeld. De bank is opgericht om in duurzame projecten te investeren. Meerdere *fair trade* organisaties werken op die manier. Tot slot zijn er *publiek ondernemers*, zoals Tante Netty, Platform R of de Voedselbank.

Ze grijpen een publiek probleem aan om dat vervolgens op een ondernemende manier op te lossen. Het is met name die laatste categorie die weliswaar met innovatieve oplossingen komt, maar die zich moeilijk een plek in de publieke zaak weet te verwerven.

**PUBLIEK ONDERNEMERS  
ZIJN VERNIEUWEND EN  
LATEN ZICH LASTIG IN  
EEN HOKJE PLAATSEN.**

We zien dus dat vooral publiek ondernemers in het publieke domein iets nieuws doen. Ze zijn niet te typeren als een van de andere ondernemers, maar ze zijn ook geen stichting, vereniging of overheid. Het gaat om mensen die een leegstaand schoolgebouw willen gebruiken om eenzame bejaarden een zinvolle dagbesteding te geven. Het gaat om buurtbewoners die energie willen opwekken op hun daken om het geld wat dat oplevert in te zetten in de buurt. Om een

heringerichte SAAB-garage in Roosendaal. Het gaat om mensen die een vervoersservice opzetten voor mensen zonder vervoer in de stad. Het gaat kortom om mensen die ondernemen op het domein dat we heel lang tot het overheidsdomein rekenden. En ja, vaak is dat het domein dat we nog langer geleden tot het domein van de verzuilde organisaties rekenden.

## Transformatie

En waarom is er juist rondom publieke problemen ondernemerschap nodig? Omdat de geijkte manier waarop we publieke problemen de afgelopen decennia oplosten tot een einde komt. Met name in het sociale domein losten we publieke problemen op een gecentraliseerde manier op. Den Haag had het voor het zeggen en verdeelde de middelen. De gemeenten mochten uitvoeren. In Den Haag formuleerde de Tweede Kamer het recht op zorg en sociale zekerheid dat burgers aan loketten bij de gemeente konden verzilveren. Maar de crisis leidde tot herbezinning. De rechten en aanspraken die de landelijke politiek formuleerde, bleken niet langer betaalbaar.

## VERSCHILLENDE VORMEN VAN ONDERNEMERSCHAP

Type	Doel	Voorbeeld
Klassiek ondernemer	Winst maken	Sportzaak / Uber / Airbnb
Verantwoord ondernemers	Op een verantwoordelijke manier winst maken	Delta Loyd
Maatschappelijk ondernemers	Bestaand product op rechtvaardige manier realiseren	Tony Chocolonely
Publiek ondernemers	Publiek probleem oplossen op nieuwe manier	Tante Netty / Voedselbank

## TRANSFORMATIE?

Daarnaast waren er weinig landen in Europa waar gemeenten zo weinig te zeggen hadden omdat ze zo weinig eigen middelen hadden. Gemeenten zouden dus meer te zeggen moeten krijgen en publieke problemen kleinschalig en goedkoop oplossen. Dat betekende wel dat veel rechten nu lokale voorzieningen werden. Dat biedt de gemeente de kans om zelf te bepalen wie er nog in aanmerking komt voor hulp en steun.

De WMO is daar een mooi voorbeeld van. Aan de zogenaamde keukentafel gaan gemeenten in gesprek met burgers over de vraag wat ze 'echt' nodig hebben. Aldus kregen gemeenten vanaf 1 januari middelen voor de WMO en de Jeugdzorg en zijn ze voortaan verantwoordelijk voor de grootste delen van de sociale zekerheid, zoals Den Haag vaststelde in de Participatiewet.

In principe kan beleid dus per gemeente gaan verschillen. Dat heeft als voordeel dat gemeenten beleid op de lokale situatie kunnen toespitsen. Geen Haagse oekazes meer, maar lokale afwegingen. Althans, zo luidt de theorie. De praktijk zag en ziet er minder rooskleurig uit. De informatie die gemeenten nodig hadden om zorg in te kopen, kwam veel te laat door vanuit de provincie (Jeugdzorg) en het Rijk. Of de middelen toereikend zijn, was bovendien nog maar de vraag. Bovendien moesten gemeenten iets gaan doen wat ze nog niet eerder hadden gedaan. Gezwind stelden ze

sociale wijkteams samen waar zorgprofessionals burgers integraal moesten gaan benaderen. Voor organisaties die altijd gewend zijn geweest om beleid uit te voeren, is het op deze schaal ontwikkelen van beleid een grote uitdaging.

## HEBBEN WE NIET GEWOON EEN PAAR BORDJES VERHANGEN?!

In 2015 is er dan ook in veel gemeenten voor gekozen om te doen wat ze altijd deden, maar dan met minder budget. En dat gaat in sommige gevallen boven verwachting goed. In andere gevallen ontstaan er wachtlijsten. Bovendien bestaat er nog lang geen antwoord op de vraag of mensen wel krijgen wat ze nodig hebben.

Belangrijker: tijdens de formidabele uitdaging die we de 'transformatie' noemen is het in veel gevallen alle hens aan dek. Dat betekent dat veel gemeenten niet de tijd hebben om zich af te vragen hoe de lokale verzorgingsstaat van de toekomst eruit moet zien. Over de hele linie horen we bestuurders, professionals en raadsleden dan ook klagen over het gebrek aan innovatie in zorg en sociale zekerheid. Doen we eigenlijk niet precies hetzelfde als altijd? Hebben we niet gewoon een 'paar bordjes' verhangen?

## Innovatie

Het risico bestaat inderdaad dat als we over vijf jaar terugkijken, er een verschaalde lokale verzorgingsstaat is ontstaan. Verschaald omdat we met minder budget hetzelfde zijn blijven doen. Terwijl de problemen (onder andere door vergrijzing) zijn toegenomen. Dus is er innovatie nodig. Natuurlijk kan die innovatie op grote schaal plaatsvinden door grote instellingen en instituties. Door *triple helixen* en regionale samenwerkingsverbanden. Door de mammoettankers. Maar die innovatie moet ook plaatsvinden door publiek ondernemers de ruimte te bieden om nieuwe manieren te verkennen.

### SAMENWERKING EN SAMEN INNOVEREN – BIJVOORBEELD IN TRIPLE HELIX-VERBAND – IS NIET VANZELFSPREKEND VOLGENS VAN HELVOIRT (KIEM #4):

'Overheid, ondernemers en kennisinstellingen verschillen qua taal en drijfveren. Het kost moeite en energie om elkaar te begrijpen. Maar, zegt hij, we kunnen ook van elkaar leren en juist door elkaar innoveren. Heel veel innovaties lopen spaak bij de uitvoering. Mensen willen wel, maar kunnen niet, omdat ze nieuwe dingen, nieuw gedrag aan moeten leren om van idee naar werkelijkheid te komen. En daarin ligt voor Van Helvoirt juist de uitdaging'.



KIEM #4 'VOORBIJ DE TRIPLE HELIX'

**ROB DENISSEN (KIEM #6) VERTELT HOE DAT IN ZIJN WERK GAAT BIJ DE AGROKETEN:**

'De agrofoodketen zoals we die nu kennen, van boerderij tot supermarkt, is extreem gespecialiseerd. Daardoor kan er een grote hoeveelheid voedsel van goede kwaliteit tegen een betaalbare prijs geproduceerd worden. Een enorm efficiënte machine (...). Het nadeel hiervan is dat ik als boer niet meer weet hoe ik mijn eigen melk moet verzuivelen. Hoe ik van mijn product een waardevoller product kan maken door er bijvoorbeeld kaas, karnemelk of yoghurt van te maken. Een mooi voorbeeld van het zelf waardevoller maken van je product is de omschakeling die Ben Bruurs nu maakt, zegt Denissen. Bruurs is in Baarschot begonnen met weidegangvarkens ([www.elshorstpuur.nl](http://www.elshorstpuur.nl)), naast zijn industriële varkenshouderij. In 2011 heeft hij de eerste biggen naar buiten gestuurd en het vlees dat deze varkens geven verkoopt hij rechtstreeks aan de consument. Hij heeft hierdoor én schaalverkleining én een goed inkomen kunnen realiseren. Daaraan zie je dat de samenleving verandert. Mensen zijn er langzamerhand rijp voor en hebben behoefte aan duurzaamheid.'



# VAN KIEM TOT STEK... 4 KIEMEN 1 JAAR LATER!

KIEM #2 'BINDEN IN DE BUURT'



## Bij Tante Netty deel je iets bijzonders met elkaar

Ondanks de positieve reacties van onder andere de gemeente en woningbouwverenigingen is het regelen van subsidie elk jaar weer een *struggle*. Saskia van de Wiel van sociaal ontwerpcollectief Tante Netty: "We vallen overal tussenin. Is het cultuur? Is het sociaal? Is het ruimtelijk? Het is een beetje van allemaal. De waarde van ons werk wordt wel gezien, maar het is lastig voor de gemeente om de match te maken en integraal naar een initiatief te kijken."

[Lees het hele interview met Saskia](#)

KIEM #4 'VOORBIJ DE TRIPLE HELIX'



## Creëer hybride organisaties!

Wat publiek ondernemers nodig hebben volgens Bert van Helvoirt? "Voldoende financiële support om dingen mogelijk te maken, maar tegelijkertijd onvoldoende financiële steun om voldoende creatief te blijven. Er is behoefte aan een plek waar ondernemers alle ruimte krijgen om iets te onderzoeken. Om voor een bepaalde tijd heel spannende dingen te kunnen doen, zonder allerlei resultaat-verplichtingen. Ze hoeven dan niet veel geld te verdienen, maar moeten wel in staat zijn om te overleven."

[Lees het hele interview met Bert](#)

KIEM #6 'GOED BOEREN'



## Laat de natuur haar werk doen...

Het is jammer dat er niet meer dingen *bottom up* geregeld kunnen worden, vindt Rob Denissen. "Overheden schrijven subsidies uit in allerlei richtingen en als het niet past, dan heb je pech. Het zou beter zijn als ze de subsidiestroom aanpassen op de ideeën die er zijn, niet andersom. Anders gaat een ondernemer zich conformeren aan regels en is een idee niet meer authentiek."

[Lees het hele interview met Rob](#)

KIEM #10 'OPEN MINDED'



## Vaandeldragers van de nieuwe werkelijkheid

Ad Vlems beschouwt zichzelf als publiek ondernemer. Of hij belemmeringen van bovenaf ervaart? "Absoluut niet. Wij voelen ons juist enorm gesteund door de overheid. We mochten onder meer deelnemen aan het programma Empowering-People van het ministerie van Infrastructuur en Milieu, waarmee we veel ruggensteun kregen van rijksambtenaren. Hoewel het programma inmiddels is afgelopen, zijn ze ons niet vergeten!"

[Lees het hele interview met Ad](#)

# NIEUWE WAARDEN EN STANDAARDEN

Duurzaamheid, integraliteit, kleinschaligheid en betrokkenheid lijken belangrijke waarden te zijn waarop publiek ondernemers draaien. Het zijn andere waarden dan de waarden waarop grote ondernemers, kennisinstellingen en overheden in het verleden koersten. Rendement, taakverdeling, schaalvergroting en professionalisering, stonden niet zelden voorop. Daarom is het voor bestaande instituties niet altijd eenvoudig om publiek ondernemers op waarde te schatten. Dat kan alleen als ze de publieke waarde die publiek ondernemers toevoegen kunnen herkennen.

Momenteel bestaan daar nauwelijks instrumenten voor. Immers, nieuwe oplossingen zullen niet passen in bestaande subsidievoorwaarden, in aanbestedingsvoorwaarden, in bestemmingsplannen en andere standaarden die we in het verleden ontwikkelden. Als we publiek ondernemers willen waarderen dan zullen we op waardenniveau moeten beginnen. Organisaties die publieke problemen oplossen, kun je conceptueel begrijpen door een vierdeling te maken in:

- de waarden die ze willen realiseren
- de doelstellingen die ze daaraan koppelen
- de instrumenten die ze daarvoor inzetten
- de maatschappelijke impact die ze genereren

Neem bijvoorbeeld een rechtbank. Een rechtbank wil op waardenniveau bijdragen aan een rechtmatige en rechtvaardige samenleving. De doelstelling die de rechtbank heeft, is om een effectieve en efficiënte rechtsgang te organiseren. Daartoe worden verschillende instrumenten gebruikt: de inzet van rechters en de organisatie van zittingen. Daarvoor werkt de rechtbank samen met OM en politie. En is er een gebouw waar zittingen plaats kunnen vinden. Als het goed is leiden die instrumenten uiteindelijk tot een rechtmatige en rechtvaardige samenleving.

Een universiteit is ook een mooi voorbeeld. Op waardenniveau wil een universiteit bijdragen aan een slimmere samenleving. De universiteit stelt zich daarom het doen van onderzoek en het opleiden van mensen ten doel. Daarvoor organiseert ze opleidingen en colleges, worden laboratoria gebouwd en worden docenten en onderzoekers ingehuurd. Uiteindelijk moet dat leiden tot een slimmere samenleving.

Nu maken een rechtbank en de universiteit deel uit van het institutionele veld zoals we dat kennen. Om terug te komen op het melkvoorbeeld uit de inleiding: de transactiekosten zijn laag. Je schrijft je in bij de universiteit, betaalt collegegeld en je kunt aan de slag. Als je een oproep krijgt van de rechtbank weet je waar je moet zijn.

Maar hoe zit dat met een groep bureaus die meedoet met de aanbesteding voor gehandicaptenvervoer? Hoe zit dat met de groep jongeren die een ICT-

café voor ouderen in een gesloten buurthuis wil beginnen? Hoe zit dat met een groep bewoners die gezamenlijk ouderenzorg wil vormgeven? Of een wijkteam wil overnemen? Of een duurzaam dorp wil starten? Die inwoners krijgen ongetwijfeld te maken met de standaarden die we voor de bestaande partijen ontwikkeld hebben. Dus een school heeft een onderwijsbestemming, geen bestemming voor bejaardenzorg. En om gehandicapten te mogen verzorgen, moet je aan allerlei HKZ-eisen voldoen. Om met publiek geld jongeren te verzorgen moet je een BIG-registratie hebben. Daar zijn stuk voor stuk goede redenen voor aan te dragen, maar ze verhogen de transactiekosten voor publiek ondernemers. En dat gaat ten koste van de innovatiekracht van de samenleving. Vooral waar die eisen initiatief in de weg zitten.

**NIEUWE OPLOSSINGEN  
PASSEN NIET IN  
BESTAANDE SUBSIDIE-  
VOORWAARDEN,  
BESTEMMINGS-  
PLANNEN EN OUDE  
STANDAARDEN.**



**MIRANDE HEFFELS, OUD-GRIFFIER VAN DE GEMEENTE UDEN  
VERTELT IN KIEM #5 'DE GEMEENTE IS DE GEMEENSCHAP':**

'We hadden geen uitvoeringsplan en al helemaal geen budget. En dat wilde ik ook niet. Het paste voor mijn gevoel niet bij de manier waarop de visie tot stand was gekomen. Maar hoe dan wel, dat wisten we eigenlijk ook niet. Wat we wel wisten, is dat dingen beginnen te groeien vanuit passie. We zijn begonnen onze persoonlijke passies met elkaar te delen en vervolgens hebben we afgesproken dat we ieder één of twee andere mensen zouden vragen mee te doen om onze passie te verwezenlijken. Hieruit zijn binnen een half jaar zo'n tien grotere en kleinere initiatiefgroepen ontstaan, zoals de permacultuurtuin, het burenhulpsysteem SamSam en een repaircafé. Bij sommige groepen zijn ook ambtenaren aangeschoven om te luisteren, te faciliteren en te stimuleren. Belangrijk is om als gemeente ruimte te geven aan initiatieven, dat er plekken zijn waar geëxperimenteerd mag worden, zegt Heffels. Ik vind het fascinerend om te zien hoeveel energie in Uden aanwezig is en hoe die is vrijgekomen. Een uitvoeringsplan is er nooit gekomen, de initiatiefgroepen hebben zich verenigd in een coöperatie: 'Udenaar de Toekomst'. Dát is ons uitvoeringsplan.' (...) Tijdens de G1000 zijn rond tien beste ideeën redelijk grote initiatiefgroepen ontstaan. Nadeel hiervan is dat grote groepen snel verzanden in wat ik noem 'gepolder en compromisvorming'. Heel klein beginnen, een paar mensen per groep, multidisciplinair van karakter, is in mijn optiek het meest effectief. Ik denk dan ook helemaal niet meer groot. Dingen groeien vanuit de kern, vanuit de mens zelf, vanuit het individu.'



Veel van de standaarden die we hierboven noemden, en die gestandaardiseerde en conventionele aanpakken voorrang geven boven de eigenschelijke en onconventionele werkwijzen van publieke ondernemers, zijn juridisch verankerd. De standaarden beschermen de bestaande partijen. Voldoen aan die standaarden

is voor veel publiek ondernemers geen optie. Omdat ze dan niet meer de toegevoegde waarde kunnen leveren die ze willen. Immers, ze willen iets innovatief doen. Als mensen, die bejaarden een zinvolle dagbesteding willen geven in een schoolgebouw in de wijk, een leegstaand bejaardentehuis twintig kilometer verderop

toegewezen krijgen, zien zij daar waarschijnlijk vanaf. Als ze de school moeten ombouwen, om het 'bejaarden-proof' te maken, zien ze er waarschijnlijk vanaf. Te duur. Maar waarin schuilt de toegevoegde waarde van publiek ondernemers als die niet in de bestaande standaarden schuilt?

Hoe zouden standaarden voor publiek ondernemerschap eruit kunnen zien? In de voorbeelden hierboven, zagen we steeds een aantal waarden terugkomen:

### 1 Kleinschalig

Weinig publiek ondernemers hebben schaalvergroting als doel. Ze willen wel impact hebben, en een goed voorbeeld stellen, maar vaak staat een gebouw, een buurt of een product centraal. Eerst laten zien dat het kleinschalig werkt, en dan verder kijken, lijkt het devies.

### 2 Verbindend

Publiek ondernemers werken niet alleen. Ze betrekken burens, collega's, familie, stadsgenoten, klanten.

### 3 Duurzaam

Veel initiatieven zijn gericht op duurzaamheid in de eco-zin van het woord. Maar ook duurzaam in de letterlijke zin van het woord. Ze willen dat het initiatief blijvend impact heeft. Zelfvoorzienend en onafhankelijk wordt.

### 4 Holistisch

Publiek ondernemers integreren werelden. Werelden van onderwijs, cultuur en ondernemerschap. Werelden van burgerschap, zorg, zekerheid. Werelden van economie en democratie. Van duurzaamheid en gemeenschapszin. Ze verenigen verschillende werelden.



### 5 Vernieuwend

Publiek ondernemers innoveren maatschappelijk. Ze voegen waarde toe aan de standaarden die we kennen. En ze proberen die standaarden te veranderen.

### 6 Delend

Publiek ondernemers delen hun kennis en kunde. Ze willen impact hebben en doen dat door mensen te betrekken bij hun activiteiten. En hun ervaringen te delen.

### 7 Actiegericht

Daarbij zijn ze actiegericht. *Practice what you preach*. Liever iets aanpakken dat mislukt, dan oeverloos vergaderen over dingen die zouden kunnen mislukken. Publiek ondernemen is maken.

### 8 Onderzoekend

Publiek ondernemers stellen vragen die ze met hun aanpak willen beantwoorden. Ze gaan onderzoekend te werk. Kunnen we burgers betrekken bij de herinrichting van de stad? Laten we het proberen. Dan zien we of het werkt.

### 9 Ondernemend

Publiek ondernemers ondernemen in publieke zin. Ze willen waarde toevoegen aan de publieke zaak, en zichzelf daarmee van een zinvolle taak voorzien. Daarnaast willen ze ervan rondkomen en hun onderneming draaiende houden.

# PUBLIEKE WAARDE

We zien dat publiek ondernemers waarde toevoegen op een andere manier dan klassieke ondernemers of klassieke overheden dat doen. We stelden ook dat dat noodzakelijk is voor de publieke zaak van de toekomst. We zien daarnaast dat gemeenten en provincie publiek ondernemerschap in Brabant willen stimuleren. Dat is in sommige gevallen hoopvol.

Zo kon het initiatief in Kiem #10 'Open minded' slagen omdat de initiatiefnemers van Ecodorp Boekel een kans van de burgemeester kregen. Tegelijkertijd zien we dat veel publiek ondernemers buiten de standaarden vallen en moeite hebben om hun waarde voor het voetlicht te brengen. In sommige gevallen leidt dat er zelfs toe dat talent naar andere steden vertrekt, omdat de standaarden in Noord-Brabant nog niet aanwezig zijn, zoals te lezen valt in Kiem #9 'Brabant speelt'. De 'thuismarkt' functioneert nog niet, volgens de initiatiefnemers.

Dat roept de vraag op hoe een *markt* voor *publiek ondernemerschap* eruit zou kunnen zien. Hoe kunnen burgers, gemeenten, publiek ondernemers en de provincie Noord-Brabant, publiek ondernemerschap waarderen? Hierboven noemden we al waarden die publiek ondernemers delen. Maar wat publiek ondernemers vooral doen, is het creëren van publieke waarde. Dat is hun streven. Dat ze daar geld voor nodig hebben, of een gebouw, of nieuwe wetgeving, dat is het middel. En daar schuilt precies de grootste kans, in het centraal stellen van publieke waarde.

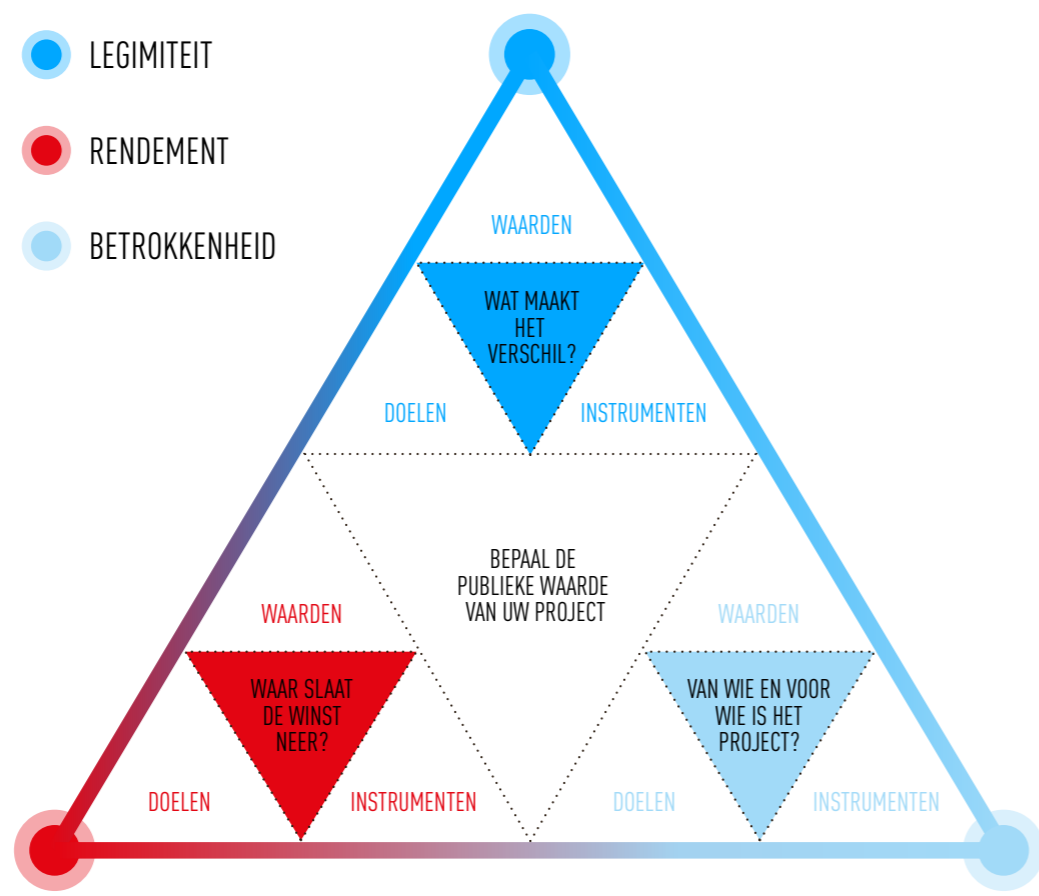
## ZO VERTELT ARCHITECT JEROEN VAN DER VEN IN KIEM #7 'MEER RUIMTE CREËERT RUIMTE':

'De rol van de provincie bij herbestemming is in positieve zin veranderd. Vroeger zag je dat ze een beleidsmatige aanpak had om dingen van bovenaf te verdelen en te organiseren. Nu zie je dat veel initiatieven tevoorschijn komen als een soort pop-up van onderaf. De rol is dus omgedraaid: de provincie ondersteunt projecten in de kiem door haar kennis te delen en mensen met elkaar in contact te brengen. Daarnaast durft ze risico's te nemen. In Noord-Brabant worden projecten die niet direct winst maken, maar sociaal-economisch wel erg belangrijk zijn, gesteund. Daar wordt in heel Nederland jaloers naar gekeken.'



KIEM #7 'MEER RUIMTE CREËERT RUIMTE'

# PUBLIEKE WAARDE = LEGITIMITEIT + BETROKKENHEID + RENDEMENT



Wel is het dan de vraag of we die publieke waarde kunnen definiëren. Als we naar het verleden kijken, dan zien we dat overheid, burgers en ondernemers allemaal een verschillende rol speelden. Op waardenniveau produceerden overheden vooral legitimiteit en rechtvaardigheid. Ze zorgden voor een gezaghebbende verdeling van schaarse publieke middelen over publieke problemen. Ondernemers produceerden goederen en maakten daarmee rendement. Burgers, de *civil*

*society*, produceerden vooral betrokkenheid. Bij elkaar, bij de buurt. Dat deden overheden, ondernemers en burgers op verschillende manieren. Overheden verstrekten subsidies, maakten wetten en regels. Ondernemers startten bedrijven en fabrieken op. Burgers startten verenigingen en verbanden. Naast deze verschillende organisatievormen, hanteerden ze verschillende doelstellingen. Overheden wilden bijvoorbeeld het aantal kindermishandelingen

terugdringen, of de milieuvervuiling. Bedrijven wilden vooral winst maken, rendement. Burgers wilden hun buurt prettiger maken.

Publiek ondernemers onderscheiden zich omdat ze deze waarden, doelstellingen, instrumenten en organisatievormen combineren. Ze streven legitimiteit na én rendement en betrokkenheid. Soms zijn ze een bv, dan weer een stichting of een vereniging. Ze combineren waarden, doelstellingen en instrumenten die we tot voor kort aan overheden, burgers en ondernemers toebedeelden. Dat maakt ze moeilijk te waarderen vanuit bestaande kaders. Ze creëren publieke waarde. Publieke waarde als de optelsom van *legitimiteit, rendement en betrokkenheid*.

Daar zijn veel overheden, bedrijven en burgers nog niet op ingesteld. Publiek ondernemers zijn moeilijk te plaatsen. Er bestaat zogezegd geen markt voor publieke waarde. Omdat het altijd een optelsom was van wat verschillende partijen deden. Publiek ondernemers zetten publieke waarde centraal. Het is geen *bijeffect* maar doel. We moeten publiek ondernemers dus leren waarderen op basis van de publieke waarde die ze ontwikkelen. Publieke waarde als een functie van legitimiteit, betrokkenheid en rendement. Pas dan zullen de transactiekosten voor publiek ondernemers dalen, en zullen ze de kans krijgen om meer publieke waarde toe te voegen. Dat zal niet van vandaag op morgen gaan. De provincie Noord-Brabant en verschillende steden experimenteren volop. Publiek ondernemers

doen hetzelfde. Die energie zou vooral ook gericht moeten zijn op het ontwikkelen van een waarderingskader voor publiek ondernemerschap waarin publieke waarde centraal staat.

Om daar te komen, wil ik – tot slot – graag de volgende graag de volgende ideeën lanceren:

### **1 Een *Right to Challenge* voor publieke ondernemers**

Stel naar analogie van de *Right to Challenge* WMO een *Right to Challenge* voor publiek ondernemers in. Als publiek ondernemers hun publieke waarde kunnen aantonen, krijgen ze de kans om dat te bewijzen. Regels die in de weg zitten kunnen dan tijdelijk wijken.

### **2 Breng publieke waarde in kaart**

Breng de publieke waarde die publiek ondernemers creëren in Noord-Brabant actief en langdurig in beeld. Net zoals de overheid bijhoudt welke omzet en winst bedrijven creëren, zou de publieke waarde van maatschappelijk ondernemers ook in kaart gebracht moeten worden.

### **3 Start een School voor Publiek Ondernemerschap**

Op basis van de praktijk van Brabantse publiek ondernemers kunnen burgers, beleidsmakers en ondernemers leren om publiek te ondernemen. Daarnaast doet de school permanent onderzoek naar nieuwe standaarden voor publiek ondernemerschap.



### **4 Start een publiek ondernemersfonds**

Start een fonds voor publiek ondernemers. Met behulp van dat fonds kunnen ze voor eigen risico publieke waarde creëren. Niet alleen het te behalen financieel rendement is bepalend, maar ook de mate waarin legitimiteit en betrokkenheid gerealiseerd worden. Geef bewoners een doorslaggevende stem.

### **5 Richt publieke ondernemerskamers in**

Gebruik de aanwezige energie en bestaande platforms om publieke ondernemerskamers in te richten, naar het voorbeeld van bijvoorbeeld de Kamers van Koophandel. Het ontwikkelen en onderhouden van de markt voor publiek ondernemerschap zou hun doel moeten zijn.

# VERDER LEZEN

## Kiemen van het Nieuwste Brabant

Tien boekjes. Tien trends. Tien verhalen. In ieder boekje staat een Brabander centraal die met zijn of haar verhaal een bredere trend of ontwikkeling in Brabant symboliseert. Van november 2014 tot en met mei 2015 gaf BrabantKennis deze tien trendboekjes uit. Lees ze allemaal:

[Klik op de foto of video!](#)



## Bijeenkomst Kiemen van het Nieuwste Brabant

Tijdens een bijeenkomst over de kiemen van Het Nieuwste Brabant in juni 2015 spraken o.a. Albert Jan Kruijer en Marjan Minnesma over het belang van maatschappelijke initiatieven. Ga naar de terugblik: [https://issuu.com/brabantkennis/docs/bijeenkomst\\_kiemen\\_van\\_het\\_nieuwste/1](https://issuu.com/brabantkennis/docs/bijeenkomst_kiemen_van_het_nieuwste/1)

## Omgevingsvisie Noord-Brabant

Heb jij ideeën of suggesties hoe de provincie Noord-Brabant ruimte creëert voor publiek ondernemerschap? Zorg dan dat het meegenomen wordt in de nieuwe Omgevingsvisie van de provincie: <https://www.omgevingsvisienb.nl/>

## Verder lezen?

Wil je meer weten over het waarderen van maatschappelijke initiatieven? Lees dan *Hoe waardeer je een maatschappelijk initiatief? Handboek voor publiek ondernemers* door Harry Kruijer, Albert Jan Kruijer, Eelke Blokker (2015): <http://publiekewaarden.nl/wp-content/uploads/2015/12/HWJEMI.pdf>

**Wat vind jij van de vijf ideeën van Albert Jan Kruijer? Stuur je reactie naar:**

✉ [info@brabantkennis.nl](mailto:info@brabantkennis.nl) of

📱 [@brabantkennis](https://twitter.com/brabantkennis)



LINK #1 is een interactieve PDF. Door op de blokken op de voorkant of de balk onderaan het document te klikken, navigeer je eenvoudig door het document. Ook zitten er door het document heen allerlei links naar interessante, externe documenten, blogs en publicaties. Klik en ga!

# COLOFON

<b>Tekst</b>	Albert Jan Kruijer (Instituut voor Publieke Waarden)
<b>Interviews</b>	Sara de Kort (Sara de Kort Tekst en Communicatie) en Hanneke Verhoeven (Bureau Vrijdag)
<b>Eindredactie</b>	Mijntje Notermans (BrabantKennis)
<b>Fotografie</b>	Beeld Werkt, gemeente Uden, Corso Zundert, Marc Bolsius, Renee Frissen, Studio Roosegaarde, Textiel Museum, Tante Netty, Willeke Machiels.
<b>Vormgeving</b>	Total Public

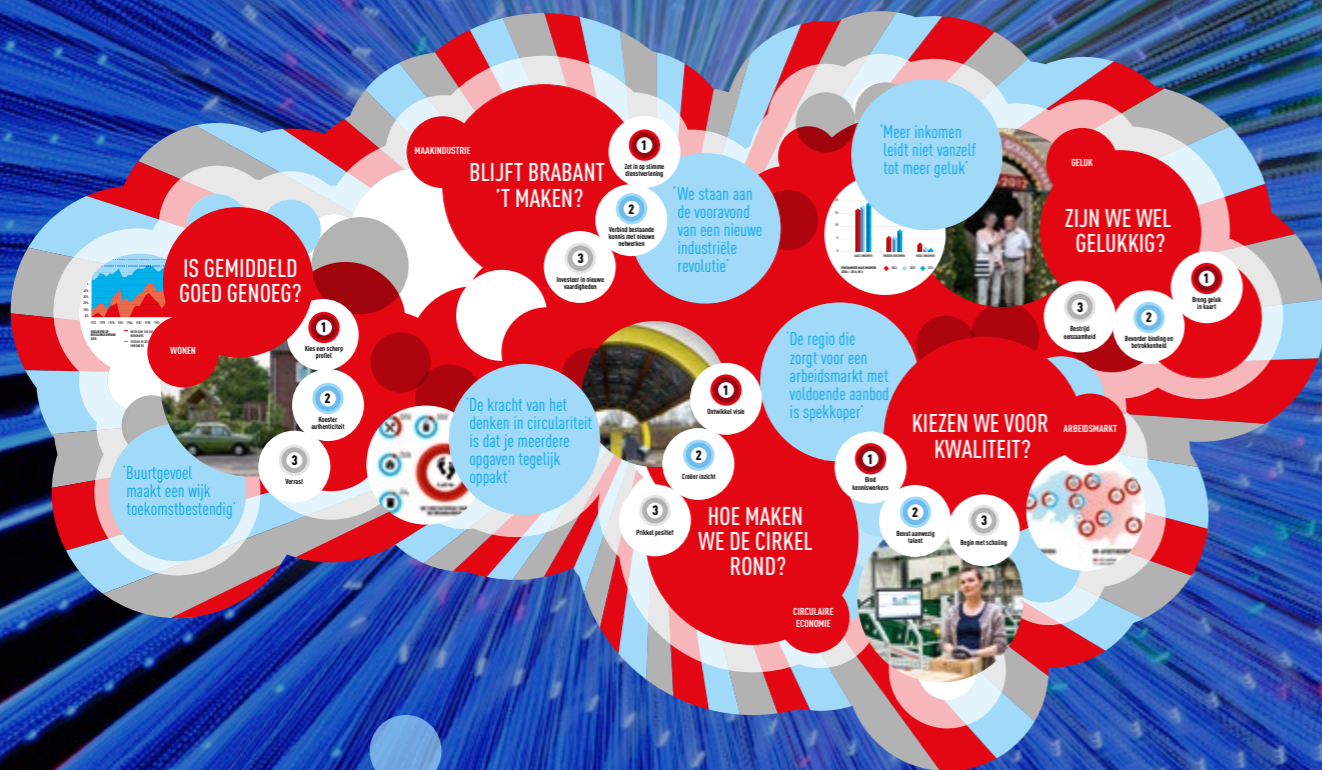
BrabantKennis is het platform waar strategische kennis en informatie van en over Brabant wordt verzameld, ontwikkeld en gedeeld. BrabantKennis staat voor onafhankelijk vooruitdenken; het bekijkt de toekomst van de Brabantse samenleving vanuit wisselend perspectief. Naast het verzamelen en analyseren van data, het opstellen van trendverkenningen en scenariostudies, voedt BrabantKennis het publieke debat met discussie, lezingen en periodieke trenddagen.

[www.brabantkennis.nl](http://www.brabantkennis.nl)

🐦 [@brabantkennis](https://twitter.com/brabantkennis)



# KIJK OP BRABANT



Vijf longreads over de feiten, cijfers, historie en toekomst van de Brabantse maakindustrie, arbeidsmarkt, circulaire economie, het Brabantse geluksgevoel en woonklimaat. <http://brabantkennis.nl/category/dossiers/kijkopbrabant/>

# #NEXTMOBILITYHACK!

14 & 15 oktober 2016: schrijf je nú in voor de hackathon!  
[www.nextmobilityhack.nl](http://www.nextmobilityhack.nl)



## HET NIEUWSTE CAHIER #03

Mobiliteit in Brabant, de weg vooruit!



## MAGAZINE MIDSIZE BRABANT

De kracht van middelgroot in woord en beeld

TERUG

BEKIJK DE AGENDA VOOR MEER INFORMATIE

