

INNOVATIELABS

VEERKRACHT, VERBEELDING EN VERNIEUWING: PATRONEN VAN INNOVATIE IN 33 INNOVATIELABS-PROJECTEN

Walter van Andel | Daniëlle Arets | Sabine Niederer | Paul Rutten
| Veerle Spronck | Martijn Mulder | Gwen Parry | Lies Wijnterp

INHOUDSOPGAVE

→	VOORWOORD	03
→	INLEIDING	04
1.	INNOVATIE IN DE CULTURELE EN CREATIEVE SECTOR	07
2.	SAMENWERKEN	10
3.	ARTISTIEK EN ONTWERPEND ONDERZOEK	13
4.	TECHNOLOGIE	17
5.	WAARDE EN IMPACT	21
6.	PUBLIEK	25
7.	LESSEN VOOR DE TOEKOMST	28
32	Bijlage: Themateksten	
33	Thema 1 Platforms als basis voor samenwerking	
36	Thema 2 Rol van de maker	
38	Thema 3 Digitale innovatie als drijvende kracht	
40	Thema 4 Innoveren door het 'stretchen' van het businessmodel	
43	Thema 5 Publieksparticipatie in de culturele sector	
45	Thema 6 Samenwerken vanuit verhalen	
48	Thema 7 Ontwerpend en artistiek onderzoek	
50	Thema 8 Belevingsversterkende technologie	
52	Thema 9 Maatschappelijke impact	
55	Thema 10 Publiek en activatie	

VOORWOORD

Wat kunnen we doen om de culturele en creatieve sector op langere termijn wendbaarder en weerbaarder te maken? Makers, culturele instellingen en andere creatieve partijen gingen met die vraag aan de slag binnen het programma Innovatielabs. Tijdens twee edities onderzochten zij hoe innovatieprojecten een verschil kunnen maken bij actuele én toekomstige opgaven in de sector. Van een fundamentele heroverweging van de eigen rol in het culturele landschap tot de ontwikkeling van innovatieve, sectoroverstijgende samenwerkingsplatforms. Er is nagedacht hoe instellingen publieksdata kunnen delen om hun doelgroepen beter te bereiken, hoe technologie kan worden ingezet om andere, nieuwe doelgroepen te bereiken en hoe samengewerkt kan worden met niet-menselijke actoren voor een duurzamere toekomst.

Het zijn natuurlijk mooie uitkomsten, maar met de afzonderlijke resultaten van deze projecten alleen komen we er niet. Willen we de sector echt beter uitrusten voor de toekomst, dan moeten we ook aandacht besteden aan de borging en inbedding van de opgedane kennis en ervaringen, op zo'n manier dat anderen erop kunnen voortbouwen. Met dat doel voor ogen, hebben we onderzoekers van verschillende kennisinstellingen gevraagd om de 33 Innovatielabs-projecten te volgen. Aan de hand van thema's brachten zij dwarsverbanden tussen de doelen en de gehanteerde methoden van deze initiatieven in kaart. Het onderzoek, dat is gefinancierd door Regieorgaan SIA, bleek op zichzelf ook een experiment en leertraject. Want hoe organiseer je kennisontwikkeling en -uitwisseling door en tussen al deze verschillende betrokkenen en hoe zorg je ervoor dat de belangrijkste opbrengsten sectorbreed kunnen worden gedeeld?

In dit onderzoeksrapport delen de onderzoekers hun bevindingen. Hierin is niet alleen aandacht voor de resultaten, maar vooral ook voor de innovatieprocessen die tot deze resultaten hebben geleid. Daarmee biedt het rapport inzichten en handvatten om op voort te bouwen. Want als we iets van Innovatielabs hebben geleerd, dan is het wel dat we alleen door gezamenlijke kennisontwikkeling en -uitwisseling de uitdagingen die voor ons liggen het hoofd kunnen bieden. Dit rapport markeert dan ook niet alleen het einde van Innovatielabs, maar ook een nieuw begin.

Bart Ahsmann, directeur CLICKNL

Syb Groeneveld, directeur-bestuurder Stimuleringsfonds Creatieve Industrie

INLEIDING

In 2021 verkeerde de culturele en creatieve sector in een ongekennde crisis. De coronapandemie had diepe sporen nagelaten: theaters en musea bleven gesloten, terwijl culturele instellingen met onzekerheid kampen over hun voortbestaan. Deze situatie bood echter ook een kans om structurele problemen binnen de sector aan te pakken. Op advies van de Raad voor Cultuur werd Innovatielabs gelanceerd, een programma dat ruimte bood aan experiment en was gericht op de ontwikkeling van nieuwe kennis en innovatieve werkvormen. Het doel: het versterken van de wendbaarheid en weerbaarheid van de sector.

De COVID-19-crisis trof creatieve makers en instellingen onevenredig hard. Rapporten zoals '[Passie Gewaardeerd](#)' (2017) van de SER en de Raad voor Cultuur, en '[Onderweg naar overmorgen](#)' (2020) van de Raad voor Cultuur, wijzen al langer op de economische kwetsbaarheid van de sector. De sector kent structurele uitdagingen, zoals een disbalans tussen vraag en aanbod, een kunstproductie die vaak gedreven is door intrinsieke motivatie en minder vanuit een externe marktvrage, en een hoog percentage zzp'ers met beperkte toegang tot sociale voorzieningen. Dit maakt de sector bijzonder kwetsbaar in tijden van crisis. Deze kwetsbaarheid werd tijdens de pandemie extra voelbaar.

In reactie op deze problematiek benadrukt het rapport 'Onderweg naar overmorgen' de maatschappelijke betekenis van het culturele aanbod en de noodzaak om de sector weerbaarder te maken. Het rapport 'Passie Gewaardeerd' (2017) pleitte voor vier oplossingsrichtingen: het vergroten van verdienvermogen, inkomenszekerheid, scholing en duurzame inzetbaarheid en het versterken van de sociale dialoog. Innovatielabs speelde in op deze adviezen door projecten te ondersteunen die maatschappelijke vraagstukken koppelen aan culturele innovatie.

Dankzij de 33 geselecteerde projecten uit twee Open Calls werden waardevolle inzichten verkregen in hoe innovatie de sector kan helpen om wendbaarder en weerbaarder te worden. Veel projecten wisten maatschappelijke vraagstukken te verbinden met culturele doelen, waardoor de huidige en toekomstige impact van deze projecten niet alleen betrekking heeft op de betrokken organisaties, de culturele en creatieve sector, maar ook op de samenleving als geheel.

Hoewel de pandemie voorbij is, blijft weerbaarheid in 2025 actueel door nieuwe uitdagingen waaronder dreigende overheidsbezuinigingen en de vooralsnog afgewende BTW-verhoging op kunst en cultuur. Innovatie blijft daarom essentieel om de sector te versterken en zijn cruciale maatschappelijke rol te behouden. De resultaten van Innovatielabs tonen dat innovatie een sleutel kan zijn naar een wendbare en weerbare toekomst van de sector.

OPEN CALLS INNOVATIELABS

Het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie en CLICKNL hebben tweemaal de Open Call for Innovatielabs uitgeschreven, in 2021 en 2022. De call stond open voor samenwerkingsverbanden tussen minstens drie partijen (professionele makers en instellingen in de culturele en creatieve disciplines, samen met geïnteresseerde kennisinstellingen, private, (semi)publieke en maatschappelijke organisaties binnen en buiten de sector) die als doel hadden een innovatief en experimenteel project uit te voeren om de huidige uitdagingen in de culturele en creatieve sector aan te pakken en de veerkracht van de sector te vergroten. Uit de ingediende projectvoorstellen werden voor de eerste editie 16 projecten en de tweede editie 17 projecten geselecteerd. Samen vertegenwoordigden de 33 initiatieven meer dan 200 partijen uit uiteenlopende culturele en creatieve disciplines.

De innovatieprojecten konden nieuwe samenwerkingen zijn, maar ook bestaande initiatieven, die het potentieel hadden een verschil te maken als ze verder zouden worden ontwikkeld, getest of opgeschaald. De uitkomst mocht open liggen, zolang de geleerde lessen konden worden gedeeld en andere makers, culturele instellingen of creatieve partijen (mogelijk) gebaat waren bij de opgedane kennis en inzichten.

Naast financiële ondersteuning bood Innovatielabs ook coaching en begeleiding bij kennisontwikkeling en -deling. Het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie en CLICKNL ontwikkelden een kennis & community programma waarin de deelnemers werden aangemoedigd om mee te denken over de kansen en knelpunten van elkaars innovatieprojecten en zo elkaars deskundigheid te stimuleren. Het programma bestond onder meer uit een reeks community-bijeenkomsten en een online community-portal. Daarnaast werden de deelnemers bijgestaan door coaches die zich opwierpen als zelfbenoemde kritische vrienden en de deelnemers hielpen om te reflecteren op hun proces.

FLANKEREND ONDERZOEK

Conform het adviesrapport 'Onderweg naar overmorgen' is aan het programma Innovatielabs een flankerend onderzoek gekoppeld. In opdracht van Regieorgaan SIA – financier van praktijkgericht onderzoek – en in samenwerking met CLICKNL is een onderzoekstraject geformuleerd om het innovatieproces binnen de projecten van beide edities te bestuderen, met als doel:

- de projecten te ondersteunen in hun specifieke kennisbehoeften;
- de inhoudelijke en methodische samenwerking tussen de projecten te faciliteren en te bevorderen;
- de kennisdeling met de culturele en creatieve sector in te vullen en mogelijk vorm te geven;
- aanbevelingen te formuleren met het oog op toekomstige programma's.

Het onderzoek is uitgevoerd door een team van lectoren: Walter van Andel (lectoraat Waarde(n) vol Ondernemen in en door de Kunsten, Hogeschool voor de Kunsten Utrecht), Sabine Niederer (lectoraat Visual Methodologies, Hogeschool van Amsterdam) en Paul Rutten (lector Creative Business, Hogeschool Rotterdam) onderzochten beide edities van Innovatielabs. Jeroen van den Eijnde (lectoraat Tactical Design, ArtEZ University of the Arts) was betrokken bij het onderzoek naar de eerste editie van het programma en Daniëlle Arets (lectoraat Ontwerpen aan de Journalistiek, Fontys Hogeschool) bij het onderzoek naar de tweede editie. De lectoren zijn bijgestaan door eigen onderzoekers van de betreffende kunstacademies en hogescholen. Het team is samengesteld met het oog op de relevante kennis van de culturele en creatieve sector, onder meer met betrekking tot waardecreatie, vormen van samenwerking, technologie en innovatie.

Naar aanleiding van de eerste editie van Innovatielabs hebben de toen betrokken onderzoekers een eerste onderzoeksrapport uitgebracht: [Innovatie in de culturele en creatieve sector: Onderzoek naar ervaringen en opbrengsten van zestien Innovatielabs-projecten \(2023\). Dit aanvullende rapport beoogt deze inzichten te updaten op basis van inzichten uit beide edities.](#)

PROCES EN METHODOLOGIE

Het flankerend onderzoek is uitgevoerd op drie niveaus. Allereerst op het niveau van de 33 door Innovatielabs ondersteunde projecten. Die zijn evenredig verdeeld over de participerende lectoraten, grotendeels rekening houdend met de eigen expertise. Zo kreeg elk lectoraat binnen het onderzoeksteam per editie vier projecten toebedeeld om te volgen. Hierbij namen de onderzoekers een observerende houding aan, bijvoorbeeld tijdens community-bijeenkomsten en tussentijdse presentaties, maar ze traden ook actief op als kritische gesprekspartners ten behoeve van wederzijdse kennisuitwisseling. Voor een ordentelijke documentatie werd gebruikgemaakt van logboeken waarin de bevindingen genoteerd werden, over onder meer inhoud en doel van bijeenkomsten, werkvormen, rolverdeling en de sfeer waarin de projectpartners samenwerkten.

Het tweede niveau bestond uit vijf overkoepelende thema's die werden gekozen voor het observeren en analyseren van de 33 Innovatielabs-projecten: Samenwerken; Artistiek en ontwerpend onderzoek; Technologie; Waarde en impact; en Publiek. Deze vijf thema's werden gekozen op basis van de genoemde kernbegrippen voor de transitieopgave van de sector en de beoogde resultaten van de projecten zoals die naar voren kwamen in alle projectvoorstellen. De gesprekken die de onderzoekers voerden met de deelnemers van Innovatielabs raakten vaak aan (een van) deze thema's, wat voor de onderzoekers aanleiding was om speciale themabijeenkomsten te organiseren voor deelnemers die behoefte hadden aan meer verdieping en achtergrond. Bij beide edities van Innovatielabs is aan deze thema's een eigen invulling gegeven op basis van de observaties en analyses van de onderzoekers, wat heeft geleid tot twee sets van vijf themabeschrijvingen. Deze tien beschrijvingen werden gepresenteerd tijdens de Dutch Design Week 2023 en 2024, en zijn terug te vinden in de bijlage van dit rapport. De thema's vormden tevens het uitgangspunt van de op innovatielabs.org gepubliceerde blogs waarin de onderzoekers kennis over een thema koppelden aan observaties van en ervaringen met de Innovatielabs-projecten.

Ten slotte werd gezocht naar overstijgende geleerde lessen, onder meer gevoed door de bijeenkomsten in het kader van het kennis & community programma en de reguliere werkbesprekingen die de onderzoekers hadden, zowel onderling als samen met (leden van) het projectteam dat zich bezighield met de organisatie van het programma Innovatielabs.

STRUCTUUR VAN HET RAPPORT

Op basis van dit proces presenteren we in dit rapport onze belangrijkste inzichten en geleerde lessen. Hoofdstuk 1 is een nadere verkenning en verdieping van de kansen en mogelijkheden van innovatie voor de culturele en creatieve sector, meer specifiek op welke wijzen en onder welke voorwaarden innovatie dienstbaar is of kan zijn aan een meer wendbare en weerbare culturele en creatieve sector.

In hoofdstuk 2 tot en met 6 beschrijven we onze belangrijkste bevindingen, conclusies, aanbevelingen en adviezen met betrekking tot de vijf hoofdthema's. We doen dit vooral op programma-niveau waarbij we Innovatielabs-projecten uitlichten als specifieke voorbeelden of juist als representatief voor bepaalde constatering binnen een thema.

Hoofdstuk 7 sluit het rapport af met enkele overstijgende inzichten en de belangrijkste geleerde lessen met betrekking tot innovatie en innovatieprogramma's voor een veerkrachtige culturele en creatieve sector.

Walter van Andel, Daniëlle Arets, Sabine Niederer, Paul Rutten, Veerle Spronck, Martijn Mulder, Gwen Parry en Lies Wijnterp

Met dank aan de onderzoekers die betrokken waren in het onderzoek naar de eerste editie van Innovatielabs: Jeroen van den Eijnde, Marloes Geboers, Lucie Huiskens en Nick Verouden

INNOVATIE IN DE CULTURELE

1

EN CREATIEVE SECTOR

In het debat over de toekomst van Nederland komt innovatie vaak aan de orde, meestal als iets dat bevorderd moet worden. Innovatie wordt dan genoemd als reden om niet te bezuinigen op onderwijs en onderzoek. Een land vaart immers wel bij de ontwikkeling van kennis, technologie en talent. Die zijn nodig voor de ontwikkeling van succesvolle toepassingen van nieuwe ideeën met het oog op de maatschappelijke waarde die ze genereren. Het belang van innovatie voor en door de culturele en creatieve sector is in de voorbije jaren substantieel toegenomen.

KERNINZICHTEN:

- **Het begrip innovatie is verbreed van een economisch en technologisch geladen begrip naar een breder concept gericht op maatschappelijke waardecreatie.** Het aanpakken van urgente uitdagingen zoals duurzaamheid, inclusiviteit en leefbaarheid van steden staat daarin centraal.
- **De culturele en creatieve sector draagt bij aan de doeltreffendheid van het innovatie-ecosysteem** door meervoudige waardecreatie (maatschappelijk, cultureel, economisch) en methodeontwikkeling, onder meer met design thinking en artistiek en ontwerpend onderzoek.
- **Innovatie binnen de culturele en creatieve sector vindt plaats in alle fasen en van de cultuurwaardeketen, van creatie tot consumptie, in alle creatieve disciplines.** Die innovatie leidt vaak tot nieuwe creatieve praktijken met blijvende invloed op de sector.

CULTURELE EN CREATIEVE SECTOR BINNEN HET INNOVATIE-ECOSYSTEEM

Innovatie werd in het verleden vrijwel altijd geassocieerd met het vergroten van concurrentievermogen van bedrijven, regio's of zelfs landen. Dat kon bereikt worden door het slim inzetten van technologie, onder meer om arbeidsproductiviteit te vergroten. Daardoor voelden grote delen van de culturele en creatieve sector, en de kunstensector in het bijzonder, zich niet aangesproken in het debat over innovatie en innovatiebeleid. Voor sommigen is dat nog steeds zo. Echter, recente ontwikkelingen in de innovatiepraktijk en het gesprek daarover, hebben de kloof met kunst en cultuur en de creatieve industrie verkleind of zelfs doen verdwijnen.

De notie van innovatie is verbreed van een nauwe economische focus naar een breder concept gericht op de succesvolle toepassing van nieuwe kennis en ideeën met het doel maatschappelijke waarde te creëren. Het gaat momenteel bij innovatie ook, of misschien wel vooral, om het bewerkstelligen van maatschappelijke verandering als reactie op actuele uitdagingen, zoals klimaatverandering of sociale ongelijkheid. De focus ligt niet langer uitsluitend op technologie, maar steeds meer op kennisontwikkeling, nieuwe ideeën en concepten als basis voor nieuwe toepassingen waar technologie vaak een onderdeel van is.

Binnen die context verbindt de culturele en creatieve sector zich momenteel met maatschappelijke innovatie: in sociaal en economisch opzicht, maar ook methodisch. Veel creatieve makers en instellingen uit verschillende disciplines, van podiumkunst tot architectuur en van ontwerp tot cultureel erfgoed, engageren zich in hun werk met maatschappelijke doelstellingen en opgaven. Dit leidt in tal van domeinen tot nieuwe praktijken en verschillende vormen van maatschappelijke impact.

De bijzondere rol en relevantie van de culturele en creatieve sector manifesteert zich vooral in methoden van kennisontwikkeling en ontwerp. Deze methoden zijn ontstaan in de sector en worden de voorbije decennia ook daarbuiten breed toegepast. In het bijzonder geldt dat voor artistiek en ontwerpend onderzoek en design thinking. Hun groeiende betekenis voor kennisontwikkeling markeert de verbreding van het innovatieveld buiten het technologische domein. Dat heeft onder meer geleid tot de ontwikkeling van de zogenaamde key enabling methodologies (KEM's) als complement en tegenhanger voor de key enabling technologies. [Hoofdstuk 3: Artistiek en ontwerpend onderzoek](#) is specifiek gewijd aan dit onderwerp.

Hoewel de focus van innovatie dus verschoven is van (bedrijfs)economisch naar brede maatschappelijke doelen, blijft innovatie in de culturele en creatieve sector onlosmakelijk verbonden met economische waardecreatie. De sector draagt namelijk substantieel bij aan de economie: direct door het genereren van werkgelegenheid en toegevoegde waarde, en indirect door de aantrekkingskracht van steden voor talent en bezoekers te vergroten. Bovendien levert de sector waardevolle producten en diensten voor bedrijven en overheden, waaronder het ontwerp van gebouwen en publieke ruimte. Als economische hefboom van creativiteit voor de gehele economie en samenleving is en blijft de sector van belangrijke meerwaarde.

Deze ontwikkelingen dragen ertoe bij dat de culturele en creatieve sector steeds meer een eigen rol en positie inneemt in het innovatie-ecosysteem. De volgende hoofdstukken in dit rapport laten zien hoe die rol en positie gestalte kregen binnen Innovatielabs en presenteren daarvan talrijke voorbeelden.

INNOVATIE IN DE SECTOR: CULTUURWAARDEKETEN EN INTEGRAAL

Behalve de brede maatschappelijke context waarin de culturele en creatieve sector bijdraagt aan maatschappelijke waardecreatie en innovatie, is ook het perspectief gericht op de eigen sector van belang. Strategieën en werkwijzen van makers en organisaties binnen de sector maken ontwikkelingen door op basis van nieuwe kennis en ideeën, die beogen resultaten te vernieuwen en te verbeteren. Dat kan onder meer door het creëren van nieuw aanbod voor doelgroepen en de samenleving als geheel. Het meest in het oog springt de creatief-inhoudelijke innovatie van individuele werken – ieder nieuw werk is in potentie een innovatie – maar vooral ook de ontwikkeling van nieuwe creatieve praktijken en stromingen en zelfs schoolvorming die ontstaan door de doorwerking van individuele innovaties in de praktijk van een discipline. Er zijn tal van voorbeelden uit het recente verleden, zoals Dutch Design en Electronic Dance Music (EDM). Maar innovatie binnen de sector beperkt zich niet tot wat wel productinnovatie wordt genoemd, het draait ook vaak om de innovatie van processen en van manieren van organiseren.

Een passend perspectief om innovatie binnen de culturele en creatieve sector te bekijken is de cultuurwaardeketen. In een versimpelde versie daarvan onderscheiden we vier fasen:

- Creatie waarin makers (concepten van) hun werken ontwikkelen.
- Productie waarin complexe werken tot stand komen op basis van de concepten die in de creatiefase zijn ontwikkeld, zoals theatervoorstellingen en games.
- Exploitatie en distributie waarin werken toegankelijk worden gemaakt voor gebruikers, marketing plaatsvindt en vergoedingen worden geïncasseerd.
- Consumptie waar het publiek daadwerkelijk kennis neemt van de gemaakte werken.

Voor ontwerpers, architecten of communicatieprofessionals, die tot de creatieve zakelijke dienstverleners behoren, eindigt de keten na de creatie- of de productiefase. Concepten of producten in die bedrijfstak worden geleverd aan opdrachtgevers, die ze benutten binnen de eigen zakelijke context die in principe buiten de culturele en creatieve sector ligt. In alle hiervoor genoemde fasen van de cultuurwaardeketen kan sprake zijn van innovatie, van nieuwe toepassingen die gebaseerd zijn op nieuwe kennis en ideeën. De volgende hoofdstukken bevatten meerdere voorbeelden van dat soort innovaties.

Ten slotte is het van belang om nog twee integrale aspecten van innovatie binnen de culturele en creatieve sector aan te stippen, die doorgaans de gehele waardeketen omvatten en daar relevant voor zijn. Allereerst gaat het om innovatie van de zogenaamde waardepropositie van een instelling of bedrijf uit de sector. Verderop in dit rapport wordt dit aangeduid met [businessmodelinnovatie \(zie hoofdstuk 5: Waarde en impact\)](#). Samengevat komt dat neer op een vernieuwing van het aanbod van producten, diensten en activiteiten die doorwerkt in alle fasen in de waardeketen, van creatie tot consumptie. Daarvan is sprake wanneer alle activiteiten van een organisatie radicaal worden omgegooid, maar ook, en dat zal vaker het geval zijn, wanneer die worden uitgebreid met een nieuwe tak die zich onderscheidt van de bestaande.

Het tweede aspect heeft betrekking op de organisatie van instellingen en ondernemingen in de sector, meer in het bijzonder hun activiteiten en posities in de cultuurwaardeketen ten opzichte van andere partijen in de keten. Sommige grote organisaties en ondernemingen bestrijken alle fasen van de waardeketen, maar de meeste zijn slechts actief in één daarvan. Dat geldt vooral voor de talrijke zelfstandigen die binnen de culturele en creatieve sector werken. Samenwerking in de culturele en creatieve sector is daarmee een belangrijk thema, ook voor innovatie. Daaraan is [hoofdstuk 2: Samenwerken](#) van dit rapport gewijd.

SAMIEN WERKEN

2

In de projecten van Innovatielabs wordt samengewerkt tussen dans- en muziekgezelschappen, schrijvers, ontwerpers, artsen, beleidsmakers, technologie-experts, MKB-bedrijven, robots en zelfs met de rivier de Maas. Tussen al die actoren en disciplines worden interessante cross-overs gezocht. Samenwerking vindt bovendien plaats in vrijwel elke fase van het project, van ideevorming tot ontwikkeling en uitvoering. Er wordt ook op tal van manieren sturing gegeven aan die samenwerkingen, afhankelijk van de participerende actoren, de schaalgrootte van samenwerkende partners, hun bestuursmodellen, de keuze voor leiderschap en niet in de laatste plaats van de gedeelde waarden en het verhaal.

KERNINZICHTEN:

- **Commitment en verduurzaming van de samenwerking.** De zoektocht naar commitment hangt bij de samenwerkende organisaties samen met hun schaalgrootte en gekozen bestuursmodellen. Een uitdaging vormt de verduurzaming van samenwerkingsverbanden.
- **Gedeeld leiderschap en het gebruik van verhalen.** Veel projecten experimenteren met innovatieve vormen van leiderschap, met een voorkeur voor gedeeld leiderschap en het gebruik van verhalen.
- **Co-creatie met diverse actoren en domeinen.** Partners in de Innovatielabs-projecten werken via platforms of ontwerpende methodes met een divers palet aan partijen en sommigen zoeken ook samenwerking met niet-menselijke factoren.

COMMITMENT EN VERDUURZAMING VAN DE SAMENWERKING

Een belangrijk aspect voor samenwerking is het commitment van alle betrokkenen; specifiek gaat het vaak over heldere afspraken over taken, verantwoordelijkheden en zeggenschap. De diverse Innovatielabs-projecten geven hier ieder op hun eigen manier sturing aan. Sommige partners hebben al eerder samengewerkt en weten daardoor goed elkaars kracht en zwaktes aan te spreken. Anderen zoeken houvast op basis van het ingediende projectvoorstel en de daarin opgeschreven taken en deliverables. Weer anderen kennen elkaar nog niet en zoeken naar een gezamenlijke taal of overeenstemming over de methodiek.

Er is in de projecten sprake van samenwerkingen tussen verschillende typen organisaties: van MKB tot grootbedrijf, van netwerken van eenpitters tot coöperaties. Het verschil in omvang van de partnerorganisaties kan voor complexiteit zorgen. Bij grote organisaties is soms tijdens het project (nieuw) commitment op andere lagen in de organisatie nodig en spelen er meer organisatie-specifieke kaders mee. De noodzaak tot hernieuwd commitment komt ook voor bij wisselingen van deelnemers of organisaties aan het consortium. In andere organisaties wordt gewerkt met vrijwilligers die zich op een andere manier aan projecten kunnen committeren. Ook kunnen projectdoelen verschillen tussen organisaties: partners delen dan wel de missie van het innovatieproject, maar hebben een andere rol en soms andere belangen. Hierdoor verschillen de organisaties binnen een project in de mogelijkheid om zich te kunnen committeren en eigenaarschap te tonen.

Genoemde aspecten kunnen een uitdaging vormen voor de verduurzaming van de samenwerkingsverbanden. De consortia functioneren tijdens de looptijd van de projecten als doelgerichte netwerken die bestuurd worden als zelfregulerende netwerken, leiderorganisatienetwerken of netwerkadministratieve organisaties. De keuze voor deze bestuursmodellen hangt ook af van de schaalgrootte, het type organisatie, en beïnvloedt op haar beurt het commitment in de samenwerking. Het is de vraag in hoeverre deze netwerken na Innovatielabs in dezelfde vorm doorgaan, een nieuw bestuursmodel kiezen of een nieuwe eigenaar zoeken voor de door hen gerealiseerde innovatie. Zeker is dat met name in processen van innovatie meer tijd nodig is voorbij de projectduur, zoals in een interview met *The Linen Project* wordt aangegeven als het gaat om de verandering die nodig is om een nieuwe industriële waardeketen rondom vlas op te zetten: “We zien [...] dat dat gewoon heel veel tijd kost om het vertrouwen op te bouwen, elkaar te leren kennen, te weten wat iemand doet.”

GEDEELD LEIDERSCHAP EN HET GEBRUIK VAN VERHALEN

Leiderschap is een veelomvattend begrip waar menig boek over geschreven is. Veelal wordt vanuit organisatie- of businessperspectief geduid hoe effectieve leiders een organisatie of bedrijf tot succes weten te brengen. Voor de culturele en creatieve industrie wordt in studies wel gewezen op de dominantie van charisma en autoriteit als leiderschapsstijlen.¹

Toch lijkt die vorm van leiderschap juist niet hetgeen waar de projecten van Innovatielabs behoefte aan hebben. Er wordt veelal gezocht naar verbindend en gedeeld leiderschap, waarbij taken en verantwoordelijkheden bij meerdere personen belegd of gedistribueerd zijn over diverse rollen of rouleren in de tijd. In *Collaborations For Future*, bijvoorbeeld, zijn de leiderschapsrollen gedistribueerd over teamleden. Titels en rollen zoals wetenschapper, kunstenaar, zakelijk, creatief worden soms bewust omgedraaid, gerouleerd of weggelaten. *Fiera del Suono* werkt met een breed scala aan betrokkenen, waaronder ontwerpers, regisseurs, animators en acteurs en externe specialisten. Hoewel Dropstuff als aanjager van het project fungeert, wordt leiderschap ook gedeeld met andere betrokken organisaties. Regelmatig overleg en evaluaties zorgen ervoor dat iedereen verantwoordelijkheid voelt en draagt.

1 Voor verdere verdieping, zie <https://innovatielabs.org/updates/effectief+samenwerken+voor+innovatie/>

In het zoeken naar innovatieve vormen van leiderschap is het sturen op collectieve verantwoordelijkheid belangrijk, en in de sector wordt daarvoor ook esthetiek aangewend. Materiële objecten, de zintuigen en verbeelding hebben een belangrijke rol in het leiderschap van de projecten zelf. Zo wordt gebruik gemaakt van een gezamenlijk verhaal: storytellingtechnieken lenen zich namelijk voor het bouwen van een identiteit en collectief commitment. Ook kunnen middels verhalen de waarden en de visie van een organisatie of netwerk worden overgedragen. In projecten als *House of Legacies* en *Rotterdam Writer's Rooms* gaat het vooral om het agenderen van onderbelichte verhalen van waaruit een gezamenlijke missie in de projecten ontstaat.

Soms helpen die verhalen ook om fricties in samenwerking te verhelderen. Het project *Gezocht: Talentvolle Gemeenten* onderzoekt welke belemmeringen een gelijkwaardige samenwerking tussen kunstenaars en gemeenten in de weg staan. Het vertellen en delen van verhalen is daarbij een belangrijk instrument. Juist het gezamenlijke verhaal biedt een belangrijk wenkend perspectief voor de verduurzaming van de ontwikkelde kennis in de projecten. De projecten hebben verhalen ontwikkeld met elkaar, het publiek en de sector, die ook zonder één specifieke verteller kunnen voortleven.

CO-CREATIE MET DIVERSE ACTOREN EN DOMEINEN

In de projecten van Innovatielabs vindt samenwerking plaats tussen tal van actoren en disciplines. Binnen de culturele en creatieve sector hebben sommige projecten een platformwerking die samenwerking en daarom innovatie stimuleert: projecten zoals *Everybody in the (art)house!*, *Podiumpas*, *2ndWorld* en *Publieksmonitor & Predictive AI* bieden platforms die mogelijkheden bieden voor andere partijen om zich aan te sluiten of verder te werken. Hoewel deze platforms vaak een hoger sectordoel dienen, brengt deze vorm van samenwerking uitdagingen rond autonomie en *value alignment* met zich mee (zie ook [hoofdstuk 4: Technologie](#)).

Naast deze vormen van co-creatie in samenwerking zoeken sommige projecten samenwerking met niet-menselijke actoren. Projecten zoals *The Linen Project*, *Center Stage Robotics* en *Maas Lab* illustreren hoe het mogelijk is om de natuur en technologie niet enkel als middelen te zien, maar als gelijkwaardige partners in een synergetische samenwerking. Deze projecten streven ernaar andere waarden centraal te stellen en dit heeft ook praktische implicaties voor de samenwerking en de verduurzaming daarvan.²

Vernieuwende samenwerking tussen vanouds gescheiden disciplines kan rijke inzichten en nieuwe methoden opleveren rondom complexe maatschappelijke vraagstukken. Deze transdisciplinaire samenwerking vereist veelal een specifieke set aan vaardigheden en methoden. Veel projecten zetten ontwerpende methoden als co-creatie, storytelling, context mapping en visualisatietechnieken in om transdisciplinaire samenwerkingen te realiseren.

In het project *Gezocht: Talentvolle Gemeenten* wordt een makende en lerende aanpak gebruikt om tussen de participerende gemeenten en kunstenaars af te stemmen en gezamenlijk commitment te creëren. Ook wordt geïnvesteerd in skills-ontwikkeling voor kunstenaars om hen voor te bereiden op de transdisciplinaire samenwerking en met name de taal en timing van het ambtelijk apparaat. Het project *Collaborations For Future* ontwikkelde diverse tools, sommige praktisch, sommige speculatief voor het faciliteren van de samenwerking tussen ontwerpers, wetenschappers en beleidsmakers. Een uitdaging ook hier is het verduurzamen van relaties en daartoe zijn nieuwe subsidiestructuren noodzakelijk: het gaat dan om financieringsstructuren en instrumenten die sterker focussen op een discipline-overstijgende aanpak en daarnaast ook ruimte bieden voor het overdragen van kennis en methodes.

2 Voor verdere verdieping, zie <https://innovatielabs.org/updates/++wat+we+kunnen+leren+van+nietmenselijke+partners+/>

ARTISTIEK EN ONTWERPEND ONDER- ZOEK

3

Artistiek en ontwerpend onderzoek speelt een cruciale rol in Innovatielabs, waar creatieve makers en culturele instellingen vernieuwende projecten ontwikkelen. Artistiek onderzoek richt zich op betekenisgeving en verbeelding, terwijl ontwerpend onderzoek vaak wordt geprezen om zijn probleemoplossende aanpak. Beide stimuleren maatschappelijke verandering en sector-innovatie door complexe vraagstukken te bevragen, experimenten te faciliteren en nieuwe perspectieven te openen. Zowel artistiek als ontwerpend onderzoek biedt waardevolle tools voor het aanpakken van complexe vraagstukken en maakt daarom deel uit van de Key Enabling Methodologies (KEM's): een catalogus van ontwerpende en artistieke methoden voor innovatie en maatschappelijke impact.³ De projecten van Innovatielabs laten zien hoe deze vormen van onderzoek bijdragen aan sociale en culturele transitie.

KERNINZICHTEN:

- **Artistiek onderzoek werkt als katalysator voor transitie.** Het gaat verder dan concrete oplossingen en creëert nieuwe perspectieven door experiment, reflectie en betekenisvolle processen, essentieel voor maatschappelijke verandering.
- **Zowel artistiek als ontwerpend onderzoek zorgt voor innovatie binnen de creatieve sector.** Door experiment en kennisdeling ontwikkelen makers innovatieve toepassingen en faciliteiten, zoals gedeelde technologieplatforms en archiveringsystemen.
- **Artistiek en ontwerpend onderzoek stimuleren vernieuwende samenwerkingsvormen.** Deze vormen van co-creatie zetten bestaande structuren op hun kop en bevorderen inclusiviteit, collectief werken en duurzame partnerships.

3 Voor verdere verdieping, zie <https://kems.nl/>

ONDERZOEK VOOR MAATSCHAPPELIJK BELANG

Artistiek en ontwerpend onderzoek gaat verder dan het vinden van een concrete oplossing voor een duidelijk afgebakend probleem. Met name artistiek onderzoek biedt ruimte voor experiment en kritische reflectie, wat essentieel is bij het aanpakken van complexe maatschappelijke vraagstukken. De projecten van Innovatielabs laten zien hoe artistiek onderzoek kan fungeren als katalysator voor maatschappelijke verandering, door verbindingen te leggen tussen disciplines, nieuwe perspectieven te ontwikkelen en bestaande structuren ter discussie te stellen. De kracht van deze aanpak ligt niet in de directe toepasbaarheid, maar in het creëren van betekenisvolle processen die helpen om fundamentele transitie mogelijk te maken. Toch laten de projecten van Innovatielabs zien dat artistieke onderzoeksvormen niet alleen resulteren in nieuwe inzichten, maar ook kunnen leiden tot concrete uitkomsten. De projecten gaan voorbij aan het louter instrumenteel inzetten van kunst en creativiteit en tonen hoe creatieve processen kunnen bijdragen aan maatschappelijke transitie zonder dat ze hun artistieke onafhankelijkheid verliezen.

Er zijn veel voorbeelden binnen Innovatielabs te vinden van projecten die artistiek en ontwerpend onderzoek inzetten ten behoeve van maatschappelijke verandering. *The Linen Project*, bijvoorbeeld, stelt traditionele economische modellen ter discussie door vlas te positioneren als symbool voor sociale en ecologische samenwerking. Door boeren, ambachtslieden en ontwerpers samen te brengen in een duurzaam, lokaal verankerd productieproces, laat het zien hoe ecologie en economie elkaar kunnen versterken. Het ter discussie stellen van de geldende norm resoneert met *Gezocht: talentvolle gemeenten*, dat bestaande machtsverhoudingen tussen kunstenaars en overheden op scherp zet. Hier worden bestuurders actief betrokken in artistieke processen, waarbij vervreemding als strategie wordt ingezet om institutionele structuren te hervormen en inclusieve besluitvorming mogelijk te maken. Beide projecten tonen hoe artistiek en ontwerpend onderzoek ingezet kan worden om gevestigde systemen uit te dagen en om nieuwe verbindingen en perspectieven te creëren. Ook *Niet voor de bühne* sluit hierbij aan. Dit project benadert de klimaatcrisis niet alleen als een ecologisch, maar ook als een cultureel vraagstuk. Centraal staat een experiment waarin wordt onderzocht hoe kunstenaars verhalen en verbeelding kunnen bieden die noodzakelijk zijn voor het herdefiniëren van maatschappelijke waarden.

Deze projecten illustreren de veelzijdigheid van artistiek en ontwerpend onderzoek bij het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken. Elk project biedt een unieke strategie om complexe systemen en structuren te bevragen. Wat deze voorbeelden gemeen hebben, is hun focus op het werken met complexiteit zonder deze te versimpelen, en op het introduceren van verbeeldingskracht als onmisbaar onderdeel van sociale innovatie. Ze nemen een kritische houding aan ten opzichte van bestaande structuren, maar bieden ook alternatieven die inspireren tot actie. Met name artistiek onderzoek blijkt hierin een methodologische ruimte te bieden waarin experiment, reflectie en transformatie hand in hand gaan.

INNOVATIE BINNEN DE CULTURELE EN CREATIEVE SECTOR

Waar eerdergenoemde projecten voorbeelden zijn van de manieren waarop artistiek en ontwerpend onderzoek wordt ingezet voor maatschappelijke vraagstukken, zijn er binnen Innovatielabs ook projecten die zich richten op innovatie en versterking van de culturele en creatieve sector zelf en daar ontwerpend en artistiek onderzoek voor inzetten. Versterking van de eigen sector vraagt soms om het bevragen en herzien van de eigen rol als maker en de samenwerking aan te gaan met anderen, ook uit andere domeinen zoals wetenschap en technologie.⁴ Door daarbij een gezamenlijke taal te ontwikkelen (zie ook [thematekst 6: Samenwerken vanuit verhalen](#)) of gedeelde kernwaarden te formuleren ontstaat een gedeelde ruimte om richting te bepalen en impact te maken ([zie ook hoofdstuk 5: Waarde en impact](#)). In Innovatielabs zien we dat makers ervoor kiezen om innovatie voor de sector zelf te organiseren door gezamenlijk kennis te ontwikkelen, (technische) faciliteiten met elkaar te delen of nieuwe toepassingen te ontwikkelen waar de sector haar voordeel mee kan doen.

De volgende drie projecten laten voorbeelden zien van hoe innovatie binnen de culturele en creatieve sector kan leiden tot nieuwe manieren van werken, delen en creëren. *Innovation:Lab* adresseert een fundamenteel probleem binnen de sector: de hoge kosten van technologie die ervoor zorgen dat het voor veel makers buiten bereik blijft. Door een permanent techlab op te richten en deze faciliteiten en ondersteuning deels beschikbaar te stellen voor huur, maakt het project digitale innovatie toegankelijk voor creatieve makers. Dit gedeelde platform fungeert tegelijkertijd als broedplaats voor samenwerkingen die verder reiken dan individuele initiatieven. Ook *Archiving the Present* ontwikkelt een gedeeld goed: een archiveringssysteem dat culturele instellingen met elkaar verbindt. Door tools zoals Biblio-Graph voor netwerkvisualisatie en de Mobile Archive Unit in te zetten, transformeert het traditionele archiveringsprocessen. Tegelijkertijd worden nieuwe vaardigheden ontwikkeld voor dataspecialisten en archivariissen, wat de sector voorbereidt op een toekomst waarin digitale geletterdheid en interactieve presentatie van data cruciaal zijn. Deze aanpak innoveert niet alleen de technische kant van archivering, maar bevordert ook samenwerking en kennisdeling binnen de sector.

Bij *Rotterdam Writers' Rooms* ligt de nadruk op het vernieuwen van de verhalen die de creatieve sector voortbrengt. Door schrijvers samen te brengen in een incubator-traject en hen te begeleiden met workshops, ervaren scriptschrijvers en publieke table reads, wordt het proces van storytelling opnieuw vormgegeven. Het project biedt een unieke ruimte voor de ontwikkeling van verhalen die in film en televisie vaak onderbelicht blijven. Tegelijkertijd ontwikkelde het een innovatieve methode voor het vormgeven van co-creatieve schrijftrajecten, waarin de sector en het publiek actief betrokken worden bij het schrijfproces, wat leidt tot een breder draagvlak en nieuwe inspiratiebronnen.

Deze projecten onderstrepen hoe innovatie binnen de culturele en creatieve sector niet alleen draait om technologie, maar ook om het transformeren van processen, structuren en verhalen, met het oog op een toekomstbestendige en inclusieve creatieve industrie.

4 Voor verdere verdieping, zie <https://innovatielabs.org/updates/de+rol+van+de+creatieve+maker/>

NIEUWE VORMEN VAN SAMENWERKING

Wat zowel binnen de projecten die maatschappelijke vraagstukken adresseren als binnen de projecten die de eigen sector innoveren duidelijk naar voren komt, is dat artistiek en ontwerpend onderzoek niet primair gericht is op het ontwikkelen van nieuwe performances, producten of projecten. Het werkt op een fundamenteeler niveau. Een van de meest opvallende resultaten binnen de Innovatielabs-projecten is de diversiteit aan nieuwe samenwerkingsvormen die hieruit voortkomt. Door bestaande conventies, hiërarchieën en structuren kritisch te bevragen, creëren deze projecten ruimte voor verandering. Maar het blijft niet bij reflectie: met verbeeldingskracht en co-creatieve methodes worden nieuwe samenwerkingsvormen daadwerkelijk in de praktijk gebracht en getest. Deze aanpak maakt het mogelijk om artistiek en ontwerpend onderzoek te verrichten dat niet alleen impact heeft op projectniveau, maar ook structureel bijdraagt aan de sector als geheel.

Dit biedt een enorme kans. Door nieuwe methodieken en samenwerkingsvormen te ontwikkelen, kunnen projecten de sector niet alleen vooruit helpen, maar ook de onderlinge cohesie en kennisdeling versterken (zie ook [hoofdstuk 2: Samenwerken](#)). Deze processen leggen een basis voor duurzame verbindingen en een gedeelde vooruitgang binnen de culturele en creatieve industrie. Een belangrijke kritische kanttekening is echter dat de volgende uitdaging ligt in het overdraagbaar maken van de ontwikkelde methodes. Hoe zorg je ervoor dat anderen ook aan de slag kunnen met wat binnen een project is ontwikkeld? Het vergroten van de toegankelijkheid en toepasbaarheid van deze methodes is essentieel om de impact verder te vergroten en de sector breed te versterken.

Technologie en innovatie worden doorgaans in één adem genoemd. Technologie werd eerder gezien als de succesvolle materiële toepassing van nieuwe kennis, belichaamd door en in hardware. Het technologie concept is inmiddels verbreed. Nu wordt zowel de kennisbasis van innovatie als de toepassing ervan in de meest uiteenlopende domeinen bedoeld als er over technologie gesproken wordt, van de maakindustrie tot de ontwerpsector en van de software-industrie tot de culturele en creatieve sector. Het materiële aspect van technologie is inmiddels niet langer dominant.

KERNINZICHTEN:

- **Technologie, de combinatie van kennis en de toepassing ervan, is een belangrijke motor van innovatie, ook in de culturele en creatieve sector.** Digitalisering is daarin momenteel de belangrijkste drijvende kracht.
- **Innovatie met toepassingen van digitale technologie gebeurt hoofdzakelijk op een drietal gebieden:** (1) online toegang tot werken, kennis en materialen; (2) hybride en virtuele werelden; en (3) waardepropositie, marketing en cultuurpubliek.
- **In de innovatielab-projecten met een belangrijke rol voor digitale technologie zijn publieke waarden leidend.** Dat blijkt onder meer uit de keuze voor open source en maximale toegankelijkheid, en openheid van ontwikkelde toepassingen.

Creatie, ontwerp en productie van werken en diensten in de culturele en creatieve sector zijn onder invloed van digitalisering grondig veranderd. Voor het omzetten van ideeën in concepten en prototypes is digitale technologie inmiddels onontbeerlijk. Dat geldt ook voor het samenwerken in teamverband in creatie en productie. Daarnaast is de distributie en exploitatie van de resultaten van creatief werk revolutionair veranderd, onder meer door ze online ter beschikking te stellen en door op die manier de waarde ervan te gelde te maken. Verder is ook de consumptie van cultuur onder invloed van digitalisering veranderd, van online consumptie via een scala van apparaten tot consumptie in theaters en concertzalen waar door technologische toepassingen de publiekservaring ter plekke wordt versterkt. Digitalisering heeft bovendien de archivering van werken van kunst en cultuur grondig verbeterd, de bereikbaarheid een boost gegeven en het hergebruik in allerlei vormen gestimuleerd. Digitalisering heeft ook toepassingen opgeleverd die de beleving van cultureel erfgoed op locatie bij bijvoorbeeld musea versterken en verrijken. Met dit alles heeft de culturele en creatieve sector zich ontpopt als proeftuin en aanjager op het terrein van digitale innovatie.

De projecten van Innovatielabs laten een breed scala van kennisontwikkeling en -toepassing zien die de basis leggen voor betekenisvolle innovaties in de culturele en creatieve sector met digitale technologie. In een aantal gevallen hebben ze al succesvolle toepassingen opgeleverd.

ONLINE TOEGANG TOT WERKEN, KENNIS EN MATERIALEN

Binnen Innovatielabs is bijzonder veel werk gemaakt van methoden, software en platforms voor het via digitale weg creëren van toegang tot (creatieve) werken. Dat is belangrijk voor instellingen, makers en publiek. Andere, daarmee vergelijkbare projecten doen dat op een vergelijkbare manier voor hulpbronnen voor creatieve makers, zoals kennis over materialen en maak- en productieprocessen.

Het digitaal beschikbaar maken van creatieve werken is een thema dat projecten uit beide Innovatielabs-edities met elkaar verbindt. *Archiving the Present*, een project dat is ondersteund vanuit Innovatielabs #2, bouwt voort op het eerdere project *The New Social* uit Innovatielabs #1. Dit project ontwikkelt een infrastructuur en een platform waarmee archieven van culturele instellingen, die momenteel slecht toegankelijk zijn, geconsulteerd kunnen worden. *House of Legacies* is gericht op het verrijken en inclusiever maken van theaterarchieven met kennis en informatie over makers van kleur, die momenteel structureel ontbreekt. Doel is een portal waarin de inclusieve archieven digitaal toegankelijk worden en die jonge makers van kleur kan inspireren. *Meta-Estate Lab* streefde ernaar de economische positie van architecten te verbeteren door hun gebouwtwerpen vast te leggen in een blockchain. De intentie was om hiermee architecten gedeeld eigenaarschap te verlenen over hun werk. *Living Lab Open Cultuurdata* werkte aan de ontwikkeling van een gezamenlijke open infrastructuur om zoeken en vinden van videocontent en agenda-informatie van culturele instellingen te vergemakkelijken, met elkaar te verbinden en te publiceren. Instellingen die deelnemen kunnen door de open source infrastructuur hun eigen content verzamelen en delen, wat hen minder afhankelijk maakt van bestaande, intermediaire partijen.

Twee projecten, die zijn ondersteund vanuit de eerste editie van Innovatielabs, maakten hulpbronnen toegankelijk voor makers van nu en in de toekomst. In *Unlocking Fashion Heritage* zijn museale moedecollecties door middel van 3D-scans en 360 graden fotografie ontsloten voor een brede groep van gebruikers. Hierbij ging het zowel om objecten als om de ambachtelijke (historische) kennis die in de productie ervan is gebruikt. *Future Materials* legde een digitale databank aan van duurzame en afbreekbare materialen die kunstenaars kunnen gebruiken bij het realiseren van hun werken.

HYBRIDE EN VIRTUELE WERELDEN

In de tweede categorie van digitale projecten worden virtual reality (VR) en augmented reality (AR) gebruikt om de publiekservaring te versterken en tegelijkertijd de producties en de productiepraktijk te innoveren. Virtual Reality en Augmented Reality worden ook wel gezamenlijk aangeduid als Extended Reality (XR). Een groot deel van de projecten die binnen Innovatielabs met XR innoveren zijn te vinden in de podiumkunsten: theater, muziek en dans. Creatieve makers werken in deze projecten op het snijvlak van artistieke productie en ontwikkeling van technologie.

Een aantal projecten van Innovatielabs verkende de mogelijkheden van hybride en virtuele werelden voor de podiumkunsten door de rol en betekenis van het publiek te innoveren. *Venues of the Future* onderzocht de mogelijk virtuele toekomst van theater in het bijzonder met het oog op online en hybride vormen van publieksinteractie. *Touched by a Hologram?* ontwikkelde hybride publiekservaringen binnen de podiumkunsten. De positie van de ‘toeschouwer’ veranderde in een participerende acteursrol, door een immersieve 3D-ervaring. In *Toolkit for the Inbetween* werd de tussenruimte tussen on- en offline verkend door virtuele en fysieke bezoekers van culturele evenementen gelijkwaardig te laten participeren en interacties tussen hen mogelijk te maken.

Een belangrijk deel van de projecten creëerde een experimenteer- en onderzoeksfaciliteit waarin makers de mogelijkheden kregen hybride en virtuele methoden en praktijken te verkennen. *Innovation: Lab* creëerde een faciliteit ten dienste van het theater van de toekomst. *Moving Media Lab* was een ontwikkeltraject voor makers in kunst, design en wetenschap, waarin dansers film- en mixed reality-technieken leerden toepassen. *Hybrid Music Vibes* wilde kennis en bewustzijn van technologische mogelijkheden voor creatie en productie bij popmuzikanten vergroten.

Een aantal projecten uit Innovatielabs#2 werkte nadrukkelijk aan innovatie van praktijk, producten en publiekservaring met AR, een digitale, virtuele toevoeging aan de fysieke wereld. *Open Culture Tech* ontwikkelde een immersive toolkit, gebaseerd op publieke waarden, die popmuzikanten in Nederland laagdrempelig toegang geeft tot AR-toepassingen. Die verrijken live-optredens, bijvoorbeeld met avatars en real-time interactie met on- en offline publiek. *Fiera del Suono* laat zien dat AR-toepassingen niet noodzakelijkerwijs volledig audiovisueel zijn. Het project verrijkt de beleving van cultureel erfgoed met een virtuele audiolaag en laat zich daarbij inspireren door kermis en volkscultuur.

WAARDEPROPOSITIE, MARKETING EN CULTUURPUBLIEK

Digitale toepassingen werden in meerdere projecten ingezet om de collectieve marketing en positionering van cultuuraanbod richting publiek te verbeteren. Daarbij werd in alle gevallen het collectief benutten van publieksdata met behulp van de juiste digitale infrastructuren en IT-toepassingen, nagestreefd. De basisgedachte hierbij is dat data over publiek van meerdere instellingen meer en betere marketinginformatie genereren dan louter die van een individuele instelling. Bij het opslaan, analyseren en benutten van deze data worden diverse technologieën en methoden ingezet zoals (cultuur)data-analytics, algoritmieken en kunstmatige intelligentie. Voor het vertalen ervan in managementinformatie wordt de hulp van service design ingeroepen. In een aantal gevallen wordt de gezamenlijke datastrategie gekoppeld aan een collectief dienstenaanbod, variërend van het streamen van content tot marketing van het aanbod en deelname aan de exploitatie. Belangrijke kwesties die bij vrijwel al deze projecten spelen, is de aarzeling bij deelnemende instellingen om data, zeggenschap en daarmee een deel van hun autonomie en eigenaarschap af te staan, ook al is daarmee een sectordoel gediend. Ook zijn met de samenwerking kosten gemoeid, in personele zin, maar ook investeringen in technische systemen gericht op standaardisering en interoperabiliteit. Value alignment is in deze projecten een belangrijke opdracht en uitdaging: het harmoniseren van waarden en doelstellingen van deelnemende instellingen en de centrale organisatie.

Publieksmonitor & Predictive AI is een project waarin op basis van kunstmatige intelligentie een hulpmiddel voor makers, programmeurs en marketeers in de podiumkunsten is ontwikkeld, om via hun keuzes in programmering en marketing van voorstellingen bezoekersaantallen te optimaliseren. In *Everybody in the (art)house!* verbeterde Picl de propositie van haar video-on-demand dienst die ze uitbaat in samenwerking met veertig filmtheaters. Daartoe is de consumptie van hybride filmconsumenten, die zowel online als on-site arthouse films bekijken, in kaart gebracht en is de *customer journey* doorontwikkeld. *Podiumpas* was gericht op de doorontwikkeling van een collectief abonnementensysteem dat het publiek onder bepaalde voorwaarden tegen gunstige financiële condities toegang tot het aanbod van de deelnemende Nederlandse theaters geeft. Daartoe werden in dit project data van deelnemende podia geanalyseerd. Ook ontwikkelde Podiumpas additionele diensten op basis van een bezoekersdata-gedreven aanpak. Ook *2nd World* werkte aan een gezamenlijke positionering van de betrokken cultuurinstellingen door het doorontwikkelen van de *customer journey*, ditmaal van vijftien Nederlandse musea en herinneringscentra gericht op de periode 1940-1945 op basis van een digitaal prototype van een customer journey gestoeld op bezoekers- en gebruikersdata. *Crowdkeeping* ontwikkelde manieren om de relatie tussen de donateurs als loyaal publiek en cultuurinstellingen te versterken (retentie) met gedeelde bezoekersdata en analyse ervan als startpunt.

TOT SLOT

In de projecten waarin digitale technologie wordt aangewend is samenwerking tussen consortiumpartners en ook afstemming met andere relevante partijen binnen de culturele en creatieve sector, juist op het terrein van technologieontwikkeling, van groot belang. Werken op basis van het principe van open innovatie is daarin cruciaal. Het delen van innovaties of het samenwerken aan sectorbrede doelen vergt dat data en systemen ‘met elkaar kunnen praten’. Dat kan bijvoorbeeld door standaardisering van gebruikte systemen en protocollen, waardoor de koppeling van data en cultuurinhoud (content) en daarmee gedeeld gebruik niet gehinderd wordt. Daarbij is het gebruik van open source-software en systemen behulpzaam, volgens sommigen zelfs noodzakelijk. Dat is niet alleen een kwestie van techniek, maar ook van strategie. Afscherming van data en content kan een onderdeel zijn van een concurrentiestrategie, om bepaalde innovaties of unieke assets af te schermen en niet te delen met andere partijen binnen de eigen sector. Dit staat echter veronderstelde doelstellingen zoals het versterken van samenwerking en vergroten van publieksparticipatie in de weg. Open innovatie vraagt naast de compatibiliteit van systemen ook om kennisdeling binnen consortia en breder, vanuit eigen- en sectorbelang.

In de projecten waarbij technologie een belangrijk onderdeel is, wordt doorgaans op de eerste plaats geprobeerd de technologie te benutten voor de onderliggende artistieke, maatschappelijke en bedrijfsmatige doelstellingen. Technologiekritiek is nimmer het uitgangspunt. Daarmee kan niet de conclusie getrokken worden dat technologie kritiekloos wordt toegepast. De meeste projecten hanteren expliciet of impliciet publieke waarden in de toepassing ervan. Dat komt onder meer tot uiting in de systematische keuze, voor zover dat realistisch is, voor *open source* als principe en voor maximale toegankelijkheid en openheid van de toepassingen die met digitale technologie ontwikkeld worden en ook voor maximaal respect voor publiek en makers. Een bijzondere toepassing die binnen het project *Maas Lab* ontwikkeld is, kan in dit verband niet onvermeld blijven. Reden is de originele verbinding die gelegd wordt tussen duurzaamheid, met name de mate van energieverbruik, en digitalisering en de kritische kanttekening die ze impliceert. Dataflow van kunstenaars David Martens en Martin Simpson is een drijvend apparaat dat een waterrad en een kleine server combineert. Het waterrad wekt de energie op om de server van stroom te voorzien, waardoor deze een kleine website kan hosten. De website deelt gegevens over de rivier, verstrekt informatie over het project en biedt de mogelijkheid om met de rivier te ‘bellen’. Door gebruik te maken van de kracht van de rivier voor energieopwekking, demonstreert het project een duurzame benadering van technologie. Wanneer de stroming van de rivier te weinig stroom produceert, is de website offline.

WAARDE EN IMPACT

5

Waardecreatie en impact zijn onlosmakelijk aan elkaar verbonden in innovatieve projecten binnen de culturele en creatieve sector. Dergelijke projecten bieden een unieke kans om nieuwe waarde te creëren, niet alleen op artistiek, maar ook op maatschappelijk en economisch vlak. Om impact te realiseren, moeten samenwerkingen tussen diverse partners zorgvuldig worden ingericht, waarbij gedeelde kernwaarden centraal staan. In deze tekst wordt besproken hoe een sterk businessmodel kan dienen als strategisch instrument om waardecreatie en impact te verenigen. Door artistieke, maatschappelijke en economische doelen met elkaar in balans te brengen, kunnen culturele projecten bijdragen aan duurzame verandering en betekenisvolle vooruitgang.

KERNINZICHTEN:

- **Kernwaarden als fundament voor innovatie:** Het succes van een cultureel innovatieproject hangt af van het zorgvuldig bepalen en integreren van gedeelde kernwaarden van alle consortiumpartners, om richting en impact te waarborgen.
- **Cultuur als katalysator voor maatschappelijke verandering:** Innovatieve culturele projecten stimuleren diepgaande maatschappelijke transformatie door onder andere aannames uit te dagen, nieuwe verbindingen te creëren en niet-gehoorde stemmen te versterken.
- **Synergie tussen doelstellingen:** Een goed ontworpen businessmodel creëert een wisselwerking tussen artistieke, maatschappelijke en economische doelen, waardoor deze elkaar versterken in plaats van te concurreren.

KERNWAARDEN ALS FUNDAMENT VOOR INNOVATIE

Een businessmodel is de manier waarop een organisatie in staat is om waarde te creëren, te leveren en om te zetten in resultaten voor de organisatie én voor haar omgeving. Wanneer vanuit het oogpunt van businessmodellen naar innovatieprojecten in de culturele en creatieve sector wordt gekeken, is het belangrijk te beseffen dat elke organisatie een businessmodel heeft, aangezien elke organisatie probeert waardevol te zijn voor belanghebbenden zoals haar publiek, haar klanten, haar werknemers en andere betrokkenen.

Dit geldt ook voor elk innovatieproject binnen het Innovatielabs programma. Deze projecten zijn samenwerkingen tussen een consortium van partners, die niet alleen uit de culturele en creatieve sector komen, maar ook uit andere domeinen, zoals het onderwijs, de overheid of het bedrijfsleven. Deze diversiteit aan partners brengt een rijkdom aan perspectieven, middelen en expertise met zich mee, waardoor het unieke kansen biedt om nieuwe concepten, samenwerkingen en maatschappelijke impact te realiseren. Tegelijkertijd creëert het uitdagingen: de deelnemende organisaties hebben vaak uiteenlopende belangen, prioriteiten en verwachtingen van het project. Hierdoor wordt het ontwikkelen van een coherent businessmodel een complexe maar cruciale taak.

In een cultureel businessmodel zijn de kernwaarden van een organisatie de basis. Deze waarden moeten worden vertaald naar een concreet waarde-aanbod (in de vorm van waardepakketten) die aansluiten bij de behoeften van verschillende belanghebbenden. Tenslotte worden activiteiten uitgekozen die de organisatie in staat stelt dit waarde-aanbod te realiseren.⁵

De kernwaarden van een innovatieproject vormen derhalve de ruggengraat van het concept en bepalen de richting en mogelijke (maatschappelijke) impact van het project. In een consortium van partners, waar vaak uiteenlopende achtergronden en sectoren samenkomen, is het cruciaal om deze kernwaarden zorgvuldig te bepalen. Elk van de deelnemende organisaties brengt eigen waarden mee, die voortkomen uit hun missie, visie en sectorale context. Om een succesvol innovatieproject op te zetten, moeten deze individuele kernwaarden niet alleen worden erkend en vertegenwoordigd, maar idealiter ook samenkomen in een set gedeelde kernwaarden die het project als geheel definiëren.

Het proces van het vaststellen van gedeelde kernwaarden vraagt om transparante communicatie en samenwerking tussen de partners. Het biedt een kans om gezamenlijk te reflecteren op de missie van het project: welke maatschappelijke uitdagingen worden aangepakt, welke doelgroep wordt bediend, en welke principes zijn niet onderhandelbaar? Wanneer de kernwaarden van alle betrokkenen in een vroeg stadium op tafel worden gelegd, ontstaat er een gedeeld begrip van wat het project wil bereiken en waarom het belangrijk is. Dit gedeelde fundament voorkomt conflicten, bevordert vertrouwen en zorgt ervoor dat iedereen zich verenigd voelt in de doelen van het project.

Een mooi praktijkvoorbeeld hiervan is het Innovatielab *Collaborations for Future*. Dit project, dat ontwerpers en klimaatwetenschappers aan elkaar koppelt om mogelijke samenwerkingen te onderzoeken, koos als startfase het creëren van een stevige 'gemeenschappelijke setting'. Gedurende deze uitgebreide startfase stelden ze het vertrouwd maken met elkaar centraal, met als doel een gedeeld beeld en een gemeenschappelijk werkkader te bouwen. Zo stelde initiatiefnemer Kornelia Dimitrova: 'we started off by focusing on the question: what are the shared values when we bring various worlds and disciplines together?' Door de kernwaarden expliciet te maken en deze te integreren in alle aspecten van een project, ontstaat een sterk moreel en strategisch kader dat de partners bij elkaar houdt. Dit biedt niet alleen een stevige basis voor samenwerking, maar zorgt er ook voor dat het project zijn maatschappelijke impact maximaliseert en authentiek blijft naar alle belanghebbenden toe. In een wereld waar de culturele sector steeds vaker verantwoording moet afleggen over haar waarde, zijn duidelijk gedefinieerde en gedeelde kernwaarden onmisbaar.

⁵ Voor meer uitleg over een cultureel businessmodel, zie: <https://innovatielabs.org/updates/over+businessmodellen+en+hoe+je+hiermee+innoveert/>

CULTUUR ALS KATALYSATOR VOOR MAATSCHAPPELIJKE VERANDERING

Zoals gesteld heeft een businessmodel als einddoel resultaten te behalen voor de eigen organisatie én haar omgeving. Juist in de cultuursector wordt dat laatste een steeds belangrijkere drijfveer: welke structurele impact op de maatschappij kan men bereiken door middel van haar werking? Dit leidt ertoe dat maatschappelijke doelen steeds vaker een integraal onderdeel worden van het businessmodel van culturele en creatieve organisaties en deze structureel een plaats krijgen in de kernwaarden van organisaties en hun projecten.

De maatschappelijke impact van kunst en cultuur is verbonden met het idee van transformatie: impactvolle projecten zijn in staat fundamentele, structurele veranderingen van onze maatschappij en ons systeem te bewerkstelligen. Door nieuwe manieren van zien, zijn en doen, kunnen aannames en wereldbeelden in twijfel worden getrokken. Zo kunnen innovatieve culturele projecten impact hebben op de betekenis die we aan dingen geven, door zich te richten op belichaming, door leer-mogelijkheden te bieden en door te verbeelden. Daarnaast dragen de Innovatielabs-projecten bij aan verandering door nieuwe verbindingen te maken, relaties te bouwen en bruggen te slaan, met onderliggend andere manieren van zorgen, organiseren en inspireren. Neem als voorbeeld het project *House of Legacies*, een project waarbij een digitale ruimte wordt ingericht waar de geschiedenissen van podiumkunstenaars van kleur met elkaar verweven worden en zijn in te zien. Zo werkt men aan een inclusief archief waarin podiumkunsten van vroeger en nu gelijkwaardig worden opgenomen en online ontsloten.

Ten derde stimuleren de projecten van Innovatielabs machtsverandering. Bestaande machtsstructuren kunnen door middel van culturele projecten worden bevestigd, gerepareerd of ontmanteld door het inzetten van vormen van co-creatie, verbeelding en het creëren van mogelijkheden voor empowerment van niet-gehoorde stemmen en leefwerelden. Het project *Gezocht: talentvolle gemeenten* bijvoorbeeld probeert bestaande machtsverhoudingen in het subsidiestelsel op een artistieke manier binnenstebuiten te keren door gemeenten in plaats van kunstenaars te laten solliciteren naar een samenwerking: 'wij vroegen ons af wat er nodig was om een verschuiving in de machtsdisbalans tussen gemeente en kunstenaar te bewerkstelligen: en wat is er allemaal mogelijk als deze relatie herijkt wordt?' Bij het project *No Limits! Art Castle* staat gelijke waardering en beloning voor professionele kunstenaars en kunstenaars met een beperking centraal. Door hun artistieke waarde te promoten, wordt gestreefd om bestaande drempels en machtsverhoudingen in de kunstwereld te agenderen en te doorbreken.

Voor organisaties is het essentieel om de brede impact van hun activiteiten te begrijpen, te duiden en te communiceren. Dit kan via specifieke (vaak kwalitatieve) impactanalyses, die inzicht geven in hoe kunstprojecten bijdragen aan maatschappelijke doelen. Het is daarbij van belang dat impact niet alleen als meetbare of kwantificeerbare data gezien wordt. Een voorbeeld hiervan is het project *Groen & Inclusief voorwaarts* die tijdens een onderzoeksinterview hun beoogde impact omschreven als het vitale maar subtiele 'creëren van bereidheid tot innovatie in de festivalsector'. Bij het evalueren van impact is het cruciaal dat de sector met evaluatiemethodes werkt die de mogelijkheid bieden om vanuit de kunsten zelf verder na te denken over en recht te doen aan de impact die kunst en cultuur op ons heeft.⁶

6 Voor meer over evaluatiemethodes van de maatschappelijk impact van kunst en cultuur, zie <https://innovatielabs.org/updates/de+maatschappelijke+impact+van+kunst+en+cultuur++inzichten+uit+de+sector+/>

SYNERGIE TUSSEN DOELSTELLINGEN

Belangrijk in een impactvolle wijze van werken is dat de werkwijze een integraal onderdeel is van het gehele businessmodel. Dit betekent dat er een wisselwerking moet zijn tussen alle activiteiten die het project in zich heeft: het is niet een keuze tussen artistiek werk enerzijds en maatschappelijke impact anderzijds. Een dergelijke compartimentering moet voorkomen worden. Als we instrumentele en artistieke waarden zien als complementaire krachten die goed samen kunnen gaan, en elkaar wellicht ook kunnen versterken, kunnen we de maatschappelijke impact van de sector begrijpen als de mate waarin het de levens en omgeving van deelnemers door middel van een mix van artistieke, creatieve en andere werkwijzen beïnvloedt.

Deze beïnvloeding ontstaat vaak door een interactie die rondom een project of werk plaatsvindt, en de betekenisgeving door deelnemers zoals publiek, makers, cultuurmanagers, partners en andere belanghebbenden. In het Innovatielabs-project *Niet voor de bühne* wordt zelfs het maakproces zelf beïnvloed door interactie: theatermaker Anoen Nuyens laat burgers, bedrijven en politiek de klimaatcrisis ervaren door middel van op maat gemaakte voorstellingen die passen bij de deelnemers.

Een sterk en logisch businessmodel van een cultureel innovatieproject zorgt ervoor dat er een synergie ontstaat tussen de artistieke, maatschappelijke en economische doelen, waardoor er een natuurlijke meerwaarde ontstaat in de combinatie van deze doelstellingen. Hierbij werken de verschillende doelstellingen voedend aan elkaar, en wordt ook het artistieke werk sterker door maatschappelijke en economische doelen een wezenlijk onderdeel ervan te laten uitmaken. De puzzel om kernwaarden, waardepakketten en activiteiten te ontwerpen die een dergelijke reciprociteit tussen meervoudige doelen kan bewerkstelligen, is een noodzakelijke strategische oefening om een innovatieproject waardevol en impactvol te laten werken.

Publieksontwikkeling en publieksgericht werken zijn modewoorden in de culturele en creatieve sector: kennis van je publiek is van groot belang voor makers, en die kennis gaat idealiter verder dan puur marketing. Veel instellingen en makers in de culturele en creatieve sector realiseren zich dat publieksgericht werken ook gaat over het publiek betrekken als klankbord, als co-creator en als medeproducent. Sommige makers streven zelfs grotere doelen na dan een optimale publiekservaring. Het publiek is daarbij niet langer een passieve consument maar speelt een actieve rol in het maakproces.

KERNINZICHTEN:

- De pandemie is een katalysator geweest van nieuwe vormen van publieksparticipatie, maar hybride cultuuraanbod blijkt post-corona niet altijd even betekenisvol.
- Innovatie op het gebied van publiek kan op verschillende niveaus van waarde zijn.
- Innovaties stellen het traditionele idee over (de rol van) publiek ter discussie.

De Latijnse oorsprong van het woord publiek refereert aan 'het volk', dat komt aanschouwen. Net zoals het Engelse audience haar oorsprong vindt in het Latijn voor 'toehoren'. In feite is die betekenis van de term publiek – binnen de context van de kunsten – nauwelijks veranderd in de geschiedenis; het volk komt aanschouwen wat geëxposeerd wordt, komt aanhoren wat voorgedragen wordt en komt lezen wat geschreven is. Daarmee heeft het publiek een relatief passieve positie ten opzichte van de maker. De projecten van Innovatielabs bevragen en onderzoeken dit traditionele idee over publiek. Aangejaagd door de pandemie, die de samenkomst van maker en publiek lange tijd verhinderde, zijn makers, podia en instellingen op zoek gegaan naar andere manieren om publiek te bereiken en naar nieuwe manieren om over publiek na te denken. In de verschillende projecten wordt op drie niveaus geïnnoveerd in relatie tot het publiek: op het eerste niveau wordt binnen het traditionele idee van publiek gewerkt aan innovaties om ander publiek te bereiken of meer inzicht te krijgen in publieksgroepen. Op het tweede niveau worden alternatieven gezocht voor de traditionele verhouding en relatie tussen de (actieve) maker en het (passieve) publiek en op het derde niveau wordt gezocht naar verdieping op het idee van publiek an sich.

Veel projecten van Innovatielabs zijn geïnitieerd vanuit post-corona denken: hoe kunnen we alternatieve vormen van publieksbereik ontwikkelen? Nadat veel makers, podia en instellingen twee jaar lang alleen online publiek hadden bereikt, zijn ze actief op zoek gegaan naar vormen waarin de positieve kanten van online bereik geïntegreerd konden worden in de positieve kanten van fysiek aanwezig publiek. *Toolkit for the Inbetween* ontwikkelt concrete toepassingen voor culturele instellingen op het gebied van hybride publieksparticipatie, met als belangrijke les dat gelijkheid, zichtbaarheid en toegankelijkheid van cruciaal belang zijn in het hybride aanbod. Tegelijkertijd bleek gedurende de looptijd van de twee rondes Innovatielabs ook dat de ambities op het gebied van hybride publiek bijgesteld werden. *Mixed Reality for Culture* werkt aan de ambitie om synergie te creëren tussen zowel fysieke als online deelname aan de ADE conferentie, maar paste gedurende het project die plannen aan naar een hybride workshop voor muzikanten als onderdeel van de conferentie. Hier leidt het innovatietraject onder andere tot de conclusie dat het niet is gelukt om voor de online deelnemers net zoveel waarde te creëren als voor de fysiek aanwezige deelnemers – en evenmin om synergie tussen beide publieksgroepen te bewerkstelligen.

Uiteindelijk zijn veel projecten erin geslaagd te werken aan innovaties die voorbijgaan aan het post-corona denken. Op het eerste niveau gaat dat over meer en betere kennis van het (potentiële) publiek, voor betere aansluiting bij de publieksbehoeften en het optimaliseren van de individuele publieksbeleving. Zo zijn er actieve gemeenschappen gecreëerd, online platforms ontwikkeld en wordt gewerkt aan de empowerment van specifieke, atypische publieksgroepen. Het project *Publieksmonitor & Predictive AI* is gericht op het creëren van een database waarin bezoekers- en boekingssystemen van individuele theaters samengebracht worden en toegankelijk worden gemaakt voor zowel theaters als producenten. Op basis van die beschikbare data wordt vervolgens een AI-model getraind om te voorspellen waar en wanneer bepaalde voorstellingen een publiek kunnen vinden. Het op deze manier voorspellen van het publiekspotentieel van voorstellingen is uniek in de theaterwereld.

Op het eerste niveau van publieksinnovatie blijft het fundament van de (podium)kunsten intact; de rollen van en verhoudingen tussen maker(s) en publiek veranderen in de basis niet. Op het tweede niveau gebeurt dat wel. Het idee van co-creatie is niet nieuw maar werd in de kunsten nog maar beperkt toegepast. Verschillende Innovatielabs experimenteren met ontwerpessies, hackathons en prototyping om het publiek mee te laten ontwikkelen aan het artistieke product en/of de presentatie daarvan. Hierbij wordt in veel gevallen specifiek aandacht besteed aan inclusie, het betrekken van groepen mensen die niet tot het huidige publiek van de maker of organisatie behoren. In projecten als *Venues of the Future* en *Rotterdam Writers' Rooms* gaat het co-creatieproces nog een stap verder, door te verkennen of en in hoeverre het publiek zelf invloed kan uitoefenen. Het creëren van agency voor het publiek blijkt echter complex, met name door de grote investeringen die dat vraagt, zowel in geld als tijd. Dat geldt ook voor de implementatie van nieuwe technologische toepassingen om de bezoekersbeleving te intensiveren en/of individualiseren: experimenten met virtuele werelden (VR, metaverse) in de kunst- en cultuursector zijn artistiek gezien interessant en waardevol maar vragen vaak grote investeringen, creëren een afhankelijkheid van (de optimale

werking van) de techniek en leiden vaak tot een beleving die voor de individuele gebruiker veelal betekenisvol is maar tegelijkertijd nauwelijks op te schalen is.

Naast het publiek als passieve consument wordt publiek ook ingezet als actieve co-creator. Hier wordt een hoger doel nagestreefd, dat buiten de context van de (ervaring van) de voorstelling of expositie ligt. *Livemuziek & Welzijn* onderzoekt de invloed van het ervaren van (live)muziek op het mentale welzijn van mensen. Creëert livemuziek waarde die verder gaat dan die van de esthetiek of het sociale aspect van het samenzijn? Vanuit het idee dat livemuziek van positieve invloed is op het welzijn van mensen of zelfs een rol kan spelen bij pijnbestrijding of het bespoedigen van het herstel van patiënten ligt er een wereld aan innovatieve oplossingen open. *Niet voor de bühne* maakt voorstellingen met als doel om maatschappelijke thema's aan de kaak te stellen of zelfs verandering te bewerkstelligen. In dit project wordt op een fundamenteel andere manier naar het publiek gekeken. Het publiek is in dit geval niet primair 'het volk' - in de letterlijke betekenis van het woord - dat passief komt aanschouwen. De makers in dit project cureren hun eigen publiek, met als doel allianties te vormen en activisme te stimuleren, om zo in gezamenlijkheid aan maatschappelijke opgaven te kunnen werken. De maker is in dit geval een lobbyist die kunst als middel gebruikt.

Veel projecten in de eerste lichting van Innovatielabs zijn vertrokken vanuit de post-corona gedachte dat meerwaarde op het gebied van publieksparticipatie vooral te behalen zou zijn vanuit hybriditeit, nieuwe vormen waarin het artistieke werk zowel fysiek als digitaal aangeboden wordt. Hybride werken blijkt echter niet in alle gevallen tot betere publieksbeleving te leiden. In de tweede lichting lag de nadruk dan ook meer op het zoeken naar andere rolverdelingen en verhoudingen tussen makers en publiek.

LESSEN VOOR DE TOEKOMST

7

In deze publicatie is een keur aan termen en concepten gebruikt om werkwijzen en uitkomsten van Innovatielabs te beschrijven. Die variëren van meervoudige waardecreatie – op maatschappelijk, cultureel en economisch terrein – impact en open innovatie tot hybride praktijken – de combinatie van fysiek en virtueel – en gedeeld leiderschap. We hebben in de afzonderlijke hoofdstukken, themabeschrijvingen en blogs de belangrijkste inzichten uit de praktijk van de Innovatielabs-projecten thematisch geordend en geanalyseerd. Een belangrijke overkoepelende vraag resteert: wat zijn de conclusies en lessen voor de toekomst die we kunnen meenemen voor verdere ontwikkeling in de sector? Hoe kunnen toekomstige subsidieprogramma's voortbouwen op de Innovatielabs-projecten en wat zijn daarin belangrijke aandachtspunten?

KERNINZICHTEN:

- **Binnen de culturele en creatieve sector is een breed innovatiebegrip gericht op meervoudige waardecreatie passend.** Schaalbaarheid heeft daarbinnen vooral de betekenis van het delen van kennis over methoden en situaties om via betekenisvolle interactie verandering tot stand te brengen.
- **Het versterken van vaardigheden is van belang voor innovatie.** Het gaat met name om een set aan vaardigheden voor artistiek en ontwerpend onderzoek, transdisciplinaire samenwerking en open innovatie.
- **Kennisontwikkeling, -borging en -deling is ook in de culturele en creatieve sector cruciaal voor innovatie.** Bottom-up samenwerking in clusters van verwante innovatieprojecten is daarbij relevant.
- **Het vastleggen en doorontwikkelen van sector-specifieke werkwijzen, processen en methodes is een belangrijk onderdeel van deze kennisborging.** Daarvoor kan worden samengewerkt met kennisinstellingen.
- **Het duiden en sturen op impact kan bijdragen aan het succes van de culturele en creatieve sector.** Meer inzicht helpt bij het evalueren van programma's en projecten en kan de resultaten van toekomstige initiatieven vergroten.

EEN BREDER BEGRIIP VAN INNOVATIE

De doelstellingen en aanpak in het programma Innovatielabs weerspiegelen overduidelijk de verbreding van het concept en de praktijk van innovatie. De projecten blijven weg van een louter economisch en technologisch gedreven praktijk en streven naar meervoudige waardecreatie op maatschappelijk, cultureel en economisch vlak. Dat komt naar voren in het inherente maatschappelijke engagement in veel projecten en bij de personen, instellingen en consortia die ze dragen. Ze zijn gericht op waardecreatie in de context van actuele maatschappelijke uitdagingen als duurzaamheid, inclusiviteit en leefbaarheid van steden. De kracht, kwaliteit en inbreng van creatieve makers, van beeldend kunstenaars tot theatermakers en verhalenvertellers en ontwerpers, kan daarin een belangrijk verschil maken.

Wat opvalt is dat deze benadering en praktijk van innovatie vanuit de culturele en creatieve sector zich moeilijk verhoudt tot de traditionele notie van opschaling die overheerst in de economisch en technologisch gedreven innovatiepraktijk. Daar gaat het vaak om het ontwikkelen van toepassingen die in een groot aantal situaties, zonder al te veel aanpassingen, kunnen worden ingezet en die, vaak met behulp van digitale technologie, op grote schaal verspreid kunnen worden. De creatieve toepassingen die voortvloeien uit projecten als Innovatielabs zijn vaak situationeel, er is geen sprake van *'one-size-fits-all'*. Schaalbaarheid geldt hier vooral voor werkwijzen en methoden die toegepast worden in uiteenlopende situaties, vaak geïllustreerd met een of meerdere cases die in specifieke projecten zijn aangepakt. Daarbij gaat het primair om manieren van betekenisvolle interactie met betrokkenen, menselijke en soms niet-menselijke partners, om door middel van bijvoorbeeld co-creatie verandering tot stand te brengen.

De relatief open structuur van het programma Innovatielabs heeft een dergelijke brede focus op innovatie op een mooie manier in de hand gewerkt door af te zien van een thematische, methodische of disciplinaire afbakening. Daardoor zijn in de projecten gedurfde samenwerkingen ontwikkeld en aangegaan, ook buiten de grenzen van de culturele en creatieve sector en zijn ook passende methodes en benaderingen ontwikkeld. Tegelijkertijd lag in andere projecten primair de focus op de ontwikkeling en innovatie van de eigen sector of een onderdeel daarvan. Daarbinnen zijn tal van nieuwe toepassingen ontwikkeld, soms vooral gericht op artistieke vernieuwing, in andere gevallen op de interactie met publiek of een betere positionering van het eigen aanbod bij de doelgroep. Opmerkelijk daarbij is dat ze dit allemaal doen vanuit een aanpak die maatschappelijk is ingebed, waarin publieke waarden centraal staan, met bewustzijn van de sociale inbedding van de eigen creatieve praktijk.

HET VERSTERKEN VAN VAARDIGHEDEN

Uit de projecten komt naar voren dat een deel van de culturele en creatieve sector een nieuwe set vaardigheden nodig heeft om beter in te spelen op de uitdagingen van de dynamische en complexe samenleving (zie ook de KEM-agenda). Dat geldt in het bijzonder voor het vermogen om onderzoekend te werken. Artistiek onderzoek kan hier nog explicieter voor worden ingezet. Het biedt unieke benaderingen en methoden om complexe vraagstukken te verkennen en aan te pakken. Door de inzet van creatieve processen kunnen nieuwe perspectieven en kennis tot ontwikkeling komen. Artistiek onderzoek maakt het mogelijk om maatschappelijke en technologische ontwikkelingen met artistieke invalshoeken te bevragen. Dat mondt vaak uit in vernieuwende inzichten die traditionele onderzoeksmethoden niet bieden.

Daarnaast, vooral met het oog op de brede maatschappelijke mogelijkheden die de culturele en creatieve sector verkend, is het versterken van transdisciplinaire samenwerkingsvaardigheden cruciaal. Het verbinden van verschillende domeinen, zoals kunst, wetenschap en maatschappij, vereist allereerst een gedeelde taal, maar ook het vermogen om vanuit diverse perspectieven te

denken en te handelen. Ook de ontwikkeling hiervan kan met behulp van artistiek en ontwerpend onderzoek plaatsvinden. In een dergelijke samenwerking is het belangrijk om uit te gaan van het in Innovatielabs dominante principe van open innovatie. Ontwikkelde kennis en toepassingen moeten open binnen consortia gedeeld worden en bij voorkeur met de sector om zijn weerbaarheid te versterken.

Tenslotte laten de Innovatielabs zien dat digitale technologie steeds belangrijker wordt in de culturele en creatieve sector, maar dat het succesvol inzetten ervan meer vraagt dan technische kennis alleen. Het gaat hierbij om het begrijpen van de sociale, ethische en culturele implicaties van technologie en het vertalen daarvan naar innovatieve toepassingen die aansluiten bij de waarden van de sector. Toekomstige programma's zouden expliciet ruimte kunnen maken voor training en ondersteuning in deze vaardigheden, die vaak juist al ruim en breed binnen Innovatielabs ontwikkeld zijn. Hier geldt vooral dat de sector zich digitale technologie die elders ontwikkeld wordt voor eigen doelen moet toe-eigenen en doorontwikkelen, en niet kritiekloos de toepassingen van techbedrijven moet binnenhalen. Interoperabiliteit is daarbij een belangrijk principe waar nog te weinig rekening mee gehouden wordt. Het delen van innovaties of het samenwerken aan sectorbrede doelen vergt dat data en systemen 'met elkaar kunnen praten'. Dat kan bijvoorbeeld bereikt worden door standaardisering van gebruikte systemen en protocollen, waardoor koppeling van data en cultuur-inhoud (*content*) en daarmee gedeeld gebruik niet gehinderd wordt. Daarbij is het gebruik van *open source*-software en systemen behulpzaam, volgens sommigen zelfs noodzakelijk.

KENNISONTWIKKELING EN -BORGING IS CRUCIAAL

De ontwikkeling van nieuwe kennis is essentieel voor innovatie, ook in de culturele en creatieve sector. Hiervoor is vastgesteld dat de sector zich onderscheidt door de wijze waarop kennis wordt ontwikkeld, voor een belangrijk deel via artistiek en ontwerpend onderzoek. Ook in de ontwikkeling van toepassingen geldt de ontwerpende aanpak, onder meer in het ontwikkelen en testen van prototypes: het visualiseren en materialiseren van opties, keuzes en tussenresultaten. In opeenvolgende iteratieslagen wordt steeds, meestal in co-creatie, nieuwe kennis ontwikkeld en verwerkt en krijgt een mogelijke toepassing definitief vorm. Co-creatie zorgt voor betrokkenheid. In samenwerking met doelgroepen krijgen demo's of prototypes vorm die vervolgens getest en geëvalueerd worden, met betrokken doelgroepen. Veel instellingen en makers in de culturele en creatieve sector, vooral maar niet uitsluitend in de podiumkunsten, betrekken het publiek als co-creator en mede-producent in concept- en dienstenontwikkeling.

Met het oog op de kennisontwikkeling in de sector is het van belang de ontwikkelde kennis te bestendigen en sectorbreed toegankelijk en daarmee deelbaar te maken. De ervaringen binnen Innovatielabs laten zien dat het delen en bestendigen van verworven kennis binnen de consortia voor veel projecten een opgave is. Dat is mogelijk terug te voeren op de overrepresentatie van creatieve en visionaire professionals en de daarmee samenhangende onderrepresentatie van professionals die in de projectteams zorgen voor borging en spreiding van kennis. In sommige projecten is een deel van de kennisontwikkeling uitbesteed aan derde partijen, met het gevolg dat relevante kennis niet binnen de instellingen in het consortium wordt opgebouwd en geen onderdeel wordt van de kennisvoorraad van de eigen organisaties, laat staan van de culturele en creatieve sector als geheel. Het is daarom aan te bevelen om kennisontwikkeling en -deling nog specifiek en concreter te verankeren in toekomstige innovatieprogramma's.

Het delen van kennis en ervaringen door en tussen teams van inhoudelijk en methodisch verwante projecten is binnen Innovatielabs in enkele gevallen tot stand gekomen. Dat gold onder meer voor projecten op het terrein van digitalisering en cultuurmarketing. Die verwantschap bleek een noemer waarop het delen van kennis en ervaring vorm kan krijgen. Daarnaast viel eveneens op dat een aantal projecten behalve het ontwikkelen ook het delen van nieuwe kennis, toepassingen of

technologieën tot hoofddoel had. Enkele van die projecten, die soms als lab werden aangeduid, kennen inmiddels een doorontwikkeling. Ze bedienen gemeenschappen van makers en uitvoerenden en ook instellingen door blijvend interdisciplinair te werken en stakeholders te helpen creatieve en anderszins belangrijke vaardigheden te ontwikkelen. Vaak hebben ze daarvoor ook nieuwe financiële ondersteuning verworven.

HET DOCUMENTEREN EN DOOR-ONTWIKKELEN VAN SECTOR-SPECIFIEKE METHODES

Het systematisch documenteren, toegankelijk maken en actief maken van kennis en ervaringen is vooral nodig om de specifieke werkwijzen, processen en methoden van de culturele en creatieve sector vast te leggen en door te ontwikkelen. Dat is nu geen vanzelfsprekendheid. De sector kenmerkt zich met name door flexibiliteit en een focus op maken en experimenteren, wat leidt tot rijke en innovatieve resultaten. Het gebrek aan documentatie en borging van deze processen belemmert echter de overdraagbaarheid van kennis en expertise, nodig voor innovatie op sector-niveau. Dat geldt bijvoorbeeld voor ontwerpmethodes of artistieke methodes. Voor het structureel vastleggen van sector-specifieke methodes is samenwerking met kennisinstellingen belangrijk. Onderzoekers kunnen helpen om processen methodisch verantwoord te analyseren en te documenteren, waardoor ze beter gedeeld kunnen worden. Door makers, uitvoerenden en organisaties te verbinden met onderzoekers kan de sector niet alleen leren van individuele projecten, maar ook een gedeelde kennisbasis opbouwen die toekomstige innovatie stimuleert en verduurzaamt.

ANDERE METHODEN OM IMPACT TE DUIDEN EN EROP TE STUREN

Het duiden van en sturen op impact vraagt om methoden die recht doen aan de unieke aanpak en dynamiek van de culturele en creatieve sector. Het programma Innovatielabs benadrukt de noodzaak van een nieuwe benadering, omdat traditionele methoden, zoals het meten van publieksbereik of tevredenheid, vaak tekortschieten bij het vastleggen van de werkelijke impact van projecten: niet alles van waarde is meetbaar. De Innovatielab-projecten laten nogmaals zien dat impact in deze sector zich vaak uit in moeilijk meetbare resultaten, zoals nieuwe samenwerkingsvormen, gedeelde kennis of maatschappelijke bewustwording. Deze ervaringsgerichte en contextspecifieke uitkomsten blijven onzichtbaar in conventionele evaluatiesystemen. De praktijk binnen Innovatielabs onderstreept dat een andere benadering nodig is die meer ruimte moet bieden voor narratieve en participatieve methoden, zoals *storytelling*, casestudies en reflectiesessies, waarmee subtiele en langdurige effecten zichtbaar worden. Ook is het cruciaal om impact over een langere periode te volgen, omdat veel resultaten pas na verloop van tijd duidelijk worden. Met dergelijke nieuwe evaluatiemethoden kan de sector niet alleen haar meervoudige waarde beter communiceren, maar ook effectiever leren van eerdere ervaringen. Zo kunnen de resultaten van toekomstige programma's en projecten worden vergroot.

BIJLAGE: THEMATEKSTEN

In dit onderzoek zijn vijf overkoepelende thema's gebruikt om de 33 Innovatielabs-projecten te bestuderen: Samenwerken; Artistiek en ontwerpend onderzoek; Technologie; Waarde en impact; en Publiek. Bij beide edities van Innovatielabs is aan deze thema's een eigen invulling gegeven op basis van de observaties en analyses van de onderzoekers, wat heeft geleid tot twee sets van vijf themabeschrijvingen. Deze tien beschrijvingen werden eerder gepresenteerd tijdens de Dutch Design Week 2023 en 2024, en zijn terug te vinden in deze bijlage. In onderstaand schema is terug te vinden hoe elk van deze tien themateksten is gekoppeld aan een van de vijf overkoepelende hoofdthema's.

Overkoepelend thema	Thematekst Innovatielabs #1	Thematekst Innovatielabs #2
Samenwerken	1. Platforms als basis van samenwerking	6. Samenwerken vanuit verhalen
Artistiek en ontwerpend onderzoek	2. Rol van de maker	7. Ontwerpend en artistiek onderzoek
Technologie	3. Digitale innovatie als drijvende kracht	8. Belevingsversterkende technologie
Waarde en impact	4. Innoveren door het 'stretchen' van het businessmodel	9. Maatschappelijke impact
Publiek	5. Publieksparticipatie in de culturele sector	10. Publiek en activatie

THEMA 1:

PLATFORMS ALS BASIS VOOR SAMENWERKING

Walter van Andel en Lies Wijnterp

Een aantal belangrijke vormen van samenwerking komt in de bestudeerde projecten naar voren. Zo bieden platforms mogelijkheden om gezamenlijke, organisatieoverstijgende innovaties te realiseren die bepaalde segmenten of deelsectoren van de culturele en creatieve sector versterken. Platforms kunnen innovatie eenvoudiger en haalbaarder maken, maar ook als aanjager en versneller dienen.

DEFINITIE PLATFORM

Een structuur die waardecreatie mogelijk maakt door een basis te bieden voor externe organisaties om complementaire producten te creëren of rechtstreeks transacties uit te voeren met eindgebruikers of andere organisaties.

DRIE MANIEREN WAAROP PLATFORMS INNOVATIE FACILITEREN

Er zijn meerdere projecten geselecteerd voor Innovatielabs die een platformwerking hebben en daarin een belangrijke rol spelen om innovatie tot stand te brengen in de sector, en verdere samenwerking te bevorderen. Om innovatie tot stand te brengen door middel van platforms, zijn drie manieren te onderscheiden:

1. Platforms als facilitators – het platform laat anderen toe verder te innoveren
2. Platforms als vereenvoudigers – het platform maakt al bestaande (trans)acties simpeler en
3. Platforms als katalysatoren – het platform onthult nieuw publiek of (eind)gebruikers.

Het verkrijgen van commitment en gedeeld eigenaarschap zijn grote uitdagingen in de samenwerking.

1. PLATFORMS ALS FACILITATORS

Bij deze vorm van platforms vindt een groot deel van de innovatie plaats buiten de organisatie die het platform ontwikkelt en levert. Het platform biedt de infrastructuur die het mogelijk maakt om op voort te bouwen, en staan daardoor vaak ten dienste van bijvoorbeeld een sector of een lokale gemeenschap. Het kan hierbij voorkomen dat het platform een bijkomstige uitkomst is van een product- of diensteninnovatie die plaats heeft gevonden en daarna wordt opengesteld aan anderen om op voort te bouwen.

Het project Innovation:Lab kan worden beschouwd als een enabler. Het door hen ontwikkelde permanent techlab wordt deels beschikbaar gesteld voor huur van faciliteiten en ondersteuning. Dure investeringen in hardware en software voor digitale technologie kunnen op deze manier gedaan worden voor de hele sector, en dit voorkomt de (vaak onmogelijke) individuele aanschaf door creatieve makers. Deze kunnen dan gebruikmaken van het platform van Innovation:Lab om te komen tot eigen innovaties. Als 'meetingpoint' voor het gebruik van deze technologieën vormt het platform hiermee tevens een basis voor verdere samenwerkingen binnen en buiten de sector.

Ook het project *Unlocking Fashion Heritage* kun je voor een deel van hun werking onder deze vorm scharen. De door hen ontwikkelde kennis over het digitaliseren van kwetsbare historische mode wordt via hun website en een Pop-up Lab gedeeld zodat vakmensen met verschillende soorten kennis en expertise bij elkaar komen en op deze kennis kunnen voortbouwen. In het project *No limits! Art Castle* wordt een samenwerking tussen verschillende kunstenaars geëntameerd en gefaciliteerd, waarbij het project onder andere dient als verbindingplatform waarbinnen participerende kunstenaars gezamenlijk een verrijking van ieders praktijk kunnen bewerkstelligen.

2. PLATFORMS ALS VEREENVOUDIGERS

In deze context ligt innovatie in het vermogen van het platform om al bestaande transacties en handelingen te vereenvoudigen. Het gaat hierbij om het oplossen van fricties in cultuurwaardeketens die de werking van de culturele en creatieve sector in het algemeen en de betrokken organisaties in het bijzonder kunnen verbeteren door middel van samenwerking en verbinding. Het platform heeft hierbij als doel op een efficiëntere, frictieloze en uniforme manier een groot aantal gebruikers en/of aanbieders met elkaar te verbinden.

Het project Living Lab Open Cultuurdata kan beschouwd worden als een platform dat een dergelijke vereenvoudiging voorstaat. Zij trachten cultuurdata deelbaar te maken door middel van open source-software oplossingen. Twee concrete voorzieningen die worden ontwikkeld zijn bedoeld voor het delen van culturele agenda's en voor het afspelen en archiveren van registraties van online videoaanbod.

Het project Crowdkeeping werkt ook aan vereenvoudiging. In dit initiatief zijn een werkmethode en ondersteunende tools ontwikkeld op het gebied van relatiebeheer. Dit is ontwikkeld voor én in samenwerking met middelgrote organisaties in de creatieve sector.

3. PLATFORMS ALS KATALYSATOREN

In de derde en laatste vorm van innovatie zorgt het platform ervoor dat potentieel publiek of potentiële eindgebruikers die voorheen nog niet werden bediend, worden geactiveerd. Als katalysator zorgen deze platforms ervoor dat er nieuwe afname plaatsvindt omdat aanbieders gebruikers vinden die men anders niet had gevonden, en/of andersom dat gebruikers anderzijds aanbieders vinden die men eerder niet zou hebben gevonden.

Podiumpas rolt een abonnementssysteem uit waarmee bezoekers voor een vast bedrag per maand en binnen een bepaalde boekingsperiode onbeperkt naar het theater kunnen gaan. Hierbij is een belangrijk effect van het platform dat bezoekers niet alleen vaker, maar juist ook experimenteler naar het theater gaan. Op de lange termijn wordt een website ontwikkeld waarop het aanbod van de aangesloten theaters in één oogopslag te zien is (waardoor het dan ook een vereenvoudiger functie heeft).

In *Everybody in the (art)house!* wordt filmconsumptie van het hybride publiek onderzocht die thuis via virtual cinema platform Picl naar films kijkt, maar ook fysiek op locatie in de theaters. Dit wordt afgezet tegen de achtergrond van een uitgebreide set van sociaal-economische en levensstijl kenmerken. Met deze inzichten worden enerzijds het huidige online en offline aanbod en communicatie aangescherpt en beter gecoördineerd, maar wordt er ook gezocht naar nieuwe (online) kansen voor bioscopen om hun publiek te bereiken. Van deze inzichten profiteren ook andere stakeholders in de sector, zoals de film distributeurs. Zodoende wordt getracht voor deze partijen te komen tot nieuwe, nog niet ontlokte doelgroepen.

CONCLUSIE

Allereerst kan worden gesteld dat platforms voor de doelstelling van dit programma interessante samenwerkings- en innovatievehikels zijn. Juist omdat platforms de mogelijkheid bieden voor andere partijen om zich aan te sluiten of verder te werken met de uitkomsten van een platform, kunnen ze tot verdere innovatie in de sector leiden. Deze bijdrage noemt specifiek drie manieren waarop dat kan plaatsvinden, waarbij platforms kunnen dienen als facilitators, vereenvoudigers, en/of katalysators.

Veel van de projecten uit Innovatielabs #1 maken gebruik van een vorm van platform, wat niet alleen nieuwe kansen biedt voor de betrokken partijen, maar ook voor andere organisaties in de sector en het publiek. Tegelijkertijd zijn er ook verschillende uitdagingen ontstaan bij het opzetten van de samenwerkingen. Met name het verkrijgen van commitment en gedeeld eigenaarschap bleken cruciale succesfactoren te zijn waar rekening mee moet worden gehouden bij het bouwen aan een solide basis voor samenwerking.

THEMA 2

ROL VAN DE MAKER

Jeroen van den Eijnde en Lucie Huiskens

De positie van de creatieve maker is van essentieel belang voor de vitaliteit van de culturele en creatieve sector én de samenleving als geheel. We analyseren hoe hun positie kan worden versterkt, hoe deze zich ontwikkelt en hoe deze groep creatieve professionals betrokken is bij de beoogde innovaties van Innovatielabs #1.

DEFINITIE CREATIEVE MAKER

Een toekomstspeculant die de samenleving verrijkt met verhalen die we kunnen ervaren door woorden, beelden, geuren, geluiden en tastzin; verhalen waarin onze leefwereld met openheid en verwondering symbolisch en vanuit verschillende perspectieven wordt onderzocht en geduid.

Er ontstaan nieuwe ‘beroepsprofielen’, te betitelen als artist-educator, art-engineer, social art worker, no limits artists, de creatieve prosumer, de avartist, de fashion digitalizer.

1. HET VERSTERKEN VAN DE ECONOMISCHE POSITIE VAN DE CREATIEVE MAKER

De creatieve maker is aanwezig in de meeste projecten van Innovatielabs #1, maar in uiteenlopende rollen. Bij sommige projecten is de creatieve maker de doelgroep van de innovatie. Deze projecten zijn gericht op het vergroten van het bereik en de verkoop van artistieke producties, wat direct of indirect bijdraagt aan meer inkomsten en/of grotere naamsbekendheid. Een belangrijke uitdaging hierbij is het compenseren van creatieve makers via specifieke verdienmodellen, bijvoorbeeld op basis van licentierechten. Bij andere projecten, zoals De Kunst van Later en No Limits! Art Castle, staan de creatieve makers zelf centraal.

De Kunst van Later wil de economische positie van zelfstandigen in de creatieve sector versterken door hun pensioenvoorziening te verbeteren. Om dit te bereiken, worden

kunstenars direct benaderd om nieuwe inzichten te verkrijgen in de specifieke kenmerken en behoeften van culturele en creatieve zelfstandigen. Omdat er niet zoiets bestaat als ‘de zelfstandige kunstenaar’, zijn er verschillende innovaties nodig om de inkomenspositie van zelfstandigen te versterken, nu en in de toekomst.

Een belangrijk aspect van het project No Limits! Art Castle is gelijke waardering en beloning voor professionele kunstenaars en kunstenaars met een beperking. Door hun artistieke waarde te promoten, wordt gestreefd naar een betere economische positie voor deze professionals.

2. DE CREATIEVE MAKERS ALS INNOVATOR

De directe rol van creatieve makers in de projecten van Innovatielabs #1 is divers. Bij verschillende projecten wordt de creatieve maker ingezet vanuit het idee dat hun creatieve inbreng een voorwaarde of zelfs noodzaak is om de beoogde innovaties te bereiken. Het gaat dan vooral om creatieve benaderingen van materialen, technologie en/of ontwerpprocessen, zoals bij *Hybrid Music Vibes* en *Meta-Estate Lab*.

Hybrid Music Vibes geeft artiesten de kans om te onderzoeken hoe nieuwe technologieën kunnen bijdragen aan de presentatie en beleving van hun muziek. Door toegang tot de nieuwste technologieën, de benodigde kennis en ruimte voor experimenten, draagt dit project bij aan de ontwikkeling van de artiest. Tegelijkertijd fungeren de betrokken artiesten en hun toepassingen als aanjager van innovatie in de muzieksector.

3. DE HYBRIDE TOEKOMST VAN DE CREATIEVE MAKER

De creatieve maker innoveert stapsgewijs of radicaal op basis van specifieke kennis en vaardigheden op het gebied van materialen, technieken en methoden. In sommige projecten van Innovatielabs #1 wordt expliciet de vraag gesteld of de specifieke kennis en vaardigheden van de creatieve maker zelf ook aan vernieuwing toe zijn. Kortom: de creatieve makers moeten zelf ook innoveren, zowel qua kennis en vaardigheden als qua positie in het veld. Dit komt vooral voort uit de toenemende hybridisering van de beroepspraktijk, waarbij creatieve makers nadrukkelijk relaties aangaan met andere praktijken, kennisdomeinen en werkvelden.

Het project Zuid. Boijmans van Beuningen verbindt het artistieke domein met het sociale domein. Door de kloof te overbruggen tussen lokale bewoners in Rotterdam-Zuid en het traditionele museummodel, maken de deelnemende kunstenaars niet alleen kunst (waaronder community art), maar fungeren ze ook als bruggenbouwers om een nieuw, divers publiek naar het museum te trekken.

Innovation:Lab brengt creatieve makers samen met technologen zoals software- en hardware-ontwikkelaars, 3D-kunstenaars, mixed-reality artiesten, creatieve technologen en hacker-gemeenschappen. Op deze manier verbreden creatieve makers hun horizon, leggen ze nieuwe verbindingen en ontwikkelen ze nieuwe technieken die ze kunnen toepassen in hun creatieve praktijk.

CONCLUSIE

Een hybridisering van de praktijk van de creatieve maker vereist ook het innoveren van de creatieve maker zelf. Hoewel creatieve makers van nature zoeken naar experiment en vernieuwing en daarmee een belangrijke humuslaag creëren voor allerlei soorten innovaties, lijkt de wend- en weerbaarheid van de culturele en creatieve sector vooral gebaat bij een hybridisering van hun rol. De creatieve maker zal de taal en de tools moeten ontwikkelen om zijn creatieve expertise, zijn innovatieve denken en doen, te verbinden aan gebieden buiten kunst en cultuur, zoals het wetenschappelijke, technologische en maatschappelijke domein.

THEMA 3

DIGITALE INNOVATIE ALS DRIJVENDE KRACHT

Paul Rutten

Digitalisering is de belangrijkste aanjager van innovatie in onze samenleving, en dat geldt ook voor de culturele en creatieve sector. Veel organisaties en creatieven die betrokken zijn bij Innovatielabs #1 gebruiken digitale technologieën om nieuwe toepassingen, producten en diensten te ontwikkelen. Hiermee verrijken ze hun culturele aanbod en lopen ze voorop in digitale innovatie binnen de bredere culturele sector. We hebben het gebruik van digitale technologie in de verschillende projecten onderverdeeld in drie hoofdthema's: (1) maken en produceren, (2) hybride evenementen en virtuele werelden en (3) data-gedreven marketing en digitale diensten.

DEFINITIE DIGITALE TECHNOLOGIE

De integratie van digitale technologie in alle facetten van de culturele en creatieve sector verandert de manier waarop deze functioneert en waarde toevoegt aan de samenleving.

1. De kennis over het creëren, produceren, opslaan en verwerken van digitale gegevens.
2. De toepassingen en diensten waarin digitale gegevens worden gebruikt.
3. De materiële en digitale objecten en gebeurtenissen waarin digitale gegevens functioneren en zijn ingebed.

Technologie is zelf ook een object van innovatie; in de ontwikkeling van de toepassing ervan manifesteren zich doorgaans nieuwe kansen en mogelijkheden.

1. MAKEN EN PRODUCEREN

Verschillende projecten uit Innovatielabs #1 gebruiken digitale technologie om het creatieproces in bepaalde segmenten van de culturele en creatieve sector te verbeteren of te verrijken. Ze richten zich op betere toegang tot en online ontdekking van materialen die belangrijk zijn voor makers. Daarnaast ontsluiten ze informatie en kennis over deze materialen en het gebruik ervan. Enkele gebruikte technologieën zijn high-res fotografie, 3D-fotografie en meta-data-indexering.

In het project Unlocking Fashion Heritage maakt Modemuze museale modecollecties toegankelijk via 3D-scans en 360-graden-fotografie. Het gaat hierbij niet alleen om de objecten zelf, maar ook om de ambachtelijke en historische kennis die is gebruikt bij hun productie. Een selectie van kledingstukken wordt omgezet in 3D-modellen. De doelgroep loopt uiteen van museummedewerkers tot makers die vanuit hun eigen huis aan de slag.

2. HYBRIDE EVENEMENTEN EN VIRTUELE WERELDEN

Verschillende projecten in de podiumkunsten ontwikkelen realtime virtuele werelden als kernonderdeel van hun theaterproducties, gericht op zowel fysiek als online publiek. Creatieve makers werken hierbij op het snijvlak van artistieke productie en technologische ontwikkeling. Ze bouwen vaak realtime hybride omgevingen waarin fysieke en online ervaringen worden geïntegreerd. Virtual reality wordt verweven met theatrale productie, waarbij gebruik wordt gemaakt van XR (extended reality): augmented reality, virtual reality en mixed reality.

Touched by a hologram? ontwikkelt nieuwe, hybride publiekservaringen binnen de podiumkunsten. De klassieke theatrale eenheid van plaats, tijd en handeling wordt losgelaten in een virtuele ruimte, een soort hologram. De positie van de 'toeschouwer' verandert in een participerende acteur door middel van een meeslepende 3D-ervaring. De ontwikkeling van de technologie en de artistieke toepassing gaan hand in hand.

Toolkit for the Inbetween heeft kennis, tools en inspiratie ontwikkeld voor culturele evenementen die online en fysiek publiek samenbrengen. Er is onderzoek gedaan naar de geschiedenis van hybride participatie in kunst en cultuur, wat heeft geleid tot een raamwerk voor hybride evenementen. Het project richtte zich ook op audio-ervaringen, een 'lichter' internet, materiële manifestaties van hybride ervaringen en privacy-vriendelijke tools voor participatie.

3. DATA-GEDREVEN MARKETING EN DIGITALE DIENSTEN

De derde toepassing van technologie binnen de projecten van Innovatielabs #1 is het gezamenlijk gebruik van gebruikersdata en IT-infrastructuur voor innovatie in culturele marketing. Het doel is om het culturele aanbod effectiever te positioneren richting potentiële doelgroepen, vaak via een gezamenlijk platform.

Everybody in the (art)house! is de doorontwikkeling van de video-on-demand dienst Picl. Het project verbeterde zijn dienstverlening voor het combineren en analyseren van data

uit verschillende bronnen, wat resulteerde in een customer journey voor de hybride filmconsument die zowel online als in bioscopen arthousefilms kijkt.

2nd World werkt aan de gezamenlijke positionering van 15 Nederlandse musea en herinneringscentra die zich richten op de periode 1940-1945. Ze ontwikkelen een gemeenschappelijk platform voor marketingdiensten en -producten, gericht op synergie in publieksbereik en kosten. Technologie speelt een belangrijke rol bij het ontwikkelen van een digitaal prototype van een customer journey op basis van bezoekersdata.

CONCLUSIE

Wat in jargon interoperabiliteit of interconnectie wordt genoemd is cruciaal om innovaties in een breder verband dan een enkele toepassing relevant te laten zijn. In het bijzonder vanwege de doelstelling van Innovatielabs om de gehele sector wendbaarder en weerbaarder te maken, is dit een belangrijk aandachtspunt. Het delen van innovaties of het samenwerken aan sectorbrede doelen vergt dat data en systemen 'met elkaar kunnen praten'. Dat kan bijvoorbeeld bereikt worden door standaardisering van gebruikte systemen en protocollen, waardoor koppeling van data en cultuur-inhoud (content) en daarmee gedeeld gebruik, niet gehinderd wordt. Daarbij is het gebruik van open source-software en systemen behulpzaam, volgens sommigen zelfs noodzakelijk. Dat is niet alleen een kwestie van techniek, maar ook van strategie. Afscherming van data en content kan een onderdeel zijn van een concurrentiestrategie, om bepaalde innovaties of unieke assets af te schermen en niet te delen met andere partijen binnen de eigen sector. Dit staat echter veronderstelde doelstellingen zoals het versterken van samenwerking en vergroten van publieksparticipatie in de weg.

THEMA 4

INNOVEREN DOOR HET 'STRETCHEN' VAN HET BUSINESSMODEL

Walter van Andel

Innoveren door middel van een vernieuwend businessmodel wordt de laatste jaren steeds vaker geopperd als een belangrijke mogelijkheid om onderscheidend te zijn. In dit stuk wordt ingegaan op verschillende manieren waarop innovatie in businessmodellen kan worden gerealiseerd.

DRIE STAPPEN OM TOT EEN BUSINESSMODEL TE KOMEN

Bij een sterk businessmodel komen alle keuzes die een organisatie maakt bij elkaar in een 'logisch verhaal'. Voor culturele organisaties kan het maken van een dergelijke verhaal gefaciliteerd worden door het doorlopen van drie stappen.

1. Denk uit wat de kernwaarden zijn: waar staan we voor als organisatie?
2. Vanuit de kernwaarden ga je vervolgens je aanbod (waardepakketten) uitdenken: 'gegeven vanuit wat wij zelf belangrijk vinden, wat kunnen wij dan aanbieden aan anderen?'
3. In de derde en laatste stap van dit proces stel je jezelf als organisatie de vraag: 'hoe kunnen we die verschillende waardeproposities (waardepakketten) in de realiteit waarmaken?'

DEFINITIE BUSINESSMODEL

1. Het mechanisme waarmee een organisatie in staat is waarde te creëren, te leveren en deze om te zetten in resultaten zoals winst, groei en een hogere reputatie.
2. Het overkoepelende systeem dat de verschillende activiteiten die een organisatie moet uitvoeren om potentieel waarde te creëren en leveren, logisch aan elkaar verbindt.

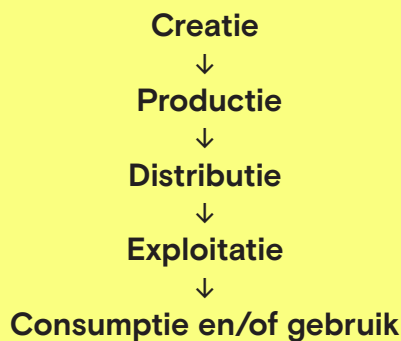
In de afgelopen jaren komt steeds meer het besef dat het alleen focussen op de eigen concurrentiepositie de sector niet per se helpt in de langetermijnoverleving van de sector waarin men zit.

DRIE MANIEREN OM TOT BUSINESSMODEL INNOVATIE TE KOMEN

Om tot een sterk businessmodel te komen, is een doordachte 'set of activities' nodig; een bundeling van alle activiteiten om waarde te creëren voor stakeholders. Binnen de projecten van Innovatielabs #1 is een drietal manieren vastgesteld waarop sprake is van innovatie op het niveau van het businessmodel.

1. INNOVEREN DOOR HET UITBREIDEN VAN DE ROL IN DE WAARDEKETEN

Allereerst is dat vanuit een product-waardeketen perspectief (ook wel productieketen of distributieketen genoemd): een maker of organisatie speelt een bepaalde rol in de totale waardeketen van een product of dienst. De waardeketen vertegenwoordigt alle verschillende actoren die betrokken zijn bij het proces van waardecreatie in een (cultureel) product, dienst, voorstelling. Veel actoren en organisaties dragen bij aan dit proces. Over het algemeen wordt de waardeketen rond een artistiek of creatief goed of dienst vaak weergegeven als een opeenvolging van verschillende fasen. Hieronder staat een voorbeeld van hoe deze fasen kunnen worden weergegeven.



Hierbij dient aangemerkt te worden dat de inhoud, interpretatie, benaming, en de volgorde van de fases verschillend is per specifieke (deel)sector. Verder lijkt deze route op een lineair proces. In werkelijkheid gaat het echter om een heel ecosysteem met complexe interacties tussen verschillende actoren.

Een vorm van businessmodel innovatie kan betekenen dat een organisatie haar verzameling aan activiteiten uitbreidt waarbij ze functies uit de waardeketen overneemt die voorheen door andere (partner)organisaties werden uitgevoerd. Er is een aantal Innovatielabs-projecten dat een businessmodel innovatie heeft geïnitieerd door hun eigen rol en positie binnen de waardeketen te verbreden.

Museum Boijmans van Beuningen wil met Zuid. Boijmans van Beuningen een interactiever en opener museummodel te creëren. Door hun programma samen te stellen met buurtbewoners en kunstenaars, verschuift de focus van de laatste fase van de waardeketen (consumptie) naar de eerdere fasen (vooral productie) om hun museum-aanbod voor het publiek uit te breiden.

2. INNOVEREN DOOR HET UITBREIDEN VAN DE CUSTOMER JOURNEY ACTIVITEITEN

Een tweede perspectief betreft het verbreden van de activiteiten in de customer journey. De customer journey (of klantreis) verwijst naar het pad van interacties dat een individu heeft met een organisatie, haar producten en/of diensten. Deze interacties worden in een *customer journey* vaak beschreven als contactpunten, momenten waarop er een bepaalde actie of activiteit wordt ondernomen door enerzijds de organisatie en anderzijds de (potentiële) klant of het (potentiële) publiek. Hoewel geen enkele klantreis hetzelfde is, zijn er ook in dit proces een aantal standaard stadia te onderscheiden:



Binnen elk van deze stadia heeft een organisatie contactpunten met haar potentiële publiek, en dient ze dus activiteiten uit te voeren (als onderdeel van de totale verzameling aan activiteiten die samen het businessmodel vormen). Businessmodel innovatie kan dus ook betekenen dat er juist in deze activiteiten vernieuwing plaatsvindt waardoor er op nieuwe wijze waarde wordt gecreëerd en geleverd aan het publiek.

Everybody in the (art)house!, een project dat wordt geleid door het virtuele filmplatform Picl, onderzoekt publieksgedrag om een effectiever marketingaanbod te ontwikkelen voor hybride arthousefilmkijkers die zowel online als in de bioscoop films kijken. De opgedane kennis over de consument kan worden toegepast in alle fasen van de customer journey, en het wordt vooral interessant wanneer de twee customer journeys – het online bezoek en het bioscoopbezoek – elkaar beginnen te beïnvloeden en ondersteunen.

In het project Crowdkeeping hebben financiers al een volledige klantreis doorlopen om financier te worden. Crowdkeeping zoekt naar manieren om nog meer waarde te genereren voor en met deze financiers in de laatste fasen van de klantreis (behoud en aanbeveling) om sterkere en duurzamere relaties op te bouwen.

3. INNOVEREN DOOR MIDDEL VAN COLLECTIEVE OPLOSSINGEN

Een derde perspectief is dat van collectieve oplossingen. In de afgelopen jaren komt steeds meer het besef dat het alleen focussen op de eigen concurrentiepositie de sector niet per se helpt in de langetermijnoverleving van de sector waarin men zit. Om de sector robuuster (wendbaarder en weerbaarder) te maken, is vaak een collectieve inspanning nodig. Vanuit een dergelijke collectieve inspanning kunnen individuele organisaties binnen een sector dan ook vervolgens waarde ontvangen die hun eigen businessmodel duurzamer kan maken. Enkele door het programma Innovatielabs ondersteunde projecten innoveren op collectief niveau en zoeken naar businessmodel innovatie op systeemniveau.

De Kunst van Later ontwierp verschillende experimenten om de pensioenvoorziening voor zelfstandigen in de creatieve sector te verbeteren. Een goede pensioenvoorziening voor deze groep is een complex probleem, omdat er niet één specifieke 'eigenaar' is. Door continue co-creatie met culturele en creatieve zelfstandigen en pensioenexperts hebben ze verschillende oplossingen ontworpen om de gemeenschap van zelfstandigen te ondersteunen.

Het project Podiumpas wil een collectief abonnementssysteem introduceren in de podiumkunstensector. Als platform is het een voorbeeld van een 'tweezijdige markt': hoe meer podia zijn aangesloten, hoe interessanter het voor het publiek is om een abonnement aan te schaffen. Bovendien geldt: hoe groter de groep abonnees, hoe groter het positieve effect voor de aangesloten podia, aangezien het Podiumpas-model zowel nieuw publiek als meer bezoeken oplevert.

CONCLUSIE

Hier worden drie verschillende manieren uitgelicht waarop innovatie op het niveau van businessmodellen heeft plaatsgevonden in de projecten van de eerste editie van Innovatielabs: 1) door het uitbreiden van de rol in de waardeketen; 2) door het uitbreiden van de customer journey activiteiten; en 3) door middel van collectieve oplossingen. Het kijken naar innovatieve projecten vanuit dit businessmodelperspectief kan organisaties inspiratie geven over hoe tijdelijke projecten een langetermijninbedding kunnen krijgen in de organisatie door te zoeken naar hoe de betreffende activiteitensets een permanente plaats kunnen krijgen in het totaal aan activiteiten die de organisatie onderneemt om te komen tot waardecreatie. Dit is op haar beurt essentieel voor de langetermijnduurzaamheid en weerbaarheid van culturele organisaties. Het vereist echter een gezamenlijke reflectie op de inhoud van de innovatie, én structuur van hoe de innovatie is georganiseerd en kan worden ingebed. Het is juist in een dergelijke holistische benadering dat er een daadwerkelijke doorwerking van innovatieve projecten naar een innovatieve werking kan plaatsvinden.

THEMA 5

PUBLIEKSPARTICIPATIE IN DE CULTURELE SECTOR

Sabine Niederer en Nick Verouden

Hoe krijg je een beter begrip van je publiek? Hoe betrek je het publiek bij de co-creatie van je project? Hoe ontwerp je hybride evenementen die aantrekkelijk zijn voor zowel fysieke als online bezoekers? Verschillende projecten uit Innovatielabs #1 hebben gewerkt aan manieren om nieuwe publieksgroepen te begrijpen, te bereiken en te betrekken. We hebben onze observaties over publieksbereik en participatie onderverdeeld in drie hoofdthema's:

1. je publiek begrijpen en uitbreiden,
2. co-creatie met het publiek en
3. hybride publieksparticipatie.

DEFINITIE HYBRIDE PUBLIEKSPARTICIPATIE

Een betekenisvolle combinatie van online en offline participatie, waarbij zowel online als fysiek aanwezig publiek zich bewust is van elkaars aanwezigheid en een waardevolle ervaring heeft.

Toen de zalen en vertoningsruimten weer open mochten, wilden partijen de goede dingen van de online betrokkenheid behouden, maar ook experimenteren met hybride vormen van participatie.

1. JE PUBLIEK VERGROTEN EN BEGRIJPEN

Binnen de projecten van Innovatielabs #1 worden het vergroten en begrijpen van het publiek gezien als belangrijke factoren voor het innovatieproces. Verschillende projecten, zoals No Limits! Art Castle en Future Materials, gaan voorbij de gebruikelijke doelgroepen en zoeken actief naar potentieel nieuw publiek uit verschillende sociale en culturele contexten.

No Limits! Art Castle bevordert inclusiviteit in de kunsten. Door een onafhankelijke plek - the Art Castle - te ontwikkelen, wil het bestaande barrières in kunst en cultuur doorbreken, zoals die tussen kunst en design en tussen zogenaamde 'outsider' kunstenaars en de rest van de kunstwereld.

Het project Future Materials wil kennis over duurzame materialen verspreiden en een actieve gemeenschap creëren die betrokken is bij de duurzame transitie in de kunsten en daarbuiten. Het programma gebruikt online platforms (zoals een online database en Instagram) en fysieke

middelen en activiteiten om diverse groepen te empoweren. Future Materials benadrukt de cruciale rol van samenwerking bij complexe transitie zoals duurzaamheid en zet zich daarom in voor het verweven van relaties tussen ontwerpers, kunstenaars, studenten, onderzoekers, wetenschappers en vele anderen.

2. CO-CREATIE MET HET PUBLIEK

Het publiek kan de eindgebruiker zijn van een technologie of de doelgroep van een dienst. Door hen gedurende het hele ontwerp- en ontwikkelproces te betrekken, wordt een verbinding gemaakt met de behoeften, verwachtingen en ervaringen van de doelgroep(en). Het iteratieve proces van testen, evalueren en aanpassen van prototypes samen met de doelgroep is een intensief maar lonend proces voor het co-creëren van innovatie.

Living Lab Open Cultuurdata onderzoekt hoe open source technologieën het bereik en de vindbaarheid van online culturele producties kunnen verbeteren zonder gebruik te maken van 'big tech' platforms. Het project ontwikkelt zijn 'user cases' op basis van inzichten uit gebruikersonderzoek. In co-creatie formats, waaronder een hackathon, verkent het project hoe belangrijke uitdagingen kunnen worden aangepakt, zoals het ontwikkelen en implementeren van een open standaard voor metadata binnen het culturele domein.

De Kunst van Later maakt gebruik van gebruikersonderzoek en co-creatie om de betrokkenheid van belanghebbenden te vergroten. Via een ontwerpproces worden nieuwe en betere mogelijkheden voor de pensioenvoorziening van culturele en creatieve zelfstandigen verkend, in samenwerking met belanghebbenden uit de creatieve sector, de pensioenindustrie en zelfstandige kunstenaars.

3. HYBRIDE PUBLIEKSPARTICIPATIE

Hybride publieksparticipatie is een middel om je evenement of project open te stellen voor zowel online als fysieke deelnemers. Na de pandemie onderzoeken veel culturele organisaties hoe ze kunnen behouden wat online goed werkt en hoe ze dit kunnen combineren met boeiende interacties op locatie.

Toolkit for the Inbetween onderzoekt de ruimtes tussen online en offline. Door een reeks inspirerende experimentele evenementen, enquêtes en gesprekken, heeft het project waardevolle inzichten ontwikkeld in wat een hybride evenement boeiend maakt. Belangrijkste lessen: zorg dat je gelijkheid, zichtbaarheid en toegankelijkheid meeneemt in de ontwikkeling van je evenement. De projectresultaten zijn gebundeld in een toolkit voor creatieve en culturele organisaties die een hybride evenement willen organiseren.

CONCLUSIE

In diverse projecten staat het vergroten van publieksbereik en -participatie centraal in het innovatieproces. Hierbij worden externe partners betrokken om nieuwe perspectieven te omarmen en een voedingsbodem voor innovatie te creëren. Publieksonderzoek vervult hierbij een sleutelrol, waarvoor in sommige gevallen met onderzoekers, onderwijsinstellingen en onderzoeksbureaus wordt samengewerkt. Het onderzoek biedt waardevolle inzichten in doelgroep(en), behoeften en taalgebruik, waarmee een effectievere aanpak gekozen kan worden bij het benaderen en betrekken van het publiek. Co-creatie met het publiek is een ander essentieel aspect van innovatie, waarbij projecten gezamenlijk met de doelgroep worden ontwikkeld. Dit proces van samenwerking, waarin input van het publiek al in de ontwikkelingsfase wordt meegenomen, stelt projecten in staat om nauwer aan te sluiten bij de behoeften en verwachtingen van het publiek. Hybride publieksparticipatie, een combinatie van online en fysieke betrokkenheid, wordt ook verkend om diverse publieken te betrekken. Het vergroten en verbeteren van het publieksbereik en -participatie fungeert als een spil voor vernieuwing, aangedreven door de inzet van publieksonderzoek, co-creatie en hybride betrokkenheid, om zo een vruchtbare voedingsbodem voor innovatie te cultiveren.

THEMA 6

SAMENWERKEN VANUIT VERHALEN

Danielle Arets en Lies Wijnterp

De projecten van Innovatielabs #2 worden uitgevoerd door consortia die bestaan uit verschillende partnerorganisaties. Soms zijn deze partners in verschillende domeinen actief. Effectief samenwerken in deze consortia is daarom een opgave, zeker ook omdat er wordt samengewerkt vanuit een expliciete innovatiedoelstelling. Een belangrijk ingrediënt om een cultuur van gezamenlijkheid te creëren in deze consortia is een gezamenlijk verhaal. Het vertellen van verhalen is een belangrijke techniek voor betekenisvolle interne en externe relaties in een organisatie of samenwerkingsverband. Met verhalen kun je verschillen tussen teams of tussen teamleden overbruggen, een identiteit bouwen en collectief commitment bewerkstelligen. Ook kunnen verhalen de waarden en visie van een consortium uitdragen. De projecten uit Innovatielabs #2 werken op verschillende manieren samen vanuit verhalen.

DEFINITIE SAMENWERKEN VANUIT VERHALEN

Verhalen resoneren vooral met onze emoties in plaats van puur met onze ratio. Dat is cruciaal om binding in teams en samenwerkingsverbanden te creëren. Het gaat dan om expliciete kennis maar ook om impliciete en onbewuste kennis van de manier waarop je dingen in een samenwerkingsverband doet of voor elkaar krijgt.

Met verhalen kun je verschillen tussen teams overbruggen, een identiteit bouwen en collectief commitment bewerkstelligen.

1. GEDEELDE VERHALEN ALS BASIS VOOR SAMENWERKING

In de projecten van Innovatielabs #2 verbinden diverse organisaties zich rondom een gezamenlijk verhaal, zoals een uitdaging, thema of vorm van onderzoek. Ze werken samen in een netwerk met een verhaal dat doorloopt: de personages blijven zich ontwikkelen, er ontstaan nieuwe verhaalwendingen en er zijn vaak wisselende hoofdrolspelers. Er is dus meestal geen sprake van één enkele leider in de samenwerking, het verhaal zelf is leidend. De verhalen die de consortia verenigen, maken vormen van gedeeld leiderschap of collectief werken mogelijk. Dat gedeelde leiderschap is terug te vinden in veel projecten.

Moving Media Lab is een ontwikkeltraject voor makers in kunst, design en wetenschap, met een focus op de interactie tussen nieuwe technologieën, beweging en het lichaam. Veertien makers uit uiteenlopende disciplines, waaronder

dans, grafisch ontwerp, film, VR en beeldende kunst, zijn geselecteerd voor dit tweejarige traject. Gedurende deze periode gebruiken de makers een interdisciplinaire onderzoeksmethode om aan een collectief vocabulaire en archief aan referenties te werken, waarna ze tijdelijke collectieven vormen.

Niet voor de Bühne komt voort uit De Zaak Shell, een documentair toneelstuk over de klimaatcrisis. Onderdeel van het project is het spelen van op maat gemaakte versies van deze voorstelling voor ceo's, wetenschappers, politici, activisten en beleidsmakers, waarbij de initiatiefnemers met de betrokkenen in gesprek gaan en een gedeeld handelingsperspectief ontwikkelen. Zij concludeerden dat het probleem en de oplossing liggen in de verhalen die we elkaar vertellen. En dat kunstenaars daarin een cruciale rol spelen.

2. BESTAANDE VERHALEN VERANDEREN

Verhalen impliceren normen en machtsstructuren. Sommige verhalen zijn dominanter dan andere en kunnen dus andere verhalen en stemmen marginaliseren. In verhalen bouwen we voort op machtsstructuren die te maken hebben met welk gedrag aangemoedigd of ontmoedigd wordt en wie een stem krijgt en wie niet. Dat betekent dus ook dat nieuwe, andere verhalen verandering teweeg kunnen brengen of een reactie kunnen zijn op verandering. Nieuwe verhalen kunnen de verbeelding aanspreken van mensen binnen en buiten een consortium en hun innovatieve potentieel aanwakkeren. Verschillende projecten van Innovatielabs #2 zetten verhalen bewust in om vernieuwing te stimuleren. Deze vernieuwing zit soms ook in andere manieren van samenwerken, waarin gelijkwaardigheid en een gedeelde verantwoordelijkheid centraal staan. Zo worden verhalen gebruikt om sociale praktijken te veranderen en op een andere manier samen te werken.

Het project Gezocht: talentvolle gemeenten stimuleert gemeenten om samen met creatieve en culturele makers te werken aan actuele opgaven. Gemeenten konden via de regeling voor 'talentvolle gemeenten' uren aan verbeeldingskracht aanvragen om kunstenaars hiervoor in te zetten. Door het narratief van de talentvolle kunstenaar die een subsidieaanvraag mag indienen om te draaien naar de 'talentvolle

gemeente', wordt de samenwerking tussen kunstenaars (collectieven) en gemeenten opgeschud en worden bestaande machtsverhoudingen bevraagd.

Maas Lab onderzoekt hoe een gelijkwaardig partnerschap met een niet-menselijke entiteit onze manier van kijken naar entiteiten en organisaties kan veranderen. Daarvoor worden allerlei betrokkenen (vissers, omwonenden, kunstenaars) uitgenodigd om een directe uitwisseling met de rivier de Maas aan te gaan. Vanuit het verhaal van deze samenwerking tussen menselijk en niet-menselijk leven wordt verkend hoe je op andere manieren kunt communiceren, organiseren, samenwerken en co-creëren.

3. EEN ZOEKTOCHT NAAR ANDER VOCABULAIRE

Het gebruik van verhalen is ook verbonden met andere stijlelementen, zoals het gebruik van bepaalde beelden of vocabulaire. Net zoals verhalen normen en macht met zich meebrengen, geldt dit ook voor het vocabulaire dat we gebruiken. Dat betekent dat de zoektocht naar andere, nieuwe verhalen ook een zoektocht naar een ander vocabulaire behelst. Hoe kan het vocabulaire dat wordt gebruikt in de projecten van Innovatielabs #2 bijdragen aan een gelijkwaardige samenwerking in plaats van bestaande machtsverhoudingen continueren? En hoe kan vocabulaire een rol spelen in het creëren van de ruimte die nodig is voor innovatie? Veel van de projecten zijn zich zeer bewust van de noodzaak van een ander vocabulaire.

In het samenwerkingsverband van The Linen Project zijn partners betrokken die op industriële schaal met vlas werken en partners die dit als zelfsturende groep linen stewards op handmatige schaal doen. Vanuit een consortium dat gelijkwaardige samenwerking nastreeft, is goed nagedacht over het benoemen en categoriseren van partners. Woorden als 'grote' en 'kleine' partners zijn daarom tijdens het project verdwenen; partners worden aangeduid met een verwijzing naar hun productieschaal (industriële, handmatig).

Collaborations For Future initieerde een incubatorprogramma waarin ontwerpers één-op-één samenwerken met klimaatwetenschappers. Om nieuwe manieren van samenwerken aan te moedigen, kregen ze de vrijheid om hun eigen

teamrollen en functietitels te definiëren en zelf de focus en het gewenste resultaat te bepalen. Het doel is om van deze experimentele samenwerkingen te leren en nieuwe instrumenten, werkmethoden en modellen voor de klimaatuitdaging te ontwikkelen.

CONCLUSIE

In de projecten van Innovatielabs #2 werken partners op verschillende manieren samen vanuit verhalen. Ten eerste verbinden diverse organisaties zich in de projecten rondom een gezamenlijk verhaal, zoals een uitdaging, thema of vorm van onderzoek. Zo werken ze samen aan een verhaal dat doorloopt. Deze verhalen die de partners verenigen maken vormen van gedeeld leiderschap of collectief werken mogelijk.

Ten tweede worden verhalen ingezet als een katalysator voor verandering. Verschillende projecten van Innovatielabs #2 zetten verhalen bewust in om vernieuwing aan te wakkeren. Interessant daarbij is dat sommige projecten nieuwe verhalen inzetten om andere manieren van samenwerken vanuit gelijkwaardigheid mogelijk te maken, zoals in het project Gezocht: Talentvolle Gemeenten.

Ten derde wordt in de projecten veel aandacht besteed aan het zoeken naar een ander vocabulaire dat bij deze (nieuwe) verhalen hoort. Dit nieuwe vocabulaire wordt ingezet om een gelijkwaardige samenwerking en ruimte voor innovatie te creëren.

Ieder project en iedere context vraagt om andere accenten in het verhaal, en het verhaal heeft nu nog een open einde.

THEMA 7

ONTWERPEND EN ARTISTIEK ONDERZOEK

Sabine Niederer en Gwen Parry

Veel van de projecten uit Innovatielabs #2 kenmerken zich door de ambitie om positieve sociale verandering te bewerkstelligen in een tijd van grote maatschappelijke uitdagingen. Door de ontwerpende en artistieke strategieën die daarbij worden toegepast, zien we in veel projecten een combinatie van een onderzoekende aanpak en het actief verkennen van alternatieven, het ontwerpen van mogelijke oplossingen, of het op nieuwe manieren bevragen van het probleem.

DEFINITIE ARTISTIEK EN ONTWERPEND ONDERZOEK

Het proces waarbij het doen van onderzoek en het verbeelden, ontwerpen en bevragen van alternatieven samen optrekken. Waar ontwerpend onderzoek vaak wordt geroemd om haar probleemoplossend vermogen, draait het bij artistiek onderzoek vaak juist om betekenisgeving, verbeelding, of het op nieuwe manieren laten ervaren van de werkelijkheid.

Kun je samenwerken met een robot, een rivier of vlas?

1. EEN ONDERZOEKENDE AANPAK EN HET VERKENNEN VAN ALTERNATIEVEN

Het lijkt alsof binnen de kunsten een sterke urgentie wordt gevoeld om onze economische en sociale systemen opnieuw vorm te geven richting collaboratieve en regeneratieve economieën. Door middel van zorg hebben voor anderen en de wereld om je heen, door het zoeken naar andere manieren van organiseren en door te inspireren, kan artistiek onderzoek helpen om de manier waarop we ons verbinden met anderen te transformeren. Daarmee kunnen begrippen als 'samenwerking' geopend

worden voor nieuwe mogelijkheden. Kun je bijvoorbeeld samenwerken met een robot, een rivier of vlas? Ja, is het antwoord als je kijkt naar projecten als Center Stage Robotics, maar ook Maas Lab en The Linen Project uit de tweede lichting van het programma Innovatielabs.

The Linen Project rekt de grenzen van traditionele economische modellen op. Vlas, waarvan de bastvezel grondstof is voor linnen, wordt niet alleen gezien als materiaal, maar ook als samenwerkingspartner die nieuwe sociale en ecologische waarden kan introduceren. Door samenwerkingen tussen lokale boeren, ambachtslieden en ontwerpers te bevorderen, wordt een geïntegreerd productieproces gecreëerd waarin lokale gemeenschappen en het milieu beiden profiteren.

De initiatiefnemers van Maas Lab zien de rivier als een levend organisme waarmee we een relatie kunnen en moeten opbouwen. Door middel van workshops en artistieke interventies stimuleert Maas Lab een dialoog tussen verschillende belanghebbenden, waaronder lokale gemeenschappen, wetenschappers en beleidsmakers, en natuurlijk de Maas zelf. Het doel is om binnen die meerstemmigheid het 'nieuwe wij' te ontdekken. Vraagstukken als 'Hoe communiceer, organiseer en co-creëer je echt gezamenlijk?' worden hierin onderzocht.

2. HET ONTWERPEN VAN MOGELIJKE OPLOSSINGEN

Om actuele uitdagingen het hoofd te bieden, is het belangrijk om ook na te denken wie er wel en niet betrokken worden bij het nadenken over en vormgeven van de toekomst. Wie heeft het voor het zeggen en wie heeft er geen stem? En zitten deze machtsstructuren een eerlijke en duurzame wereld in de weg?

Het project Gezocht: talentvolle gemeenten stelt dat subsidierelaties tussen gemeenten en kunstenaars een gelijkwaardige samenwerking in de weg staan. Door vanuit creatieve makers een call voor ‘talentvolle gemeenten’ uit te zetten, worden traditionele machtsverhoudingen tussen opdrachtgever en opdrachtnemer volledig omgedraaid. Zo wordt co-creatie tussen bestuurders en creatieve makers gestimuleerd en wordt de draagkracht voor behulpzame artistieke oplossingen voor gemeentelijke uitdagingen versterkt.

Archiving the Present ontwikkelt een archiverings-systeem dat culturele instellingen met elkaar verbindt. Het systeem is gebaseerd op een methode om bestaande databases en websites te integreren in één gedeeld systeem en tegelijkertijd toekomstige generaties archivarissen en dataspecialisten uit te rusten met nieuwe vaardigheden. Met tools als Biblio-Graph voor netwerkvisualisatie en de Mobile Archive Unit voor het digitaliseren van fysieke collecties, wordt het makkelijker om gegevens te verzamelen en (interactief) te presenteren, en wordt data- en digitale geletterdheid bevorderd.

3. HET OP NIEUWE MANIEREN BEVRAGEN VAN HET PROBLEEM

Creatieve praktijken kunnen zich ook juist richten op nieuwe manieren van belichamen, waardoor mensen de volledige intelligentie van het lichaam, de zintuigen en ervaringen kunnen aanboren. Zo kan een start gemaakt worden om met de volledige complexiteit van het leven om te gaan en verschillende werkelijkheden te ervaren en te begrijpen. Denk bijvoorbeeld aan hoe het toevoegen van geluid aan tekst of beeld, het begrip ervan kan verdiepen of juist transformeren. Of hoe dans kan worden ingezet om te zoeken naar een universele taal.

Fiera del Suono is een onderzoeksproject naar nieuwe manieren om verhalen over erfgoed tot leven te wekken door middel van geluid. Hoe kan geluid bijdragen aan het publieksbereik en de beleving van tentoonstellingen en erfgoedlocaties? De projectpartners van Fiera del Suono verkennen de mogelijkheden van augmented audio en zien mogelijkheden om in museale en autonoom-artistieke omgevingen een immersieve en gelaagde publieksbeleving te creëren.

In Moving Media Lab zijn embodiment en movement centrale concepten. Dans als universele taal is bij uitstek geschikt voor onderzoek naar empathische reflectie op en beleving van het lichaam in de ruimte, virtueel en fysiek. Professionele dansmakers en ontwerpers verkennen in verschillende labs nieuwe concepten, presentatiemogelijkheden en vormen van publieksbeleving.

CONCLUSIE

De projecten uit Innovatielabs #2 gaan verder dan alleen onderzoek of artistieke experimenten; ze zijn een oproep tot actie, een uitdaging aan ons allemaal om onze bestaande normen en waarden te heroverwegen – terwijl ze tegelijk werken aan mogelijke oplossingen. Ze tonen aan dat het mogelijk is om buiten de kaders te denken en nieuwe vormen van samenwerking en modellen te verkennen. Maar ze herinneren ons er ook aan dat de weg naar verandering niet gemakkelijk is en dat er nog veel werk aan de winkel is om deze vernieuwende ideeën in de praktijk te brengen.

THEMA 8

BELEVINGSVERSTERKENDE TECHNOLOGIE

Paul Rutten en Martijn Mulder

HET AANSPREKEN VAN DE ZINTUIGEN MET TECHNOLOGIE.

De inzet van technologie in kunst en cultuur is van alle tijden. Een van de meest recente ontwikkelingen wordt aangeduid als immersieve technologie. De belangrijkste toepassingen daarbinnen zijn augmented reality (AR) en virtual reality (VR). Naast immersive tech zijn er ook andere technologieën die de publiekservaring kunnen verrijken en verdiepen, waaronder robotica en diverse web technologieën. De keuze voor deze technologieën beïnvloedt niet alleen hoe het publiek wordt aangesproken, maar impliceert ook fundamenteel andere keuzes bij het ontwerp- en maakproces van werken en diensten in de culturele en creatieve sector.

DEFINITIE BELEVINGSVERSTERKENDE TECHNOLOGIEËN

Belevingsversterkende technologieën zijn specifieke toepassingen van kennis en methodieken vertaald in instrumenten, systemen en technieken die ingezet worden om de publieks- of gebruikerservaring van werken en diensten van de culturele en creatieve sector te verrijken en te verdiepen.

Door het tegelijkertijd aanspreken van meerdere zintuigen, worden mensen ondergedompeld in een symbolische wereld, een imaginair universum.

1. VERKENNEN VAN DE ARTISTIEKE VORM

De rol en betekenis van nieuwe vormen van experience enhancing technologies in kunst, entertainment en design is permanent in ontwikkeling. Verschillende projecten onderzoeken de mogelijkheden van verschillende technologieën en de toepassingen ervan binnen specifieke culturele en creatieve domeinen en de consequenties van hun inzet voor publieksbeleving.

In Moving Media Lab onderzoeken creatieve makers uit kunst, ontwerp en wetenschap de wijze waarop, over de grenzen van verschillende disciplines heen, de toepassing van audiovisuele en mixed reality technieken de artistieke maak- en presentatiepraktijk kunnen vernieuwen. Moving Media Lab streeft naar de ontwikkeling van nieuwe en interactieve presentatievormen, op locatie en online, die aansluiten bij het veranderende publieksgedrag, onder meer bij jongeren.

Center Stage Robotics experimenteert met het toepassen van industriële robots in theater en kunst. Door robotica, autonome kunst, wetenschap en poppenspel met elkaar te combineren,

worden theatermakers en kunstenaars geïnspireerd om hun werk te verrijken. Daarnaast is robotica een belangrijke toevoeging in het verdiepen en verrijken van de publiekservaring. Het project leidt behalve tot ideeën en prototypes ook tot nieuwe kennis en cross-overs tussen de wereld van robotica en theater.

2. SYMBOLISCHE LAAG OP DE MATERIËLE WERELD: AUGMENTED REALITY

Augmented reality of AR is een toepassing van immersive tech waarbij een driedimensionale, virtuele betekenislaag over de fysieke werkelijkheid gelegd wordt. Die kan meestal slechts worden waargenomen via een interface, bijvoorbeeld een smartphone of smart glasses. Het is een symbolische toevoeging aan de materiële wereld die tal van mogelijkheden biedt voor innovatie in de culturele en creatieve sector. AR biedt mogelijkheden voor nieuwe creatieve concepten en innovatie van publieksbeleving.

Open Culture Tech ontwikkelt een immersive toolkit die muzikanten in Nederland laagdrempelig toegang geeft tot betaalbare AR-, AI- en avatar toepassingen, zodat ze zich vooral kunnen focussen op hun artistieke werk. De beoogde toepassingen maken het mogelijk om live-optredens te verrijken, bijvoorbeeld met avatars. Ook real-time interactie met on- en offline publiek wordt mogelijk. Open source is daarbij de norm. Concerten worden zo hybride gebeurtenissen.

Fiera del Suono laat zien dat AR-toepassingen niet noodzakelijkerwijs volledig audiovisueel zijn. Het project voegt een virtuele audiolaag toe aan de publieksbeleving van cultureel erfgoed. In het geteste concept ervaart de gebruiker tijdens een wandeling door een zestig meter lange tunnel niet alleen een wisselend geurlandschap en beeldprojecties, maar ook bewegende geluiden, via koptelefoon of speakers. De toepassing is gestoeld op locatiegestuurde 3D geluidstechnologie.

3. ROL EN BETEKENIS VAN GEBRUIKERS IN VIRTUELE WERELDEN

Verschillende toepassingen van digitale technologie, onder andere in de context van immer-

sieve media en online platforms, bieden nieuwe mogelijkheden voor betrokkenheid van publiek of meer algemeen, gebruikers. Meerdere projecten onderzoeken de mogelijkheden daartoe en ontwerpen nieuwe concepten en projecten waarin dat mogelijk wordt.

Venues of the future verkent de virtuele toekomst van de podiumkunsten met oog voor online en hybride vormen van publieksinteractie. Doel is om de traditionele grenzen tussen maker en publiek op te rekken en de podiumkunsten meer participatief te maken. Centraal staat het creëren van ‘agency’ voor het publiek, wat inhoudt dat het publiek bij een hybride of online vorm van theater zeggenschap en een gevoel van invloed heeft.

Mixed Reality for Culture ontwikkelt een virtuele ruimte waarin artiesten in een game-format diverse aspecten van een synthesizer kunnen ontdekken en leren kennen. Bij het project zijn zowel bekende synthesizerartiesten betrokken als artiesten met weinig ervaring. Een prototype van de toepassing wordt in ieder geval bij twee gelegenheden getest; online bij geïnteresseerde makers en live tijdens de 2024 editie van het Amsterdam Dance Event.

CONCLUSIE

Augmented reality (AR), virtual reality (VR), maar ook robotica, hebben de potentie om de gebruikers- en bezoekerservaring in de culturele en creatieve sector te verrijken en verdiepen. Hoewel deze technologieën momenteel nog sterk in ontwikkeling zijn, zijn binnen de verschillende projecten van Innovatielabs #2 grofweg drie toepassingsrichtingen te identificeren. Moving Media Lab en Centre Stage Robotics verkennen de meerwaarde die immersieve technologieën op maakprocessen en de artistieke vorm kunnen hebben, Open Cultuur Tech en Fiera del Suono experimenteren met verrijkende AR-toepassingen binnen respectievelijk livemuziek en (immaterieel) erfgoed en tenslotte wordt de rol van gebruikers in de virtuele omgeving onderzocht binnen Mixed Reality for Culture en Venues of the Future. Hiermee zet de culturele en creatieve sector stappen richting een nog betekenisvoller artistiek aanbod en een optimale bezoekers- en gebruikersbeleving.

THEMA 9

MAATSCHAPPELIJKE IMPACT

Lies Wijnterp, Sabine Niederer en Gwen Parry

Creative praktijken zijn van grote maatschappelijke betekenis. Kunst en cultuur kunnen maatschappelijke verandering stimuleren, bijvoorbeeld omdat ze mensen persoonlijk raken of omdat ze een abstract idee helder verbeelden. De waarde van kunst en cultuur is dan ook maatschappelijk én artistiek tegelijk. Sommige creatieve projecten hebben dan ook nog eens een expliciete maatschappelijke doelstelling. En dat is bij veel van de projecten uit Innovatielabs #2 het geval. In het bijzonder richt een aantal zich op de wereldwijde klimaatcrisis, en doet dat op heel verschillende manieren en met verschillende doelen voor ogen.

DEFINITIE MAATSCHAPPELIJKE IMPACT

Het uiteindelijke, langetermijneffect van creatieve praktijken. Dit gaat voorbij aan de directe, kortetermijn resultaten van activiteiten. De maatschappelijke impact van kunst en cultuur is verbonden met het idee van transformatie: het gaat om fundamentele, structurele veranderingen van onze maatschappij en ons systeem.

Door nieuwe manieren van zien, zijn en doen, kunnen aannames en wereldbeelden in twijfel worden getrokken

1. BETEKENIS TRANSFORMEREN

De creatieve praktijken van de projecten in Innovatielabs #2 hebben impact op de betekenis die we aan dingen geven. Dat doen ze, om de opdeling van het CreaTures Framework te volgen, door zich te richten op belichaming, door leermogelijkheden te bieden en door te verbeelden. Belichaming verwijst naar het feit dat kunst mensen helpt om door middel van hun zintuigen complexiteit te begrijpen en verschillende realiteiten zelf te ervaren. De leermogelijkheden dienen zich aan door nieuwe manieren van zien, zijn en doen, waardoor aannames en wereldbeelden in twijfel kunnen worden getrokken. Tenslotte verbeelden de projecten van Innovatielabs #2 op een ontroerende en uitdagende manier een andere toekomst en maken maatschappelijke verandering op die manier invoelbaar.

Niet voor de bühne bekijkt hoe kunstenaars kunnen bijdragen aan maatschappelijke verandering. In het project wordt gewerkt aan een impactstrategie voor burgers, bedrijven en politiek. Centraal staat het werk van theatermaker Aniek Nuyens, die de klimaatcrisis framet als een cultuurcrisis in haar op maat gemaakte

voorstellingen voor burgers, bedrijven en politiek. Daarin speelt de verbeelding van een andere toekomst en het bieden van nieuwe manieren van zien en doen een grote rol.

De initiatiefnemers van Groen & inclusief voorwaarts ondersteunen een aantal veelbelovende innovaties op het gebied van duurzaamheid en/of sociale inclusie om de stap naar een vermarktbaar product of dienst te zetten. Deze innovaties zijn veelvormig, maar maken nieuwe ideeën vaak invoelbaar of denkbaar doordat ze bestaan uit concrete creatieve toepassingen die laten zien hoe verandering in de praktijk kan worden gebracht.

2. VERBINDINGEN TRANSFORMEREN

In de tweede plaats dragen de Innovatielabs-projecten bij aan verandering door nieuwe verbindingen te maken, relaties te bouwen en bruggen te slaan. Het veranderen van verbindingen richt zich bij creatieve praktijken doorgaans op andere manieren van zorgen, organiseren en inspireren. Zo kunnen creatieve praktijken meebouwen aan nieuwe manieren om voor elkaar en voor de wereld te zorgen, door veiligheid en empathie te bieden maar ook energie en moed te laten zien. Creatieve praktijken kunnen ook nieuwe gemeenschappen, netwerken en structuren ondersteunen en initiëren. Tot slot inspireren creatieve praktijken acties die verder gaan dan haar directe verbindingen. Dat doen ze door ideeën en voorbeelden te bieden en te verspreiden.

The Linen Project bestudeert hoe de industriële productieketen van linnen zich anders kan organiseren. Daarnaast vormen mensen met verschillende achtergronden een collectief om samen vlas te maken. Deze stewards organiseren zich als een gemeenschap waarin de zorg voor of welzijn van de ander en de natuurlijke hulpbronnen centraal staat. Door een kleinschalig, op commons gebaseerd alternatief productieproces te presenteren, houdt The Linen Project de textielindustrie een spiegel voor en laat het zien hoe het anders kan.

Bij het project Collaborations For Future staat de samenwerking tussen ontwerpers en klimaatwetenschappers centraal. Deze samenwerking vindt plaats in een incubatorprogramma waarin zij één-op-één samenwerken aan de klimaat-

opgave. Tegelijkertijd wordt de kennisontwikkeling en kennisdeling binnen deze samenwerkingen onderzocht. Uiteindelijk moet het project nieuwe instrumenten, werkmethoden en modellen opleveren om samen te werken aan de klimaat- of andere maatschappelijke opgaven.

3. MACHT TRANSFORMEREN

Ten derde stimuleren de projecten van Innovatielabs machtsverandering door transformaties teweeg te brengen in bestaande machtsstructuren. In het CreaTures Framework wordt beschreven hoe creatieve praktijken dit doen door te co-creëren, te empoweren en door te destabiliseren. Co-creatie helpt mensen ervaren wat de kracht van de kunsten is. Ook leren ze nieuwe vaardigheden, problemen definiëren en worden ze zich meer bewust van de positie van een ander. Creatieve praktijken kunnen empowerment creëren door stemmen en perspectieven meer ruimte te geven op plekken waar daar normaal geen ruimte voor is. Zo kunnen mensen nieuwe vormen van macht en vrijheid ondervinden. Creatieve praktijken kunnen ook bijdragen aan het bevragen, repareren en ontmantelen van huidige, bestaande systemen. Deze drie manieren om verandering te stimuleren zijn ook terug te vinden in de projecten.

House of Legacies werkt aan een inclusief theaterarchief waarin podiumkunsten van vroeger en nu gelijkwaardig worden opgenomen via een online portal. Zo willen zij de aandacht vestigen op de artistieke nalatenschappen van makers van kleur, kennis die nu versnipperd is en geen onderdeel uitmaakt van de theatercanon. De online portal kan perspectieven en stemmen van makers van kleur ruimte geven en zo ook het bestaande theatercanon destabiliseren.

In het project Rotterdam Writers' Rooms zetten de betrokken partners een incubator op voor makers van kleur. Hierin werken deze makers aan scripts voor film en televisie. Door in deze writers' rooms andere makers een stem te geven, ontstaat er ruimte voor nieuwe perspectieven en verhalen. Uiteindelijk kan het project impact hebben op de filmsector in Rotterdam en de positie van scriptschrijvers daarbinnen.

CONCLUSIE

De innovatie die veel van de projecten van Innovatielabs #2 nastreven ligt op het vlak van het bereiken of vergroten van maatschappelijke impact. Dat doen ze door in hun creatieve praktijk veranderingen in betekenis, verbindingen en machtsstructuren aan te wakkeren. Het startpunt en toepassingsgebied van deze veranderingen verschilt per project. Zo onderzoekt een aantal projecten in eerste instantie een verandering van de culturele en creatieve sector zelf. Deze projecten voelen een gedeelde verantwoordelijkheid om de culturele waardeketen of de sector te veranderen, zodat deze betekenisvoller kan zijn. Door de waardeketen of de sector als startpunt te nemen en hierin te innoveren, kunnen deze projecten een voorbeeld zijn voor andere sectoren. Een aantal andere projecten richt zich meer op de bijdrage aan verandering in domeinen buiten de culturele en creatieve sector. Het gaat dan om de zoektocht naar hoe kunstenaars en ontwerpers zelf kunnen bijdragen aan maatschappelijke verandering. Wat al deze projecten gemeen hebben, is dat ze zoeken naar een andere manier van werken en produceren waarin niet het product maar de maatschappelijke impact centraal staan.

THEMA 10

PUBLIEK EN ACTIVATIE

Danielle Arets en Martijn Mulder

Publieksontwikkeling en publieksgericht werken zijn modewoorden in de culturele en creatieve sector; kennis van je publiek is immers cruciaal om voorstellingen of activiteiten te ontwikkelen die aansluiten bij publieke behoeften. Toch wordt deze toenemende aandacht voor het publiek nog vaak – ten onrechte – geassocieerd met marketing, puur en alleen tot doel om nieuwe doelgroepen te bereiken. Daarmee doen we de ontwikkeling naar meer publieksgerichtheid tekort, want veel instellingen en makers in de culturele en creatieve sector gaan verder dan dat, bijvoorbeeld door het publiek te betrekken als klankbord, als co-creator en zelfs als medeproducent, waardoor nieuwe, innigere en meer waardevolle relaties ontstaan. Die kunnen op hun beurt resulteren in nieuwe artistieke processen en praktijken of organisatiestructuren. De term publicing is hiervoor dan ook wellicht passerender. Oftewel, de relatie met het publiek is in ontwikkeling en dat komt terug in de projecten van Innovatielabs #2.

We onderscheiden hierin drie niveaus;

1. het beter benaderen van het publiek;
2. het verkleinen van de afstand tussen maker en publiek;
3. innovatie gericht op grotere maatschappelijke doelen.

DEFINITIE PUBLICING

Het publiek wordt geconsulteerd in het maakproces, betrokken als co-creator of mag zelf het podium pakken.

Door het publiek te betrekken als klankbord, als co-creator en zelfs als medeproducent, ontstaan nieuwe, innigere en waardevollere relaties.

1. NIEUWE MANIEREN VAN HET KENNEN EN BENADEREN VAN PUBLIEK

Op het eerste niveau wordt verkend welke innovaties kunnen zorgen voor meer en betere kennis van het (potentiële) publiek, voor betere aansluiting bij de publieksbehoeften en voor het optimaliseren van de individuele publieksbeleving. Ontwikkelingen op dit niveau veranderen niet direct het fundament van de (podium) kunsten; de rollen van en verhouding tussen maker(s) en publiek veranderen in de basis niet. Initiatieven op dit niveau kunnen wel leiden tot waardevollere relaties tussen beiden en een hoger publieksbereik.

De initiatiefnemers van De Publieksmonitor & Predictive AI zien mogelijkheden voor makers, programmeurs en marketeers om afgewogen keuzes te maken in programmering en marketing

op basis van artificial intelligence (AI) en het delen van data-inzichten. Ze ontwikkelen een collectieve database en digitale tool om data te verzamelen en te ontsluiten, passend in de kaders van de privacywetgeving. Daarnaast werken ze aan een zelflerend algoritme om de omvang en samenstelling van potentieel publiek voor een voorstelling te voorspellen. Het doel is om uiteindelijk één geïntegreerd voorspelmodel te realiseren dat direct beschikbaar is voor alle professionals in de podiumkunstensector.

Het project Mixed Reality for Culture verkent de potentie van de metaverse als ruimte voor hybride en remote conferenties. Een van de doelen is het organiseren van een expositie in de metaverse; een immersieve, creatieve wereld gebaseerd op gamified learning en audiovisual storytelling. De expositie is toegankelijk voor zowel de fysieke aanwezigen van de ADE conferentie als een wereldwijd online publiek, met als doel het publieksbereik van ADE te vergroten en online en offline bezoek te integreren.

2. AFSTAND TUSSEN MAKER EN PUBLIEK VERKLEINEN

Het tweede niveau betreft het experimenteren met het loslaten van de traditionele verhoudingen tussen maker/werk en publiek. In veel gevallen staat een verdere integratie van maker en publiek centraal: publiek dat onderdeel is van de voorstelling of publiek dat de voorstelling of het artistieke werk mede maakt of vormgeeft.

In Rotterdam Writers' Rooms werken creatieve makers, onderzoekers en publiek nauw samen. In het traject worden schrijfteams samengesteld, waarbij sterk de nadruk ligt op het belichten van spaarzaam gehoorde stemmen; makers uit de internationale smeltkroes van Rotterdam werken nauw samen met het publiek; hun behoeften worden gekoppeld aan het schrijfproces. Het proces van publieksinteractie wordt op zijn beurt wetenschappelijk onderzocht door de Erasmus Universiteit. Op die manier leren de betrokken actoren voortdurend van elkaar.

Venues of the future verkent hoe het digitale podium de afstand met het publiek kan verkleinen. Hoe kan het digitale domein een betekenisvol podium zijn voor publieke interactie en engagement? Centraal in dit project staat het toekennen van agency aan het publiek; het publiek krijgt zeggenschap, een gevoel van invloed of ervaart zelfs eigenaarschap.

3. INNOVATIE GERICHT OP GROTERE (MAATSCHAPPELIJKE) DOELEN

Het derde niveau van innovaties in de relatie tussen maker/werk en publiek gaat verder dan het artistieke werk en de publieksbeleving zelf. Op dit niveau dragen de maker(s) en het publiek gezamenlijk bij aan grotere maatschappelijke doelen. Het gaat hierbij niet alleen om de intrinsieke, artistieke waarde van de kunstvorm maar om de potentie die voorstellingen en artistieke werken hebben om andere doelen te bereiken, zoals bewustwording, actie, verandering en transformatie.

In het project Niet voor de bühne staat een driehoek centraal, gevormd door drie publieksgroepen: burgers, industrie en politiek. Die partijen vormen volgens de initiatiefnemers belangrijke actoren in de samenleving. Ze stonden dan ook als hoofdrolspelers centraal in de succesvolle productie De zaak Shell. Met dit nieuwe project willen de makers deze driehoek verleiden tot gezamenlijke klimaatactie.

Livemuziek & Welzijn onderzoekt vanuit een wetenschappelijk fundament, of en hoe muziek van invloed is op het sociale, mentale en fysieke welzijn van mensen. Het project is geïnitieerd vanuit het Rotterdams Philharmonisch Orkest maar de potentie reikt veel verder dan het werk van het orkest zelf. De uitkomsten van het onderzoek zijn mogelijk toepasbaar in onder meer de muziekindustrie, de gezondheidszorg en het onderwijs.

CONCLUSIE

Wat betreft het kennen, begrijpen, betrekken en integreren van publiek reikt de innovatiepotentie in de culturele en creatieve sector veel verder dan gangbare termen als publieksontwikkeling en publieksgericht werken. Hoewel meerdere projecten aantonen dat innovaties op het gebied van publieksdata en -bereik waardevol zijn, laten verschillende andere projecten nadrukkelijk zien hoe er op tal van manieren getracht wordt het publiek als cruciale actor in het artistieke proces te zien of hoe het artistieke proces wordt aangewend om grotere maatschappelijke doelen te bereiken. Het voortdurende proces van publiek maken of publicing als werkwoord is van onschatbare waarde in het creatieve proces, nu en in de toekomst.

COLOFON

Innovatielabs is een initiatief naar aanleiding van het advies ‘Onderweg naar overmorgen’ (2020) van de Raad voor Cultuur. Het programma is een gezamenlijk project van de zes rijkscultuurfondsen en CLICKNL, en voorziet in financiering voor experiment en innovatie via projecten die bijdragen aan het duurzame herstel van de sector. Innovatielabs werd uitgevoerd door het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie en CLICKNL, in opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. De eerste editie, Innovatielabs #1, liep van 2021 – 2023, en de tweede editie, Innovatielabs #2 liep van 2023–2025.

Met een flankerend onderzoekstraject richtte Innovatielabs zich op kennisontwikkeling voor de culturele en creatieve sector. Dit rapport presenteert de belangrijkste bevindingen van een team van lectoren en onderzoekers dat het innovatieproces binnen de door Innovatielabs ondersteunde projecten heeft bestudeerd. Het flankerend onderzoekstraject is geformuleerd in opdracht van Regieorgaan SIA – financier van publiek onderzoek – in samenwerking met CLICKNL.

Meer informatie over Innovatielabs en het flankerend onderzoek is te vinden op <https://innovatielabs.org/onderzoek/>

Onderzoekers

- Walter van Andel, lector Waarde(n)vol Ondernemen in en door de Kunsten, Hogeschool voor de Kunsten Utrecht
- Daniëlle Arets, lector Ontwerpen aan de Journalistiek, Fontys Hogeschool
- Sabine Niederer, lector Visual Methodologies, Hogeschool van Amsterdam
- Paul Rutten, lector Creative Business, Hogeschool Rotterdam
- Veerle Spronck, associate lector Waarde(n)vol Ondernemen in en door de Kunsten, Hogeschool voor de Kunsten Utrecht
- Martijn Mulder, onderzoeker Hogeschool Rotterdam
- Gwen Parry, onderzoeker Hogeschool van Amsterdam
- Lies Wijnterp, onderzoeker Hogeschool voor de Kunsten Utrecht

Met dank aan de onderzoekers die betrokken waren in het onderzoek naar de eerste editie van Innovatielabs:

- Jeroen van den Eijnde, lector Tactical Design, ArtEZ University of the Arts
- Marloes Geboers, onderzoeker Hogeschool van Amsterdam
- Lucie Huiskens, onderzoeker ArtEZ University of the Arts
- Nick Verouden, onderzoeker Hogeschool van Amsterdam

Stimuleringsfonds Creatieve Industrie

- Syb Groeneveld, directeur-bestuurder
- Eva Roolker, projectleider
- Kim Hoefnagels, communicatie
- Anne Dilven, communicatie
- Arnout van der Maas, projectmedewerker

CLICKNL

- Bart Ahsmann, directeur
- Marjolein van Vucht, projectmanager kennis & community

Regieorgaan SIA

- Mieke Dols
- Johannes van der Vos

Grafische vormgeving

- studio de Ronners