



**Innovatie in de culturele
en creatieve sector**

Onderzoek naar ervaringen en
opbrengsten van zestien Innovatielabs-projecten

INNOVATIE IN DE CULTURELE EN CREATIEVE SECTOR

Onderzoek naar ervaringen en opbrengsten van
zestien Innovatielabs-projecten

INHOUDSOPGAVE

-	VOORWOORD	5
-	INLEIDING	6

7	Kwetsbare sector
7	Transitievraagstuk
8	Open Call Innovatielabs
9	Flankerend onderzoek
9	Proces en methodologie
10	Structuur van het rapport

1	INNOVATIE IN DE CULTURELE EN CREATIEVE SECTOR	11
----------	--	-----------

12	Succesvolle toepassing van nieuwe kennis en ideeën
13	Inhoudelijke vernieuwing
13	Product, proces en marketing
14	Cultuurwaardeketen
15	Digitalisering
16	Weerbare en wendbare sector
17	Open innovatie
18	Conclusie
19	Blog: Innovatie ontrafeld

2	SAMENWERKEN VOOR EEN STERKERE SECTOR	26
----------	---	-----------

27	(Samenwerkings)platforms als vehikel voor innovatie
29	Uitdagingen in de samenwerking
30	Het kiezen van een bestuursmodel voor succesvolle samenwerking
31	Manieren van samenwerking binnen
33	Innovatielabs
33	Conclusie
35	Blog: Effectief samenwerken voor innovatie

3 ROLLEN VAN DE CREATIEVE MAKER

41

- 42 Kunstenaar, ontwerper of creatieve professional?
- 42 Versterking economische positie van de creatieve maker
- 43 Creatieve makers als innovators
- 45 De creatieve maker geïnnoveerd
- 47 **Blog: De rol van de creatieve maker**

4 TECHNOLOGIE

53

- 55 Maken en produceren
- 56 Hybride evenementen en virtuele werelden
- 57 Data en digitale diensten: aanbod, marketing en cultuurpubliek
- 59 Maatschappelijke effecten van digitalisering
- 59 Conclusie
- 61 **Blog: Ingenieurs van de verbeelding**

5 INNOVEREN DOOR HET 'STRETCHEN' VAN HET BUSINESSMODEL

67

- 68 Wat is een businessmodel?
- 69 Innoveren door het uitbreiden van de rol in de waardeketen
- 70 Innoveren door het uitbreiden van de customer journey activiteiten
- 71 Innoveren door middel van collectieve oplossingen
- 72 Conclusie
- 73 **Blog: Over businessmodellen en hoe je hiermee innoveert**

6 PUBLIEKSBEREIK EN PARTICIPATIE

79

- 80 Vergroten publieksbereik
- 81 Je publiek beter leren kennen
- 82 Co-creatie met het publiek
- 83 Hybride publieksparticipatie
- 83 Conclusie
- 84 **Blog: Wat je moet weten over hybride publieksparticipatie**

7 KENNISDELING, OPSCHALING EN IMPACT

88

- 'ONS PROJECT IS EEN BEWEGING, WAT IN ZICHZELF OOK EEN OPLOSSING IS'

91

8 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

95

- 96 Thema's
- 100 Innovatieproces
- 101 Kennis, kennisdeling en bestendinging van resultaten
- 102 Onderzoek
- 103 Innovatielabs als instrument voor de culturele en creatieve sector

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. In een tijdsbestek van achttien maanden onderzochten zij hoe innovatieprojecten een verschil kunnen maken bij actuele én toekomstige opgaven in de sector. Van een herdefiniëring van de eigen rol en positie binnen het culturele ecosysteem tot de ontwikkeling van nieuwe platforms om gezamenlijke, organisatie overstijgende innovaties te realiseren. Er is nagedacht hoe instellingen publieksdata kunnen delen om hun doelgroepen beter te bereiken en hoe technologie kan worden ingezet om andere, nieuwe doelgroepen te bereiken.

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 vier lectoraten gevraagd om de zestien Innovatielabs-projecten te volgen en dwarsverbanden tussen de doelen en methoden, die deze initiatieven hanteren, in kaart te brengen. 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 processen van de zestien projecten 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 de eerste editie van Innovatielabs, maar ook een nieuw begin.

Bart Ahsmann, directeur CLICKNL

Syb Groeneveld, directeur-bestuurder Stimuleringsfonds Creatieve Industrie

INLEIDING

16 projecten, 4 lectoren, 1 rapport over innovatieprocessen in de culturele en creatieve sector en hoe deze de sector duurzaam kunnen versterken.

KWETSBARE SECTOR

De COVID-19 crisis trof creatieve makers en instellingen in de culturele en creatieve sector onevenredig hard.² Diverse instanties wijzen al langer op de vooral economische kwetsbaarheid van de sector die nog eens wordt vergroot en extra voelbaar wordt in tijden van crisis en bezuiniging.³ Het adviesrapport 'Onderweg naar overmorgen' (2020) van de Raad voor Cultuur⁴ vormde de directe aanleiding voor het initiëren van het programma Innovatielabs met als doel de sector wend- en weerbaarder te maken. Het rapport onderstreept dat de culturele en creatieve sector bijzonder kwetsbaar is, vooral in tijden van crisis, en dat het culturele aanbod van grote maatschappelijke betekenis is.

De geconstateerde kwetsbaarheid hangt nauw samen met enkele bijzondere kenmerken van de sector zoals een disbalans tussen vraag en aanbod, deels het gevolg van een kunstproductie die tot stand komt door intrinsiek gemotiveerde creatieve makers en minder vanuit extern gedreven economische en maatschappelijke vragen. Bovendien kent de sector een meer dan gemiddeld aantal zzp'ers dat nauwelijks gebruikmaakt van of toegang heeft tot sociale voorzieningen zoals regelingen voor ziekte, arbeidsongeschiktheid en pensioen.⁵ Daarmee ontstaat voor deze groep zzp'ers een zwakke (onderhandelings) positie op de arbeidsmarkt. De Raad voor Cultuur en de Sociaal-Economische Raad (SER) adviseerden in het rapport 'Passie gewaardeerd' (2017) te werken aan vier oplossingsrichtingen om de weerbaarheid en zelfredzaamheid van de sector te vergroten: het vergroten van het verdienvermogen, het verbeteren van inkomenszekerheid, het bevorderen van scholing en duurzame inzetbaarheid, en het versterken van de sociale dialoog.

TRANSITIEVRAAGSTUK

De COVID-19 crisis dwong kunstenaars, artiesten, ontwerpers, kunstdocenten en culturele organisaties op zoek te gaan naar alternatieve werk- en uitingsvormen, naar andere partners en naar een nieuwe omgang met publiek. De sector bleek hierin creatief en experimenteerde met kansrijke alternatieven. Om deze nieuwe ontwikkelingen op te schalen en organisatorisch en financieel te bestendigen, werd de noodzaak gevoeld aan meer tijd, middelen en experimenteeruimte. De Raad voor Cultuur concludeerde tevens dat het crisisvraagstuk naar aanleiding van COVID-19 beter beschouwd kan worden als een transitieopdracht om de sector zelf op de lange termijn wendbaar en weerbaar te maken, en daarmee de basis te leggen om ook de culturele en sociale ontmoeting in de samenleving weer mogelijk te maken.

De Raad bracht de transitieopgaven in kaart en inventariseerde de gevolgen van de coronamaatregelen voor de artistieke praktijk, voor de relatie met het publiek, voor de relaties met partners binnen en buiten het culturele ecosysteem, en voor het verdienvermogen binnen de sector. De belangrijkste opgaven die hieruit voortkwamen hebben betrekking op de artistieke praktijk, technologische vernieuwingen, alternatief ruimtegebruik, nieuwe verdienmodellen, het

² Goudriaan, R., M. Slag, R. Brom, M. Goedhart, M. van Haeren, L. Wolters, D. Faber & M. Gielen (2021). *Ongelijk getroffen, ongelijk gesteund. Effecten van de coronacrisis in de culturele sector*. Amsterdam: Boekmansichting, SIRM, Significant APE.; Rutten, P., W.Manshanden & F.Visser (2021). *Monitor Creatieve Industrie. Nederland, Top-10 steden en Gevolgen van COVID-19*. Hilversum: Media Perspectives, p.108-157.

³ *Passie gewaardeerd. Versterking van de arbeidsmarkt in de culturele en creatieve sector*, SER en Raad voor Cultuur, Den Haag, april 2017; *Onderweg naar overmorgen. Naar een wendbare en weerbare culturele en creatieve sector*, Raad voor Cultuur, Den Haag 2020.

⁴ *Onderweg naar overmorgen. Naar een wendbare en weerbare culturele en creatieve sector*, Raad voor Cultuur, Den Haag 2020.

⁵ Zie onder meer: Rutten, P. & W.Manshanden (2022). *Zzp'ers in de creatieve industrie*. Onderzoeksnotitie. <https://innovatielabs.org/updates/onderzoeksnotitie+zzpers+in+de+creatieve+industrie>.

handhaven van de Fair Practice Code, het behouden van bestaande en het bereiken van nieuwe publieksgroepen, en een betere afstemming tussen de verschillende landelijke, regionale en lokale overheden. De Raad noemde voor deze transitieopgaven de volgende kernbegrippen: productdifferentiatie (niet afhankelijk zijn van één specialisatie in artistieke vorm of presentatiewijze), digitalisering (niet afhankelijk zijn van fysieke bijeenkomsten), ruimtelijk ontwerp (flexibel en alternatief gebruik van fysieke ruimtes) en nieuwe verdienmodellen (meer gericht op inkomsten uit rechten, streaming en verkoop).

OPEN CALL INNOVATIELABS

Het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie schreef in september 2021 in opdracht van het ministerie van OCW en namens alle rijkscultuurfondsen en in nauwe samenwerking met CLICKNL – het topconsortium kennis en innovatie (TKI) van de Topsector Creatieve Industrie – een call uit voor het indienen van voorstellen voor innovatieprojecten met een projectduur van achttien maanden. De call was open voor samenwerkingsverbanden van minstens drie partijen – professionele makers en instellingen – in de culturele en creatieve disciplines, en voor geïnteresseerde kennisinstellingen, private, (semi) publieke en maatschappelijke organisaties binnen en buiten de sector. Voor de eerste editie van Innovatielabs was een budget beschikbaar van € 3.150.000,- uit het herstelplan voor de cultuursector naar aanleiding van de COVID-19-crisis. De voorstellen mochten betrekking hebben op zowel nieuwe ideeën en initiatieven, als op het (door) ontwikkelen, testen of opschalen van bestaande projecten. Drie thema's uit 'Onderweg naar overmorgen' werden als inhoudelijk kader overgenomen: digitalisering, ruimtelijk ontwerp en productdifferentiatie. Voorafgaand aan de call stelden CLICKNL en het Stimuleringsfonds kwartiermakers aan om deze thema's te onderzoeken op kansen, knelpunten en behoeftes ten behoeve van denkrichtingen en invalshoeken voor de in te dienen projectvoorstellen. Volgens de initiatiefnemers zouden de innovatieprojecten moeten leiden tot minimaal een van de volgende resultaten:

- de verbreding van het werkkterrein van creatieve makers en culturele instellingen, onder andere door het uitbouwen van bestaande makerspraktijken, het aangaan van crossovers en het ontwikkelen en verstevigen van samenwerkingsverbanden;
- nieuwe presentatievormen en benadering van publiek of doel en gebruikersgroepen;
- alternatieve verdienmodellen;
- regionale inbedding.

Uit het grote aantal ingediende projectvoorstellen werden in de eerste editie zestien projecten gehonoreerd. 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 twee coaches die zich opwierpen als zelfbenoemde kritische vrienden en de deelnemers hielpen om te reflecteren op het proces.

FLANKEREND ONDERZOEK

Conform het adviesrapport 'Onderweg naar overmorgen' is aan het programma Innovatielabs flankerend onderzoek gekoppeld. In opdracht van Regieorgaan SIA – financier van publiek onderzoek – en in samenwerking met CLICKNL is een onderzoekstraject geformuleerd om het innovatieproces binnen de projecten 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 op programmaniveau te formuleren met het oog op toekomstige programma's.

Het onderzoek is uitgevoerd door een team van vier lectoren: Walter van Andel (lectoraat Creatieve Maakprocessen & Ondernemerschap, HKU Hogeschool voor de Kunsten Utrecht), Jeroen van den Eijnde (lectoraat Tactical Design, ArtEZ University of the Arts), Sabine Niederer (lectoraat Visual Methodologies, Hogeschool van Amsterdam) en Paul Rutten (lector Creative Business, Hogeschool Rotterdam). Zij zijn bijgestaan door eigen onderzoekers van de betreffende kunstacademies en hogescholen. Het team is samengesteld met het oog op de relevante kennis die de lectoren vertegenwoordigen over de culturele en creatieve sector, onder meer met betrekking tot waardecreatie, vormen van samenwerking, technologie en innovatie.

PROCES EN METHODOLOGIE

Het flankerend onderzoek is uitgevoerd op drie niveaus. Allereerst op het niveau van de zestien door Innovatielabs ondersteunde projecten. Die zijn evenredig verdeeld over de vier participerende lectoraten, grotendeels rekening houdend met de eigen expertise en voorkeuren. Zo kreeg elk lectoraat binnen het onderzoeksteam vier projecten toebedeeld om te volgen. Hierbij namen de onderzoekers een passief observerende houding aan, bijvoorbeeld tijdens community-bijeenkomsten en tussentijdse presentaties, maar ze traden ook op als actief 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 project partners samenwerkten.

Het tweede niveau bestond uit vijf thema's die als leidend werden gekozen voor het observeren en analyseren van de zestien Innovatielabs-projecten: samenwerking, businessmodellen, technologie, publieksbereik en -participatie en de rol van de creatieve maker. 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. De thema's vormden tevens het uitgangspunt van de op innovatielabs.org gepubliceerde blogs waarin de onderzoekers kennis over een thema koppelden aan observa-

ties van en ervaringen met de Innovatielabs-projecten. Deze blogs maken ook deel uit van deze publicatie en fungeren als intermezzo's tussen de hoofdstukken.

Ten slotte werd gezocht naar verbindingen, overkoepelende bevindingen, innovatiemethoden, kennisontwikkeling en -deling op programmaniveau, 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. Voor de community-bijeenkomsten, waarbij alle projecten vertegenwoordigd waren, maakten de onderzoekers gebruik van een waarnemingsprotocol om observaties vast te leggen met betrekking tot de sfeer van de bijeenkomsten en de typen vragen die werden geadresseerd, maar ook om onduidelijkheden, problemen en kennishiaten te detecteren en om de eigen rol te verduidelijken en waar nodig aan te scherpen.

STRUCTUUR VAN HET RAPPORT

Op basis van dit proces presenteren we in dit rapport onze belangrijkste bevindingen. Hoofdstuk 1 is een nadere verkenning en verdieping van de kansen en mogelijkheden van innovatie voor de creatieve en culturele sector, meer specifiek op welke wijze 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 thema's. We doen dit vooral op programmaniveau waarbij we afzonderlijke Innovatielabs-projecten noemen als een specifiek voorbeeld of juist als representatief voor bepaalde constatering binnen een thema. In het rapport zijn ook de blogs die we over de thema's schreven integraal opgenomen (zie pagina's 19, 35, 47, 61, 73, 84).

Aansluitend op de bevindingen met betrekking tot de vijf thema's volgt een reflectie op de manieren waarop de Innovatielabs-projecten trachten te zorgen voor kennisdeling, opschaling en impact (hoofdstuk 7) en een artikel waarin de deelnemers van het Innovatielabs-programma zelf reflecteren op hun proces ('Ons project is een beweging, wat in zichzelf ook een oplossing is'). Ten slotte geven we in hoofdstuk 8 enkele overkoepelende inzichten en de belangrijkste conclusies waarin we terugkomen op het belang van Innovatielabs voor een veerkrachtige culturele en creatieve sector en de oorspronkelijke doelstelling van het programma en enkele lessons learned.

We hopen dat dit rapport niet enkel bruikbare inzichten en aanbevelingen biedt voor de tweede editie van Innovatielabs, maar ook al een aantal belangrijke bouw- en stapstenen bevat voor de gewenste en noodzakelijke transitie van de creatieve en culturele sector, zowel voor de sector zelf als voor lokale, regionale en landelijke beleidsmakers.

Walter van Andel, lector Waarde(n)vol Ondernemen in en door de Kunsten, HKU
Jeroen van den Eijnde, lector Tactical Design, ArtEZ University of the Arts
Sabine Niederer, lector Visual Methodologies, Hogeschool van Amsterdam
Paul Rutten, lector Creative Business, Hogeschool Rotterdam

Marloes Geboers, onderzoeker Hogeschool van Amsterdam
Lucie Huiskens, onderzoeker ArtEZ University of the Arts
Nick Verouden, onderzoeker Hogeschool van Amsterdam
Lies Wijnterp, onderzoeker HKU

INNOVATIE IN DE CULTURELE

EN CREATIEVE SECTOR 1

Auteur: Paul Rutten

Dit hoofdstuk is een inhoudelijke verdieping van het begrip innovatie in de culturele en creatieve sector. Wat is het belang van innovatie? Wat wordt er allemaal onder verstaan? En hoe draagt innovatie bij aan een wendbare en weerbare sector? Vervolgens wordt in de thematische uitwerkingen in de volgende hoofdstukken, duidelijk hoe innovatie binnen de Innovatielabs-projecten vorm krijgt in en door nieuwe vormen van samenwerking, veranderingen in de rol van creatieve makers, in de toepassing van technologie, door de ontwikkeling van businessmodellen en de introductie van nieuw vormen van publieksparticipatie.

SUCCESSVOLLE TOEPASSING VAN NIEUWE KENNIS EN IDEEËN

Het begrip innovatie ligt vooral bij beleidsmakers en investeerders vooraan in de mond. Voor professionals in de culturele en creatieve sector geldt dat minder. De reden is dat innovatie vaak in één adem wordt genoemd met concurrentiekracht en verdienvermogen. Dat zijn zaken die creatieve makers of culturele organisaties vaak pas in tweede instantie of zelfs helemaal niet bezighouden. Toch is dat niet verstandig.

Innovatie is in essentie de succesvolle toepassing van nieuwe kennis en ideeën. Vanuit dat perspectief heeft de culturele en creatieve sector tal van mogelijkheden om zich zinvol te verbinden met innovatie. Sterker nog, de culturele en creatieve sector kan zich het innovatieconcept toe-eigenen, verrijken met eigen inhoud en betekenis en inzetten voor eigen doelen en strategieën. Versterking van het verdienvermogen kan een van de doelen zijn die met innovatie gediend wordt. Dat is, in weerwil van de afkeer ervan in sommige kringen, een belangrijk streven in onderdelen van de culturele en creatieve sector. Dat manifesteert zich door een toenemend zelfbewuste en nadrukkelijke claim op de waarde die ze genereren, die ze vaak onvoldoende tot uiting zien komen in de vergoedingen die ze incasseren.⁶ Doel is doorgaans het ontvangen van een rechtvaardige vergoeding en niet het streven naar maximale winst of opbrengsten. Deze claim heeft inmiddels weerklank gevonden bij de nationale overheid en sommige gemeenten die fair pay tot speerpunt hebben uitgeroepen.⁷

Er wordt in de literatuur veel geschreven over voorwaarden die belangrijk zijn om innovatie te bevorderen en welke factoren daarbij van belang zijn. Dat is bijvoorbeeld nieuwe kennis en creativiteit, wat al in de definitie besloten is, en van diversiteit aan perspectieven en inbreng vanuit verschillende disciplines. Innovatie heeft een (organisatie)cultuur nodig die open staat voor verandering en waarin bereidheid is bestaande routines en praktijken ter discussie te stellen. Grote organisaties hebben daar nogal eens moeite mee, vaak gehinderd door vormen van inertie en bureaucratie. Kleine, flexibele organisaties zijn daarom vaak in het voordeel als het gaat om innovatie.⁸ Nieuwkomers in een discipline of een sector hebben meestal geen last van een bestaande praktijk die in het geval van het ontwikkelen van innovaties moet worden afgebouwd, met alle gevestigde posities en belangen. Radicale innovaties ontstaan daardoor vaak in de marge.

In de eerste editie van het programma Innovatielabs zijn tientallen partijen, direct of indirect, aan de slag gegaan om hun missies opnieuw vorm te geven in dienst van het overkoepelend doel van het programma: het bevorderen van een meer wendbare en weerbare sector. De zestien projecten hebben gewerkt aan allerlei innovatiethema's binnen de sector: van creatie, productie en beschikbaarstelling tot de consumptie en ook breder, op het vlak van brede maatschappelijke doorwerking van werken, producten en diensten. Dit hoofdstuk is een korte, nadere introductie en afbakening van de wijze waarop innovatie in de culturele en creatieve sector plaatsvindt.

⁶Zie onder meer: Rutten, P. & W. Manshanden (2023). *Waarde van Beeld, Beeld van Waarde*.

De economische waarde van beeld in Nederland. Amsterdam: Federatie Beeldrechten. <https://federatiebeeldrechten.nl/media/pages/dossiers/waarde-van-beeld/975e6eb959-1676541730/rapport-waarde-van-beeld-online-spreads.pdf>.

⁷Bijvoorbeeld de gemeente Rotterdam.

⁸Zie bijvoorbeeld Christensen, C.M. (2013). *Innovators dilemma. When new technologies cause great firms to fail*. New York: Harvard Business Review Press.

INHOUDELIJKE VERNIEUWING

Niet zelden wordt de stelling geponeerd dat ieder nieuw werk van een creatieve maker een innovatie is. Hoewel niet principieel onjuist verwijst de stelling naar een bestaande en gevestigde culturele praktijk van decennia, zo niet eeuwen. Wanneer we spreken over artistiek-inhoudelijke innovatie in kunst en cultuur met het oog op de betekenis ervan voor een specifiek veld als architectuur of beeldende kunst of de sector als geheel, is het beter de schaal van de individuele werken te overstijgen en te kijken naar de introductie van nieuwe artistiek-inhoudelijke elementen die leiden tot nieuwe praktijken, genres en velden. Bij dit soort innovaties worden tradities verlaten; nieuwe benaderingen en vormen van verbeelding en afbeelding doen hun intrede. In dat verband wordt ook wel gesproken van een paradigmaverschuiving. Daarmee is er soms sprake van herpositionering van een discipline, bijvoorbeeld door de komst van een nieuwe stroming, met vernieuwers in de voorhoede. Zij zijn vaak in staat maatschappelijke veranderingen als eerste te vertalen in nieuwe vormen van kunst en cultuur. Soms bedienen ze zich daarbij van nieuwe technieken of integreren nieuwe technologieën in hun artistieke productiepraktijk of expressie. Dit soort cultuur-inhoudelijke innovaties drijven de cultuur van de samenleving en zijn essentieel voor een dynamische culturele en creatieve sector.

PRODUCT, PROCES EN MARKETING

In de gevoerde debatten over innovatie worden allerlei soorten en onderverdelingen van innovatie gehanteerd. Het meest bekende onderscheid is dat tussen product- en procesinnovatie. In het eerste geval gaat het om werken, producten en diensten die een organisatie, bedrijf of sector aanbiedt. Daaronder kan bijvoorbeeld de genoemde artistiek-inhoudelijke vernieuwing geschaard worden, al zal de reductie van nieuwe creatieve uitingen en stromingen tot producten menigeen terecht tegen de borst stuiten. In het tweede geval is sprake van veranderingen in het proces dat een organisatie, bedrijf of sector heeft ingericht om haar product of dienst tot stand te brengen. Een derde soort innovatie waar vaak over gesproken wordt, heeft betrekking op de manier waarop producten en diensten aan de mens gebracht worden. Het gaat over hoe liefhebbers, afnemers of consumenten bereikt, geïnformeerd en verleid worden om tot consumptie of aankoop over te gaan; aspecten waar bijvoorbeeld poortwachters en marketeers mee bezig zijn. Poortwachters zijn, in dienst van exploitanten in het culturele veld en vooral actief met het acquireren van creatieve werken en het contracteren van makers, doorgaans met het oog op de ontwikkelingen in de markt. Marketeers leggen zich vooral toe op het naar de markt brengen van het aanbod.

Businessmodel-innovatie is een breder concept dat onder meer de drie voornoemde typen insluit. Het verwijst naar vernieuwing van het systeem waarmee bedrijven en organisaties waarde creëren voor en leveren aan belanghebbenden⁹. Daarmee kunnen ze hun onderscheid markeren ten opzichte van andere aanbieders. Voorbeelden daarvan zijn een filmvertoner die zich toelegt op het bieden van het beste uit de arthouse cinema in een bepaalde stad en een modelabel dat ontwerp kwaliteit en merk reputatie koppelt aan het gebruik van duurzame materialen.

⁹Zie onder meer hoofdstuk 2.

CULTUURWAARDEKETEN

Om de eigen aard van innovatie in de culturele en creatieve sector te kunnen doorgronden, biedt het concept van de cultuurwaardeketen goede aanknopingspunten. Het waardeketen concept duidt op een reeks van activiteiten en acties die nodig zijn om een bepaald werk of product te ontwikkelen, te produceren en voor het publiek beschikbaar te maken en te exploiteren. In die keten worden verschillende stadia in de totstandkoming van culturele en creatieve producten en diensten onderscheiden.

In de cultuurwaardeketen onderscheiden we allereerst de creatiefase, waarbij een of meerdere makers een concept ontwikkelen voor een werk of een product dat uiteindelijk, in een latere fase aan het publiek ter beschikking wordt gesteld. Dat kan gaan om het concept voor een beeldend kunstwerk tot een script en een scenario voor een audiovisuele productie of een ontwerp voor bijvoorbeeld een elektrische fiets.

In de daaropvolgende productie- of realisatiefase komt het werk tot stand. De aard en inhoud van die fase verschillen sterk per creatieve discipline. De productie van een beeldend kunstwerk of een literair werk is doorgaans minder complex en kostbaar dan die van een speelfilm. Voor ontwerpers, architecten of communicatieprofessionals, die tot de creatieve zakelijke dienstverleners gerekend worden, ligt hier doorgaans de finale fase van de keten. De dominante praktijk is dat na productie de creatieve output wordt geleverd aan de opdrachtgever. Dat neemt niet weg dat ontwerpers hun werk vaak, onder een eigen label, zelf op de markt exploiteren of daartoe een licentieovereenkomst met een exploitant sluiten, vergelijkbaar met een muzikant of componist. Ook architecten werken vaak voor particulieren, al ligt op die markt zeker niet de bulk van hun inkomsten. Dat is anders voor creatieve makers en producenten in de kunsten of de media, die zich met hun werken en producties primair richten op (doelgroepen binnen) het algemene publiek. Ook daar is sprake van uitzonderingen. Ook kunstenaars werken in opdracht van organisaties en bedrijven en bijvoorbeeld audiovisuele producenten produceren videoproducties in opdracht.

De creatieve werken en producten die in de werelden van kunst en media worden geproduceerd doorlopen nog enkele andere fasen in de cultuurwaardeketen. Dat zijn de fasen van exploitatie en distributie of terbeschikkingstelling. Degene die verantwoordelijk is voor de productie is dat lang niet altijd voor de exploitatie ervan. Dat kan een boekenuitgever zijn, een galeriehouder, een theateragent, een filmdistributeur of een platenmaatschappij en soms ook de producent of creatieve maker zelf. Onder deze categorie kunnen ook instellingen als musea, filmvertoners, concertzalen en theaters geschaard worden. Ook zij zijn te typeren als exploitanten omdat ze bestaan bij de gratie van het economisch benutten van creatieve werken en producten, al worden ze intuïtief eerder tot de actoren in de volgende categorie gerekend. De exploitant oefent het exploitatierecht op het werk of het product uit, soms omdat hij de auteursrechten bezit, of omdat hij ze in licentie krijgt en soms een combinatie van beide. Om een werk, dienst of product te exploiteren moet het toegankelijk zijn voor het beoogde publiek. Deze fase in de culturele waardeketen werd tot voor enkele jaren steevast aangeduid met distributie, maar kan, met het oog op het belang van digitale media, ook aangeduid worden als terbeschikkingstelling of toegang verlening. Dat kan op tal van manieren, door instellingen die op locatie toegang geven tot de werken, zoals vernoemde musea, filmvertoners, theaters en concertzalen, maar ook langs gedrukte (boeken, kranten, tijdschriften) en elektronische weg (televisie, radio en online). Een belangrijke ontwikkeling van de voorbije decennia is digitalisering en daarmee online-terbeschikkingstelling. Bij de toegang verlening langs elektronische en digitale weg speelt technologie een belangrijke rol. Dat heeft ertoe geleid dat technologiebedrijven een zwaar stempel drukken op de wijze waarop creatie en culturele organisaties en bedrijven hun werken voor het publiek toegankelijk kunnen maken.

Het sluitstuk van de waardeketen is de consumptie van de geproduceerde werken, diensten of producten. In strikt economische zin heeft deze fase betrek

king op de transactie. Vanuit een sociaal cultureel kader kunnen we daarnaast gebruik onderscheiden. De brede maatschappelijke en culturele waarde van creatieve producten wordt pas gerealiseerd wanneer burgers of organisaties ze ervaren en beleven. Die waarde is de drijvende kracht en motivatie van cultuurgebruik in de samenleving. Overigens zijn partijen in de culturele en creatieve sector vaak actief in meerdere schakels van de culturele waardeketen. Hun oorsprong ligt vaak in een van de schakels, waarna ze na verloop van tijd hun activiteiten uitbreiden, bijvoorbeeld een theater dat toneelvoorstellingen gaat ontwikkelen in een eigen productiehuis of kunstenaars die een gezamenlijke expositieruimte inrichten. Ook andersoortige extensies komen voor. Vrijwel ieder museum heeft een winkel en exploiteert een café.

DIGITALISERING

Digitalisering heeft de voorbije decennia in alle schakels van de waardeketen van de culturele en creatieve sector gezorgd voor innovaties: creatie, productie, exploitatie en terbeschikkingstelling of distributie. Voor nu een greep daaruit.

Bij het ontwikkelen en produceren van werken hebben makers langs digitale weg toegang gekregen tot een breed scala van informatie en daarmee bronnen die hen helpen in hun creatieproces. Digitale connectiviteit heeft bovendien de mogelijkheden van samenwerking met andere makers vergroot, onder meer in creatie en productie, en bijgedragen aan het ontstaan van digitale makers gemeenschappen. Digitalisering heeft ook geleid tot de toename van het aanbod en de diversiteit van werken, producten en diensten en de toegankelijkheid ervan bevordert. Cultureel erfgoed en tal van andere vormen van content zijn online ontsloten. Een ander aspect met consequenties voor creatie en productie en ook de daarbij betrokken makers, is dat met digitalisering doorsnee burgers toegang hebben gekregen tot een breed scala van instrumenten en mogelijkheden die eerder voorbehouden waren aan professionals.¹⁰ De kosten van aanschaf zijn substantieel gedaald, het gebruik vergt aanzienlijk minder kennis en kunde dan voorheen en apparatuur is handzamer geworden, miniaturisering. Dat stelt professionals voor de uitdaging om hun vakmanschap en kwaliteit opnieuw te markeren. Anderzijds profiteren ook professionals van de nieuwe mogelijkheden, om bijvoorbeeld efficiënter te werken.

Digitalisering heeft soms geen onmiddellijke consequenties voor de verschijningsvorm van een eindproduct, zoals in de wereld van de literatuur waar het fysieke boek nog steeds domineert, anders dan in de wetenschappelijke wereld. In andere gevallen zijn de gevolgen radicaal, zoals in de muzieksector waar de fysieke dragers nog maar een bescheiden rol spelen, ook al maakt het aloude vinyl een opmerkelijke revival door. In alle gevallen heeft digitalisering de exploitatie van cultuur en creativiteit veranderd.

Naast de gevolgen voor de verschijningsvorm van cultuurproducten heeft digitalisering geleid tot nieuwe uitingsvormen of zijn digitale elementen geïntegreerd in bestaande werken van kunst en cultuur. De hedendaagse elektronische game-industrie is een product van digitalisering en vindt zijn basis in de mogelijkheden van interactie en verbinding. Deze tak van de creatieve industrie heeft inmiddels een gigantisch economisch volume, enorme maatschappelijke impact en een niet te onderschatten invloed op andere culturele en creatieve velden. Het gebruik van artificial intelligence en immersive media luidt een nieuwe fase in van de artistiek-inhoudelijke impact van digitalisering op kunst en cultuur.

¹⁰Zie voor een kritische beschouwing: Keen, A. (2008). *The Cult of the Amateur, how blogs, MySpace, You Tube, and the rest of today's user-generated content are destroying our economy, our culture, and our values*. New York, London: Double Day.

De mogelijkheden van digitale interactie hebben publieksparticipatie van een nieuwe dimensie voorzien; de relatie van makers en exploitanten met hun publiek is veranderd. On-demand diensten hebben het publieksbereik van werken van kunst en cultuur fors doen toenemen. Publieksparticipatie in de podiumkunsten gaat met het gebruik van virtuele ruimtes voor acteurs en publiek een nieuwe fase in.

Een innovatieroute die inmiddels druk belopen wordt, is het aanwenden van gebruikers- en bezoekersdata om de positionering van het cultuuraanbod vis-à-vis het potentiële publiek te verbeteren. Cultuurmarketing heeft daarmee een nieuwe impuls gekregen. De kracht en mogelijkheden van op data gebaseerde marketing neemt enorm toe wanneer verschillende instellingen hun gebruikersdata samenvoegen, wat leidt tot samenwerking tussen partijen in de culturele en creatieve sector.

Ten slotte is belangrijk voor ogen te houden dat technologie op zich nimmer voldoende is voor innovatie. Technologische toepassingen moeten op de juiste manier zijn ingebed in een maatschappelijke of organisatorische context. Innovaties vloeien zelden direct voort uit technologieontwikkeling, ze moeten ontworpen worden.

WEERBARE EN WENDBARE SECTOR

Het vraagstuk van innovatie in de culturele en creatieve sector moet niet louter aangevlogen worden vanuit het perspectief van individuele actoren, actief in een van de schakels van de cultuurwaardeketen. Om tot een meer wendbare en weerbare sector te komen is het belangrijk om in ieder geval ook op het niveau van deelsectoren en de sector als geheel te acteren. De culturele en creatieve sector is een weefsel van, min of meer met elkaar verbonden individuen, organisaties en bedrijven die samen vorm en invulling geven aan het cultureel creatieve veld en ons culturele leven. Daarbinnen kunnen we disciplines en bedrijfstakken onderscheiden, waarbinnen productie van kunst en cultuur hun beslag krijgen: podiumkunsten, architectuur, audiovisuele media en literatuur bijvoorbeeld. Een weerbare sector kenmerkt zich door krachtige spelers, maar ook en vooral door sterke verbindingen. Dat bepaalt de veerkracht van het systeem en maakt het minder kwetsbaar voor tegenslagen. Wendbaar verwijst dan naar de mate waarop een systeem, een sector of een ecosysteem, kan veranderen als de context daarom vraagt, bijvoorbeeld in tijden van tegenspoed.

Dat betekent dat een systeem, beweeglijk moet zijn, veerkracht moet tonen.

Daarbij is ook de brede, maatschappelijke verankering belangrijk, op basis van connecties met andere domeinen in samenleving en economie. Daar liggen momenteel bijzonder veel mogelijkheden voor de culturele en creatieve sector. Hij kan zich verbinden met brede maatschappelijke opgaven die niet zozeer gelokaliseerd zijn binnen de waardeketens van de sector zelf, maar daarbuiten. Dit type verbindingen strekt zich verder uit dan de eerder genoemde cultuurwaardeketen. Steeds vaker wordt daarom gesproken over het cultureel en creatief ecosysteem, om de verbindingen van de sector met andere domeinen beter te begrijpen en te duiden. Dit brede, maar ook minder starre concept biedt ruimte om ook de rol van andere maatschappelijke instituties en instanties in de sector en innovatie daarbinnen beter te begrijpen. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om de overheid, de wereld van onderwijs en onderzoek en burgers in een andere rol dan louter gebruikers of consumenten. In het actuele debat over innovatie en transitie wordt ook vaak een denkbeeldige plek aan tafel voor de planeet ingeruimd als non humane institutie die relevant is met het oog op de menselijke (artistieke) productie. De groeiende aandacht voor duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de culturele en creatieve sector sluit daarbij aan.¹¹

¹¹Raad voor Cultuur (2023). *Cultuur Natuurlijk. Hoe duurzaamheid en cultuur elkaar versterken*. Den Haag: Raad voor Cultuur.

Er is momenteel sprake van onderbenutting van het creatieve potentieel om actuele maatschappelijke uitdagingen, van duurzaamheid tot inclusiviteit en van veiligheid tot gezondheid, succesvol aan te gaan. Het wekt geen verbazing dat deze mogelijkheden het eerst onderkend en benut worden door partijen uit de creatieve zakelijke dienstverlening, ontwerp in het bijzonder. Echter, ook andere segmenten van de culturele en creatieve sector hebben veel te bieden. Actuele onderzoeken laten zien dat de mogelijkheden van de culturele en creatieve sector, zowel maatschappelijk-cultureel als economisch, veelbelovend zijn.¹²

OPEN INNOVATIE

Essentieel voor een juist begrip is het besef dat innovaties in de culturele waardeketen vrijwel altijd consequenties hebben voor andere spelers in andere schakels en disciplines. Dat is een van de belangrijke lessen die digitalisering ons heeft geleerd. Die ervaring is ook opgedaan in de andere domeinen van de economie en samenleving en is niet uniek voor de culturele en creatieve sector. Het antwoord op de uitdaging die dat oplevert is innoveren op het niveau van disciplines, deelsectoren of de sector op basis van een aanpak die wordt aangeduid met open innovatie. Daarbij wordt in brede consortia uit verschillende fasen in de waardeketen en soms ook met andere actoren uit het brede, relevante ecosysteem, van overheid tot brancheorganisaties en kennis- en opleidingsinstituten, samengewerkt. Het open delen van (de ontwikkeling van) kennis en ervaringen in het proces van innovatie en het toepassen ervan is daarin cruciaal. Dit vanuit het besef dat een breder belang wordt gediend en dat de opbrengsten van innovatie de sector in de brede ten goede kunnen komen.

In weerwil van de evidente voordelen van open innovatie, is de praktijk ervan soms weerbarstig. Dat heeft te maken met het spanningsveld tussen het brede belang van de keten, de sector of het ecosysteem aan de ene kant en het gepercipieerde of feitelijk belang van de individuele spelers aan de andere. De laatsten komen op een goed moment onherroepelijk voor de vraag te staan of het onder omstandigheden toe-eigenen van delen van waardevolle en mogelijk strategische kennis niet een betere optie is dan het delen ervan in de context van open innovatie. Anders gezegd, de vraag is of alle partijen wel bereid zijn om genoeg te nemen met een innovatie in de bedrijfstak inclusief een mogelijk vooruitzicht op eigen profijt op de lange termijn, boven de optie op een verbetering van het eigen verdienvermogen op de korte termijn. Dit soort dilemma's spelen ook in de culturele en creatieve sector.¹³

Binnen innovatietrajecten waarbij softwaretoepassingen een belangrijke rol spelen is deze problematiek niet onbekend. Innovaties in toepassingen van software worden door ontwikkelaars en IT-bedrijven afgeschermd door de broncode geheim te houden waardoor de gebruikers ervan zelf niet of maar beperkt in staat zijn om door te bouwen op de originele applicaties. In de zogenaamde open source-beweging wordt gepleit voor het delen van de broncode in softwaretoepassingen. De sector waar de applicatie wordt gebruikt is er immers juist bij gebaat dat zoveel mogelijk ontwikkelaars eraan bijdragen. De huidige dominante positie van de grote techbedrijven is gebaseerd op het geheimhouden van de broncode. Gevolg is een grote afhankelijkheid van softwaregebruikers en een enorme accumulatie van kapitaal bij een beperkt aantal bedrijven, op basis van netwerkeffecten.

¹² Zie onder meer: Berenschot (Bastiaan Vinkenburg & Sam Branten) (2023). *In de schijnwerpers Groieipotentie voor de culturele sector door bijdragen aan maatschappelijke opgaven*. Utrecht.

¹³ Dat geldt bijvoorbeeld in de context van de Innovatielabs-projecten die tot doel hebben op basis van samenwerking in platforms tot innovaties op cultuur bedrijfstakniveau te komen (zie onder meer hoofdstuk 2).

De keuzes die instellingen in de culturele en creatieve sector soms maken voor gesloten softwaresystemen en de padafhankelijkheid die daarvan het gevolg is, is een serieuze bedreiging voor onderlinge samenwerking en synergie in digitale innovatie in de culturele en creatieve sector.

Tegelijkertijd kan worden vastgesteld dat veel initiatieven op het terrein van digitale innovatie in de creatieve en culturele sector gestoeld zijn op een open source-benadering.¹⁴

Een ander punt van aandacht is de vraag wie de opbrengsten van open innovatie in welke mate moeten dienen. In de context van innovatielabs is het streven dat de vruchten van innovatie, met een meer wendbare en weerbare sector als doel, niet louter ten goede moeten komen aan individuele actoren of wat breder, leden van een consortium, maar geplukt moeten worden door onderdelen van of de gehele sector. Bovendien is bijzondere aandacht nodig voor de verdeling van het potentiële rendement van innovatie binnen ketens of ecosystemen, en meer in het bijzonder of bepaalde ongewenste verhoudingen binnen een sector of bedrijfstak niet worden bestendig of zelfs versterkt. Doorgaans is de indruk dat de opbrengsten van innovaties in de culturele en creatieve sector vooral ten goede komen aan intermediaire partijen, die bemiddelen tussen maker en publiek. Zij oogsten meer waarde dan de creatieve professional die aan het begin van de keten of centraal in het ecosysteem staat. Er gaapt blijkbaar een gat, ook wel aangeduid als value gap, tussen de waarde die werken van makers genereren en de waarde die ze uiteindelijk incasseren. De zwakke positie van de zelfstandige makers in het cultuurbestel werd pijnlijk zichtbaar met de economische gevolgen van de beperkende maatregelen tijdens de recente coronacrisis. In open innovatie verdient dit bijzondere aandacht.

In dat verband is de aandacht voor de positie van de maker binnen de culturele en creatieve sector, zoals die naar voren komt in verschillende fair practice initiatieven en maatregelen, hoopgevend. Tegelijkertijd is het ook illustratief voor het feit dat een breed gedragen sectoraal initiatief kan bijdragen aan een verschuiving in het denken en een focus op pijnpunten in zijn functioneren. De inspanningen van brancheorganisaties in samenwerking met adviesraden heeft gezorgd voor meer bewustzijn en handelingsbereidheid binnen de sector met het oog op deze problematiek.

CONCLUSIE

De culturele en creatieve sector staat nog wat aarzelend ten opzichte van innovatie, juist omdat het verschijnsel is ontstaan met het oog op het vergroten van economische motieven. Maar, de sector kan zich het concept toe-eigenen en er zijn voordeel mee doen, juist om de eigen nagestreefde waarden en doeleinden mee te dienen en de eigen bestaansgrond mee te schragen. Dat kan op het niveau van individuele makers, kleine en grote organisaties en wel- en niet-gesubsidieerde instellingen. Echter, om de wendbaarheid en weerbaarheid van de gehele sector te bevorderen is meer nodig dan innovatietrajecten van individuele makers en afzonderlijke instellingen. Daarvoor is netwerkvorming en samenwerking van belang, met bijzondere aandacht voor het open delen van resultaten, opbrengsten en kennis. Verbinding en samenwerking is essentieel voor veerkracht en weerbaarheid. In de volgende hoofdstukken wordt een vijftal thema's behandeld die elk dienen als een lens waardoor de processen en resultaten van de Innovatielabs-projecten zijn bekeken en geanalyseerd in dit onderzoek. Dat samenwerking het eerste thema is dat ter sprake komt mag nauwelijks een verrassing heten.

¹⁴ Zie onder meer hoofdstuk 4.

BLOG

INNOVATIE ONTRAFELD

Oorspronkelijk gepubliceerd op <https://innovatielabs.org/updates/innovatie+ontrafeld/>, 13 juni 2022

Innovatie is een begrip dat veelvuldig en op veel verschillende manieren wordt gebruikt. Iedereen verstaat er het zijne onder, wat het lastig maakt om verwachtingen en doelen op elkaar af te stemmen en daadwerkelijk te komen tot 'een succesvolle toepassing van nieuwe kennis en ideeën'. Want dáár gaat innovatie in essentie over, stelt Innovatielabs-onderzoeker **Paul Rutten**. In deze blog neemt hij de ontstaansgeschiedenis en het actuele gebruik van de term onder de loep en geeft hij speciale aandacht aan de relevantie voor de culturele en creatieve sector. **Walter van Andel** droeg bij aan deze blog.

Innovatie is een van die begrippen die we in gesprekken vaak achteloos gebruiken, zonder ons af te vragen wat we er precies mee bedoelen. Zo werkt dat vaak in het leven van alledag. Ook al hebben we geen volledige overeenstemming over wat we met een aanduiding bedoelen, we kunnen er toch over praten. Dat geldt niet alleen voor innovatie, maar ook voor begrippen als duurzaamheid, co-creatie en empowerment, om er een paar te noemen. En wat dacht je van cultuur?

Toch is het de moeite waard om te specificeren wat innovatie is of kan zijn, zeker in de context van Innovatielabs. Dit programma beoogt de culturele en creatieve sector wendbaarder en weerbaarder te maken, waarbij innovatie wordt beschouwd als een belangrijk middel om dit te bereiken.

Maar innovatie kent verschillende dimensies en aspecten. Het loont om deze in kaart te brengen, niet zozeer als academische oefening maar eerder als een handvat voor iedereen die vooruitgang van de culturele en creatieve sector nastreeft.

WAT WAREN IN HET VERLEDEN DE DOELEN VAN INNOVATIE EN WAAR LIGT NU DE NADRUK?

Het is in dit verband zinvol om stil te staan bij de ontwikkeling van het begrip innovatie in de tijd en de context waarin het functioneert.¹⁵

a. Concurrentiekracht van bedrijven

Vanaf het begin van de 20ste eeuw wordt innovatie vooral nagestreefd door individuele bedrijven die hun concurrentiekracht ten opzichte van andere bedrijven willen verbeteren. Ze zijn uit op een betere marktpositie om hun economische positie te versterken. In het industriële tijdperk wordt dat doel vaak en vooral behaald door het inzetten van nieuwe, harde technologie die de efficiency en arbeidsproductiviteit kan vergroten.

Onderzoek naar en kennis van nieuwe productiemethoden en de toepassing ervan zijn daarvoor belangrijk: research and development. Samenwerking tussen bedrijven om innovaties te bewerkstelligen is in die tijd zeker niet de regel. De focus op concurrentie zorgt eerder voor geheimhouding van wat als concurrentiegevoelig beschouwd wordt. Inzichten uit R&D worden doorgaans zorgvuldig afgeschermd. De beleidsfilosofie in dit tijdvak is dat een voortvarende ontwikkeling van het bedrijfsleven, onder meer door innovatie, de beste garantie vormt voor economische groei die de basis legt voor maatschappelijke welvaart.

b. Innovatie in clusters en regio's

In de loop van de jaren zeventig en tachtig wordt innovatie steeds meer verbonden met clusters van bedrijven en met sectoren, en niet alleen maar met individuele ondernemingen. Belangrijkste reden is de toegenomen vernetwerking van de economie, onder meer door informatie- en communicatietechnologie. Organisaties en bedrijven zijn daardoor voor hun economisch succes steeds meer van elkaar afhankelijk.

¹⁵ De onderscheiden fasen in de ontwikkeling van context van en denken over innovatie zijn ontleend aan Schot en Steinmuller (2018). Johan Schot & Ed Steinmueller, E. (2018). *Three frames for innovation policy: R&D, systems of innovation and transformative change*. *Research Policy*, 47(9), 1554-1567. Kijk hier <https://innovatielabs.org/updates/innovatie+ontrafeld/> voor de volledige literatuurlijst bij deze blog.

Innovatie wordt niet langer gezien als een louter geïsoleerde bezigheid, maar wordt meer in samenwerking in ketens en ecosystemen aangepakt. De triple helix wordt geïntroduceerd als systeem waarin bedrijfsleven, overheid en kennisinstellingen samenwerken aan innovatie. In die context komt meer aandacht voor open innovatie. Bedrijven komen gaandeweg uit hun schulp en zoeken gezamenlijk naar nieuwe toepassingen.

Omdat economische clusters vaak geografisch geconcentreerd zijn, ligt veel nadruk op het doorontwikkelen van zogenaamde regionale innovatiesystemen. Het besef groeit bovendien dat innovatie niet louter van belang is voor de economie maar ook voor andere maatschappelijke domeinen als de zorg, het onderwijs en de cultuursector. Het begrip sociale innovatie doet opgeld; het realiseren van maatschappelijke doelen door de succesvolle toepassing en introductie van nieuwe praktijken, processen en diensten is belangrijk.

Toch voert het economisch belang in deze fase de boventoon. Het realiseren van concurrentiekracht, nu van clusters en regio's, is dominant. Het Nederlandse overheidsbeleid gericht op het stimuleren van topsectoren is daar een goed voorbeeld van. De creatieve industrie ontpopt zich in deze periode, als motor van werkgelegenheid en belangrijke exportspeler en leverancier van creatieve inputs voor innovatie door cross-overs.

Ook zijn de culturele en creatieve sector een belangrijke factor in innovatieve milieus. Hoogopgeleid talent koestert zich immers graag in een rijke culturele omgeving. Het ontwikkelen van nieuw aanbod van producten en diensten en nieuwe manieren van (samen)werken, zoals in design thinking, is in de creatieve industrie regel. In de media-industrie wordt vooral geïnnoveerd door het gebruik van informatie- en communicatietechnologie. De creatieve industrie is daarmee vaak richtinggevend voor andere sectoren en maatschappelijke domeinen.

c. Aangaan van maatschappelijke uitdagingen

In de loop van de 21ste eeuw verschijnt een ander perspectief op innovatie. De focus is verlegd van het vergroten van concurrentievermogen en economisch rendement naar waardecreatie in brede zin. Niet alles van waarde is direct herleidbaar tot economisch rendement. Sociale en culturele waarde zijn evenzeer belangrijk, net als ecologische waarde.

De belangrijkste aanleiding voor deze verandering is het bewustzijn dat de grote maatschappelijke uitdagingen, onder meer op het terrein van duurzaamheid, participatie en maatschappelijke veiligheid, vragen om systemische veranderingen die niet te rijmen zijn met een eenzijdige focus op economische groei.

Juist die laatste is in veel gevallen de oorzaak van de problemen die zich op mondiale schaal manifesteren. Innovatie is nodig om die uitdagingen aan te pakken en moet ten dienste staan van het op systematische en doordachte wijze aanpakken van actuele maatschappelijke vraagstukken. Daarbij verbreedt het zwaartepunt in innovatieprocessen van (netwerken van) bedrijven naar een breed maatschappelijk stelsel van soms wisselende actoren waarin ook de creatieve industrie een belangrijke rol heeft, van creatief zakelijke dienstverleners tot mediabedrijven en van kunstenaars tot erfgoedinstellingen. De introductie van het missiegedreven innovatiebeleid van de Nederlandse overheid is een belangrijk markeringspunt van de nieuwe focus op innovatie, al zijn economische motieven nimmer ver weg.

d. Succesvolle toepassing van nieuwe kennis en ideeën

In de huidige debatten, artikelen en nota's over innovatie komen de drie hoofdoelen en -motieven die hiervoor getraceerd zijn, nog steeds voor. En niet zonder reden. Iedere fase heeft een of meerdere motieven om te innoveren toegevoegd. Dat maakt het beeld van wat innovatie is eerder complexer dan simpeler. Bovendien is door de verbreding van innovatie door het benoemen van maatschappelijke uitdagingen en het beleidsmatig sturen op verlichting ervan, het debat in een sterker politiek vaarwater beland.

Het benoemen en problematiseren van maatschappelijke thema's roept debat op en is daarmee niet onomstreden; beleid als antwoord daarop evenmin. Er loopt echter een rode draad door de verschillende fasen van het denken over en het werken aan innovatie. Het gaat bij innovatie in elk van de onderscheiden periodes om de succesvolle toepassing van nieuwe kennis en ideeën, ondanks het feit dat in elke fase een ander doel en beoogd succes voorop staat: het vergroten van het concurrentievermogen van bedrijven, het versterken van economische clusters of het verlichten of oplossen van maatschappelijke vraagstukken.

WAT IS DE ROL VAN KENNIS EN IDEEËN IN INNOVATIEPROCESSEN?

Voor innovatie zijn nieuwe kennis en inzichten en nieuwe ideeën broodnodig. De oorsprong ervan ligt vaak, maar niet alleen in onderzoek. Juist in de culturele en creatieve sector spelen nieuwe ideeën en daarop gestoelde concepten een belangrijke rol. Die ontstaan meestal niet in puur wetenschappelijk of praktijkgericht onderzoek, maar komen doorgaans voort uit opgebouwde praktijkervaring en creatieve inspiratie van makers en ontwerpers.

Creatieve professionals hebben vaak de capaciteit om buiten bestaande kaders te denken om daarmee tot nieuwe toepassingen te komen. Binnen de creatieve industrie zijn tal van methodes ontwikkeld om dat te bevorderen en te combineren met meer formele kennis die is ontwikkeld in traditioneel onderzoek.

In dat laatste wordt doorgaans op systematische en rationele wijze gekomen tot nieuwe inzichten. De ideeën en concepten die in de creatieve sector worden ontwikkeld stoelen eerder op verbeelding- en ontwerpkracht die worden vertaald in artistieke interventies, als het om de kunsten gaat, of toepassingen gericht op een concreet probleem of maatschappelijke uitdaging, bijvoorbeeld in de ontwerpsector. In het bijzonder binnen praktijkgericht onderzoek wordt deze vorm van kennis- en ideeënontwikkeling opgepakt. Nieuwe kennis en ideeën vormen de basis voor innovatie.

MOET EEN NIEUWE TOEPASSING SUCCESVOL ZIJN OM ALS INNOVATIE TE WORDEN BESCHOUWD?

Een regelmatig terugkerende vraag in gesprekken over innovatie is of nieuwe toepassingen de beoogde doelen moeten bereiken om als innovaties geboekstaafd te kunnen worden. Is succes een voorwaarde voor innovatie? Een gangbare omschrijving van innovatie is een poging om een nieuw product, methode of proces te introduceren, bijvoorbeeld op een markt of in een andere maatschappelijke context. Daarmee onderscheidt innovatie zich van een creatief idee of inventie. Innovatie biedt nieuwe mogelijkheden om waarde te creëren voor specifieke stakeholders of de samenleving als geheel.

Voor innovatie is een ontmoeting nodig tussen een denkbeeldige probleemeigenaar, laten we Tom Poes nemen ('Verzin een list'), en iemand die kennis, ideeën aandraagt, neem Willy Wortel geassisteerd door lampje ('Eureka'). Zij worden gefaciliteerd door een ontwerper die kennis en oplossing bij elkaar brengt. Wanneer die ontmoeting tot een oplossing leidt en waarde genereert, spreken we van innovatie. Louter kennistoepassingen die de praktijktoets niet hebben doorstaan vallen daarbuiten.

Belangrijk om vast te stellen is dat innovatie een riskante praktijk is. Uitkomsten zijn ongewis en succes is niet verzekerd. Dat heeft innovatie gemeen met de culturele en creatieve sector. Binnen research and development gelden, net als in de cultuur en entertainmentindustrie, de combinatie van twee principes: 'nobody knows' en 'winners take all'. Er is grote onzekerheid over het succes van investeringen in innovaties en het profijt dat volgt uit succes landt bij een beperkt aantal partijen op basis van een klein aantal toepassingen.

Het risicovolle karakter van innovatie is afdoende reden voor overheden om research and development te ondersteunen en te faciliteren. Bovendien kennen ze patentrechten toe aan spelers die een nieuw product of toepassing hebben ontwikkeld. Zonder die garanties zou innovatie stilvallen wat slecht is voor de maatschappelijke welvaart, zo luidt de vooronderstelling.

WAT IS HET BELANG VAN TECHNOLOGIE IN INNOVATIE?

Innovatie wordt vaak geïdentificeerd met technologie. Dat is alleszins begrijpelijk omdat technologische ontwikkelingen veel aanknopingspunten bieden om bijvoorbeeld efficiënter te produceren, nieuwe diensten te ontwikkelen of duurzaam energiegebruik te bevorderen. Dat wil echter niet zeggen dat technologie afdoende is om die doelen te bereiken.

Voor een meer duurzaam energiegebruik is gedragsverandering een belangrijke voorwaarde. Om dat te realiseren is een technologische toepassing niet de meest voor de hand liggende oplossing, al kan die er wel een onderdeel van zijn. De kern van innovatie is de toepassing van nieuwe kennis en ideeën, die zich soms vertaalt in toepassingen van nieuwe technologie en in andere gevallen bijvoorbeeld in een nieuw businessmodel of in een nieuwe manier om bewoners te betrekken bij de ontwikkeling van een wijk.

Belangrijk is te beseffen dat technologie op zich zelden voldoende is voor innovatie. Technologische toepassingen moeten ingebed worden in een maatschappelijke of organisatorische context.

Vanuit de creatieve industrie is daarom een set van sleutelmethodeën ontwikkeld, die daarbij kunnen helpen.¹⁶ Innovaties vloeien zelden direct voort uit technologieontwikkeling, ze moeten ontworpen worden.

Ironisch genoeg zijn veel op industriële technologie gebaseerde toepassingen en exploitatiemodellen die zich in eerdere historische contexten als innovaties hebben bewezen, nu vaak de oorzaak van urgente actuele maatschappelijke kwesties, zoals het verzekeren van een duurzame toekomst voor toekomstige generaties. Een belangrijke rol voor de creatieve en culturele sector is daarom ook het cultiveren van het kritische debat en het ontwerpmatig bijdragen aan een duurzame en participatieve samenleving, wars van korte termijn belangen.

IS DE TOEPASSING VAN NIEUWE KENNIS EN IDEEËN EEN VOORWAARDE OM VAN INNOVATIE TE SPREKEN?

Een terugkerend punt van discussie is of het bij innovatie altijd moet gaan om de toepassing van volstrekt nieuwe kennis en ideeën. Wanneer organisaties die willen innoveren zich grotendeels baseren op kennis en ideeën die eerder elders zijn ontwikkeld en toegepast, is er vanuit het perspectief van die organisaties nog steeds sprake van innovatie. Dat leert ons dat innovatie als begrip situationeel is, gebonden is aan het perspectief en situatie van een bedrijf, cluster of maatschappelijk domein.

In verschillende Innovatielabs-projecten worden concepten die eerder elders zijn ontwikkeld, vertaald naar de eigen specifieke context. Dat geldt bijvoorbeeld voor Everybody in the (art)house! en Podiumpas. Nieuwe toepassingen worden ontwikkeld en bestaande praktijken nieuw vormgegeven om succesvol nieuwe waarde te creëren, op basis van verworven kennis en ideeën. Dat geldt bijvoorbeeld ook voor De Kunst van Later. Innovatieprojecten bouwen in de meeste gevallen voort op bestaande kennis die gecombineerd wordt met nieuwe inzichten op basis van de eigen praktijk, om stapsgewijs en incrementeel te innoveren.

Je zou zelfs kunnen stellen dat wanneer een bedrijf een innovatie van een concurrent kopieert, dat vanuit het perspectief van de copycat als innovatie geldt. Toch is het beter deze laatste praktijk in de categorie succesvolle disseminatie of opschaling onder te brengen, dan als innovatie te beschouwen.

Aan het andere uiterste van het innovatiespectrum bevinden zich radicale innovaties die een compleet nieuwe standaard zetten voor een sector of een industrie en die vaak disruptief zijn voor bestaande praktijken. Die zijn zeldzaam. Op digitale technologie gebaseerde diensten hebben soms dat effect, bijvoorbeeld e-commerce op de fysieke retail en digitaal downloaden en streamen op de muziekindustrie.

¹⁶ Miguel Bruns Alonso, Mieke van der Bijl-Brouwer, Paul Hekkert, Caroline Hummels, Jos Kraal, Kees Krul, Geke Ludden, Tom van der Horst, Linda Rindertsma, Paul Rutten & Nynke Tromp (2020). Sleutelmethodeën (KEM's) voor missiegedreven innovatie. Onderzoeksagenda - Onderdeel van de KIA Sleuteltechnologieën 2020-2023. <https://kems.clicknl.nl/>.

WELKE INNOVATIEDOELLEN ZIJN RELEVANT VOOR DE CULTURELE EN CREATIEVE SECTOR?

In het debat rond innovatie in de culturele en creatieve sector speelt het vergroten van het verdienvermogen een belangrijke, zo niet dominante rol. Daarmee wordt het gesprek vernauwd tot het verhogen van inkomsten uit andere bronnen dan publieke financiering. Deze doelstelling staat dicht bij het vergroten van de concurrentiekracht en economisch rendement van bedrijven, zoals in de eerste fase van het historische overzicht aan het begin van deze blog.

Wellicht is de economisch ingestoken doelstelling ingegeven door de perceptie van de post-corona situatie in de sector. Het veel gehoorde pleidooi dat de sector veerkrachtiger en wendbaarder moet worden is van bijzonder belang. Echter, dat doel is eerder gebaat bij het creëren van een sterkere sectorale samenhang en een bredere maatschappelijke verankering, dan door het optimaliseren van het verdienvermogen van individuele culturele en creatieve bedrijven.

De sterke nadruk hierop vertroebelt het belang van de culturele en creatieve sector voor brede waardecreatie met het oog op maatschappelijke uitdagingen, die nu juist zo actueel is en waar een belangrijke kracht van de sector ligt. Dit laat tegelijkertijd onverlet dat de creatieve industrie in letterlijke zin gewaardeerd moet worden voor de waarde die ze creëert, ook en vooral met het oog op de grote maatschappelijke kwesties.

Op welke wijze dat gebeurt, uit de publieke financiering, op de consumentenmarkt of de business-to-business markt is uiterst belangrijk, maar mag het debat over de belangrijkste doelen van en voor innovatie in de culturele en creatieve sector niet kapen. Dat blokkeert de aandacht voor de belangrijkste toegevoegde waarde van de sector en is daarmee uiteindelijk ook funest voor zijn vruchtbare economische toekomst.

SAMENWERKEN VOOR

EEN STERKERE SECTOR 2

Auteurs: Lies Wijnterp en Walter van Andel

Een van de voorwaarden die vanuit de Innovatielabs-regeling is gesteld, is het aangaan van een samenwerkingsverband bestaande uit minimaal drie partijen. In vrijwel alle projecten die zijn geselecteerd voor Innovatielabs gaat het om veel meer partijen die samenwerken aan innovatie. Dat is niet toevallig: al deze organisaties samen brengen verschillende soorten kennis en vaardigheden mee die essentieel zijn om tot de beoogde innovaties te komen. Om de sector wendbaar en weerbaar te maken, is effectieve samenwerking tussen deze partijen dus erg belangrijk. In dit hoofdstuk wordt het aspect samenwerken vanuit twee oogpunten onder de loep genomen. Allereerst vanuit de wijze waarop de samenwerkingen zich organiseren in een platform om samen te innoveren. Vervolgens zal worden ingezoomd op de manier waarop de samenwerkingen worden georganiseerd en bestuurd. We besluiten het hoofdstuk met een aantal goede voorbeelden van manieren van samenwerken die in de projecten zijn ontstaan.

(SAMENWERKINGS)PLATFORMS ALS VEHIKEL VOOR INNOVATIE

De afgelopen decennia wordt steeds meer gesproken over platforms als een belangrijk vehikel voor innovatie. Hoewel dit brede concept daarin op verschillende manieren wordt omschreven, kan een platform in het algemeen worden omschreven als een structuur die waardecreatie mogelijk maakt voor buitenstaande, derde partijen. Een platform is zodoende enerzijds zelf een specifieke vorm van samenwerking die tot innovatie leidt, en anderzijds biedt het mogelijkheden voor andere partijen om zich aan te sluiten bij het platform of verder te werken met de uitkomsten van het platform, wat nieuwe samenwerkingen mogelijk maakt. Juist dit laatste aspect maakt het interessant om vanuit de doelstellingen van het Innovatielabs-programma naar platformwerking als samenwerkingsvehikel te kijken. Vanwege de bijzondere mogelijkheid die platforms hebben om ook bij andere, derde partijen innovatie tot stand te brengen, kunnen ze een belangrijke bijdrage leveren aan de doelstelling om de hele sector wendbaar en weerbaar te maken. De innovatie blijft immers niet alleen beperkt tot de deelnemende organisaties, maar kan juist nieuwe samenwerkingen en innovaties uitlokken.

Twee vormen van platforms kunnen worden onderscheiden. Allereerst zijn er zogenoemde productplatforms. Dit begrip van het concept platforms heeft betrekking op bedrijven die hun producten openstellen en externe spelers in staat stellen te innoveren gebruikmakend van de door hen gecreëerde gemeenschappelijke basis. Voorbeelden zijn besturingssystemen (Microsoft Windows of macOS) die een basis bieden voor andere softwarebedrijven om software voor te ontwikkelen die op deze systemen kunnen werken. Een kanttekening van de mogelijkheden die een dergelijke vorm van platforms bieden is ook dat deze tegelijkertijd economische en technologische afhankelijkheid en insluiting impliceert, waardoor innovatie ook juist beperkt kan worden. Een tweede vorm van platforms zijn zogenoemde transactieplatforms. Hierbij wordt de aandacht gevestigd op bepaalde markten van vraag en aanbod, namelijk zogenoemde tweezijdige markten of dubbelzijdige markten. In dergelijke markten heb je een groep van aanbieders aan de ene zijde van de markt en een groep van eindgebruikers aan de andere zijde. Het transactieplatform speelt dan een belangrijke rol tussen deze markten, omdat het een efficiënte en veilige verbinding kan vormen tussen beide groepen. Een voorbeeld is Airbnb dat een platform biedt tussen huisbezitters en tijdelijke huurders. Dergelijke platforms zorgen ervoor dat het aanbod van de ene zijde naar de vragende zijde verplaatst en dat er interactie, communicatie en transactie op een efficiënte wijze kan plaatsvinden tussen deze verschillende groepen. Het geheel aan economische en sociale activiteiten die door de beide vormen van platforms worden gegenereerd, wordt ook wel de platformeconomie genoemd, waarbij een belangrijke succesfactor het open karakter van het platform is waardoor een grote groep individuen en organisaties zich kunnen verbinden aan het platform (zie hoofdstuk 1 voor meer achtergrond over open innovatie).

Er zijn meerdere projecten geselecteerd voor Innovatielabs die een platformwerking hebben en daarin een belangrijke rol spelen om 1) innovatie tot stand te brengen in de sector, en 2) verdere samenwerking te bevorderen. Om innovatie tot stand te brengen door middel van platforms, zijn drie manieren te onderscheiden:

1. Platforms als enablers – het platform laat anderen toe verder te innoveren

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 daarvoor 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 hard- 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 verbindingsplatform waarbinnen participerende kunstenaars gezamenlijk een verrijking van ieders praktijk kunnen bewerkstelligen.

2. Platforms als vereenvoudigers – het platform maakt al bestaande (trans)acties simpeler

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. Binnen Innovatielabs kan het project *Living Lab Open Cultuurdata* beschouwd worden als een platform dat een dergelijke vereenvoudiging voorstaat. Zij trachten cultuurdata zodanig deelbaar te maken door middel van open source-software oplossingen dat het uiteindelijk gemakkelijk verspreid kan worden aan het grote publiek. 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. Ook de Stichting Musea en Herinneringscentra '40-'45 (SMH), de stichting achter het project *2nd World*, is bezig met het ontwikkelen van gezamenlijke campagnes met een bijbehorende eventkalender en werkt aan een gemeenschappelijke klantreis d.m.v. nog te ontwerpen gemeenschappelijke (digitale) infrastructuur. 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 – het platform onthult nieuw publiek of (eind)gebruikers

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. Dit is tevens een vorm van innovatie door technologie die verder wordt besproken in hoofdstuk 4 over technologie: het platform wordt gebruikt om de marketing van cultuur te innoveren.

Binnen de Innovatielabs-projecten kan *Podiumpas* aangemerkt worden als een katalysator. *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 filmdistributeurs. Zodoende wordt getracht voor deze partijen te komen tot nieuwe, nog niet ontlokte doelgroepen.

Zoals blijkt hebben veel van de projecten op een bepaalde manier een vorm van platformwerking, wat op haar beurt weer kan leiden tot nieuwe mogelijkheden voor niet alleen de betrokken partijen, maar ook voor andere organisaties in de sector en het publiek. Daarentegen zijn er ook verschillende uitdagingen opgekomen bij het tot stand brengen van de verschillende samenwerkingen in de projecten. In de volgende sectie zal hier meer op worden ingegaan, waarbij met name het verkrijgen van commitment en gedeeld eigenaarschap centraal staat in de analyse.

UITDAGINGEN IN DE SAMENWERKING

Wat opvalt bij veel van de Innovatielabs-projecten, is dat verkrijgen van commitment en gedeeld eigenaarschap grote uitdagingen zijn in de samenwerking. In deze projecten werken meerdere organisaties samen aan een gemeenschappelijke missie, waarbij de samenwerking zo moet zijn georganiseerd dat iedereen zich betrokken blijft voelen en blijft scharen achter het initiatief. Hierbij kunnen op verschillende lagen uitdagingen ontstaan.

Allereerst is er bij een aantal projecten sprake van een zoektocht naar commitment intern bij de verschillende lagen van de betrokken organisaties. Een aantal projecten sprak uit dat de personen die aanvankelijk bij de aanvraag instapten in het project niet altijd nog bij die organisaties werkzaam waren, waarna het een opgave bleek om opnieuw commitment te krijgen binnen de aangesloten organisaties.

Het is ook voorgekomen dat het eerste commitment aan de samenwerking is afgegeven op directieniveau, terwijl het commitment van de uitvoerders van het project na toekenning nog moest worden gewonnen. Daarnaast is er bij sommige projecten sprake van samenwerkingen tussen verschillende type organisaties: zo delen de technische partners in projecten als *Living Lab Open Cultuurdata*, *Touched by a Hologram?* of *Unlocking Fashion Heritage* wel de missie van het innovatieproject, maar hebben zij een andere bijdrage dan de inhoudelijke partners, en daardoor soms andere belangen.

Een volgende factor die kan zorgen voor complexiteit is het verschil in omvang van de partnerorganisaties. In verschillende projecten, zoals bij *2nd World*, *Living Lab Open Cultuurdata* en *Crowdkeeping* bestaan de samenwerkingsverbanden uit zowel grote als kleine organisaties, en deze kleine organisatie werken soms grotendeels met vrijwilligers. Hierdoor verschillen zij binnen een project in de mogelijkheid om zich te kunnen committeren en medewerkers vrij te maken voor deelname. Ook het kennisniveau en de professionaliteit lopen om deze reden uiteen in deze samenwerkingsverbanden, waardoor het moeilijker is voor sommige partijen om aan hun verplichtingen te voldoen. Zowel bij het zoeken naar commitment en eigenaarschap tussen de lagen van een organisatie als binnen alle grote en kleine organisaties zijn leiderschap en communicatieve vaardigheden (van bijvoorbeeld de projectleider) van het innovatieproject erg belangrijk, alsook zijn of haar inzicht in de organisatiestructuur van de organisaties.

HET KIEZEN VAN EEN BESTUURSMODEL VOOR SUCCESVOLLE SAMENWERKING

Daarnaast kunnen uitdagingen rondom commitment en eigenaarschap ook gerelateerd zijn aan de organisatiestructuur van het innovatieproject zelf. In die context is het interessant om de genoemde samenwerkingsverbanden te zien als 'doelgerichte netwerken' die elk een eigen governance hebben. Een doelgericht netwerk (in tegenstelling tot een serendipitous of toevallig netwerk) vereist een vorm van bestuur of governance om collectieve actie te stimuleren, conflicten op te lossen en middelen efficiënt en effectief te beheren. Hoewel een netwerk niet per se een rechtsvorm hoeft te hebben, is effectief netwerkbestuur cruciaal voor het bereiken van positieve resultaten op netwerkniveau. Om dit te bewerkstelligen kunnen drie vormen van netwerkbestuur worden onderscheiden: zelfregulerende netwerken, leiderorganisatienetwerken en netwerkadministratieve organisaties. Elke vorm heeft zijn eigen specifieke sterke en zwakte punten afhankelijk van de context, wat ertoe leidt dat resultaten afhangen van de gekozen vorm in combinatie met de specifieke setting waarin de samenwerking plaatsvindt.

a. Zelfregulerend netwerk

In een 'zelfregulerend netwerk' is er sprake van een horizontaal overlegmodel, waarbij de deelnemers zelf het netwerk leiden zonder aparte besturingseenheid of administratieve entiteit. Deze vorm van bestuur is sterk gedecentraliseerd, waarbij de meeste of alle netwerkleden op relatief gelijke basis met elkaar omgaan in het bestuursproces. Beslissingen worden collectief genomen en netwerkactiviteiten gezamenlijk beheerd. Daarbij is een sterke inzet van de leden een vereiste. Echter, deze vorm is sterk afhankelijk van de betrokkenheid en inzet van alle leden, of een aanzienlijk deel daarvan. Deze vorm kan goed werken met relatief weinig partner organisaties, die 1) elkaar vertrouwen en 2) gezamenlijk een helder doel voor ogen hebben. Binnen de Innovatielabs-projecten kan bijvoorbeeld *The New Social* worden aangeduid als een netwerk waarin de deelnemers zelf op gelijke basis besturen.

b. Leiderorganisatienetwerk

In een 'leiderorganisatienetwerk' neemt een van de participerende samenwerkingsorganisaties de leiding voor het coördineren van kernactiviteiten. Deze 'leidende organisatie' neemt hierin (beslissings-) verantwoordelijkheid om de uiteindelijke doelstellingen te bereiken in dit meer gecentraliseerde model. Deze vorm kan goed werken met een wat grotere groep aan partnerorganisaties, waarin doelconsensus en onderling vertrouwen gemiddeld is. Vaak heeft een van de organisaties meer baat of belang bij de uiteindelijke uitkomst, en deze organisatie heeft hierbij nood aan meer coördinatie om de andere organisaties mee te krijgen. Verschillende projecten, zoals *Everybody in the (art)house!*, *Innovation:Lab*, *No Limits! Art Castle*, *Unlocking Fashion Heritage*, *Future Materials* en *Living Lab Open Cultuurdata* vallen onder deze vorm.

c. Netwerk administratieve organisatie

Bij het 'Netwerk administratieve organisatie' (NAO) model wordt een aparte administratieve entiteit opgericht om het netwerk en zijn activiteiten te coördineren. In tegenstelling tot het leiderorganisatienetwerk, is deze NAO niet een van de inhoudelijk betrokken netwerkleden. De NAO kan opgericht worden door een mandaat of door leden zelf, met als enige doel het besturen van het netwerk, en speelt zodanig een sleutelrol bij het coördineren en in stand houden van het netwerk. De NAO kan bestaan uit slechts één persoon, de netwerkfacilitator of -makelaar genoemd, of het kan een geformaliseerde organisatie zijn, bestaande uit een uitvoerend directeur, staf of bestuur. Deze vorm kan juist goed werken bij hele grote netwerken van partners, waar veel coördinatie nodig is om vertrouwen hoog te houden. Binnen de Innovatielabs-projecten, hebben onder andere *Podiumpas*, *Crowdkeeping*, en *2nd World* gekozen voor een bestuursvorm gelijkend op een NAO.

Belangrijk om hierbij aan te geven is dat er geen ultiem bestuursmodel is. Zaak is om een juiste afstemming te vinden tussen enkele structurele variabelen van de samenwerking, zoals aantal participerende organisaties, mate van doelconsensus, en onderling vertrouwen. Daarnaast is het belangrijk om binnen het gekozen bestuursmodel een hoge mate van zekerheid te bieden over de rollen van de betrokken organisaties. Dit vereist afstemming over verwachtingen qua input en uitkomst, waarvoor vooral aan het begin van het project nood aan is.

MANIEREN VAN SAMENWERKING BINNEN INNOVATIELABS

Er zijn een aantal concrete manieren van samenwerken die in de projecten van Innovatielabs zijn ontstaan en die het samenwerken aan gedeelde doelen faciliteren of al hebben gefaciliteerd. Met name in kennisuitwisseling tussen peers, in het vormen van (regionale) clusters en in het werken aan (tussentijdse) prototypes wordt innovatief samengewerkt. Om met de kennisuitwisseling tussen peers te beginnen: meerdere projecten hebben hun samenwerking zo georganiseerd dat leren via peer-to-peer een belangrijk onderdeel wordt. Dan gaat het met name om kennisuitwisseling tussen organisaties die eenzelfde structurele positie hebben binnen het netwerk, zoals alle podia verbonden aan *Podiumpas* of alle musea verbonden aan *2nd World*. Zo'n peer-to-peer kennisuitwisseling is bijvoorbeeld terug te zien in de opzet van de projectbijeenkomsten van *2nd World* waarin bepaalde organisaties op specifieke onderwerpen kennis delen en (mede)sturend worden in de samenwerking. Ook projecten als *Unlocking Fashion Heritage*, *No limits! Art Castle* en *Innovation:Lab* zetten hier op in.

Crowdkeeping heeft voor het vervolgtraject, dat ze in de laatste fase van het project hebben opgezet, gekozen voor een leernetwerk waarin een aantal organisaties in een specifieke regio samen kennis over relatiebeheer uitwisselen. Interessant daarbij is dat je je committeert als persoon en niet als organisatie. Dit stimuleert de intrinsieke motivatie om deel te nemen en zorgt er ook voor dat opgebouwde kennis doorgaat naar andere organisaties. Op de lange termijn zou het interessant zijn als het leernetwerk het succes van de in het project ontwikkelde innovatie – de werkmethode en ondersteunende tools voor relatiebeheer – kan faciliteren.

Bij *Podiumpas* gaat het uitwisselen tussen peers nog een stapje verder: enerzijds worden bestaande podia soms gevraagd om nieuwe podia te overtuigen om acceptant te worden van de pas. Juist peers kunnen op basis van vertrouwen elkaar overtuigen dat de gezamenlijke dienst echt waardevol is en werkt. Daarin komt het belang van persoonlijke relaties (ten opzichte van institutionele relaties) in de cultuursector naar voren. Anderzijds kan *Podiumpas* data gebruiken om de podia te informeren over bezoekersgedrag, daarmee kennisuitwisseling in de podiumkunsten faciliteren en dus partners overtuigen van het nut en de meerwaarde van samenwerking. Dit belang en het gebruik van data in het leveren van een meerwaarde voor de filmsector en voor individuele organisaties komt ook in *Everybody in the (art)house!* naar voren.

Naar het uitwisselen met peers, is ook het vormen van (regionale) clusters van belang. Het eerdergenoemde leernetwerk van *Crowdkeeping* is opgesplitst in een aantal regio's, waarvan de deelnemers elkaar alleen onderling ontmoeten. Dit is van belang voor de herkenbaarheid en het peer-to-peer leren, en je kan je voorstellen dat het vinden van gedeelde doelen en waarden binnen een leernetwerk zo ook vergemakkelijkt wordt. Het vormen van regionale clusters van podia is voor *Podiumpas* wellicht ook behulpzaam voor de peer-to-peer uitwisseling, maar nog belangrijker in dit geval is de clustering voor de koper van een podiumpas. Voor de podiumpashouder is de pas niet interessant op het moment dat er geen kritische massa aan deelnemende podia in de omgeving te vinden is. Er is dus sprake van een regionaal netwerkeffect: de waarde van de podiumpas stijgt op het moment dat er meerdere podia in de buurt kunnen worden bezocht. Regionale clustering en samenwerking is kortom belangrijk wanneer geografische afstand een belangrijke factor is.

Tot slot speelt het werken aan gezamenlijke prototypes in veel van de projecten een belangrijke rol in het vinden van gedeelde doelen en waarden, en uiteraard in het daarop voortbouwen richting concrete innovaties. Het prototypen van strategische keuzes en tussenresultaten door deze te visualiseren en te materialiseren gebeurt in veel van de labs, zoals in *Innovation:Lab*, *2nd World*, *De Kunst van Later* en *Living Lab Open Cultuurdata*. Binnen dit laatste project worden demo's en prototypes ontwikkeld die vervolgens getest en bijgesteld worden en dan een mogelijk vervolg krijgen. Interessant daarbij is dat ze in het project kiezen voor de hackathon als een van de manieren om voorbeelden of concepten te ontwikkelen die voor pilots in aanmerking komen. Alle inzichten en informatie die in het ontwikkelproces zijn opgehaald, worden in dit Innovatielab gedeeld in een wiki, als medium voor kennisdeling binnen en buiten het project.

Door middel van de hackathon en de ontwikkelde prototypes wordt het abstracte innovatie-idee niet alleen geconcretiseerd in een specifieke uitwerking, maar wordt ook een object gecreëerd dat mensen in staat stelt om het idee te begrijpen, over het idee te communiceren en zich ertoe te verhouden op basis van eigen of gedeelde doelen en waarden. Dit is vooral belangrijk in complexe samenwerkingsverbanden waarin over de grenzen van vakdisciplines en kennisdomeinen en dus over de grenzen van verschillende 'talen' moet worden gecommuniceerd, wat bijvoorbeeld het geval is bij *Living Lab Open Cultuurdata* en andere interdisciplinaire samenwerkingsverbanden. Deze prototypes vervullen dus de functie van een boundary object dat begripsverwarring op basis van taal kan voorkomen: objecten die teams en organisaties in staat stellen om kennis over te dragen, te vertalen en te veranderen over grenzen van disciplines of afdelingen heen (zie blog 'Effectief samenwerken voor innovatie').

CONCLUSIE

In deze bijdrage is voortgebouwd op de blog 'Effectief samenwerken voor innovatie', waarin een aantal bouwstenen voor effectieve samenwerkingsverbanden zijn gepresenteerd en de concepten platforms en bestuursvorm zijn gebruikt om de Innovatielabs-projecten in meer detail te bekijken. Uit deze analyse kunnen een aantal interessante conclusies worden getrokken. 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 enablers, vereenvoudigers, en/of katalysatoren.

Daarnaast is het belangrijk is om een passende vorm van netwerkbestuur te kiezen voor het samenwerkingsverband. Drie vormen van netwerkbestuur worden in deze bijdrage onderscheiden. Een zelfregulerend netwerk is met name geschikt voor samenwerkingen met weinig partners (maximum zes tot acht organisaties) die elkaar heel goed kennen en elkaar goed kunnen vertrouwen. De grootste uitdaging bij dergelijke netwerken volgt uit het feit dat er geen eenduidig aanspreekpunt is en dat het vinden van de nodige consensus moeilijk kan zijn, aangezien iedereen op hetzelfde niveau inspraak heeft. Een leiderorganisatienetwerk is eerder geschikt bij een wat groter netwerk waarbij een van de inhoudelijk betrokken organisaties de lead neemt in het coördineren van de werkzaamheden en het nemen van beslissingen. Dit model werkt goed wanneer de samenwerking niet per se één gezamenlijke doelstelling heeft, maar dat er eerder één specifieke partij is die met name de einddoelstelling nastreeft (en dus de leidersrol op zich neemt), en de andere betrokken partijen een eigen maar kleiner (deel)belang hebben in het geheel. Uitdagingen in deze vorm kunnen liggen in het continu betrokken houden van de verschillende partners. Een netwerk administratieve organisatie ten slotte werkt vooral goed bij netwerken met zeer veel verschillende partners die een groot gezamenlijk belang hebben bij het tot stand komen van de samenwerking, maar dit binnen hun gewone werkzaamheden niet kunnen organiseren. Bij deze grote samenwerkingsverbanden is er dan ook nood aan een onafhankelijke partij die de regie neemt om te komen tot een effectieve samenwerking. De uitdaging in dergelijke samenwerkingsverbanden liggen vooral in het vermogen van de NAO om de vele aangesloten partijen effectief te managen.

Deze bijdrage presenteerde ten slotte een aantal geobserveerde best practices die ervoor zorgden dat de samenwerkingen effectief werkten. Ten eerste leek het centraal stellen van peer-to-peer leren goed te werken. Hierbij werd gedurende het proces op gezette momenten ervoor gezorgd dat de directe maar ook indirecte samenwerkingspartners met elkaar konden uitwisselen en van elkaar konden leren. Het vormen van (regionale) clusters bleek dit proces nog verder te ondersteunen. Daarnaast werd vastgesteld dat het prototyperen van strategische keuzes en tussenresultaten door deze te visualiseren en te materialiseren een veel gebruikt instrument is dat direct leidt tot volgende stappen in het innovatieproces. Juist dit soort ontwerpmethoden die voortkomen uit ontwerpend onderzoek of co-creatie kunnen zeer effectief worden ingezet om het samenwerkingsproces te faciliteren.

BLOG

EFFECTIEF SAMENWERKEN VOOR INNOVATIE

Oorspronkelijk gepubliceerd op <https://innovatielabs.org/updates/effectief+samenwerken+voor+innovatie/>,
15 november 2022

Samenwerking is een belangrijke voorwaarde voor innovatie. Maar hoe werk je écht effectief samen? ‘Gedeeld eigenaarschap’ en ‘tastbare communicatie’ zijn volgens Innovatielabs-onderzoeker **Jeroen van den Eijnde**, lector Tactical Design aan ArtEZ hogeschool voor de kunsten, twee belangrijke kernwaarden.

Effectief samenwerken is voor sommige species een kwestie van overleven. Mensen behoren samen met primaten (mensen, mensapen, apen, halfapen), walvissen, hond- en katachtigen en haviken tot de betere samenwerkers in de natuur. Primatoloog Frans de Waal noemt mensen in zijn meest recente boek *Anders zelfs geboren teamspelers*.¹⁷ Die samenwerking beperkt zich lang niet altijd tot de soort; zo zijn er diverse voorbeelden van hoe mensen nauw samenwerken met dieren zoals met wilde vogels voor het verkrijgen van honing, met dolfijnen om samen vis te vangen, en in vroegere tijden vormden mensen en wolven een nauw bondgenootschap in de jacht.¹⁸

Goede samenwerkers kenmerken zich door hun effectieve onderlinge communicatie en vertrouwen, hun identiteitsbesef en empathie. De mens heeft zich juist op deze terreinen evolutionair gespecialiseerd waardoor hij tot ongekende innovaties in staat is gebleken. Nog steeds domineert de romantische idylle dat belangrijke vernieuwingen in kunst en wetenschap het resultaat zijn van individuele genieën.¹⁹ Dat mag misschien zo zijn voor belangrijke uitvindingen, maar dat geldt geenszins voor innovaties. Het verschil is dat uitvindingen radicaal nieuwe ideeën zijn die – in tegenstelling tot innovaties – nog niet zijn ingebed in de dagelijkse praktijk van de samenleving. Patentenbureaus zitten vol met erkende uitvindingen, maar slechts een zeer klein deel zal het daglicht zien als een waardevolle, maatschappelijke innovatie.

Een spraakmakend voorbeeld van het verschil tussen uitvinding en innovatie is de Smog Free Tower van ontwerper Daan Roosegaarde. Deze toren fungeert als een soort grote stofzuiger die vervuilde lucht kan zuiveren. Roosegaarde en veel media presenteren de ontwerper graag als het genie achter dit concept, maar de gebruikte techniek voor de toren is bedacht door wetenschappers Bob Ursen en Bert Blocken van de Technische Universiteit Eindhoven. Roosegaarde innoveerde met zijn team van ontwerpers en ingenieurs de uitvinding van enkele wetenschappers en gaf het daarmee zijn maatschappelijke potentie. (Het voorbeeld is spraakmakend omdat de ontwerper in opspraak raakte door beschuldigingen dat hij het aandeel van de wetenschappers in de Smog Free Tower structureel onderbelichtte, red.)

Er zijn vanuit diverse wetenschappelijke domeinen (o.a. bestuurskunde, transitiekunde, design research) bibliotheken volgeschreven over het onderwerp 'samenwerken'. Voor deze blog beperk ik me tot enkele observaties met betrekking tot 'gedeeld eigenaarschap' en 'tastbare communicatie' binnen complexe samenwerkingsverbanden.

EIGENAARSCHAP IN DE QUADRUPLE HELIX

Eerst maar eens iets over die complexe samenwerkingsverbanden. Zoals gesteld zijn innovaties die een maatschappelijke impact beogen nooit het resultaat van één individu, zelfs niet van één specifiek kennisdomein, één community of practice – een leergemeenschap waarin kennis en praktijkervaringen met elkaar worden gedeeld – of één maatschappelijke groep. Er is een toenemend bewustzijn dat innovaties vragen om samenwerking tussen partners uit de zogenoemde quadruple helix. De quadruple helix bevat partners uit vier verschillende maatschappelijke domeinen: overheid (beslismacht), wetenschap (kennisontwikkeling), bedrijfsleven (productie van toepassingsmogelijkheden) en burgers (maatschappelijke relevantie en acceptatie).

¹⁷ Frans de Waal, *Anders. Gender door de ogen van een primatoloog*, Amsterdam/Antwerpen 2022, p. 247.

¹⁸ Emma Marris, *Waarom wilde natuur niet meer bestaat. Een nieuwe kijk op de relatie tussen mens en dier*, Amsterdam 2022.

¹⁹ Zie bijvoorbeeld Charles Murray, *Het menselijk genie. Streven naar het ultieme in kunst en wetenschap door de eeuwen heen*, Utrecht 2004.

Onder invloed van diverse protestbewegingen en enkele hedendaagse denkers die direct of indirect zijn gerelateerd aan klimaatveranderingen, het verdwijnen van biodiversiteit en de ongelijke behandeling van mensen onderling en tussen mens en natuur, is inmiddels een vijfde categorie van actoren toegevoegd die een stem (zou) moet(en) hebben in de samenwerking voor gewenste innovaties voor en transitie naar een wereld die kan voortbestaan tussen de ecologische en maatschappelijke grenzen van onze planeet: de levende (flora en fauna) en dode materie van de niet-menselijke wereld. Vandaar dat we inmiddels spreken van samenwerking tussen actoren uit de quintuple helix.²⁰

Maar laten we ons beperken tot samenwerking tussen mensen. Die is al complex genoeg. Wanneer we binnen een innovatieproject gedeeld eigenaarschap willen creëren, is het handig om meer te weten over de structuur van samenwerking en de wijze waarop deelnemende partners hierbinnen hun rol vervullen.

GELIJKWAARDIGE SAMENWERKING

Een handig model om naar de structuur van een samenwerkingsproject te kijken is te vinden in de publicatie *Gedeeld eigenaarschap waarin de rol opvatting van deelnemers en hun bijdrage aan de opgave tot vier verschillende samenwerkingsvormen leiden*.²¹

Wanneer we kijken naar 'bijdrage aan opgave' liggen de uiterste tussen 'strategische vragen, vanaf initiatief' en 'uitwerkingsvragen, naar realisatie'. Kortom, kunnen partners vanaf het begin een geheel open, strategische inbreng hebben of zijn ze gehouden aan een reeds vastgestelde agenda, gericht op uitvoering van een idee. Wat betreft de rol opvattingen liggen de posities tussen de polen 'gelijkwaardig en afhankelijk' en 'hiërarchisch en autonoom'. Zijn partners gelijkwaardig in hun samenwerking en daarmee ook afhankelijk van elkaars inbreng en expertise? Of is de samenwerking gestoeld op hiërarchische verhoudingen waardoor individuen autonoom en onafhankelijk van anderen beslissingen en acties kunnen ondernemen? Ook hier doen we als onderzoekers interessante observaties bij de diverse innovatielabs als we kijken naar bijvoorbeeld de samenwerking tussen creatieve ontwikkelaars en technische experts op het gebied van digitale technologie. Mijn verwachting is in ieder geval dat een samenwerking tussen creatieve partners (o.a. kunstenaars, architecten, ontwerpers) en technische partners (o.a. softwareontwikkelaars, VR-specialisten) die sterk neigt naar 'hiërarchisch en autonoom' tot minder innovatieve resultaten leidt dan een waarbij beide type partners meer gelijkwaardig en afhankelijk van elkaar kunnen functioneren.

Binnen het programma Innovatielabs kan een complicerende factor zijn dat individuele partners wel gelijkwaardig in het project zitten, maar in een hiërarchische verhouding staan tot de organisatie die ze vertegenwoordigen wat hun rol opvatting kan beïnvloeden. Partners kunnen deelnemen aan een project vanuit persoonlijke of institutionele belangen. Hoewel deze elkaar niet hoeven uit te sluiten, is mijn eigen ervaring dat personen die deelnemen vanuit een persoonlijk belang makkelijker tot een gelijkwaardige en afhankelijke samenwerking komen dan degenen die een sterk institutioneel belang vertegenwoordigen, zeker als het hierbij om grotere veelal bureaucratisch en hiërarchisch gestructureerde organisaties gaat. Persoonlijke belangen zijn ook vaker gekoppeld aan persoonlijke drijfveren, ambities en passies die een sterk motiverende werking kunnen hebben in gelijkwaardige en afhankelijke teams.

²⁰ Kijk hier <https://innovatielabs.org/updates/effectief+samenwerken+voor+innovatie/> voor een grafische weergave van de quintuple helix.

²¹ Pascal Lambregts en Liesbeth Schipper (red.), *Gedeeld eigenaarschap. Nieuw perspectief op samen werken aan maatschappelijke veranderopgaven*, Deventer 2015. Kijk hier <https://innovatielabs.org/updates/effectief+samenwerken+voor+innovatie/> voor een grafische weergave van een samenwerking op basis van gedeeld eigenaarschap in relatie tot andere samenwerkingsvormen.

Overigens hoeft een gelijkwaardige en van elkaar afhankelijke samenwerking niet per se beter te zijn dan een hiërarchisch georganiseerde samenwerking als gedeeld eigenaarschap niet een beoogd doel is. Bij samenwerking die bijvoorbeeld direct is gericht op effectief handelen omdat het om kwesties van leven en dood gaat – bijvoorbeeld bij operaties of militaire acties – is een hiërarchische samenwerking zelfs noodzaak. In zijn aanprijzingswaardige boek Anders beschrijft De Waal zo'n hiërarchische samenwerking van een operatieteam in een ziekenhuis. Relevante conclusie van deze casus is dat bij hiërarchische samenwerking openlijke kritiek tussen teamleden van boven naar beneden gaat (en zelden andersom) en democratisch overleg is uitgesloten. Niet bepaald een gunstige omstandigheid voor innovatieve projecten waarin je juist ideeën steeds kritisch vanuit verschillende perspectieven wilt toetsen. Opvallend is ook dat De Waal op basis van deze casus concludeert dat mannen beter vrouwelijke operatieteams aansturen en vrouwelijke artsen het beter doen als ze een groep aansturen met een meerderheid aan mannen. Blijkbaar werkt een hiërarchische verhouding binnen dezelfde sekse minder goed dan bij een gemengd team.²²

Een conclusie die ongetwijfeld geen invloed heeft gehad op de samenstelling van de projectteams die zorgdragen voor de uitvoer van de zestien Innovatielabs-projecten. Een verkeerde samenstelling van een projectteam is echter een van de valkuilen voor een effectieve samenwerking. Gender en sociaal-culturele achtergronden spelen een belangrijke rol in het functioneren van teams. Zo benoemt de Amerikaan Patrick Lencioni, gespecialiseerd in management- en leiderschap, vijf gedragskenmerken voor goed teamwerk in relatie tot het gezamenlijk resultaat, het nemen van verantwoordelijkheid, commitment, conflicten en vertrouwen.²³

Gender is maar een van de verschillen tussen samenwerkende mensen. Iedereen brengt zijn eigen kennis, kunde en ervaringen mee in een project en het is een hele kunst om deze op een effectieve wijze in te zetten voor het creëren van gedeeld eigenaarschap en het bereiken van een gezamenlijk doel. Gedeeld eigenaarschap vraagt om wederzijdse erkenning van partners dat ze een gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben, daarvoor in actie willen komen in een gelijkwaardige samenwerking waarin vanaf het begin een bereidheid is om strategische overwegingen en keuzes met elkaar te delen en te maken. Zo'n samenwerking kent enkele structuurbepalende kenmerken en gedragsbepalende componenten. De belangrijkste componenten voor de structuur zijn 'strategieontwikkeling' (bepalen van het gezamenlijke doel), 'processturing' (inrichting van het samenwerkingsproces) en 'programmamanagement' (concrete uitvoering van de samenwerking).

Met betrekking tot het gedrag gaat het om 'dialogoog' (hoe wordt er onderling gecommuniceerd), 'rolbepaling' (welke rol kiezen partners en kunnen ze die ook waarmaken), 'lerend evalueren' (bereidheid om van elkaar te leren in het samenwerkingsproces) en 'grensoverschrijdend handelen' (de mogelijkheid om in interactie te handelen met andere kennis en kunde buiten het eigen domein).

STRATEGIEONTWIKKELING MET ITERATIES

Het gezamenlijke doel van samenwerking kan op zeer diverse wijzen worden geformuleerd: van concrete eindresultaten zoals een product of een voorstelling tot meer abstract verwoordde innovaties zoals een nieuwe toepassingsmogelijkheid voor een geavanceerde technologie. Bij samenwerkingsprojecten die een concreet einddoel voor ogen hebben, wordt wel eens gesproken van de blauwdruk voor een concept.

²² De Waal 2022, pp. 264-265.

²³ Kijk hier <https://innovatielabs.org/updates/effactief+samenwerken+voor+innovatie/> voor een grafische weergave van de gedragspyramide van Patrick Lencioni bij goed teamwerk en de bijbehorende bedreigingen.

Letterlijk is een blauwdruk een fotografische kopie in witte lijnen op een blauwe achtergrond die vroeger vaak door architecten werd gebruikt voor hun definitieve ontwerptekeningen. Figuurlijk wordt het begrip gebruikt voor een plan van uitvoering voor een te realiseren idee of ontwerp. Een blauwdruk kent dus het beoogde doel en hoeft enkel nog uitgevoerd te worden. De bijdrage aan de opgave en de rolopvattingen zijn daarbij meestal al fors ingekaderd of vastgelegd en zal er dus eerder sprake zijn van hiërarchische samenwerking.

Innovatieve processen werken echter niet met een blauwdruk omdat gedurende het proces richtingen en ideeën voortdurend bijgesteld kunnen worden op basis van nieuw verkregen inzichten, onverwachte kansen en nieuwe waarden die gecreëerd (kunnen) worden. Strategische keuzes worden dus niet enkel in het begin gemaakt maar gedurende het hele proces van samenwerking. Daarbij is een gelijkwaardige en afhankelijke samenwerking van groot belang om strategie en ambities voortdurend te synchroniseren (zijn ze nog steeds voor iedereen van belang) en de consequenties te benoemen voor het programmeren naar en realiseren van een beoogd, maar dus veranderlijk einddoel. In onderzoek en ontwerp (design thinking) lukt dit het best met een iteratief proces waarbij er steeds relatief kleine, herhaalde stappen worden gezet om een idee te tonen, te testen, te evalueren en op basis daarvan de volgende stappen te definiëren.

TASTBARE COMMUNICATIE

Wanneer partners uit de quadruple of quintuple helix samenwerken ligt spraakverwarring op de loer. Partners brengen uit hun praktijk eigen vormen van kennis, kunde, waarden, normen en vaktaal mee die voor anderen niet altijd eenvoudig zijn te duiden. Ontwerpers die met ingenieurs werken, kunstenaars met wetenschappers en met (beoogd) publiek spreken zelden dezelfde taal. Kortom, in een complex samenwerkingsverband moet er 'grensoverschrijdend gehandeld' worden tussen verschillende kennisdomeinen, tussen communities of practice of populair gezegd: tussen de eigen bubbels waarin we allemaal vertoeven. Geschreven of gesproken taal is daarvoor niet altijd het meest geschikte middel. Dezelfde woorden kunnen door verschillende partners binnen een samenwerking geheel verschillende geïnterpreteerd worden.

Een goed voorbeeld zijn de concepten 'lab' en 'experiment' in de samenwerking tussen kunstenaars of ontwerpers en wetenschappers. Kunstenaars verstaan doorgaans onder een lab een vrije, open ruimte waarin zonder de directe druk van maatschappelijk en economisch nut geëxperimenteerd kan worden zonder strikte voorwaarden vooraf. Een wetenschappelijk experiment in een lab is echter een streng gecontroleerde omgeving waarin een fenomeen getoetst wordt op basis van enkele meetbare variabelen.

Om begripsverwarring op basis van gesproken of geschreven taal te voorkomen, kan het zinvol zijn om strategische keuzes en concrete tussenresultaten te prototypen, d.w.z. te visualiseren en te materialiseren. Hierdoor worden abstracte, verbale of tekstuele concepten direct zintuiglijk ervaarbaar gemaakt waardoor ze vaak goed communiceren met de zeer diverse samenwerkingspartners afkomstig uit de quadruple helix. Juist kunstenaars en ontwerpers zijn zeer bedreven in het prototypen van hun ideeën waarmee ze een gezamenlijk begrip kunnen creëren binnen complexe samenwerkingsverbanden. Prototypen die nadrukkelijk tot doel hebben om bijvoorbeeld concepten begrijpbaar te communiceren tussen bijvoorbeeld beleidsmakers, wetenschappers, ondernemers en burgers worden boundary objects genoemd: artefacten die in staat zijn om over de grenzen van vakdisciplines en kennisdomeinen te communiceren.

Het begrip is gemunt door socioloog Susan Lee Star en gedefinieerd als artefacten die robuust genoeg zijn om een gezamenlijke identiteit te hebben tussen diverse praktijken, maar voldoende flexibel om door die onderscheidende praktijken geadapteerd te kunnen worden.²⁴ Het concept is opgepakt binnen design research en gedefinieerd als ‘objects that have a capability in teams and organizations to transfer, translate and transform knowledge across difficult barriers such as between specialists, between departments or between disciplinary functions’.²⁵ Design research onderscheidt diverse soorten boundary objects met verschillende karakteristieken en bruikbaar in verschillende fasen van een innovatieproces. Zo zijn er boundary objects die de essentie van een concept visualiseren of die slechts in detail een oplossing of toepassing van een idee tonen.

Een mooi voorbeeld van boundary objects zijn de visualisaties die hoogleraar transitiekunde en duurzaamheid Jan Rotmans heeft laten maken door het architectenbureau KuiperCompagnons voor zijn publicatie *Omarm de chaos*.²⁶ Wetenschappers tonen ons allerlei cijfers en grafieken van diverse toekomstscenarië's die het gevolg zijn van de huidige klimaatverandering. Voor de meeste mensen blijven deze wetenschappelijke data abstract en maken ze de geschetste toekomst niet (in)voelbaar. Door deze data in te zetten in visualisaties ontstaat er een ervaarbaar toekomstbeeld waartoe veel meer mensen zich kunnen verhouden.

SAMENVATTEND

Succesvolle samenwerking voor innovaties is gebaat bij teams waarbinnen deelnemers gelijkwaardig en met vertrouwen kunnen werken aan een open en iteratief proces waarbij boundary objects de stepping stones vormen om strategische doelen en concrete tussenresultaten gezamenlijk te tonen, te toetsen, te evalueren en een stap verder te brengen. Een heldere werkstructuur en specifieke gedragskenmerken zoals genoemd in de pyramide van Lencioni zijn daarbij noodzakelijke voorwaarden. Effectief samenwerken is ook hard werken en betekent dat je ook gedurende het proces voortdurend moet blijven toetsen of de gewenste gelijkwaardigheid en openheid in het proces is gewaarborgd en dat de beoogde doelen nog steeds door alle partners op een vergelijkbare wijze worden geïnterpreteerd. Niets is frustrerender dan een langdurig innovatieproces waarbij alle deelnemers het gevoel hebben dat de koers naar een verkeerde richting neigt, maar er geen weg meer terug is ‘omdat we al zo lang hiermee bezig zijn’. Met zorgvuldig uitgevoerde iteraties zou dat niet mogelijk moeten zijn. En als we dan inmiddels weten hoe het moet om al die verschillende partners uit de quadruple helix effectief samen te laten werken, dan mag het ook geen probleem meer zijn om de vijfde poot van quintuple helix uit te nodigen aan de innovatietafel.

²⁴ Susan Star & James Griesemer, ‘Institutional Ecology, ‘Translations’ and Boundary Objects: Amateurs and Professionals in Berkeley’s Museum of Vertebrate Zoology’, *Social Studies of Science*, Volume 19, Issue 3, 1989, pp. 1907-1939; Susan Star, ‘This is not a boundary object: reflections on the origin of a concept’, *Science, Technology & Human Values*, 35(5), pp. 601-617.

²⁵ Guido Stompff & Frido Smulders, ‘The right fidelity: designedly representations that enhance multidisciplinary product development’, 19th DMI: Academic Design Management Conference, London 2-4 September, 2014.

²⁶ Jan Rotmans en Mischa Verheijden, *Omarm de chaos*, Amsterdam 2021. Kijk hier <https://innovatielabs.org/updates/effectief+samenwerken+voor+innovatie/> voor de visualisatie ‘Pampus 2121. Wonen met water, stadsdijken en meedeindorpen als nieuwe stadsvorm’.

ROLLEN VAN

DE CREATIEVE MAKER 3

Auteurs: Jeroen van den Eijnde en Lucie Huiskens

In het flankerend onderzoek bij Innovatielabs hebben we het thema ‘de rol van de creatieve maker’ geadresseerd om te analyseren hoe deze groep creatieve professionals is betrokken bij de beoogde innovaties en op welke wijze hun positie versterkt kan worden. De creatieve maker is in de meeste Innovatielabs-projecten expliciet aanwezig, maar in zeer diverse rollen. In enkele projecten spelen creatieve makers een indirecte rol; ze maken formeel geen deel uit van het innovatieproject en worden daarbij ook niet actief betrokken. De creatieve maker kent, afhankelijk van context en perspectief, verschillende namen, van kunstenaar, ontwerper tot creatieve professional. Wat verstaan wij eronder?

KUNSTENAAR, ONTWERPER OF CREATIEVE PROFESSIONAL?

Sinds de introductie van het concept creatieve industrie eind jaren negentig van de vorige eeuw zijn er diverse pogingen gedaan om de sector en daarmee ook het profiel van de creatieve maker te definiëren. Wat eerst betiteld werd als een culturele of kunstsector richtte zich vooral op de artistieke professies van de traditionele kunstdisciplines zoals beeldende kunst, literatuur, muziek, dans, theater en diverse ontwerpdisciplines als mode, grafisch, productontwerp en (interieur)architectuur. Deze disciplines zijn inmiddels opgenomen in het bredere begrip creatieve industrie dat in 1998 voor het eerst is gedefinieerd als ‘those activities which have their origin in individual creativity, skills and talent and which have the potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property’.²⁷ De culturele sector werd verbreed met kapitaalintensieve industrie zoals film, media (radio, televisie) en technologisch gedreven bedrijven voor de game-industrie. De culturele sector in Nederland voelt zich niet altijd thuis binnen de kaders van de creatieve industrie vanwege de sterke nadruk op economische doelstellingen, meer dan op de artistieke en maatschappelijke relevantie van de kunstproductie. Wat beide tradities in ieder geval verbindt is hun basis in individuele creativiteit, vaardigheden en talenten die juridisch gekoppeld kunnen worden aan het auteursrecht en intellectueel eigendom. Deze aan de individuele creativiteit verbonden rechten zijn echter niet beperkt tot de culturele en creatieve sector, maar hebben ook betrekking op de wetenschap. Overigens gaat het om rechten die steeds vaker bevestigd worden door de snelle ontwikkelingen op het gebied van kunstmatige intelligentie.²⁸ De vraag is dan of slimme algoritmes gebruik mogen maken van de individuele creativiteit van anderen, of dat deze technologie zelf deze rechten kan claimen en daarmee juridisch gelijkwaardig wordt aan de menselijke creatieve maker.

Voor dit onderzoek beperken we het begrip creatieve maker tot de individuele creativiteit zoals die door personen of groepen van mensen binnen de culturele en creatieve sector wordt ingezet om tot concrete, ervaarbare belevingen te komen. Het betreft hier onder meer componisten, muzikanten, beeldend kunstenaars, grafisch ontwerpers, film- en theatermakers, architecten. Bovendien scharen we hieronder ook het toenemend aantal hybride makers waarbij het individuele creatieve talent gekoppeld is aan andere vormen van kennis en kunde zoals bij de (kunst)docenten en (creatieve) ingenieurs.

VERSTERKING ECONOMISCHE POSITIE VAN DE CREATIEVE MAKER

De creatieve makers die niet direct bij Innovatielabs zijn betrokken, worden expliciet en in een enkel geval impliciet als doelgroep voor de innovatie geadresseerd. Het gaat hierbij om initiatieven die het bereik en de verkoop van artistieke producties kunnen bevorderen en direct of indirect bijdragen aan het verkrijgen van meer inkomsten en/of een grotere naamsbekendheid, zoals bij *Everybody in the (art)house!*

²⁷ DCMS (1998), *Creative Industries Mapping Document 1998*, DCMS, London. Zie voor een Nederlandse definitie en benadering van het concept: Rutten, P. & O. Koops (2012).

Creatieve industrie: historie, definitie en economisch belang. In: Prins, C. A. Vedder & F. van der Zee (Red). *De Transformerende Kracht van ICT. Jaarboek ICT en Samenleving 2012*. [p.217-241]. Gorredijk: Media Update Vakpublicaties.
[<https://surfsharekit.nl/objectstore/952544bd-8250-4bd3-a846-bd36d978eb62>]

²⁸ Zie bijvoorbeeld: Janssens, MC & Gotzen, F. (2020). *Kunstmatige Kunst. Bedenkingen bij de toepassing van het auteursrecht op Artificiële Intelligentie, Auteurs en Media: Vol. 2018-2019; iss. 3; pp. 323 - 342.*

Living Lab Open Cultuurdata, Podiumpas en Crowdkeeping. Belangrijke uitdaging hierbij is hoe creatieve makers via deze initiatieven precies vergoed kunnen worden via specifieke verdienmodellen, bijvoorbeeld op basis van licentierechten, royalty's, gages, verkoop van materiële of virtuele objecten of een combinatie van meerdere van deze.

Het versterken van de sociaaleconomische positie van de creatieve maker speelt ook bij enkele andere projecten een rol, te weten *De Kunst van Later, Meta-Estate Lab, No Limits! Art Castle* en *Zuid. Boijmans Van Beuningen*. Zij streven allemaal naar een versterking van de economische (en soms ook inhoudelijke) positie van de creatieve maker. De creatieve makers participeren hier direct in het innovatieproces. Hun kennis en ervaringen kunnen daarmee direct ingebracht worden, wat bijdraagt aan meer inzicht in de specifieke en soms zeer afwijkende kenmerken van segmenten binnen de culturele en creatieve sector. Bovendien krijgen kunstenaars nieuwe inzichten hoe ze hun creativiteit kunnen inzetten in meer sociaal en/of educatief georiënteerde projecten zoals bij Zuid. Boijmans Van Beuningen waarmee ze hun rol hybridiseren en hun economische positie versterken. Er is in deze projecten een directe relatie tussen de beoogde innovaties en de (latere) inkomensposities van de kunstenaars. *No Limits! Art Castle* vormt hierop een uitzondering. Gelijkaardige waardering en honorering van professionele kunstenaars en kunstenaars met een beperking is een belangrijk aspect van dit project, wat weliswaar wordt benoemd maar niet expliciet als mogelijke innovatie wordt onderzocht.

CREATIEVE MAKERS ALS INNOVATORS

De directe rol van de creatieve makers binnen Innovatielabs is divers. In een aantal projecten wordt de creatieve maker ingezet vanuit het idee dat de creatieve inbreng een voorwaarde is, of zelfs noodzakelijk, om tot de beoogde innovaties te komen. De rol van de creatieve maker wordt daarbij niet expliciet kritisch bevraagd, hoewel dit niet zwart-wit is te stellen. Kortom: het project heeft niet aantoonbaar het doel om de creatieve maker zelf te innoveren.

2nd World, De Kunst van Later, The New Social en Toolkit for the Inbetween zetten vooral de creatieve denkkraft en de specifieke artistieke en ontwerpmethoden in om tot een nieuw instrumentarium te komen voor een beter publieksbereik, de inkomenspositie van creatieve professionals, hybride vormen van online en offline-presentaties, publicaties en archivering. Bij deze projecten zijn ontwerpers betrokken als projectpartner of als ingehuurde externe partij die een creatieve meerwaarde creëren binnen het project.

De Topsector Creatieve Industrie heeft de laatste jaren zwaar ingezet op de specifieke, creatieve methodieken die onder meer door creatieve makers worden ingezet, en deze in kaart gebracht als Key Enabling Methodologies (KEM's).²⁹ De oorsprong van KEM's ligt bij het (Missiegedreven) Innovatiebeleid. Hiermee wil het kabinet de innovatiekracht van Nederland verder ontwikkelen om maatschappelijke uitdagingen, zoals de energietransitie en de circulaire economie, gezamenlijk en grondig aan te kunnen pakken. De term KEM's staat voor de tools en methoden die worden ingezet voor onder meer het ontwikkelen van gezamenlijke visies en werkvormen voor participatie en co-creatie. Deze tools en methoden zijn ook zeer bruikbaar om de culturele en creatieve sector te innoveren.

Vooraf in onderzoek van universiteiten en hogescholen spelen deze KEM's een belangrijke rol om bestaande methoden te testen, te valideren, nieuwe te ontwikkelen en de kennis- en toepassingsmogelijkheden hiervan binnen de sector te delen.

²⁹ <https://kems.nl>

Zij hanteren veelal methoden op basis van hun eigen, jarenlange ervaringen, intuïties en praktijkkennis. Ze herkennen hun werkwijze niet in de veelal door universiteiten en hogescholen ontwikkelde methodieken.³⁰ De specifieke kennis van ontwerp- en innovatiemethodieken kan beschouwd worden als USP van de sector, mits ze door opdrachtgevers (h)erkend worden en als relevant worden ervaren. De creatieve maker zou op basis van deze methodieken een meer begeleidende en orkestrerende rol kunnen krijgen in het innovatieproces. Vooralsnog lijkt deze kennis nauwelijks bekend bij zelfstandige creatieve makers – gezien als de meest kwetsbare professionals in de sector.

Die orkestrerende rol is duidelijk aanwezig bij *Touched by a Hologram?* waarin de componist fungeert als de klassieke, creatieve geest die de regie voert over alle aspecten van de productie: van het aansturen en inspireren van de technici tot het regisseren van de acteur. Mogelijk gevaar bij deze werkwijze is dat het gewenste creatieve resultaat van de kunstenaar onvoldoende openheid biedt voor innovatieve afslagen en zijpaden tijdens het proces. De sector is bij uitstek project- en resultaatgericht – niet zelden gedreven door de voorwaarden en verwachtingen van subsidieverstrekkers – en gunt zichzelf soms te weinig ruimte voor onderzoek en innovatie.

De creatieve maker speelt ook een prominente rol in de projecten *Future Materials*, *Hybrid Music Vibes* en *Toolkit for the Inbetween*. Bij *Future Materials* worden vooral eigen kennis en ervaringen met betrekking tot materialen en materiaaltoepassingen bij elkaar gebracht om ze voor de sector toegankelijk te maken, als ondersteuning aan nieuwe maakprocessen. Belangrijke vraag hierbij is wat de balans zou moeten zijn tussen het individuele belang van de kunstenaar, die mogelijk unieke materiaalkennis bezit, en het collectieve belang om deze kennis beschikbaar te stellen voor de sector. Vergelijkbaar met de KEM's kunnen materiaalkennis en nieuwe toepassingen ervan vanuit een artistiek en cultureel perspectief een USP voor de sector zijn, aanvullend op bijvoorbeeld kennis uit de (bio)technologische domeinen. Dat zou kunnen leiden tot een aanvulling op bestaande verdienmodellen van de zelfstandige, creatieve makers die deze kennis inbrengen en wellicht ook breder, voor het gebruik van deze materialen buiten het creatieve domein.

In het project *Hybrid Music Vibes* kregen zestien muzikanten de mogelijkheid met nieuwe technologie aan de slag te gaan. Deze werd uiteindelijk vooral ingezet voor het maken van eigen videoclipps. Het maakt nieuwsgierig of de resultaten in deze vrije experimenteerterruimte en zonder directe bemoeienis van tussenpersonen die zich met promotie en verkoop van de muziek bezighouden, tot een groter publieksbereik en –bekendheid zou hebben geleid.

De creatieve maker als innovator krijgt een bijzondere rol in het innovatielab *Meta-Estate Lab*, waarin de architect – in het project vertegenwoordigd door het Amsterdamse architectuurcentrum ARCAM en ZHA CODE, de denktank van Zaha Hadid Architects – met behulp van blockchain-technologie weer agency krijgt binnen het complexe ecosysteem van bouwopgaven. De initiatiefnemers van het project proberen op deze manier de architect weer een stevigere positie te geven als initiator en aandeelhouder tussen kapitaalkrachtige projectontwikkelaars en bouwbedrijven wier invloed het creatieve proces steeds meer is gaan beïnvloeden. Een inspirerende benadering die mogelijk ook voor andere creatieve makers interessant kan zijn.

Toolkit for the Inbetween werkt overwegend met creatieve makers die voor creatieve makers en organisaties een toolkit ontwerpen ten behoeve van een hybride (online en offline) publieksparticipatie. Ook de samenwerking is hybride te noemen: creatieve makers, kunstenaars en designer zijn zelf technisch goed onderlegd of werken samen met technisch opgeleide makers

³⁰ Zie het onderzoek dat de regionale matchmakers van SIA hebben gedaan i.h.k.v. het programma GO Creatieve Industrie (*Collaboration for Impact - Impact*).

In de genoemde Innovatielabs-projecten worden de specifieke kennis en vaardigheden van de creatieve maker ingezet om te innoveren. Daarbij maken ze vaak gebruik van state-of-the-art kennis en technologieën om deze binnen de eigen ambities in te zetten, te testen en waar nodig of wenselijk te transformeren. Omdat we de definitieve resultaten nog niet kennen, is het lastig te beoordelen in welke mate deze innovaties meer incrementeel of radicaal van aard zijn.

DE CREATIEVE MAKER GEÏNNOVEERD

De creatieve maker innoveert incrementeel of radicaal op basis van specifieke kennis en kunde van materialen, technieken en methoden. In een aantal innovatielabs wordt nadrukkelijk de vraag gesteld of die specifieke kennis en vaardigheden van de creatieve maker zelf niet aan vernieuwing toe zijn. Kortom: de creatieve maker moet zichzelf innoveren zowel op het gebied van kennis en kunde als met betrekking tot zijn positie in het werkveld. Dat is vooral een gevolg van een toenemende hybridisering van de beroepspraktijk van creatieve makers die nadrukkelijk relaties aangaan met andere communities of practice, kennisdomeinen en werkvelden. Zo verbindt het project Zuid. Boijmans Van Beuningen het artistieke domein aan het sociaal-maatschappelijke domein; zoekt No Limits! Art Castle nadrukkelijk de verbinding tussen de kunst- en zorgsector, en worden in *Innovation: Lab, Touched by a Hologram?*, *Unlocking Fashion Heritage* en *Toolkit for the Inbetween* creatieve makers afkomstig uit verschillende kunst disciplines gekoppeld aan technici uit de wereld van digitale scan-, foto- en online-technologie en hackers-gemeenschappen.

Bovendien wordt de verhouding tussen creatieve maker en publiek steeds diffuser omdat er in diverse vormen van co-creatie artistieke werken tot stand komen. Dat vraagt om nieuwe kennis en vaardigheden voor de creatieve maker op het gebied van communicatie, educatie en samenwerking en een nieuw beoordelingskader voor wat de artistieke, maatschappelijke en economische relevantie en waardecreaties zijn van deze hybride praktijken. 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, etc. Wat deze (meestal nog fictieve) functies bindt is hun wil om in teamverband samen te werken, hun meertaligheid in verschillende kennisdomeinen en werkprijken, hun sterke focus op onderzoek en proces in plaats van concrete eindproducten, en de wens om buiten de gebaande paden van de culturele en creatieve sector te treden. De toekomst zal moeten uitwijzen of deze creatieve makers daarmee wendbaarder en weerbaarder worden. De verwachting is dat het nieuwe wegen opent naar andere business- en verdienmodellen.

CONCLUSIES

De rol van creatieve maker wordt binnen het programma Innovatielabs divers geadresseerd. Een aantal projecten richt zich nadrukkelijk op het versterken van de economische positie van de creatieve maker door het direct verbeteren van zijn of haar huidige of toekomstige financiële positie. Daarbij wordt nadrukkelijk ook gekeken welke mogelijkheden er zijn om de specifieke kennis en ervaring van creatieve makers in te zetten in andere dan primair culturele domeinen, zoals in zorg, welzijn en onderwijs. Een hybridisering van de praktijk van creatieve makers, die al veel langer usance is, maar die in de huidige tijd van integrale en cross-sectorale verbindingen - noodzakelijk voor belangrijke maatschappelijke transities - betere kansen lijkt te bieden.

Dat vereist ook het innoveren van de creatieve maker zelf. Ofschoon 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 andere wetenschappelijke, technologische en maatschappelijke domeinen dan alleen die van kunst en cultuur.

BLOG

DE ROL VAN DE CREATIEVE MAKER

Oorspronkelijk gepubliceerd op <https://innovatielabs.org/updates/de+rol+van+de+creatieve+maker/>, 2 oktober 2023

De creatieve maker is vooral een toekomstspeculant', aldus Innovatielabs-onderzoeker en lector Tactical Design aan ArtEZ University of the Arts **Jeroen van den Eijnde**. In deze blog houdt hij de rol van de creatieve maker tegen het licht. Vertrekkend vanuit een historisch perspectief analyseert hij de verschillende betekenissen van 'creatief' en 'maker' en wijst hij op hoe kunstmatige intelligentie ons anders laat denken over creativiteit en makerschap.

DE MENS ALS MAKER EN DENKER

De mens doet en denkt. Het zijn twee gescheiden maar onlosmakelijk verbonden activiteiten die in een lange traditie van kennisontwikkeling staan. Kennis via de geest door het aanschouwen van de werkelijkheid (in het Grieks *theorètikai*) verkreeg men in de middeleeuwen via de *artes liberales* die de basis vormden van onze theoretische, wetenschappelijke kennis. Kennis die we opdoen via fysieke, zintuiglijke ervaringen en door het maken van dingen was het domein van de *artes mechanicae* die zich manifesteert in ambachtelijke vervaardiging (*praktikai*). Waar *theorètikai* een talig karakter heeft, kenmerkt *praktikai* zich door onbewuste kennis (*tacit knowledge*): impliciete ervaringskennis, voortkomende uit fysieke en routineuze handelingen. Het is het verschil tussen leren fietsen door een beschrijving hiervan te lezen of door het jezelf met vallen en opstaan eigen te maken, in de vakliteratuur beter bekend als *learning-by-doing*. Deze ervaringskennis – eerder een kunde – werd eeuwenlang door een meester-leerling systeem aangeleerd en kon pas na een lange periode van oefening (minimaal tienduizend uur volgens kenners) pas echt goed worden beheerst. Een wijze van kennis opdoen die ook wetenschappelijk is onderzocht. ‘Kijken naar een handbeweging van iemand anders activeert globaal dezelfde neuronen die geactiveerd worden wanneer je die handbeweging zelf uitvoert’, schrijft Nederlands bekendste hersenonderzoeker Dick Swaab.³¹ Deze vorm van kennis beheerst nog steeds voor een belangrijk deel de traditionele kunsten als muziek, dans, theater, schilder- en beeldhouwkunst.

Sinds de renaissance zijn de ambachtelijke kunsten verrijkt met een gevarieerd scala aan theoretische kennis; vanaf het zestiende-eeuwse concept *disegno*³² dat als middel diende voor beeldend kunstenaars om het ultieme kunstwerk te maken, tot aan wetenschappelijk onderbouwde en gevalideerde ontwerpmethodes. Zo behoort sindsdien niet enkel de belichaamde ervaringskennis tot het domein van de maker, maar ook de theoretische kennis over materialen, technieken en processen voor creatieve producties, gelardeerd met academische kennis uit de alfa-, bèta- en gammawetenschappen. Desondanks blijft de creatieve maker in de eerste plaats een ambachtsman, in de betekenis zoals verwoord door de socioloog Richard Sennett in *The Craftman* (2008): een intrinsiek gedreven persoon die vooral denkt in de vorm van doen met de handen.³³ Hij citeert ter ondersteuning van zijn betoog de filosoof Emmanuel Kant: *The hand is the window on to the mind*. Het zijn de makende handen die door het manipuleren van materie en techniek onze hersenen informeren. De maker doet, volgens Sennett, op deze manier kennis op hoe te onderhandelen tussen autonomie en autoriteit, hoe mee te bewegen met tegenwerkende krachten zonder er frontaal tegen in te gaan, hoe een taak te vervullen met minimale middelen, hoe mensen en dingen te benaderen met empathische verbeelding, en bovenal hoe belangeloos te kunnen spelen voor het eigen plezier.

³¹ Dick Swaab, *Ons creatieve brein. Hoe mens en wereld elkaar maken*, Amsterdam 2016.

³² *Disegno* is de ontwerpschets die conform de heersende theoretische inzichten uit die tijd inzicht gaf in onder meer de juiste compositie en anatomische representatie van de mens voor het uiteindelijk te realiseren kunstwerk.

³³ Richard Sennett, *The Craftman*, New Haven 2008.

DE MENS ALS TOEKOMSTBOUWER

Dat profiel beperkt zich geenszins tot de kunstenaar of wat tegenwoordig steeds vaker de creatieve professional heet. Ook wetenschappers, ingenieurs of artsen kennen het plezier om met hun handen te onderzoeken, te experimenteren, kennis te ontwikkelen en deze toe te passen voor specifieke vragen of problemen. Sint Lucas was niet voor niets patroonheilige van zowel artsen als kunstenaars. In de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw waren er twee studies in het Nederlandse hoger onderwijs waarvoor studenten twee jaar extra studiefinanciering konden krijgen omdat het om zowel cognitieve als praktische scholing ging: geneeskunde en kunstonderwijs.

Toch is er een belangrijk verschil te noemen tussen creatieve makers en creatieve wetenschappers. De meeste wetenschappen doen aan re-search, dat wil zeggen ze (her)zoeken iets wat al in de werkelijkheid bestaat en proberen dat zo goed mogelijk te begrijpen en te verklaren. Het zijn beschouwende wetenschappen, nauw verwant aan het eerder genoemde begrip theoretiek. Het is de theorie die we ontwikkelen door het geestelijk aanschouwen van de werkelijkheid, zonder dat we daar fysiek aan deelnemen. Alsof we door een raam naar buiten kijken en proberen te ontdekken en te snappen wat we allemaal zien. De twee belangrijkste wetenschappelijke methoden om die aanschouwde wereld te doorgronden zijn deductie (we hebben een theorie over de wereld en we kijken of de fenomenen die we ervaren hierbinnen passen) en inductie (we ervaren tal van verschillende fenomenen en bedenken daarvoor een passende theorie). Maar of we nu induceren of deduceren, de bestaande fenomenen zijn er de basis voor.

De creatieve maker (en soms ook de creatieve wetenschapper) richt zich echter op toekomstige, nieuwe fenomenen. Ze maken immers wat er nog niet is. Daarvoor is het concept abductie van toepassing – gemunt door de Amerikaanse semioticus Charles Sander Peirce – waarbij de rationele logica van inductie en deductie plaatsmaakt voor een meer speculatieve wijze van denken en redeneren die betrekking kan hebben op het heden (Zou dit nu het geval zijn?), maar ook op de toekomst (Zou dit straks het geval kunnen zijn?). Creatieve makers zijn bij uitstek toekomstbouwers, niet alleen omdat ze steeds iets nieuws maken, maar vaak ook omdat ze de toekomst adresseren: utopisch of dystopisch, gewenst of ongewenst, mogelijk of onmogelijk, uitsluitend imaginair of als toegepaste verbeelding voor het maatschappelijk nut. Abductie laat de creatieve verbeelding aan de macht.

DE CREATIEVE MENS

Het begrip creativiteit is diffuus en wordt in diverse wetenschappen verschillend geïnterpreteerd. Het begrip is relatief jong; de eerste Engelstalige vermelding stamt uit 1875. De begrippen 'creatie' en 'creëren' (van het Latijnse creare) bestonden al vóór die tijd, maar die hadden wereldwijd – van het Oude Griekenland tot aan India en China een religieuze connotatie: creëren was voorbehouden aan een goddelijke entiteit. In de westerse cultuur werd dit goddelijk scheppen gezien als iets creëren uit het niets (ex nihilo) wat ongetwijfeld van invloed is geweest op het idee van een lineaire, progressieve geschiedschrijving. Sommige oosterse culturen en geloofssystemen, zoals hindoeïsme, taoïsme en boeddhisme, hanteren een meer circulaire, op natuurlijke levenscycli gebaseerde opvatting van creatie als een mimische herhaling van wat in essentie altijd al aanwezig is.³⁴

³⁴ Zie voor een goede inleiding in het concept creativiteit: Robe Pope, *Creativity. Theory, History, Practice*, Londen/New York 2005.

In de renaissance kreeg het begrip creatie voor het eerst een menselijk gezicht, en wel die van kunstenaars. Kunstenaars werden als artistieke genieën een goddelijke status toegedicht. De geniale kunstenaar was bezield door de genius die fungeerde als bemiddelaar tussen de goddelijke en menselijke wereld.

In de achttiende eeuw wordt voor het eerst een verbinding gelegd tussen creativiteit en verbeelding om een onderscheid te maken tussen creatief talent en creatieve genialiteit. Het talent bedenkt iets nieuws maar zonder bestaande paradigma's te doorbreken. Het genie doorbreekt bestaande paradigma's wel door een fundamenteel andere manier van denken. Nu zouden we zeggen dat alleen geniale geesten radicale innovaties kunnen bedenken en het talent is beperkt tot incrementele vernieuwing.

Met de opkomst van de psychologie als wetenschap in de negentiende eeuw wordt het geniale talent van de kunstenaar losgekoppeld van bovennatuurlijke of goddelijke krachten. Creativiteit wordt iets van de menselijke geest 'as the capacity to make, do or become something fresh and valuable with respect to others as well as ourselves'.³⁵ Het betreft een specifieke vorm van intelligentie om als individu of als groep iets nieuws te scheppen.

Wat kunnen we op basis van neurowetenschappelijke kennis zeggen over het creatieve brein? Algemeen wordt aangenomen dat creatieve mensen meer interactie en communicatie hebben tussen de verschillende hersengebieden; dat het belangrijkste hersendeel voor creatief denken van invloed is op het persoonlijkheidskenmerk 'openheid'; dat ze gemiddeld iets hogere IQ-scores hebben, en dat ze over een bovengemiddelde capaciteit beschikken om te associëren en metaforen te gebruiken. Capaciteiten die onontbeerlijk van belang zijn voor divergent denken waarbij nieuwe ideeën worden gegenereerd (brainstormen). Bovendien blijkt het creatieve brein goed in staat om vanuit verschillende perspectieven te kijken naar fenomenen, situaties en problemen (holistische denkwijze).

Actuele ontwikkelingen in kunstmatige intelligentie roepen steeds vaker de vraag op of het creatieve menselijke brein vervangen kan worden door digitale technologie. Er zullen zeker kenmerken van creativiteit door een computer overgenomen worden en die zullen hoogstwaarschijnlijk veel beter functioneren dan bij de mens. Bijvoorbeeld het associëren met beelden zal de computer, met haar enorme datageheugen, makkelijker afgaan dan het menselijke brein. De computer zal het een stuk lastiger krijgen als het belichaamde kennis moet leren. Iedereen was onder de indruk toen in 2018 het computerprogramma AlphaGo de toenmalige wereldkampioen van het bordspel Go – algemeen gezien als het meest complexe bordspel – meerdere keren versloeg. Maar die winst kun je nog steeds op het conto schrijven van een enorme cognitieve rekenkracht. Misschien moeten we pas echt onder de indruk raken van de computer wanneer we een robot live op het podium een vioolconcert van Niccolò Paganini zien uitvoeren.

DE CREATIEVE SECTOR

Nu we een globaal beeld geschetst hebben van de creatieve maker, kunnen we de vraag stellen hoe die zich verhoudt tot de culturele en creatieve sector. Eind jaren negentig omarmden met name beleidsmakers het concept creatieve industrie, in 1998 voor het eerst geformuleerd als 'those activities which have their origin in individual creativity, skills and talent and which have the potential for wealth and job creation through the generation and exploitation of intellectual property'.³⁶ Creativiteit krijgt vanaf dat moment nadrukkelijk een economische context en de sector wordt verbreed met kapitaalintensieve industrie zoals film, media (radio, televisie) en de sterk technologisch gedreven bedrijven voor digitale spellen.

³⁵ Pope 2005, p. xvi.

³⁶ Department for Culture, Media and Sport (DCMS). *Creative industries mapping document*. London: DCMS, 1998.

Internationaal en nationaal zijn tal van pogingen gedaan om de culturele sector – gekenmerkt door de klassieke vormen van scheppende en uitvoerende kunsten – en de creatieve industrie te definiëren aan de hand van disciplines en beroepsgroepen die er wel of niet toebehoren. De kunstenaar als creatieve maker kreeg daarbij steeds vaker de titel van creatieve professional, waarvan het belangrijkste kenmerk is volgens CLICKNL – het topconsortium kennis- en innovatie van de Creatieve Industrie – ‘dat zij allemaal creativiteit gebruiken als middel om waarde te creëren’.³⁷ Wat die waarde precies is en voor wie die wordt gecreëerd, blijft een voortdurende discussie binnen de sector.

Wanneer we niet naar individuele beroepsbeoefenaars kijken, maar naar de disciplines van de culturele en creatieve sector, zouden we kunnen stellen dat het bij al die disciplines in de eerste plaats gaat om de productie van symbolische waarden in de vorm van zintuiglijk ervaarbare verhalen die iets vertellen over wie of wat we (kunnen) zijn in deze steeds veranderende wereld. Dat mensen daarvoor bereid zijn te betalen of dat het nieuwe inzichten, innovaties en oplossingen kan bieden voor maatschappelijke vraagstukken is van secundair belang.

Beleidsmakers zijn gebaat bij ordening en afbakening – alleen al voor een helder systeem van subsidieverstrekking. Maar de creatieve industrie laat zich niet makkelijk ordenen. Wanneer we alle disciplines en subdisciplines van de creatieve industrie benoemen, doemt er een soort Borgesianaanse taxonomie op. De Argentijnse schrijver en dichter Jorge Luis Borges beschreef een (fictieve) Chinese encyclopedie waarin de dieren zijn verdeeld in ‘(a) behorend aan de keizer, (b) gebalsemd, (c) tam, (d) speenvarkens, (e) sirenen, (f) fabelachtig, (g) zwerfhonden, (h) opgenomen in de huidige classificatie, (i) uitzinnig, (j) ontelbaar, (k) getekend met een zeer fijne kamelenharen borstel, (l) et cetera, (m) die net de waterkruik hebben gebroken, (n) die er van veraf uitzien als vliegen’. Kortom: welke rode draad loopt er door deze kenmerken om het fenomeen dier te definiëren?

Op vergelijkbare wijze kunnen we op zoek naar de rode draad die de creatieve sector bindt. We hebben al geconstateerd dat de creatieve maker zich niet beperkt tot de disciplines van de creatieve industrie en de culturele sector. Wijlen professor Dany Jacobs, voormalig lector Kunst, Cultuur & Economie bij ArtEZ University of the Arts en een autoriteit op het gebied van innovatiebeleid, heeft een poging ondernomen de creatieve industrie niet te definiëren aan de hand van disciplines maar op basis van de mate waarin diverse beroepsgroepen creatief zijn. Daarbij probeerde hij kenmerken – de competenties van een beroepsgroep te beoordelen op de mate waarin ze creatief te noemen zijn.³⁸ Het leidde onder meer tot zijn provocerende uitspraak binnen het kunstonderwijs dat de gemiddelde dier creatiever is dan de professioneel opgeleide kunstenaar.³⁹ Het moge in ieder geval duidelijk zijn dat creatieve makers zich ook, en steeds vaker, buiten de disciplinaire grenzen van de creatieve sector bevinden, zoals binnen de wetenschap en de door technologie gedreven sectoren. Het leidde in 2014 tot de erkenning van Creative Technologies als een nieuw onderwijsdomein in het Nederlandse onderwijsbestel.

Of het nu om artistieke, wetenschappelijke of technologische makers gaat, individuele creativiteit kan verbonden worden aan juridische aspecten van auteursrechten en intellectueel eigendom. Rechten die overigens steeds vaker worden bevraagd door de snelle ontwikkelingen op het gebied van kunstmatige intelligentie. De vraag is dan of slimme algoritmes gebruik mogen maken van de individuele creativiteit van anderen, of dat deze technologie zelf deze rechten kan claimen en daarmee juridisch gelijkwaardig wordt aan de menselijke creatieve maker.

³⁷ <https://www.clicknl.nl/de-creatieve-industrie/#:~:text=Wat%20creatieve%20professionals%20bindt%2C%20is,middel%20om%20waarde%20te%20cre%C3%ABren.&text=Met%20haar%20creatieve%20vermogen%20en,sterkere%20sector%20en%20mooiere%20wereld>.

³⁸ S. Westerman, M.B. Moens, D. Jacobs, ‘Creativiteit in gradaties’, ESB, maart 2008, pp. 151-153.

³⁹ Van 2007 tot 2014 maakte ik als onderzoeker deel uit van zijn lectoraat Kunst, Cultuur & Economie van ArtEZ waarin hij dit onderzoek besprak.

EEN PROFIEL VAN DE CREATIEVE MAKER

De culturele sector in Nederland voelt zich niet altijd thuis binnen de kaders van de creatieve industrie vanwege de sterke nadruk op economische doelstellingen, meer dan op de artistieke en maatschappelijke relevantie van de artistieke productie. Wat beide tradities in ieder geval verbindt is hun basis in individuele creativiteit, vaardigheden en talenten. Daarbij gaat het in belangrijke mate om belichaamde kennis, opgedaan door jarenlange ervaring in fysieke confrontaties met materialen en technieken, en gecombineerd met specifieke capaciteiten om vragen en problemen te benaderen met een open, divergente houding en vanuit verschillende perspectieven. De creatieve maker is vooral 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.

De creatieve maker is niet eenvoudig te definiëren, maar in bovenstaande profiel herkennen we ongetwijfeld veel van de mensen die betrokken zijn bij de innovatielabs zoals componisten, muzikanten, beeldend kunstenaars, grafisch ontwerpers, film- en theatermakers, architecten, en meer hybride makers waarbij het individuele creatieve talent gekoppeld is aan andere vormen van kennis en kunde zoals bij (kunst)docenten en (creatieve) ingenieurs.

TECHNOLOGIE 4

Auteur: Paul Rutten

Technologie biedt makers, organisaties en bedrijven tal van mogelijkheden en aanknopingspunten voor nieuwe toepassingen en heeft zich in het verleden bewezen als belangrijke, maar zeker niet de enige motor van innovatie. Momenteel is digitalisering de dominante technologie voor innovatie in de samenleving, ook in de culturele en creatieve sector.

Bestaande of beschikbare digitale toepassingen worden toegeëigend en aangepast aan de eigen specifieke doelen. Binnen kunsten en cultuur is technologie vaak een aanknopingspunt voor artistiek, inhoudelijke inspiratie en vernieuwing. Daarbij is niet zelden sprake van technologiekritiek, van kanttekeningen bij de maatschappelijke impact ervan. Ook de productiepraktijk van makers en instellingen kan door technologie veranderen waardoor ze bestaande handelingen sneller en beter kunnen uitvoeren. Ze maakt ook interactie en samenwerking van makers mogelijk, door ze met elkaar te verbinden ontstaan makerscollectieven. Daarnaast zorgt technologie voor innovatie in de distributie en terbeschikkingstelling van werken, producten en diensten van boekdrukkunst tot nieuwe vormen van online interactie en participatie door toepassingen als NFT's⁴⁰, immersieve mediatechnologie en virtuele ruimtes. Ook cultuurmarketing innoveert op basis van technologische mogelijkheden. Die vindt steeds vaker online plaats en is in toenemende mate datagedreven.

Binnen Innovatielabs zijn de innovatiemogelijkheden van technologie in de culturele praktijk onderzocht en is de verworven kennis vertaald in toepassingen die tot innovatie leiden of daartoe de mogelijkheid in zich dragen. Daarbij geldt dat de kunst- en cultuurwereld zich niet beperkt tot de simpele adoptie van technologie; de culturele en creatieve sector is mede-aanjager, verkenners en vormgever van innovatie op basis van en met technologie. Dat geldt ook voor de Innovatielabs-projecten. Technologie is zelf ook een object van innovatie; in de ontwikkeling van de toepassing ervan manifesteren zich doorgaans nieuwe kansen en mogelijkheden. De integratie van technologie in creatieve werken, producten en diensten gebeurt vanuit diverse motieven, met verschillende doelen voor ogen en met verschillende resultaten. De mate waarin technologie wordt doorontwikkeld in de door Innovatielabs ondersteunde initiatieven verschilt. Zoals hierna zal blijken, wordt soms gekozen voor elders bewezen technologie die maar beperkte aanpassingen behoeft. Binnen andere projecten is de doorontwikkeling van toepassingen en software nodig en substantieel.

Dit hoofdstuk levert een beknopt overzicht van de resultaten in de Innovatielabs-projecten. Het zegt nog weinig over de mate van succes waarmee in de projecten digitale technologie is toegepast. Dat heeft twee redenen. Allereerst zijn de projecten opgezet om een mogelijke toepassing te ontwikkelen. Sommigen resulteren in een proof-of-concept, andere in een prototype en sommige in een initiatief voor een pilot.⁴¹ Het bewijs dat het doel waarmee een toepassing is ontwikkeld, bereikt is, oftewel het succes in de culturele en creatieve praktijk of op de markt gerealiseerd is, is daarmee echter nog niet geleverd. Daarnaast zijn de projecten ten tijde van het schrijven van dit onderzoeksrapport nog in een afrondende fase. De observaties die in deze paragraaf gedeeld worden zijn vooral gebaseerd op de projectplannen, een aantal tussenrapportages, aanvragen voor aanvullende subsidies voor opschaling en kennisdeling en waarnemingen van de onderzoekers.

⁴⁰ NFT staat voor non-fungible token, een virtueel item dat uniek is en niet als standaard ruilmiddel gehanteerd wordt zoals bijvoorbeeld cryptovaluta. Een NFT kent dan ook een eigenaar en kan verhandeld worden en heeft een economische waarde die bepaald wordt op de markt van vraag en aanbod. Digitale kunstwerken functioneren vaak als NFT en kunnen bijvoorbeeld in virtuele ruimtes geëxposeerd worden.

⁴¹ Met een proof-of-concept wordt het bewijs geleverd dat een toepassing ontwikkeld kan worden. Het gaat om validatie op basis van theorie en onderzoek. Een prototype laat zien hoe het ontwikkeld kan worden. Het is de soms fysieke uitwerking voor een mogelijke oplossing of interventie. Een pilot is een eerste toepassing in de praktijk, doorgaans voor een beperkt publiek in een experimentele fase. Daarop volgt vaak een minimal-viable product dat de basisfunctionaliteiten van een interventie, oplossing of product bevat, maar wel al aangewend kan worden door de eindgebruiker. Het is primair geschikt om te leren en het idee en de uitwerking ervan verder te valideren. Een beta-versie ten slotte staat bijna gelijk aan het eindproduct en markeert de fase voorafgaand aan de definitieve implementatie en lancering. Vgl: <https://www.nesta.org.uk/blog/proof-of-concept-prototype-pilot-mvp-whats-in-a-name/>.

MAKEN EN PRODUCEREN

Meerdere projecten werken aan innovaties die de creatie en productie van de culturele en creatieve sector kunnen verbeteren of verrijken. Het gaat daarbij vooral om betere toegang tot en online vindbaarheid van materialen die van belang zijn voor makers. Daarbij wordt ook kennis over materialen en maak- en productieprocessen ontsloten. De toepassingen die daarvoor gebruikt worden zijn 3D-fotografie in hoge resolutie en metadatering en indexering van digitale objecten. De gecreëerde toepassingen bieden de mogelijkheid om algoritmes en artificial intelligence te gebruiken. De toegepaste technologieën vinden grotendeels hun oorsprong in de wereld van digitaal erfgoed, waarin in het verleden veel werk is gedaan om collecties digitaal te ontsluiten.

In *Unlocking Fashion Heritage* worden museale modecollecties door middel van 3D-scans en 360 graden fotografie ontsloten. Daarbij gaat het zowel om objecten als om de ambachtelijke (historische) kennis die in de productie ervan is gebruikt. De primaire doelgroep varieert van museummedewerkers tot thuismakers. Een selectie van kledingstukken wordt omgezet in 3D- modellen.

Future Materials legt een digitale databank aan van duurzame en afbreekbare materialen die kunstenaars kunnen gebruiken bij het realiseren van hun werken. Ze kunnen daarbij ook input leveren. Er worden beschrijvingen van de materialen gemaakt die op de site komen en er worden (meta)data over de materialen in de database opgenomen.

In *The New Social* wordt internettechnologie ingezet om mensen, waar ook ter wereld, een publicatie te laten samenstellen, bewerken en produceren, op basis van online beschikbare informatie. De contentbase moet dusdanig georganiseerd zijn dat het gebruikers in staat stelt publicaties te maken. Dat stelt eisen aan content management systeem en codering en metadatering van de beschikbare informatie.

Living Lab Open Cultuurdata wil een gezamenlijke open infrastructuur ontwikkelen op basis van technische standaarden om zoeken, vinden en archiveren van digitale content te vergemakkelijken. Daarnaast wordt die infrastructuur gebruikt om agendagegevens van cultuuraanbieders met zoveel mogelijk partijen te delen. Daarmee worden zowel de mogelijkheden voor deling van beschikbare videocontent als het potentiële bereik van informatie over het actuele aanbod, enorm vergroot. Het open source-karakter en de mogelijkheden voor deelnemende organisaties om zelf als aggregator op te treden, zorgen ervoor dat cultuurinstellingen niet afhankelijk worden van bestaande, gecentraliseerde intermediaire organisaties. Er zijn metadateringsysteem ontworpen voor registraties van werken en voorstellingen in de culturele en creatieve sector die eerder zijn gemaakt en vastgelegd, onder meer tijdens de COVID-19 periode. Digitale technologie, in het bijzonder digitale opslag en archivering, standaardisatie, metadata, zoektechnologie, streaming en eventueel algoritmië en artificial intelligence vormen de basis van dit project.

Meta-Estate Lab zet blockchain in om de positie van architecten in de waardeketen te versterken en richt zich daarmee, anders dan de andere projecten in deze categorie, minder op het productieproces. Smart contracting gebaseerd op blockchain maakt gedeeld eigenaarschap van woningen mogelijk. Architecten worden voor een deel eigenaar van gebouwen die ze zelf ontworpen hebben, ze staan geregistreerd in een blockchain. Waar blockchain nu vooral gebruikt wordt in transacties en contracten rond digitale activa, bijvoorbeeld NFT's, gaat het hier om materiële assets: gebouwen.

HYBRIDE EVENEMENTEN EN VIRTUELE WERELDEN

Een tweede belangrijk cluster van aanwending van technologie binnen Innovatielabs bestaat uit projecten die real-time virtuele werelden creëren als onderdeel van hun producties en productiepraktijk, vooral gericht op zowel fysiek als online aanwezig publiek. Op die wijze zorgen ze voor innovatie van het aanbod, grotendeels binnen de podiumkunsten. Creatieve makers werken in deze projecten op het snijvlak van artistieke productie en ontwikkeling van technologie. Over de vraag of er daadwerkelijk sprake is van technologieontwikkeling of alleen van toepassing ervan, kan gemakkelijk discussie ontstaan. We kiezen hier voor de positie dat wanneer er sprake is van, in dit geval software-ontwikkeling die specifieke, nieuwe toepassingen mogelijk maakt en die een toevoeging is op de basistechnologie waarop de doorontwikkeling gebaseerd is, er sprake is van technologieontwikkeling. Dat is in verschillende innovatieprojecten die we hier bespreken het geval. Ze bouwen real-time hybride omgevingen waarin fysieke en online beleving, maar ook creatie van cultuur, samen voorkomen of geïntegreerd worden op basis van extended reality (XR) toepassingen: augmented reality, virtual reality en mixed reality.⁴²

Touched by a Hologram? ontwikkelt nieuwe, hybride publiekservaringen binnen de podiumkunsten. De klassieke theater-eenheid van plaats, tijd en handeling wordt in de virtuele ruimte, een soort van hologram, losgelaten. De positie van de 'toeschouwer' verandert in een participerende acteursrol. Dat wordt bereikt met een immersieve 3D ervaring. Het project werkt de rol van het publiekslid verder uit door te werken aan de creatie van een digital twin zowel van de bezoeker als van de acteurs. Een digital twin is hier een digitale kopie van een persoon die een rol heeft in een virtuele ruimte, in gezelschap van anderen. In het geval van de bezoeker wordt de mentale toestand van hem of haar door middel van artificial intelligence vertaald in een unieke VR-ervaring. Volumetric video is, naast de hiervoor genoemde XR-toepassingen, een belangrijke technologie. De ontwikkeling van de technologie en de artistieke toepassing ervan gaan in het project hand in hand. Resultaten worden gedeeld via virtuele platforms als Steam en SideQuest.

In de *Toolkit for the Inbetween* wordt de tussenruimte tussen on- en offline verkend. Het project schept de voorwaarden om virtuele en fysieke bezoekers van culturele evenementen gelijkwaardig te laten participeren en interacties tussen hen mogelijk te maken. Naast XR-technologie zijn ook communicatie-technologie, data-analytics, kunstmatige intelligentie, ontwerpsoftware en social media van belang.

Innovation:Lab draait om een faciliteit ten dienste van de culturele en creatieve sector, gericht op het theater van de toekomst. Daarin wordt geëxperimenteerd met een nieuwe praktijk van productie en presentatie op het grensvlak van technologie en kunst, met bijzondere aandacht voor virtuele werelden en hybride evenementen. Het publiek wordt betrokken als co-creator bij ontwikkeling van technologie en diensten. Er is sprake van rolverschuiving bij makers naar onderzoeker en ook teamplayer en regisseur van innovatie.

Hybrid Music Vibes heeft tot doel kennis en bewustzijn van technologische mogelijkheden voor creatie en productie bij popmuzikanten vergroten, in het bijzonder door ze laten experimenteren met XR-technologie en interactieve formats waarmee het publiek op een innovatieve manier in de popcultuur betrokken zou kunnen worden. De betrokken makers bleken de gelegenheid die hen geboden werd om aan vernieuwende producties te werken, toch vooral te benutten voor het maken van videoclips.

⁴² Deze toepassing vormt mede de basis van wat de metaverse wordt genoemd, een toekomstbeeld waarin een tweede, virtuele werkelijkheid als relevante verblijfs wereld voor mensen gaat dienen, met vergelijkbare karakteristieken als de fysieke en sociale omgeving waarin ons leven zich nu voor een belangrijk deel voltrekt.

DATA EN DIGITALE DIENSTEN: AANBOD, MARKETING EN CULTUURPUBIEK

Waar in de vorige twee categorieën de nadruk ligt op innovaties in of ten bate van het creatie- en productieproces, gaat het in deze categorie om de ontwikkeling van toepassingen in de positionering van het cultuuraanbod richting het publiek. De Innovatielabs-projecten die zich met deze kwesties bezighouden dienen in ieder geval twee innovatiedoelstellingen: vergroting van de reikwijdte en het bereik van cultuurproducten en -diensten en het versterken van hun waardepropositie en verdienvermogen. In essentie gaat het om innovatie van de marketing van cultuur door het optimaal, collectief aanwenden van gebruikersdata en het benutten van de juiste infrastructuren en IT-toepassingen. Daaraan gekoppeld is in de meeste gevallen een vorm van collectieve dienstverlening door een gezamenlijke of een derde organisatie, vaak in de vorm van een platform.

De koppeling van gebruikersdata van meerdere aanbieders en de analyse ervan ten dienste van een betere positionering van het aanbod biedt meerwaarde boven de focus op een individuele instelling. Data over een grote groep gebruikers van meerdere aanbieders bieden meer mogelijkheden voor het genereren van relevante marketinginformatie dan data van een individuele instelling. Samenwerking heeft zowel voor de afzonderlijke culturele instelling als voor de gehele cultuurbedrijfstak waarin die aanbieders actief zijn, grote voordelen. Dat vormt de grondslag voor verschillende collectieve initiatieven die deze synergiemogelijkheid trachten om te zetten in waarde voor de bedrijfstak en de individuele spelers. Bij het opslaan, analyseren en benutten van deze data worden diverse technologieën en methoden toegepast zoals (cultuur)data-analytics, algoritmie en kunstmatige intelligentie. Voor het vertalen ervan in managementinformatie worden methodieken uit service design ingezet, in het bijzonder met het oog op het formuleren van de customer journey.

In een aantal gevallen wordt de gezamenlijke cultuurdatastrategie gekoppeld aan een collectief dienstenaanbod, variërend van het streamen van content tot marketing van het aanbod en deelname aan de exploitatie. Daartoe worden platforms ingericht, steeds met een belangrijke input en inbreng van individuele spelers uit de bedrijfstak.⁴³ Het laatste van de hier besproken projecten gaat minder over het benutten van marketinginformatie, maar meer over het inrichten van een infrastructuur die het mogelijk maakt voor cultuurinstellingen om hun aanbod te delen en te koppelen en daarmee een betere positionering ervan mogelijk te maken.

Everybody in the (art)house! is de doorontwikkeling van Picl, een video on demand-dienst waarmee film liefhebbers online tegen betaling per titel, arthousefilms streamen. Het platform werkt samen met veertig filmtheaters in Nederland die meedelen in de opbrengsten die het platform genereert. Het project wil de propositie van Picl verbeteren door de ontwikkeling van een customer journey voor de hybride filmconsument, die zowel online als on-site films bekijkt. Vaardigheden en kennis op het terrein van data-analytics en mogelijk gebruik van kunstmatige intelligentie en algoritmie zijn belangrijk. Het project ontwikkelt bovendien een player die kan worden ingebed in de website van derde organisaties, van bijvoorbeeld zorginstellingen, om op die manier het bereik van arthousefilms, in samenwerking met de vertoners en producenten, verder te vergroten.

⁴³ Zie ook hoofdstuk 2.

Podiumpas is gericht op de doorontwikkeling van een collectief abonnementensysteem in de podiumsector. Dat geeft het publiek onder nader bepaalde voorwaarden tegen gunstige financiële condities toegang tot het aanbod van de deelnemende theaters. Het dienstenconcept is gebaseerd op Cineville, een gelijksoortige toepassing in de wereld van de arthousefilms. De door *Podiumpas* gehanteerde technologie is ook daaraan ontleend. Podiumpas ontwikkelt additionele diensten onder meer door slim gebruik te maken van bezoekersdata. Het project kiest daarbij voor een datagedreven aanpak. Technologie gerelateerde vragen hebben betrekking op data-eigenaarschap, transparantie en ook op algoritmie en kunstmatige intelligentie.

2nd World werkt aan de gezamenlijke positionering van het aanbod van vijftien Nederlandse musea en herinneringscentra gericht op de periode 1940-1945.

Ook hier wordt gewerkt aan een gemeenschappelijk platform voor marketing van diensten en producten gericht op synergie, vooral in publieksbereik en kosten.

Technologie is onder meer van belang bij het ontwikkelen van een digitaal prototype van een customer journey op basis bezoekers- en gebruikersdata.

Deze samenwerkingsvormen kennen meerdere uitdagingen. Het uit handen geven van de controle en zeggenschap over de exploitatie van een deel van de eigen diensten en producten, ten faveure van het collectieve belang is niet voor iedere participant een vanzelfsprekendheid. Dat geldt bijvoorbeeld voor het digitale klantencontact. Door de koppeling van de decentrale CRM-systemen aan een centrale database, geven individuele cultuurinstellingen bezoekersdata uit handen. Ook zijn met de samenwerking kosten gemoeid, in personele zin, maar ook voor investeringen in technische systemen gericht op standaardisering en compatibiliteit. Value alignment is in deze projecten een belangrijke opdracht en uitdaging: harmoniseren van waarden en doelstellingen op het niveau van het netwerk van partijen en dat van individuele partijen.

Een tweetal andere projecten zetten digitale technologie in om samenwerking binnen de culturele en creatieve sector mogelijk te maken, anders dan door het creëren van platforms.

Crowdkeeping ontwikkelt manieren om de relatie tussen de donateurs als loyaal publiek en cultuurinstellingen te versterken (retentie). Op die wijze worden meer inkomsten gegenereerd voor de cultuursector. Bezoekersdata en -informatie zijn in veel gevallen het startpunt van de ontwikkeling van methodieken en instrumenten. Compatibiliteit van databases en standaardisatie van bestanden en systemen, CRM-systemen onder meer, zijn een voorwaarde om data en informatie van meerdere partijen uit de cultuursector te integreren en de meerwaarde ervan te kunnen benutten. Dat varieert van simpele databestanden tot ticketsystemen.

Het eerdergenoemde *Living Lab Open Cultuurdata* is ook hier van belang. Het project ontwikkelt een infrastructuur op basis van technische standaarden die samenwerkingen zoals hiervoor beschreven mogelijk maakt, in het bijzonder door het deelbaar maken van agenda-informatie en videoregistraties van voorstellingen en andersoortige evenementen. Voor culturele instellingen wordt het daarmee mogelijk om hun digitale aanbod onderling te verbinden. Op die wijze kunnen flexibele samenwerkingsverbanden ontstaan waarvoor geen centraal platform nodig is. Ook kunnen instellingen hun videocontent koppelen aan bestaande publieke distributiekanaalen. Vanuit de open filosofie en het centrale principe van delen sluit PeerTube beter aan bij de doelstellingen van Living Lab Open Cultuurdata dan het door Google geëxploiteerde YouTube.

MAATSCHAPPELIJKE EFFECTEN VAN DIGITALISERING

Digitale technologie is inmiddels onderdeel geworden van de actuele, alledaagse context van mensen en organisaties. Een van de projecten heeft een maatschappelijke uitdaging gekozen die mede het gevolg is van digitalisering. Meer specifiek gaat het om de problematische sociaal-economische positie van zelfstandigen in de culturele en creatieve sector, in het bijzonder voor wat betreft hun oudedagsvoorziening. De arbeidsmarkt in die sector is veranderd door de opkomst van de netwerkeconomie, die op haar beurt onlosmakelijk is verbonden met de wijze waarop digitalisering de arbeidsmarkt heeft veranderd. Mede daardoor wordt momenteel een groter deel van het werk in de culturele en creatieve sector uitgevoerd door zzp'ers dan voorheen.⁴⁴ Die status brengt met zich mee dat er zelden voorzieningen zijn of worden getroffen voor de oude dag. De Kunst van Later adresseert dit probleem door het ontwerp van mogelijkheden die leiden tot de verbetering van deze situatie. Het lab ontwierp toepassingen die daarin verandering kunnen brengen en laat zien dat er diverse mogelijkheden zijn voor zzp'ers om nu zorg te dragen voor hun oudedagsvoorziening. Het project resulteerde in een drietal voorstellen voor pilots.

CONCLUSIE

Digitale technologie blijkt van groot belang voor de verbetering en vergroting van mogelijkheden van creatie en productie in de culturele en creatieve sector. Het kan een speelveld zijn van en voor artistieke creatie, maar kan ook de realisatie (productie) van werken ten dienste staan. Opvallend binnen Innovatielabs is dat er veel gewerkt wordt aan de ontsluiting van hulpbronnen en de ontwikkeling van instrumenten en toepassingen voor creatieve makers. Wat verder in het oog springt is dat diverse projecten, in het bijzonder in de podiumkunsten, het veld van virtuele werelden verkennen en ontwikkelen. Theater is, ook in zijn traditionele vorm, te beschouwen als de creatie van een symbolische wereld. XR-technologieën bieden een kans voor verdere ontwikkeling en verdieping van de theatervoorstellingen, maar ook voor innovatie van de relatie en rol van het publiek, online en on-site. De podiumkunsten kwalificeren zich als een belangrijk, maar zeker ook kritisch ontwikkelplatform voor de vaak kritiekloos omarmde Metaverse. In de eerste editie van innovatielabs is echter maar mondjesmaat sprake van kritische reflectie op deze toepassing van XR-technologieën.

Toepassingen van digitale technologie zijn ook uitermate behulpzaam bij het ontwikkelen van een aanbodstrategie van aanbieders en exploitanten van cultuuraanbod. Daarbij laten de Innovatielabs-projecten zien dat een combinatie van digitaal aanbod en aanbod ter plekke veel mogelijkheden biedt. Ook de optie om de toegang tot en afname van cultuuraanbod op fysieke locaties te bevorderen door digitale bundeling van de propositie, biedt kansen en mogelijkheden. Opvallend is dat deze digitale samenwerkingsverbanden meer vragen dan louter technologische voorzieningen. Onderling vertrouwen en gedeelde doelen en waarden van betrokken partijen zijn een belangrijke voorwaarde voor het slagen van collectieve oplossingen.

⁴⁴ Zie onder meer: Rutten, P. & W. Manshanden (2022). Zzp'ers in de culturele en creatieve sector. Onderzoeksnotitie. Daarin valt onder meer te lezen dat de helft van alle banen in deze sector wordt bezet door zzp'ers, terwijl dat voor de gehele Nederlandse economie 14 procent bedraagt. In het bijzonder de creatieve makers die vooraan in de culturele en creatieve productieketens werkzaam zijn, voeren hun werk uit als zzp'er. [https://innovatielabs.org/updates/onderzoeksnotitie+zzpers+in+de+creatieve+industrie/#:~:text=Het%20aandeel%20zzp%2Dbanen%20is,Walter%20Manshanden%20\(NEO%20Observatory\).](https://innovatielabs.org/updates/onderzoeksnotitie+zzpers+in+de+creatieve+industrie/#:~:text=Het%20aandeel%20zzp%2Dbanen%20is,Walter%20Manshanden%20(NEO%20Observatory).)

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.

BLOG

INGENIEURS VAN DE VERBEELDING

Oorspronkelijk gepubliceerd op <https://innovatielabs.org/updates/ingenieurs+van+de+verbeelding/>, 22 mei 2023

Het concept innovatie is onlosmakelijk verbonden met technologie. In deze blog neemt Innovatielabs-onderzoeker en lector Tactical Design aan ArtEZ University of the Arts **Jeroen van den Eijnde** de relatie tussen mens en techniek onder de loep en belicht drie door Innovatielabs ondersteunde projecten, waarin technologie wordt ingezet om uiteindelijk de culturele en creatieve sector te versterken.

Best vreemd dat uitgerekend ik een blog schrijf over technologie. Als het gaat over Artificial Intelligence, Virtual, Augmented en Mix Media Realities (VR, AR, MMR), immersive en blockchain technologieën, big en smart data raak ik al snel verdwaald. Bij begrippen als volumetric video, polygonen en photogrammetry duizelt mijn analoge brein. In paniek vraag ik mij dan af: Waar gaat dit allemaal over? Wat is technologie precies (inhoud) of wat moet het allemaal doen (doel)? Toch ben ik geïnteresseerd in technologie, of meer specifiek in het denken over de relatie tussen mens en techniek.⁴⁵ Niet vreemd voor een onderzoeker die (ook) is opgeleid als productontwerper en nieuwsgierig is naar de relatie tussen artefacten en hun gebruikers.

EEN (NIET ZO) UNIEKE EN INSPIRERENDE RELATIE

De relatie tussen mens en techniek houdt kunstenaars, wetenschappers, ontwerpers en ingenieurs al heel lang bezig. Aristoteles zag in deze relatie de uniciteit van de mens die als enige 'diersoort' in staat zou zijn om met voorbedachten rade zijn lichaam uit te breiden met hulpmiddelen voor het bereiken van een specifiek doel. Inmiddels heeft onderzoek aangetoond dat sommige diersoorten eveneens hulpmiddelen gebruiken, soms in samenwerking met soortgenoten om een van tevoren bedacht resultaat te bereiken. Mensen zijn niet de enige ingenieurs van hun verbeelding.

In samenlevingen waarin het vooruitgangsgeloof domineert, heerst het geloof dat technologie de weg is naar een betere, functionelere en mooiere toekomst. Maar de lange route naar een technologische utopie is bezaaid met technische, economische, culturele en maatschappelijke gaten en kuilen. De paradijselijke voordelen van technologische innovaties die ons vaak worden voorgesteld, kennen evenveel doemscenario's waarbij de route al snel dystopische kenmerken krijgt. Technologie als instrument voor een maakbare samenleving wordt al snel een grote broer die alles controleer- en meetbaar maakt en daarmee de menselijke vrijheid en autonomie ondermijnt of een wereld creëert waarin ambiguïteit en het onmeetbare naar een irrelevante achtergrond worden gedrongen. Het is een geliefd onderwerp van sciencefiction en complottheorieën.

EVOLUTIE MENS EN TECHNIEK

De overkoepelende angst die spreekt uit deze doemscenario's is dat we onze uniciteit (als we die al hebben) als mens dreigen te verliezen. We onderscheiden ons graag van natuur en techniek, maar we zijn ook natuur en techniek. Doordat we technieken zijn gaan ontwikkelen en gebruiken, hebben we de richting van onze eigen evolutie beïnvloed.

In zijn laatste publicatie *The Coming Age of Hyperintelligence* (2019) ziet de Engelse wetenschapper en futuroloog James Lovelock (1919-2022) intelligentie als de drijvende kracht achter de evolutie. De intelligente mens is volgens hem daarvan de logische uitkomst, maar die dreigt zichzelf nu ondergeschikt te maken aan technologie die in een exponentiële versnelling steeds slimmer wordt. Er breekt dan ook een nieuw tijdperk aan – dat van het Novaceen – waarin *Homo sapiens* nog slechts de ouders zijn van cyborgs:

⁴⁵ Soms wordt er een strikt onderscheid gemaakt tussen technologie en techniek, waarbij technologie een heel domein van specifieke technieken wordt bedoeld, zoals bijvoorbeeld bij ruimtevaarttechnologie. Techniek is dan een specifiek onderdeel hiervan, bijvoorbeeld de techniek voor een raketaandrijving. In de praktijk wordt dit onderscheid niet strikt toegepast – vergelijkbaar met methodologie en methodes in de wetenschap.

een hogere vorm van kunstmatige intelligentie die niet langer meer afhankelijk is van natuurlijke selectie maar van nu nog door de mens en later door de technologie zelf bepaalde selectiemechanismen. Klinkt als sciencefiction, maar wel uit de mond van iemand die het mede mogelijk heeft gemaakt dat we mensen op de maan hebben gezet. Slimme softwareprogramma's als ChatGPT (intelligente tekstgeneratie) en Dall-E (intelligente beeldgeneratie) lijken de voorboden van deze cyborgs.

Waar Lovelock de mens laat evolueren onder invloed van techniek beschrijft de Amerikaanse wetenschapper George Basalla de evolutie van de technologie onder invloed van de mens (The Evolution of Technology, 1987). Basalla rekent hierin af met de idee dat technologie een voornamelijk utilitair en instrumenteel karakter heeft waarbij ze dient voor het economisch en/of functionele nut van de mens als een Homo faber (de makende mens). Basalla betoogt juist dat technologische vernieuwing even zo vaak voortkomt uit een belangeloos spel van proberen, experimenteren en het onmogelijke mogelijk proberen te maken. Dit is de Homo ludens (de spelende mens) die al sinds de val van Icarus hoogmoedig blijft zoeken hoe hij bijvoorbeeld een gelijke kan worden van onze vliegende dieren vrienden.

De ultieme technologische droom is het perpetuum mobile, een machine die eenmaal door een externe kracht in beweging gezet zichzelf eeuwig kan blijven aandrijven zonder verlies van energie (of deze zelfs kan opwekken). Een droom die een hedendaagse pendant kent in een volledig circulaire samenleving waarin natuurlijke grondstoffen de basis vormen van een gesloten kringloop van productie en gebruik via recycling tot nieuwe grondstof zonder verlies van materie en energie.

Maar wat heeft dit alles te maken met het programma Innovatielabs? Kunstenaars – bij uitstek representanten van de Homo ludens – spelen graag het spel van de technologie, al gaat het bij Innovatielabs nadrukkelijk ook om de knikkers. Er moet iets gewonnen worden: innovaties ten behoeve van de culturele en creatieve sector en mogelijk zelfs daarbuiten. Ik ben geïnteresseerd in de vraag: hoe verhouden het spel én de knikkers zich tot de relatie tussen mens en techniek? En hoe kan die relatie bijdragen aan een wendbare en weerbare sector. Kortom: met welke knikkers wordt het spel straks gewonnen? Om een antwoord te formuleren, schets ik eerst een theoretisch kader van de diverse relaties tussen mens en techniek. Daarna zoom ik in op drie door Innovatielabs ondersteunde projecten waarin technologie een belangrijke rol speelt.

EEN (POST-)FENOMENOLOGISCH PERSPECTIEF

Wie geïnteresseerd is in de relatie tussen techniek, mens en samenleving belandt in het domein van de techniekfilosofie, ontstaan in het laatste kwart van de negentiende eeuw en met een dominante twintigste-eeuwse stem van de Duitse filosoof Martin Heidegger (1889–1976). Heidegger zocht naar het wezen van de techniek, die veel meer is dan een technisch hulpmiddel van de mens om een doel te bereiken. Het wezen van de techniek is relatief en afhankelijk van de (cultuurgebonden) relatie die de mens ermee heeft. In een blog kan ik geen recht doen aan de complexiteit van Heideggers denken over techniek. Het meest relevante aspect van zijn denken in het kader van mijn betoog is Heideggers onderscheid tussen 'terhandenheid' (Zuhandenheit) en 'voorhandenheid' (Vorhandenheit).⁴⁶ 'Dingen' zoals technische hulpmiddelen moeten niet van buitenaf, al beschouwend en analyserend begrepen worden (voorhandenheid), maar van binnenuit, al handelend in een directe alledaagse interactie tussen mens en ding (terhandenheid).

⁴⁶ Ik gebruik hier de vertaalde begrippen zoals die gehanteerd worden in: G. Visser, Heideggers vraag naar de techniek. Een commentaar, Nijmegen 2014, en P.P. Verbeek,

Techniek wordt zo onderdeel van een praxis, een concrete handeling. Het oorspronkelijke Griekse woord voor techniek is techné wat ook 'kunst' betekent. Het gaat bij techné om de praktische handeling van het maken die een geheel andere kennis oplevert dan die van het beschouwen (theōría). Kunst en techniek vinden hier elkaar dus in de kennis van het doen en maken. Heidegger sluit hierbij aan bij een fenomenologische denkwijze waarbij dingen alleen in de directe ervaring van mensen gekend kunnen worden.

De Nederlandse techniekfilosoof Peter-Paul Verbeek (1970) bouwt hierop voort en schetst een kader voor een post-fenomenologische benadering van techniek, sterk geïnspireerd op de Amerikaanse techniekfilosoof Don Ihde (1934).⁴⁷ In *Technology and the Lifeworld* (1990)⁴⁷ onderzoekt Ihde de technische mediatie. Hij onderscheidt daarbij vier type relaties tussen mens en technologie.

Bij de inlijvingsrelatie wordt techniek een vanzelfsprekend verlengstuk van ons menselijk lichaam (bijv. een bril, rolstoel, auto) die we vanuit routine vaak onbewust gebruiken. We worden één met de techniek. Ihde spreekt van een hermeneutische relatie als we techniek moeten interpreteren omdat ze een werkelijkheid representeert maar die zelf niet is, denk aan het aflezen van meetapparatuur (weegschaal, thermometer) of het begrijpen van datavisualisaties zoals navigatiesystemen, röntgenfoto's of een echoscopie. We interpreteren hier dus de werkelijkheid via de techniek. Wanneer we als mensen direct interacteren met techniek, zoals bij het bedienen van een apparaat, gaat het om een alteriteitsrelatie. De Amerikaanse sciencefictionfilm *Her* (2013) toont hoe diep zo'n relatie kan gaan: de hoofdpersoon gaat een liefdesrelatie aan met Samantha, een intelligent, zelfbewust en zelflerend besturingssysteem voor alle gecomputeriseerde voorwerpen die hij gebruikt, zoals inmiddels bekend van spraakassistenten als de Amazon Alexa of Google Assistent. Deze techniek representeert geen werkelijkheid, maar creëert een eigen werkelijkheid waarmee we interacteren. Als laatste onderscheidt Ihde de achtergrondrelatie waarbij techniek op de achtergrond van ons dagelijks handelen een rol kan spelen, bijvoorbeeld het geluid of licht van apparaten. De techniek wordt niet direct in interactie bewust ervaren maar vormt de context van onze handelingen. Ihde vat deze relaties verhelderend samen in een schema:

- Inlijvingsrelatie = [mens – technologie] → wereld
- Hermeneutische relatie = mens → [technologie – wereld]
- Alteriteitsrelatie = mens → technologie [wereld]
- Achtergrondrelatie = mens [technologie/wereld]

Het moge duidelijk zijn dat de dichotomie 'mens-techniek' in het denken van Ihde is veranderd in een ambigu gebied waarin mens en techniek zich verstrengelen. De toenevende mogelijkheden van digitale en intelligente technologie versterkt die verstrengeling. Reden voor Verbeek om nog twee typen relaties toe te voegen aan die van Ihde: de immersierelatie en de versmeltingsrelatie.

Bij de immersierelatie wordt de mens 'ondergedompeld' in een technische omgeving die intelligent en zelflerend reageert op menselijke aanwezigheid en activiteit. Verbeeks versmeltingsrelatie gaat een stap verder dan de inlijvingsrelatie van Ihde en betreft technologie die het fysiek van de mens (of natuur) opnieuw vormgeeft, bijvoorbeeld in de vorm van hersenimplantaten, genetische modificaties en kunstmatig gekweekt weefsel. Deze versmeltingsrelatie vormt een belangrijke basis van het concept Next Nature, gemunt door filosoof en kunstenaar Koert van Mensvoort. Verbeek schematiseert zijn toegevoegde relaties als:

Immersierelatie = mens ← [technologie /wereld]

Versmeltingsrelatie = [mens / technologie] → wereld

⁴⁷ Verbeek 2012; P.P. Verbeek, *De grens van de mens. Over techniek, ethiek en de menselijke natuur*, Rotterdam 2011.

INZICHTEN VANUIT INNOVATIELABS

Terug naar de vraag welke relaties tussen mens en techniek binnen het programma wInnovatielabs worden uitgediept en hoe deze kunnen bijdragen aan een wendbare en weerbare sector. Drie van de zestien projecten zijn voor dit vraagstuk extra interessant: Unlocking Fashion Heritage, Touched by a Hologram? en Innovation:Lab.

Unlocking Fashion Heritage heeft tot doel om met behulp van digitale 3D foto- en scantechnologie modecollecties online toegankelijk te maken voor een breed publiek. Feitelijk sluit dit doel aan bij een lange kunsttraditie om de werkelijkheid zo natuurgetrouw te representeren door middel van diverse media zoals schilder- en beeldhouwkunst, analoge en digitale fotografie en film. Het betreft hier dus een hermeneutische relatie. De vraag is dan wat de mogelijkheden en beperkingen zijn van deze relatie voor het beoogde doel. Bijzondere kostuumcollecties en kwetsbare kledingstukken die het museum of het depot moeilijk kunnen of zelfs niet mogen verlaten, kunnen onafhankelijk van tijd en plaats (gerepresenteerd) zichtbaar worden gemaakt voor een groot en divers publiek. Dat is uiteraard een grote winst ten opzichte van fysiek gepresenteerde of opgeslagen kledingstukken. Echter, omdat er geen werkelijke interactie kan ontstaan tussen mens en gerepresenteerde materie, zal er uitsluitend beschouwende kennis kunnen worden gedeeld over de toegepaste kleuren, vormen en gehanteerde textieltechnieken. Er is in de virtuele gescande en gefotografeerde werkelijkheid (vooralsnog) geen mogelijkheid voor zintuiglijke ervaringen in direct contact met het menselijk lichaam. Dat levert een beperking op voor de doelgroep van makers die vanuit een fenomenologisch perspectief vooral geïnteresseerd is in belichaamde of ervaringskennis. Daarvoor zijn toch elementen van een inlijvings- of versmeltingsrelatie nodig om kledingstukken in hun totale wezen te kunnen doorgronden. De werkelijke uitdaging ligt hier mijns inziens in een combinatie van een aanwezige materiële en gerepresenteerde werkelijkheid. Een beetje zoals vroeger een van mijn zonen in ridderpak naar een ridderfilm zat te kijken.

De andere twee projecten richten zich juist wel op die inlijving, onderdompeling en versmelting van mens en techniek. *Touched by a Hologram?* onderzoekt de mogelijkheden om met behulp van volumetric video – een techniek die met behulp van meerdere camera's driedimensionale beelden creëert – interactie tot stand te brengen tussen virtuele acteurs en publiek door skeletonization (manipuleerbaar virtueel skelet), iris tracking (oogcontact maken met publiek), 360 degrees audio (realistische geluidservaring) en musical interaction (interactie tussen publiek en een virtuele muzikant). Het publiek kan zich onderdompelen in een geprojecteerde werkelijkheid waarin het direct kan interacteren met de techniek. Ofschoon ik nog geen voorstelling heb van hoe dit precies gaat werken en wat de ervaring van het publiek gaat worden, lijkt hiermee in ieder geval de vierde wand van het theater doorbroken. Dat is op zich geen innovatie: diverse vormen van theater en performances hebben dit al eerder gedaan. Het grote verschil is dat er nu personages gecreëerd kunnen worden die de grens van de mens kunnen overstijgen. Wat voor een (3D-)film nog een geprojecteerde werkelijkheid is, wordt hier een immersive experience met een directe interactie tussen virtuele fictie en fysieke werkelijkheid.

De techniek waarmee *Touched by a Hologram?* werkt, maakt ook onderdeel uit van *Innovation:Lab* dat eveneens onderzoekt hoe digitale en slimme technologie de toekomst van het theater kan vormgeven. Het wil deze dure en complexe technologie toegankelijk maken voor creatieve professionals waarbij het onderscheid tussen kunstenaars, ingenieurs en publiek steeds verder vervaagt. Essentieel hierbij is dat zij de nieuwste technologie terhand kunnen nemen en deze niet slechts voorhandend onderzoeken. De knickers die hier zichtbaar worden zijn geheel nieuwe creatieve productiemogelijkheden en ervaringen van makers en publiek die zich steeds minder laten onderscheiden.

Opvallend is de nadruk op het esthetische onderzoek bij deze projecten: de ethische aspecten van deze nieuwe technologieën blijven onderbelicht. Juist hier zou de cultu-
rele en creatieve sector een belangrijke innovatieve rol kunnen spelen vanuit de artistieke
praxis, aanvullend op kritische beschouwingen zoals bijvoorbeeld die van Maxim Februari
in zijn onlangs verschenen boek *Doe zelf normaal* waarin hij haarscherp analyseert hoe
technologie recht en democratie kan ondermijnen.⁴⁸ Of als bijdrage aan de discussie
over de betekenis van programma's als ChatGP en Dall-E voor kunstenaars, zoals die
naar aanleiding van de prijsvraag van het Mauritshuis. Het museum vroeg kunstenaars
een 'jouw eigen meisje' te creëren met Johannes Vermeers *Meisje met de Parel* uit 1665
als inspiratiebron. Uit duizenden inzendingen selecteerde het museum vijf kunstwerken,
waaronder *A Girl With Glowing Earrings*, ingezonden door de Duitser Julian van Dieken,
maar feitelijk gecreëerd door het AI-programma Midjourney en Photoshop. Het bleek
voer voor een controverse over beeldrechten en de authenticiteit van kunstenaars.

Binnen het artistieke onderzoek worden de ethische aspecten van nieuwe
technologie regelmatig geadresseerd, zoals binnen Critical Making Movement
waarin De Waag in Amsterdam en mede-oprichter Marleen Stikker een promi-
nente rol spelen. Ook de speculatieve design-fictionprojecten van Next Nature
onderzoekt de ethische vragen die slimme technologie oproept.⁴⁹ Onlangs pro-
moveerde Marijke Goeting – theorie docent bij ArtEZ voor de opleiding Graphic
Design en Design, Art & Technology – op een onderzoek naar hoe het werk
van hedendaagse kunstenaars en ontwerpers de samenleving kritisch kan laten
denken over de sociaal-culturele effecten van digitale media en technologie.⁵⁰
Het kritisch nadenken over de nieuwste en zich steeds sneller vernieuwende
technologie lijkt bij uitstek een taak voor de creatieve en culturele sector.
Het maakt de eigen sector misschien niet direct minder kwetsbaarder en
weerbaarder, maar het creëert wel relevante knikkers voor de samenleving.

⁴⁸ Maxim Februari, *Doe zelf normaal. Menselijk recht in tijden van datasturing en natuurgeweld*, Amsterdam 2023.

⁴⁹ *Designfiction is een specifiek domein dat design research en sciencefiction combineert. Het wil denkbare toekomstscenario's al zo goed mogelijk ervaarbaar maken, alsof het al een bestaande werkelijkheid zou kunnen zijn met concrete en tastbare artefacten.*

⁵⁰ Marijke Goeting, *Fast, Fluid, Fragmented. Art and Design in the Digital Age*, ArtEZ Press, Arnhem 2022.

INNOVEREN DOOR HET

‘STRETCHEN’ VAN

HET BUSINESS- MODEL 5

Auteur: Walter van Andel

Innoveren door middel van een vernieuwend businessmodel wordt de laatste jaren steeds meer geopperd als een belangrijke mogelijkheid om onderscheidend te zijn. In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op verschillende manieren waarop innovatie in businessmodellen kan worden gerealiseerd. Hierbij wordt specifiek ingegaan op drie verschillende vormen waarop dit kan plaatsvinden, waarbij een centraal thema is dat elk van de vormen een bepaalde uitbreiding of ‘stretching’ van de huidige activiteiten voorstelt.

WAT IS EEN BUSINESSMODEL?

Een businessmodel wordt ook wel omschreven als het mechanisme waarmee een organisatie in staat is waarde te creëren, te leveren en deze om te zetten in resultaten zoals winst, groei, of een hogere reputatie. In businessmodel denken wordt dit abstracte begrip 'waarde' vaak uitgelegd als het vermogen van een organisatie om 'waardevol' te zijn voor haar stakeholders. Dat zijn uiteraard haar (betalende) publiek, maar ook andere betrokkenen horen hierbij. Om dit voor elkaar te krijgen, moeten organisaties een doordachte 'set of activities' ontwikkelen. Deze 'set' of verzameling aan activiteiten is de bundeling van alle activiteiten die een organisatie moet uitvoeren om ervoor te zorgen dat er überhaupt waarde gecreëerd wordt voor haar stakeholders, en dat deze waarde geleverd wordt aan die specifieke publieken of stakeholders. Een businessmodel is dan het overkoepelende systeem dat deze verschillende activiteiten logisch aan elkaar verbindt. Waardecreatie is dus niet alleen gericht op een (betalend) publiek, maar vaak ook op andere betrokkenen zoals partner-organisaties, leveranciers, betrokken kunstenaars.

Wanneer er daadwerkelijk waardecreatie heeft plaatsgevonden, en dit ook zo wordt gepercipieerd door de stakeholders, stelt het businessmodel een organisatie in staat om deze waardecreatie om te zetten in 'returns' of ontvangsten. Deze ontvangsten kunnen plaatsvinden in financiële vorm (wat ook wel het verdienmodel genoemd wordt), maar ook in de vorm van bijvoorbeeld een groeiende reputatie of een groeiend bereik van een bepaalde boodschap. Het verdienmodel is dus de wijze waarop een organisatie financiële returns ontvangt voor haar activiteiten, waarbij voorbeelden kunnen zijn: directe verkoop, abonnementen, of publiek geld. Dit maakt dus onderdeel uit van een businessmodel, want het is tevens een van de keuzes die een organisatie maakt over hoe zij het beste van waarde kan zijn voor haar publiek. De laatste jaren wordt ook steeds meer gesproken over 'maatschappelijk verdienvermogen' in relatie tot de creatieve en culturele sector. Hierbij wordt met name gerefereerd aan de grote opgaven waar onze samenleving voor staat (denk aan energietransitie, klimaatproblematiek), waarvoor innovatieve interventies nodig zijn die zorgen voor een bijsturing van het maatschappelijk systeem. Het wordt hierbij vaak gesteld dat juist creatieve professionals instrumenten in handen hebben (zogenoemde Key Enabling Methodologies, zie ook hoofdstuk 3) om hiervoor benodigde technologisch gewortelde interventies vorm te geven zodat ze daadwerkelijk het gewenste maatschappelijke effect sorteren. Als deze oplossingen bijdragen aan het ontwikkelen van economisch verdienvermogen en tegelijkertijd maatschappelijke impact bereiken, wordt gesproken van maatschappelijk verdienvermogen.

Innoveren in businessmodellen, vanuit deze gedachtegang, kan dan ook worden gezien als het veranderen en vernieuwen van de verzameling aan activiteiten waardoor er op een nieuwe wijze waarde wordt gecreëerd of geleverd. Onderzoeken naar businessmodellen stellen dat zoiets op drie manieren kan plaatsvinden: 1) door nieuwe activiteiten (structureel) toe te voegen aan de huidige set aan activiteiten (soms in plaats van huidige activiteiten die overbodig of niet toepasbaar zijn); 2) door activiteiten op nieuwe manieren te verbinden aan elkaar; en 3) door het wijzigen van een of meer partner-organisaties die een deel van de activiteiten uitvoert. In dat laatste geval kunnen partners vervangen worden door anderen, of kan een specifieke input of rol die zij spelen in de waardecreatie worden veranderd. In de verschillende Innovatielabs-projecten wordt dit op allerlei manieren in de praktijk gebracht. In dit hoofdstuk wordt het uitbreiden van de verzameling aan activiteiten (businessmodel innovatie) vanuit drie invalshoeken bekeken. Dit dekt een groot deel van de businessmodel innovatie die plaatsvindt binnen de projecten.

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 fases. Hieronder staat een voorbeeld van hoe deze fases kunnen worden weergegeven.

Creatie > Productie > Distributie > Exploitatie > Consumptie en/of gebruik.

Hierbij dient aangemerkt te worden dat de inhoud, interpretatie, benaming, en de volgorde van de fases verschillend is per specifieke (deel)sector.⁵¹ Verder lijkt deze route op een lineair proces. In werkelijkheid gaat het echter om een heel ecosysteem met complexe interacties tussen verschillende actoren. Het presenteren van de waardeketen als netwerk of ecosysteem van betrokken partijen is vaak dan ook passender om een specifieke realiteit te duiden, maar ook in een dergelijke vorm komen over het algemeen dezelfde functies als in het hierboven geschetste lineaire model terug. De hierboven voorgestelde wat meer abstracte en lineaire vorm leent zich door de verminderde complexiteit goed als analyseschema om verschillende cases naast elkaar te bekijken. Een creatieve professional (zzp'er) of organisatie speelt een rol in een of meerdere van de functies uit de waardeketen: de specifieke verzameling aan activiteiten zorgt ervoor dat die functie(s) kunnen worden ingevuld. Vaak heeft een specifieke organisatie of zzp'er niet de gehele waardeketen zelf in huis. Men werkt daardoor dus samen met andere spelers (organisaties, personen), die (door middel van hun activiteiten) een andere rol binnen de waardeketen opnemen waardoor het geheel uiteindelijk in staat is een artistiek goed of dienst te creëren en te leveren aan het publiek en zodoende van waarde te zijn voor hen. 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 zijn een aantal Innovatielabs-projecten die een businessmodel innovatie hebben geïnitieerd door hun eigen rol en positie binnen de waardeketen te verbreden. Bij het project *Zuid. Boijmans Van Beuningen* heeft het Museum Boijmans Van Beuningen een derde poot aan haar activiteiten toegevoegd, uitkomend op drie verschillende aanbodspakketten: Museum. Boijmans; Depot. Boijmans; en het nieuwe *Zuid. Boijmans* (voorheen Boijmans Hillevliet genoemd). In deze derde poot wordt afstand genomen van de white cube ten gunste van een meer interactief, co-creërend en open museummodel. Dat model wordt al experimenterend ontwikkeld samen met mensen uit de wijk en met kunstenaars die zich daarbij thuis voelen. Van een focus op de laatste fases van de waardeketen (consumptie) heeft het museum zodoende eerdere fases van (met name) productie toegevoegd om te komen tot een nieuw aanbod. In het project *The New Social* zien we eenzelfde uitbreiding, waarbij het uitgangspunt was om in een klein consortium te werken aan nieuwe vormen van publiceren (exploitatie- en consumptiezijde van de waardeketen). Echter wat was bedacht kon eigenlijk niet op basis van hoe het archief was georganiseerd, dus dat moest eerst worden aangepakt. De bijdrage verschoof naar de vraag: Hoe maak je je archief klaar voor nieuwe manieren van uitgeven? Hierbij werden de activiteiten dus uitgebreid naar activiteiten in de productiefase.

⁵¹ Zie hoofdstuk 1 voor meer achtergrond en nuance over de cultuurwaardeketen.

Een omgekeerde beweging zien we bij het project *Meta-Estate Lab*. Daar wordt getracht de reikwijdte van architecten in de bouw waardeketen te vergroten door hen mee te laten delen in het eigenaarschap van het uiteindelijke gebouw. Hun initiële rol in de waardeketen die in de creatie en productie zijde ligt, wordt zodoende aangevuld met een rol in de exploitatie- en consumptiezijde van de waardeketen.

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:

Bewustwording > Overweging > Aankoop > Behoud > Aanbevelen

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.

Dit komt bijvoorbeeld voor bij het project *Crowdkeeping*. Donateurs hebben hierbij al een hele customer journey afgelegd om donateur te worden, waarbij in het project wordt gezocht naar manieren om juist nog meer waarde te genereren voor en met deze donateurs in de eindfase van deze klantreis (de innovatie ligt hier dus in de fases van behoud en mogelijk ook in de fase van aanbevelen). In het project *2nd World* wordt ook geïnnoveerd door de activiteiten in de klantreis te vernieuwen en uit te breiden. In dit geval wordt er door de aangesloten musea en herinneringscentra gezocht naar een manier om (digitaal) een gezamenlijke begin- en eindfase van de klantreis in te vullen om zo te komen tot een gezamenlijke meerwaarde voor het publiek (innovatie met name in de fases van bewustwording en aanbevelen). Binnen *Innovation:Lab* vindt onder andere een zoektocht plaats naar hoe het publiek al in een vroeger stadium betrokken kan worden bij onderzoek- en maakprocessen, en dus niet enkel bij gerealiseerde eindpresentaties. Het vroeg betrekken van publiek bij dit soort processen maakt het ook mogelijk om het te laten interacteren in de processen en het daarmee tot co-creator te maken. Hierbij vindt in feite een uitbreiding van de aankoopfase plaats.

Het *Everybody in the (art)house!* project, een initiatief van het virtual cinema platform Picl, onderzoekt publieksgedrag met het doel beter in te kunnen spelen op de zogenoemde hybride arthousefilm-consumenten die zowel online als in het filmtheater films consumeren. Het uiteindelijke doel is een meer effectieve marketing van zowel arthousefilms via Picl als van de filmtheaters en de daar vertoonde films. Daardoor profiteren ook andere stakeholders in de filmsector, zoals de filmdistributeurs. De opgedane kennis over de consument kan op alle fases van de customer journey worden toegepast, waarbij het met name interessant wordt wanneer de twee customer journeys (enerzijds van online bezoek, en anderzijds van fysiek filmtheater bezoek) elkaar gaan beïnvloeden en ondersteunen, of dat er wellicht sprake is of gaat worden van een geïntegreerde fysieke-online customer journey.

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. In dit derde perspectief zullen enkele door het programma Innovatielabs ondersteunde projecten worden besproken die op collectief niveau innoveren en zoeken naar businessmodel innovatie op systeemniveau.

De Kunst van Later heeft tot doel een oudedagsvoorziening te ontwerpen voor zzp'ers die actief zijn in de culturele en creatieve sector om te komen tot een duurzame economische basis voor het eigen bestaan op de lange termijn. Het doel is te komen tot het ontwerpen en implementeren van een door de zzp-community gedragen systeem voor de oudedagsvoorziening van zzp'ers in de culturele en creatieve sector, dat daarmee tevens de actuele marktpositie van deze zzp'ers ondersteunt. Ook bij het *Living Lab Open Cultuurdata* project wordt getracht te komen tot een sectorbrede standaard die individuele instellingen kan ondersteunen. In dit geval wordt een gezamenlijke infrastructuur ontwikkeld op basis van technische standaarden om het zoeken, vinden en archiveren van digitale content te vergemakkelijken en de mogelijkheden te vergroten, voor cultuurinstellingen en publiek. Ook ontwikkelt het project op vergelijkbare wijze een data-infrastructuur voor het delen van agenda-informatie van cultuurinstellingen ten gunste van de sector. Om de infrastructuur voor zoveel mogelijk instellingen bereikbaar en voor het publiek toegankelijk mogelijk te maken, wordt een open platform nagestreefd, op basis van open source-technologie. Het *Podiumpas* project tracht een collectief abonnementssysteem in de podiumsector te introduceren. Als platform is het een voorbeeld van een 'two-sided market' met vooral indirecte netwerk-effecten: hoe meer podia zijn aangesloten, hoe interessanter het is voor het publiek om een abonnement af te nemen. Anderzijds geldt ook, hoe groter de groep pashouders is, hoe groter het positieve effect zal zijn voor de podia die zijn aangesloten. Een mooi gevolg van dit businessmodel op basis van een abonnementsstructuur is dat de gebruikers niet alleen meer, maar ook innovatiever of avontuurlijker naar het theater gaan, men gaat sneller naar een voorstelling die men normaal niet zou bezoeken. In het *Innovation:Lab* project is de ambitie het ontwikkelde techlab beschikbaar te stellen voor de sector.

(Zeer) dure investeringen in hard- en software voor digitale technologie kunnen op deze manier gedaan worden voor de hele sector, en voorkomen de (vaak onmogelijke) individuele aanschaf door creatieve makers. Ten slotte wordt deze vorm van innovatie ook toegeschreven aan de onderliggende ambitie van het *Everybody in the (art)house!* project. Dit project is de doorontwikkeling van een collectieve aanpak van digitaal arthouse-filmaanbod op nationaal niveau, dusdanig dat de aangesloten filmhuizen hier meervoudig profijt van hebben. Dit uit zich in vergoedingen die ze ontvangen van de in hun verzorgingsgebied digitaal bekeken films als ook door het uit handen nemen van een voorziening die budgettair zwaar op de individuele begrotingen zou drukken en voor de kleine filmhuizen wellicht onhaalbaar zou zijn. Bovendien kan het platform middels haar vereende krachten in collectiviteit een tegenwicht bieden aan grote spelers (denk aan grote streamingdiensten), waartoe individuele filmhuizen niet toe in staat zouden zijn.

CONCLUSIE

In dit hoofdstuk worden drie verschillende manieren uitgelicht waarop innovatie op het niveau van businessmodellen heeft plaatsgevonden in de projecten: 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.

BLOG

OVER BUSINESS- MODELLEN EN HOE JE HIERMEE INNOVEERT

Oorspronkelijk gepubliceerd op <https://innovatielabs.org/updates/over+businessmodellen+en+hoe+je+hiermee+innoveert/>, 24 oktober 2022

In het algemeen zijn culturele en creatieve professionals zich erg bewust van de waardevolle activiteiten die zij uitvoeren. Maar het vertalen van hun waarde naar een businessmodel, laat staan een vernieuwend verdienmodel, is andere koek. Of toch niet? Innovatielabs-onderzoekers **Walter van Andel** en **Lies Wijnterp**, beiden verbonden aan de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU), leggen uit hoe je aan de slag kunt gaan met een waardegedreven businessmodel. Of beter gezegd: business modelling, want wie wil ondernemen met een blik op de toekomst, zal zich voortdurend moeten blijven verdiepen in de vraag: hoe kan ik van waarde zijn in deze tijd?

Voor veel personen die actief zijn in de creatieve of culturele sector – of ze nu nieuwe modeartikelen ontwerpen, grafische elementen uitwerken voor opdrachtgevers, werken aan beeldende kunstwerken, of culturele evenementen organiseren – lijkt de term businessmodel abstract, economisch, en soms te ver van hun realiteit verwijderd. Anderzijds zijn veel creatieve organisaties zich erg bewust van het feit dat ze waardevolle activiteiten uitvoeren. Door middel van hun artistieke en creatieve projecten zijn ze van waarde voor hun publiek, voor de kunstenaars, instellingen en organisaties waarmee ze samenwerken, en voor de maatschappij in ruime zin.

WAT IS EEN BUSINESSMODEL?

Een businessmodel kun je simpel gezegd zien als het systeem dat ervoor zorgt dat je van waarde kan zijn. Daarom kun je stellen dat elke organisatie een businessmodel heeft, of het nu als for-profit, social-profit, of non-profit opereert. Elke organisatie probeert immers van waarde te zijn voor bepaalde stakeholders: je probeert bijvoorbeeld waardevol te zijn voor je publiek (of deze nu ervoor betalen of niet), voor de kunstenaars waarmee je samenwerkt, voor de buurtbewoners die om je heen wonen, voor je stad en gemeente, voor je sector, etc.

Elke organisatie moet hierbij continu keuzes maken: welke activiteiten en projecten voeren we uit om van waarde te kunnen zijn? Met welke andere actoren willen we hiervoor samenwerken? Op welke wijze willen we ons publiek bereiken? Hoe zorgen we ervoor dat ons bereik wordt vergroot? Dergelijke keuzes vormen samen het businessmodel, want door de invulling van de keuzes zorg je ervoor dat je in staat bent waarde te creëren en vervolgens te leveren aan je publiek. Al deze keuzes samen zorgen voor het verhaal dat je kan vertellen als organisatie: dit doen we, en om deze redenen doen we dit. Bij een sterk businessmodel sluiten al deze keuzes goed op elkaar aan en vormt het een 'logisch verhaal'.

HOE MAAK JE ZO'N LOGISCH VERHAAL?

De kernvraag die dan blijft staan voor de organisatie is: welke keuzes moeten we maken en welke activiteiten moeten we uitvoeren om die waardecreatie te realiseren? En, hoe zorgen we ervoor dat al die keuzes en activiteiten samen komen tot een logisch en coherent verhaal? Hoe starten we dit proces van business modelling voor onze organisatie? Voor creatieve en culturele organisatie kan dit proces om te komen tot een logisch verhaal worden vereenvoudigd in drie stappen.

1. Wat zijn onze kernwaarden? Waar staan we voor?

Voor veel for-profit organisaties zoals commerciële start-ups betekent dit proces van business modelling het starten vanuit een unieke kans in de markt: "hier zit een grote groep consumenten op te wachten, dus dat gaan we aanbieden." Op deze wijze hangt de keuze van de activiteiten, producten en diensten vaak af van inzichten in waar de kans op winsten zo hoog mogelijk is. Een erg vraaggestuurde denkwijze dus. Voor een creatieve of culturele organisatie werkt deze denkwijze vaak niet. Het bestaansrecht van deze organisaties is doorgaans niet gestoeld op het mogelijke financiële winstpotentieel, maar bijvoorbeeld op de impact die men kan hebben. Voor deze organisaties betekent het dan ook dat business modelling start vanuit een interne zoektocht: wat vinden wij belangrijk, wat zijn onze kernwaarden?

Dit kan van alles zijn: een belangrijke rol spelen voor de lokale gemeenschap bijvoorbeeld, of het bijdragen aan een inclusieve sector, kansen geven aan jong talent, of juist het bijeenbrengen van professionele topspelers in het circuit. Het scherpstellen van dergelijke kernwaarden van de organisatie is een eerste stap in het creëren van een logisch verhaal in je cultureel businessmodel: om op lange termijn een duurzame organisatie op te bouwen.

2. Wat zijn de waardepakketten voor elk van onze belanghebbenden?

Vanuit de gedachten over de bestaansredenen van je organisatie kan je vervolgens nadenken wat jouw organisatie extern kan aanbieden: “gegeven vanuit wat wij zelf belangrijk vinden, wat kunnen wij dan aanbieden aan anderen?” Dit aanbod noemt men ook wel een waardepropositie. Hiervoor moet de organisatie een goed inzicht hebben in de belanghebbenden van de organisatie. Dit is uiteraard het (betalende en niet-betalende) publiek, maar ook de werknemers, de kunstenaars en makers waarmee wordt samenwerkt, de (lokale) overheid, de omwonenden, etc. Elk van de groepen van belanghebbenden – ook wel stakeholders genoemd – zoekt andere dingen in een culturele organisatie, en je biedt dus ook een ander pakket van waarden aan elk van deze belanghebbenden aan. Bij het nadenken over de waarden die je aanbiedt moet je hierbij verder denken dan alleen de concrete producten en diensten. Het gaat vaak ook over meer immateriële zaken. Je biedt bijvoorbeeld als theater een voorstelling aan (het product), maar ook de gelegenheid voor sociale interactie tussen bezoekers en artistieke of sociale inspiratie. Aan de artiesten bied je misschien een podium en de mogelijkheid om zich te profileren, terwijl je aan de lokale overheid mogelijkheden voor verbinding in de maatschappij aanbiedt of een plek waar lokaal talent zich kan ontwikkelen.

Zoals hierboven blijkt is er vaak sprake van een combinatie van verschillende waarden die je als organisatie overbrengt aan een specifieke groep belanghebbenden. Het theater biedt bijvoorbeeld aan haar publiek verschillende zaken aan: een voorstelling, maar ook een reflectiemoment over specifieke lokale kwesties die op dat moment spelen in de stad, een podium voor lokale artiesten, een plek voor ontmoeting, etc. Dit is dus al een combinatie van verschillende waarden die wordt geleverd, daarom spreken we in plaats van waardeproposities vaak van waardepakketten: je biedt een pakket aan waarden aan elk van de verschillende belanghebbenden. En dit pakket aan waarden dat je aanbiedt is verschillend voor elk van de belanghebbenden die je hebt. Een toerist zoekt een ander pakket aan waarden dan een vaste bezoeker. En de stad zoekt weer een ander pakket aan waarden van jou als culturele organisatie. De tweede stap bij het uitdenken van een businessmodel met een logisch verhaal – na het definiëren van je kernwaarden – is dus het heel specifiek uitspreken van welke waardepakketten je aanbiedt voor welk publiek. Hierbij is het cruciaal dat dit aanbod niet in tegenstrijd is met de kernwaarden die je in de eerste stap van dit proces hebt gedefinieerd. Als bijvoorbeeld een kernwaarde van de organisatie is om lokaal talent te promoten, dan zal dit tot uiting moeten komen in het aanbod dat je hebt naar het publiek door middel van je programmering, naar de artiesten zelf, etc.

3. Welke keuzes moeten we maken om ervoor te zorgen dat we de waardepakketten kunnen realiseren?

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?” Welke keuzes moeten worden gemaakt, en welke activiteiten moeten worden ontplooid om ervoor te zorgen dat we een aanbod hebben dat gebaseerd is op de kernwaarden van de organisatie? Het gaat hier dus om alle structurele en dagelijkse keuzes die de organisatie maakt. Deze keuzes hebben betrekking op de interne processen binnen de organisatie (wat doen we als organisatie zelf, wat doen we niet zelf en besteden we uit?), op het financiële

model (hoe zorgen we voor inkomsten en liquiditeit om onze activiteiten te realiseren?), als ook op het netwerk van individuen en organisaties waarmee wordt samengewerkt. Dit laatste onderdeel is cruciaal, want als organisatie in de culturele of creatieve sector werk je altijd samen met een hele constellatie van partners om de waardecreatie vorm te geven. Je werkt samen met kunstenaars en makers, toeleveranciers, technische support, subsidieverstrekking en investeerders, overheden, etc. Hierin moeten belangrijke keuzes gemaakt worden: welke organisaties en individuen zijn geschikt om ons te helpen onze kernwaarden waar te maken en de juiste waardepakketten te realiseren?

Het theater dat als kernwaarde heeft lokaal talent te ondersteunen (stap 1), en op basis daarvan waardepakketten heeft bedacht voor dat lokale talent, voor het lokale publiek, en voor de stad (stap 2), moet dus als laatste specifieke keuzes maken om dit waar te maken (stap 3). Zo kunnen ze ervoor kiezen repetitieruimtes voor lokaal talent gratis ter beschikking te stellen, in hun programmatie specifiek extra ruimte te maken voor nieuw lokaal talent, in samenwerking met andere lokale spelers een ontwikkelingsaanbod te maken voor jonge kunstenaars, etc. Deze laatste keuzes zorgen ervoor dat je als organisatie inderdaad in staat bent om je waardepakketten te realiseren die je kernwaarden werkelijkheid kunnen maken.

Wanneer deze drie stappen elkaar op organische wijze opvolgen waarbij elke stap direct voortvloeit uit de voorgaande kun je als creatieve of culturele organisatie een businessmodel creëren dat bestaat uit een 'logisch verhaal'. Het aanbod is in dit geval niet vraaggestuurd, zoals bij veel commerciële entiteiten goed werkt, maar eerder waardegestuurd, vanuit een doordachte analyse waar de organisatie voor staat, wat belangrijk wordt gevonden en wat men van daaruit kan aanbieden.

IS EEN BUSINESSMODEL DAN NIET HETZELFDE ALS EEN VERDIENMODEL?

Aan elk businessmodel zit ook een verdienmodel verbonden. Als je in staat bent van waarde te zijn voor je publiek, waarbij je iets creëert en levert dat als waardevol wordt gezien, dan creëer je ook meteen het potentieel om dit te verzilveren. Dit kan zijn in financiële termen, maar ook in termen van bijvoorbeeld een groeiende reputatie, of een groeiend bereik van je boodschap. Het verdienmodel is de wijze waarop je financieel returns ontvangt voor je activiteiten, waarbij voorbeelden kunnen zijn: directe verkoop, abonnementen, publiek geld, etc. Een verdienmodel is dus een onderdeel van een businessmodel, want het is tevens een van de keuzes die je als organisatie maakt over hoe je het beste van waarde kan zijn voor je publiek. Door middel van deze keuze kan je dus uiteindelijk op een betere wijze van waarde zijn, ook het verdienmodel kan waarde toevoegen voor je publiek. De laatste jaren zie je steeds meer dat er wordt geëxperimenteerd met allerlei nieuwe verdienmodellen om zodoende op een nieuwe wijze waardevol te zijn.

Het Innovatielabs-project *Podiumpas*, bijvoorbeeld, biedt een nieuw abonnementsmodel aan in de theatersector: voor een vast bedrag per maand kun je onbeperkt naar het theater. Als we dit aanbod vertalen in termen van welke waarde er wordt aangeboden, dan biedt zo'n abonnement verschillende elementen. Aan het publiek biedt het uiteraard gemak aan: je hoeft niet telkens aparte tickets te kopen. Maar daarnaast, en wellicht nog belangrijker, biedt het daarnaast ruimte aan om te experimenteren met welke voorstellingen je gaat bekijken. Zodra je niet meer hoeft te betalen per voorstelling, wordt de drempel lager om ook eens naar een voorstelling te gaan die je normaal niet zou bezoeken.

Andere modellen waarmee geregeld wordt geëxperimenteerd zijn bijvoorbeeld het Freemium, of het Pay what you want model. Bij een Freemium systeem wordt er zowel een gratis (free) en een betalend aanbod (premium) in de markt gezet. Denk bijvoorbeeld aan Spotify. Hierbij wordt een deel van het aanbod gratis aangeboden, maar dan krijgt de gebruiker wel enkele beperkingen in functionaliteit (men krijgt bijvoorbeeld reclames, of krijgt maar een deel van de collectie). Tegen een (maandelijkse) betaling kunnen de gebruikers er vervolgens voor zorgen dat zij het gehele aanbod krijgen. Bij Pay what you want laat je het initiatief bij de gebruiker of bezoeker om zelf te bepalen hoeveel men zou willen betalen. Hierbij is het aan te raden je publiek een beetje te begeleiden in hun (vrije) keuze, door bijvoorbeeld een suggestie te geven van bedragen die vaak worden gekozen door andere gebruikers of bezoekers. In het innovatielabs project *Crowdkeeping* wordt verder geëxperimenteerd met donatiemodellen. In de creatieve en culturele sector zijn reeds verschillende instrumenten ontwikkeld waarin donaties kunnen worden gegeven, denk bijvoorbeeld aan allerhande vriendenprogramma's en crowdfundingprogramma's. Donateurs zijn bij uitstek personen die begaan zijn met jou als organisatie. In het *Crowdkeeping* project wordt onderzocht of en hoe je vanuit een dergelijk verdienmodel een sterker relatiebeheer kan opbouwen met deze donateurs.

In een logisch businessmodel is de keuze voor het verdienmodel een van de elementen die waarde toevoegt. Hierbij kan je voor elk van je waardepakketten een andere oplossing bedenken. Wellicht past het in een van de waardepakketten dat zich richt op een bepaald publiek het beste om dit via eenmalige directe verkoop te doen, terwijl binnen een ander waardepakket juist waarde wordt toegevoegd door het gratis aan te bieden met een pay what you want formule ernaast. Zodoende dien je per waardepakket te overwegen op welke wijze je waardecreatie en je logische verhaal het best ondersteund kan worden.

TRENDS IN CREATIEVE BUSINESSMODELLEN

Dit zijn slechts een paar voorbeelden van nieuwe, creatieve businessmodellen. Wie een blik werpt op de best practices in de culturele en creatieve sector, constateert al snel dat er volop nieuwe vormen worden verkend waarmee de organisatie beter in staat is om waarde te creëren, te leveren en om te zetten. En dus om waardevol te zijn voor haar publiek. Hieronder staan enkele trends uiteengezet die in de creatieve praktijk steeds meer worden toegepast binnen de uitwerking van hun businessmodel.

1. Sustainability (is een must), fairness & transparantie

Tot nog niet lang geleden was de nadruk leggen op duurzaamheid echt een mogelijkheid om je te onderscheiden als organisatie. In zeer snel tempo is een dergelijke focus getransformeerd van iets onderscheidend tot iets dat een must is, een groot deel van het publiek verwacht dat je duurzaam bent. In sommige delen van de sector is het zelfs zo ver geëvolueerd dat er al niet meer nadrukkelijk over wordt gecommuniceerd wanneer men duurzaam is. Dit geldt bijvoorbeeld in sommige delen van de modesector. In plaats daarvan is de focus in businessmodellen eerder gegaan naar fairness (Fair Pay, Fair Share, Fair Chain) en transparantie (vertel je het hele en eerlijke verhaal?).

2. Experimenteren met verdienmodellen

Zoals eerder in deze blog aangegeven wordt er in de sector steeds meer geëxperimenteerd met nieuwe verdienmodellen. Hierbij kan gedacht worden aan de introductie van abonnementsformules (denk aan *Podiumpas*), het exploiteren van dataverzameling, donatiemodellen (denk aan *Crowdkeeping*) en decentrale financieringsmogelijkheden (denk aan *Meta-Estate Lab*). Door dit element aan te passen kunnen hele nieuwe vormen van waardecreatie ontstaan.

3. Herdenken van eigenaarschap

Sinds de opkomst van allerlei vormen van de sharing economy wordt op allerlei wijze opnieuw nagedacht over het begrip eigenaarschap, waarbij eigenaarschap steeds minder vaak individueel is, maar vaak ook gedeeld door meerdere personen. Naast het delen van producten met elkaar (denk aan deelfietsen), ontstaan er steeds meer netwerken van organisaties die middelen, ruimtes, maar ook ideeën en technologieën met elkaar delen. Het project *Living Lab Open Cultuurdata* richt zich onder andere op de ontwikkeling van open source voorzieningen die het voor culturele instellingen mogelijk moeten maken om hun digitale aanbod te koppelen aan bestaande publieke distributiekanaalen. Dergelijke open source oplossingen is gedeelde kennis waarvan iedereen gebruik kan maken.

4. Van digitale distributie naar digitale creatie

Een laatste trend in creatieve en culturele businessmodellering is een trend die uiteraard al langere tijd speelt maar weer een nieuwe fase in lijkt te gaan: digitalisering. Voorheen bestond digitalisering vooral uit het digitaal maken van je aanbod of distributie. Meer recent maken de mogelijkheden van digitalisering ruimte voor een nieuwe fase: digitale creatie. Hierbij wordt niet per se bestaande productie omgezet naar een digitale versie, maar wordt juist door middel van digitalisering nieuwe mogelijkheden van creatie ontwikkeld. Het project *Touched by a Hologram?* is een mooi voorbeeld waarin de artistieke mogelijkheden van het virtuele worden verkend met als doel de podiumkunstensector klaar te stomen voor een metaverse toekomst. In het *Innovation:Lab* project worden dan weer theatermakers gestimuleerd om te experimenteren met mixed reality-technieken gericht op een nieuwe, digitaal georiënteerde generatie theaterliefhebbers.

Dergelijke trends en experimenten tonen aan dat een businessmodel eigenlijk nooit af is. Wat op een bepaald moment werkt, kan later achterhaald zijn. Het proces van businessmodellering waarin een nieuw businessmodel wordt uitgedacht dat logisch en werkend is, is dan ook een continu proces. Wellicht passen je activiteiten en keuzes niet meer bij je veranderende situatie of evoluerende doelgroep? Wellicht is er een andere wijze om je als organisatie te ontwikkelen dat dichter aanleunt bij de kernprincipes? Aangezien elke situatie specifiek is, is het onmogelijk een definitieve blauwdruk te geven van hoe een cultureel of creatief businessmodel er uit dient te zien. Het is dan ook de creatieve uitdaging oplossingen te ontwerpen die passen bij jouw situatie, maar vooral ook bij je persoonlijke kernwaarden en artistieke, maatschappelijk en financiële doelen.

PUBLIEKSBEREIK

EN PARTICIPATIE 6

Auteurs: Nick Verouden en Sabine Niederer

Hoe krijg je een beter begrip van je publiek?⁵² Hoe betrek je het publiek bij de co-creatie van je project? Hoe organiseer je een hybride evenement dat zowel fysieke als virtuele bezoekers aanspreekt? Dit zijn vragen waar veel culturele organisaties op dit moment mee bezig zijn. Tijdens de pandemie ontwikkelden veel culturele organisaties noodgedwongen manieren om hun publiek online betrokken te houden. 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, waarbij een zinvolle combinatie van online en offline deelname werd gefaciliteerd.

In de projecten van de eerste lichting Innovatielabs zien we dit terugkomen. Daarnaast zijn er andere rollen voor het publiek voorzien, en datzelfde zien we voor verschillende doelgroepen die projecten willen bereiken. In sommige gevallen is het publiek – en het mogelijk vergroten van het publieksbereik – onderwerp van onderzoek en experiment, in andere is het publiek – bestaande uit de beoogde doelgroep van het project, een professioneel publiek van andere makers en/of een breder publiek van geïnteresseerden actief betrokken bij co-creatie van nieuwe tools, formats en diensten. In meerdere Innovatielabs-projecten is geëxperimenteerd met manieren van hybride publieksparticipatie, waarin zowel online als fysiek aanwezig publiek een waardevolle ervaring heeft en deze twee typen deelnemers zich bewust worden van elkaars aanwezigheid bij een event. De observaties over publieksparticipatie door de verschillende projecten zijn daarom ingedeeld in vier overkoepelende thema's. Deze thema's worden uitvoeriger besproken in de volgende paragrafen, namelijk (1) het vergroten van het publieksbereik, (2) het beter leren kennen van het publiek, (3) co-creatie met het publiek en (4) hybride publieksparticipatie.

VERGROTEN PUBLIEKSBEREIK

Binnen de projecten is het vergroten van het publieksbereik een belangrijk onderdeel van het innovatietraject. Verschillende projecten streven ernaar om voorbij de gebruikelijke doelgroepen te gaan en partners buiten de eigen sociale en culturele context te bereiken en betrekken. Door de sociale kring te verbreden, ontstaan nieuwe richtingen voor oplossingen wat kan zorgen voor een verrijking van inzichten en een bevorderlijke omgeving voor innovatie. Een voorbeeld hiervan is het bevorderen van inclusiviteit in de kunstsector, zoals bij *No Limits! Art Castle*, die grenzen binnen de kunstwereld – bijvoorbeeld tussen zogenaamde 'outsider'-kunstenaars en de rest van de kunstwereld en tussen kunst en design – wil opheffen. Bij *Unlocking Fashion Heritage* is er juist aandacht voor het vergroten van het huidige publiek van professionele creatieve makers door te proberen de 'thuismaker' te betrekken. In bepaalde gevallen heeft het betrekken van doelgroepen een internationaal karakter, wat kan helpen een wereldwijde en inclusieve mindset te ontwikkelen. *Future Materials* zoekt actief naar internationaal publiek uit het Global South en richt zich op verschillende publieksgroepen, variërend van partijen uit de kunst- en cultuursector, corporates tot jongeren tot professionele kunstenaars en ontwerpers. Via social media (in dit geval alleen Instagram) probeert *Future Materials* meer kunstenaars en ontwerpers uit te nodigen om deel te nemen aan het programma. Zo ging een medewerker naar Zwitserland om voor een corporate partij een presentatie te geven over het project. Verder kan het publiek zowel offline, op fysieke locaties, als online bereikt worden. Het gebruik van online locaties zien we bij *Future Materials* waar kunstenaars en ontwerpers via social media uitgenodigd worden deel te nemen aan hun programma. Bij Zuid. Boijmans Van Beuningen, waar men streeft een knooppunt te worden in een sociaal-artistisch netwerk in de buurt, spelen met name fysieke locaties een rol. Vanuit de wijk probeert Zuid. Boijmans Van Beuningen mensen te betrekken die geen makers zijn en die doorgaans niet bereikt worden met het traditionele museumaanbod.

⁵² De term 'publiek' wordt hier gebruikt als een overkoepelende term om diverse groepen te beschrijven die zich vormen rond een gedeelde interesse, project, doelstelling of ervaring. Als zodanig kan de term publiek verwijzen naar de doelgroep van het project, maar ook naar andere creatieve makers, belanghebbenden en een breder publiek van eindgebruikers, bezoekers of anderen die geïnteresseerd zijn in het project en de resultaten ervan.

JE PUBLIEK BETER LEREN KENNEN

De projecten streven er dus op hun eigen manier naar hun publieksbereik te vergroten buiten de eigen sociale en culturele context, waarbij gebruik wordt gemaakt van sociale media en fysieke locaties om diverse doelgroepen te bereiken en innovatie te stimuleren. Het vergroten van het publieksbereik is echter niet altijd eenvoudig. Het vraagt in bepaalde gevallen om meer verdieping in de doelgroep. Doelgroepen kunnen nogal verschillen. Ze kunnen bestaan uit afnemers of bezoekers van nieuwe diensten en toepassingen ontwikkeld in het project of juist uit samenwerkingspartners van het project. Bijvoorbeeld binnen *Everybody in the (art)house!* is het beoogde publiek voor de nieuwe dienst of toepassing de hybride arthousefilm-gebruiker, terwijl de doelgroep van het project eerder de arthousefilm-theaters zijn. In de projecten wordt doelgroepenonderzoek regelmatig ingezet om het publiek beter te leren kennen. De projecten noemen verschillende redenen waarom het nodig is om doelgroepenonderzoek in te zetten. De organisatie kan drempels ervaren bij het benaderen van doelgroepen - men wil niet als opdringerig worden ervaren in het contact of weet niet precies wat de behoefte van de doelgroep is. Een andere uitdaging waarmee de projecten te maken hebben is dat sommige als een soort platform werken waarbij het publiek niet zomaar eenduidig is. *2nd World* is een samenwerkingsverband van Tweede Wereldoorlog-musea en -herinneringscentra, die niet allemaal hetzelfde publiek hebben. Het kan hierdoor voorkomen dat de taal van de verschillende doelgroepen ook niet eenduidig is. Doelgroepenonderzoek kan meer inzichten geven in hoe je een doelgroep het beste kunt aanspreken, zowel wat betreft inhoud als taalgebruik. Naast taalbarrières kunnen technische belemmeringen het betrekken van doelgroepen in de weg staan. In het *Future Materials* project bleek dat niet in alle landen de voor het project benodigde hi-res standaard voor foto's aanwezig is, waardoor bepaalde doelgroepen niet altijd goed bereikt kunnen worden. Ook hier kan onderzoek helpen inzage te krijgen in de meest geschikte manieren om die partijen toch aangesloten te krijgen.

De projecten hebben dus hun eigen redenen om onderzoek naar de gewenste doelgroep in te zetten en te bepalen wat voor hen de meest effectieve benadering is om deze doelgroep te betrekken. Ze gebruikten hiervoor verschillende onderzoeksmethoden. *Crowdkeeping* bijvoorbeeld probeert hun instellingen te ondersteunen door allereerst hun doelgroep (donateurs) beter te leren kennen. Hiervoor is het bureau 'Ask your audience' ingeschakeld. Ook *2nd World* heeft een onderzoek naar doelgroepen uitgevoerd, waarbij het publiek betrokken was bij een doelgroepenonderzoek dat de basis vormt voor de uitwerking van de customer journey. Om ideeën op te halen en te valideren zijn verschillende design thinking methoden ingezet zoals een mini-hackathon, interviews, en focusgroepen. Hierbij is gekeken hoe de ontsluiting en het contact met het publiek verloopt, op basis waarvan opties zijn aangedragen om verschillende doelgroepen het best via verschillende kanalen te bereiken. *Everybody in the (art)house!* heeft het publiek onderzocht door te kijken of en hoe het publiek arthousefilms thuis of in de bioscoop consumeert of allebei, en welke sociaal-economische en levensstijlkenmerken daarbij een rol spelen eveneens als basis voor de uitwerking van een customer journey. In een aantal gevallen werd samengewerkt met een instelling uit het hoger onderwijs. Een voorbeeld hiervan is het publieksonderzoek uitgevoerd door de Hogeschool van Amsterdam in opdracht van *Hybrid Music Vibes*. Het onderzoek liet een groot verschil zien tussen ouderen en jongeren in betaalbereidheid voor optredens die gebruikmaken van innovatieve technieken. Het project *De Kunst van Later* heeft mogelijkheden voor een oudedagsvoorziening voor creatieve zzp'ers onderzocht en samen met stakeholders in de culturele en creatieve sector, stakeholders uit de pensioenwereld en de doelgroep/publiek (creatieve zzp'ers) een ontwerptraject uitgewerkt. Bovendien is de doelgroep van een oudedagsvoorziening onderzocht door middel van een survey door het onderzoeksbureau Motivaction.

Publieksonderzoek speelt dus een belangrijke rol in het verkrijgen van een beter inzicht in de behoefte, taal en cultuur van het gewenste publiek van culturele organisaties of makers. Het biedt waardevolle informatie over wie de bezoekers zijn, hoeveel mensen er deelnemen en waarom ze deelnemen, evenals andere relevante gegevens. Met behulp van deze inzichten kunnen organisaties op een meer gerichte manier contact leggen en hun programma's en activiteiten beter afstemmen op de interesses en behoeften van het publiek. Projecten waarbinnen geen gebruikersonderzoek is uitgevoerd, hadden hoogstwaarschijnlijk aanzienlijke voordelen kunnen behalen door dit wel te doen. Als gebruikers consequent(er) waren bevraagd in een vroeg stadium dan hadden ze misschien nieuwe inzichten opgedaan die het verloop van het project positief hadden kunnen beïnvloeden. Het is echter belangrijk om ook op te merken dat de inzichten verkregen uit publieksonderzoek niet altijd automatisch leiden tot een verhoogde en intensievere publieksparticipatie. Publieksonderzoek kan ook een uitdaging zijn voor sommige projecten, zoals *2nd World*, dat als een soort platform werkt en waar het publiek zoals gezegd niet eenduidig is. Als een vereniging van Tweede Wereldoorlog-musea en herinneringscentra hebben ze te maken met verschillende en steeds wisselende doelgroepen en interesses. Dit geldt ook voor initiatieven zoals *Crowdkeeping* en *Everybody in the (art)house!*, waarbij het publiek divers kan zijn en specifieke benaderingen vereist kunnen zijn om effectieve betrokkenheid te bereiken.

CO-CREATIE MET HET PUBLIEK

Waar in de vorige paragrafen de nadruk ligt op het beter leren kennen van het publiek, richt dit gedeelte zich op nieuwe benaderingen van publieksparticipatie waarbij projecten gezamenlijk met de doelgroep worden ontwikkeld. Het betrekken van de gewenste doelgroep in de vormgeving en uitvoering van het project zorgt voor goede aansluiting op de wensen en ervaringen van deze doelgroep. Het gaandeweg testen en evalueren van prototypen samen met de doelgroep is een intensief maar dankbaar traject voor innovatie met de eindgebruiker. *Living Lab Open Cultuurdata* onderzoekt hoe open source-technologie het bereik en de vindbaarheid van online culturele producties kan verbeteren. Het project ontwikkelt zijn use cases op basis van inzichten uit gebruikersonderzoek die de beoogde resultaten levendig verwoorden. In co-creatieformats, waaronder een meerdaagse hackathon, onderzoekt het project hoe belangrijke uitdagingen aan te pakken, zoals het ontwikkelen en implementeren van een open standaard voor metadata binnen het culturele domein.

Het project *De Kunst van Later* heeft ook de co-creatiemethode toegepast om de betrokkenheid van stakeholders te vergroten. Het project onderzocht mogelijkheden voor een oudedagsvoorziening voor creatieve zzp'ers en samen met stakeholders in de culturele en creatieve sector, stakeholders uit de pensioenwereld en de doelgroep/publiek (creatieve zzp'ers) een ontwerptraject uitgewerkt. Bovendien is de doelgroep van een oudedagsvoorziening onderzocht door middel van een survey door Motivaction.

Het eerdergenoemde Zuid. Boijmans Van Beuningen beoogt nauwe betrokkenheid bij en van de buurt. Vanuit de fysieke locatie in de wijk leggen zij verbanden en samenwerkingsverbanden met kunstenaars en educatieve instellingen, die buurtbewoners actief betrekken bij het programma. In het *Future Materials* project is de grens tussen maker en publiek diffuus, omdat de online materialenbank wordt opgebouwd voor en door kunstenaars. Het publiek bestaat hier uit peers, namelijk kunstenaars en ontwerpers die in hun werk gebruik willen maken van duurzame biomaterialen en hierin van hun collega-makers willen leren. Ook bij evenementen zoeken zij een model van 'mutual inspiration' op, de kunstenaars/ontwerpers leren iets aan de deelnemers en vice versa, iedereen leert van elkaar en er is geen hiërarchie tussen de aanwezigen.

In het project *Toolkit for the Inbetween* wordt een toolkit ontwikkeld voor hybride culturele evenementen, door middel van kleine experimenten met een publiek dat wordt gevolgd door observaties en evaluaties. Zo worden de ervaringen en inzichten van het publiek meegenomen in de doorontwikkeling van de tools.

HYBRIDE PUBLIEKSPARTICIPATIE

Het organiseren van een hybride evenement dat zowel voor fysieke als virtuele bezoekers een waardevolle ervaring biedt is een nieuwe uitdaging voor veel culturele organisaties, zoals blijkt uit de projecten van de eerste lichter innovatielabs. Hybride evenementen zijn toegankelijk voor zowel een online als een offline publiek. Maar voor een geslaagd hybride evenement is onderlinge interactie nodig tussen die verschillende publieken. Hoe je kunt zorgen voor waardevolle interactie is het onderwerp van het *Toolkit for the Inbetween*. In hun experimenten testen ze hoe zichtbaarheid van alle deelnemers en een vergroting van de toegankelijkheid van hybride evenementen kunnen leiden tot een gelijkwaardige ervaring. Ook *The New Social* wil toegankelijkheid van culturele materialen vergroten en richt zich op hybride vormen van uitgeven (in print, digitaal en alles daar tussenin). Met hun tools kan het publiek op basis van een online archief, verrijkt met metadata, met een toegankelijke interface een eigen publicatie samenstellen. Zulke hybride publicaties kunnen ook andere publieken (bijvoorbeeld internationaal) kennis laten nemen van culturele activiteiten. Het project *Touched by a Hologram?* beoogt een herdefinitie van de ervaring en rol van het publiek in een hybride (fysiek, virtueel) uitvoeringsruimte. Hierbij is een interactieve rol voor het publiek weggelegd.

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.

BLOG

WAT JE MOET WETEN OVER HYBRIDE PUBLIEKS PARTICIPATIE

Oorspronkelijk gepubliceerd op <https://innovatielabs.org/updates/wat+je+moet+weten+over+hybride+publieks+participatie/>, 11 april 2023

De coronapandemie werkte noodgedwongen als een vliegwiel voor het verkennen van nieuwe vormen van hybride samenzijn. Tijdens de lockdowns experimenteerde de cultuursector vooral met livestreams. Maar, zo stellen de initiatiefnemers van het Innovatielabs-project Toolkit for the inbetween, een livestream is simpelweg een online live uitzending en daarmee nog geen hybride evenement. **Marloes Geboers** en **Sabine Niederer**, beiden verbonden aan het Visual Methodologies Collective van de Hogeschool van Amsterdam (HvA), zoeken een antwoord op de vraag: wat is hybride dan wel?

Om maar met de deur in huis te vallen: om van hybride publieksparticipatie te spreken moeten er niet alleen twee publieken zijn – een online en een offline publiek. Er moet ook sprake zijn van live interactie tussen die twee publieken. Deze definitie is aardig helder, maar hoe laat je dit contact nu echt waardevol zijn? Dat is het onderwerp van het onderzoeksproject *Toolkit for the inbetween*. Door middel van experimentele evenementen verkennen de projectpartners (The Hmm, MU Hybrid Art House en affect lab) de denkbeeldige 'tussenruimte' tussen online en offline. Aan de hand van surveys en gesprekken met de deelnemers van deze evenementen verzamelen ze kennis over de voorwaarden voor een succesvol hybride samenzijn. Op basis van de bevindingen wordt de uiteindelijke toolkit gemaakt, bedoeld als handvat voor creatieve en culturele organisaties om vorm te geven aan een eigen hybride evenement. Op basis van de bestaande behoeften en randvoorwaarden, zoals budget, schaal en datacapaciteit, genereert de tool (elementen van) best practices en do's en don'ts, die kunnen dienen ter inspiratie.

Hoewel de toolkit momenteel werk in uitvoering is en pas wordt gepresenteerd tijdens de Dutch Design Week 2023, kan wel al iets worden gezegd over de voorwaarden voor een succesvol hybride evenement. Als eerste is er de gelijkwaardigheid die je wil benaderen in de beleving van bezoekers. 'De default is altijd nog dat de fysieke beleving meer waardevol is, maar daarin kun je omdenken: online is anders maar niet per se minder waardevol', aldus Angelique Spaninks van MU Hybrid Arthouse. Daarnaast speelt ook zichtbaarheid van de deelnemers een belangrijke rol. Lilian Stolk van The Hmm noemt hoe door participanten stelselmatig verwezen wordt naar het feit dat je als niet-fysieke aanwezigte graag gezien wil worden. Een derde punt is het vergroten van de toegankelijkheid, voor zowel de organisatie bij het faciliteren van een hybride evenement, en voor de deelnemers, door het verlagen van de drempel om te kunnen participeren in het evenement.

BELEVING

Hoewel inherent anders, zijn er verschillende manieren waarop je invloed kunt uitoefenen op de 'live' beleving van mensen die niet fysiek op dezelfde locatie aanwezig zijn. In haar onderzoek naar de live beleving van evenementen ondervroeg en observeerde Esther Hammelburg 379 event-joiners, waaronder zowel offline als online deelnemers vallen. Zij concludeert dat de constructie van een live beleving door het publiek meer en meer plaatsvindt via gemedieerde omgevingen die ver voorbij de fysieke locatie van een evenement strekken. Met andere woorden: het gevoel van samen iets live beleven hangt meer en meer samen met wat Hammelburg noemt 'een alignment tussen gebeurtenissen op een fysieke locatie en gebeurtenissen die zich afspelen in de online omgeving'. Zo'n alignment ontstaat als offline en online publieken zich beiden bewust zijn van 'de ander'.

Een van de vele voorbeelden in het onderzoek van Hammelburg is het delen van foto's van festivalgangers met de boot op weg naar Terschelling (Oerol). Mensen delen deze foto's via een platform zoals Instagram, waar het publiek dat aanwezig is op het platform zich dan pas bewust wordt van de persoon en de beleving die gedeeld wordt. In de hybride evenementen zoals de partners binnen The *Toolkit for the inbetween* organiseren, nemen twee publieken met intentie deel. Dat is natuurlijk anders dan wanneer je toevallig iemands selfie op de boot naar Oerol voorbij ziet komen op je social media feed. Toch is de alignment waar Hammelburg het over heeft ook van belang voor het realiseren van een gevoel van gelijkwaardigheid tussen beide publieken van een hybride evenement.

Het online publiek moet dus heel bewust zichtbaar gemaakt worden in de fysieke ruimte van het evenement. Tijdens het evenement METAVERSES CHA-CHA-CHA dance party, een samenwerking van *Toolkit for the inbetween* en creative coder Babusi Nyoni, konden deelnemers online dansen met een door henzelf gecreëerde avatar die werd weergegeven op een scherm op de fysieke locatie. De avond werd compleet gemaakt door werk van Augmented Reality kunstenaar Sander Veenhof. Tijdens de dance party werd Snapchat ingezet voor AR-elementen.

In de weken voor het evenement werden persoonlijke of online avatar workshops georganiseerd en een stappengids werd gedeeld om je eigen avatar te creëren. Op het feest kon het fysiek aanwezige publiek dansen met de avatars van het online publiek. Gelijkwaardigheid in ogenschouw nemende, hadden de deelnemers die op locatie waren ook een avatar waarmee ze dansend zichtbaar waren in de Metaverse. In sommige gevallen bleken avatars behoorlijk wat vaardiger in twerken dan hun live aanwezige fysieke counterpart die vooral met hun telefoon schuddend probeerden hun digitale dansmoves te controleren. Online deelnemers die waarschijnlijk even wat anders deden, stonden midden op de dansvloer stil toe te kijken, wat voor de nodige hilariteit zorgde.

ZICHTBAARHEID VAN ALLE DEELNEMERS

Sinds eind 2022 zijn The Hmm en MU ook betrokken bij de werkgroep Participatory Livestreaming (onderdeel van Go Hybrid, een project dat wordt gefinancierd door Regieorgaan SIA), waar wordt bediscussieerd hoe online publieken meer kunnen zijn dan alleen toeschouwers, die hooguit via de chat kunnen reageren. Uit de gesprekken daar werd het idee geboren voor de 'Emoji Proxies & Ghost Messengers' workshop (november, 2022). Hier werd voortgeborduurd op een technologie die al eerder werd gebruikt op de livestream website van The Hmm: daar konden mensen in een gedeelde spreadsheet omgeving een 'pixel' (zichtbaar als een punt bovenaan de sheet) claimen die in een emotie (te vergelijken met een geanimeerde profielfoto sticker) verandert zodra de eigenaar daartoe opdracht geeft. Voor de workshop ontwikkelde The Hmm samen met Hackers & Designers een tool die gebruikmaakt van standalone wifi hotspots (ESP32 modules) en live networking protocollen (MQTT). Daarmee worden online handelingen vertaald naar een gebeurtenis in de fysieke ruimte van het offline publiek. Een voorbeeld: elke keer dat een online bezoeker de livestream-pagina opent, schijnt er een spotlight of gaat de rookmachine draaien in de fysieke ruimte van het evenement. Hoe kan het helpen om een evenement echt te laten beïnvloeden door de aanwezigheid van een online publiek? Hoe kan het de interactie tussen online en on-site publiek stimuleren?

Een vervolg van deze workshop vond plaats in maart 2023 in Framer Framed als onderdeel van een tweedaagse conferentie georganiseerd door het Institute for Network Cultures, een lectoraat van de Hogeschool van Amsterdam. Uit de reacties van het online publiek viel op te maken dat, hoewel nog in de pionierende fase, de beïnvloeding van een object in de fysieke ruimte (in dit geval een lamp en geluid) veelbelovend is. De positie van de camera heeft ook veel impact op het gevoel van 'erbij zijn', dat wil zeggen: geen statisch perspectief maar in- en uitzoomen. Wat ook naar voren kwam, is dat een centrale fysieke eventlocatie het online publiek meer het gevoel geeft 'toeschouwer zijn in plaats van echt ergens bij zijn.' Dit gevoel van passief toeschouwerschap wordt minder wanneer de fysieke locatie gedecentraliseerd is. Dit raakt aan wat Hammelburg in haar onderzoek ook als advies geeft: waarom zou de fysieke locatie van een evenement moeten bestaan uit één plaats? Het decentraliseren van de eventlocatie kan zorgen voor een meer betrokken hybride publiek.

TOEGANKELIJKHEID

In de experimenten die The Hmm met partners heeft uitgewerkt speelt ook toegankelijkheid een belangrijke rol. Uitgangspunt daarbij is de enorme impact die het internet heeft op het klimaat. Waar veel technologische ontwikkelingen zich richten op meer data opslag, meer bandbreedte en meer online tools en oplossingen, is er tegelijkertijd een grote groep wereldbewoners die hier geen toegang toe hebben en heeft de toenemende 'zwaarte' van het internet en de cloud een enorme impact op het klimaat. Met het event ON a Lighter Internet stelde The Hmm de vraag hoe culturele events—zoals online film-festivals, live gestreamde programma's en digitale lezingen—breder toegankelijk gemaakt kunnen worden. En vooral: hoe ziet die toegankelijkheid er dan uit?

Het evenement waarin verschillende experts hun licht wierpen op thema's rond toegankelijkheid, inclusie en klimaat, kreeg een vernieuwende vorm. De livestream werd uitgebreid met verschillende 'view modes': high-res, low-res, alleen audio, of alleen tekst. Zo werd het event meer toegankelijk gemaakt en werd er geëxperimenteerd met de vraag hoe low-tech en low-data internet-oplossingen eruit zouden zien.

Een strategie die zowel gelijkwaardigheid in beleving als de zichtbaarheid van beide publieken positief kan beïnvloeden is het volgen van de logica achter gamification. Volledig online (dus niet hybride) omgevingen zoals de metaverse zijn natuurlijk doordrenkt met dit principe. Het gaat dan om gamification in de breedste zin van het woord: het kunnen behalen van punten voor loyaliteit valt daar ook onder. Paul Murray schreef een verslag voor Intelligencer over de Metaverse. Voor werk moest hij een tijd in de VS wonen en daarom besloot hij op zoek te gaan vrienden in de Metaverse. Verreweg de meeste ervaringen die Murray opdoet zijn te karakteriseren als onpersoonlijk, unheimisch en afstandelijk. Met uitzondering van de Soapstone Club, een van de meer levendige en populaire plekken (volgens Murray althans). En dit heeft alles te maken met de zogenoemde Leaderboard voor 'superfan van de club'. Hoe vaker je komt, hoe meer punten je krijgt. Het summum is het winnen van een ECHT t-shirt met daarop de URL (het webadres) naar de club. Hoe banaal ook (en dat onderkent Murray ook), het werkt. Natuurlijk kan gamification veel meer zijn dan een (lichtelijk perverse) race voor zo veel mogelijk loyaliteitspunten, maar wanneer je tussen twee publieken interacties mogelijk maakt op basis van onderlinge competitie, kun je in ieder geval het gevoel van 'slechts toeschouwer zijn' wegnemen bij de online deelnemers.⁵³

⁵³ Op basis van deze blogpost is een verdiepend artikel geschreven: 'Twerken met je avatar', Recast nieuwsbrief mei 2023, <https://digitalsocietyschool.org/insight/recast-13/>.

KENNISDELING, OPSCHALING

EN IMPACT 7

Auteur: Lies Wijnterp

Het hogere doel van Innovatielabs is het bijdragen aan een wendbare en weerbare culturele en creatieve sector. Om deze impact op de sector te vergroten hebben alle projecten een aanvullende subsidievoucher gekregen. Deze was specifiek bedoeld voor 'het delen van kennis en inzichten en het vergroten van de impact' van het project, aldus de subsidiebeschikking.

In de beschikking wordt impact beschreven als de effecten en doorwerking van de opgedane kennis en inzichten op de culturele en creatieve sector. In de projectvoorstellen en in de concrete plannen voor de impactsubsidie wordt deze (gewenste) impact vooral gezocht in het vergroten van het bereik van de innovatie. In sommige projecten werd dit gedaan door meer gebruikers van de ontwikkelde innovatie, zoals culturele en creatieve makers en organisaties, na te streven. In andere projecten werd geprobeerd om door middel van de innovatie een breder en meer divers publiek te bereiken.

Er zijn vier verschillende manieren te onderscheiden waarop de Innovatielabs-projecten hun impact probeerden te bewerkstelligen en vergroten via de impactsubsidie. Dan gaat het om het verdiepen van kennis en inzichten van de innovatie, het borgen van deze kennis, het delen van deze kennis binnen de culturele en creatieve sector en het delen hiervan buiten de sector. Om bij de eerste manier te beginnen: in meerdere projecten werd gestreefd naar het verdiepen van kennis en inzichten van de innovatie, bijvoorbeeld door een (deel van een) prototype of product te testen of door te ontwikkelen. Zo voegde *Toolkit for the Inbetween* korte en simpele tutorials toe aan hun toolkit voor het organiseren van hybride evenementen. En heeft *The New Social* de in het project ontwikkelde publicatie-tool verder onderzocht en getest bij kunsthogescholen met behulp van de impactsubsidie. In veel gevallen was deze stap nodig voordat de kennis kon worden gedeeld en meer gebruikers of publiek konden worden bereikt. Dat wordt bijvoorbeeld duidelijk bij het Innovatielabs-project *Podiumpas*: om meer klanten van *Podiumpas* te krijgen én om meer podia over de streep te trekken om acceptant van de pas te worden, was het nodig om het online bestellen van kaarten met de podiumpas mogelijk te maken. De impactsubsidie zorgde ervoor dat ze in samenwerking met Cineville konden versnellen in de ontwikkeling en implementatie van het digitale platform.

Ten tweede hebben meerdere Innovatielabs-projecten gewerkt aan het borgen van de kennis en inzichten die ze hebben opgedaan in het innovatietraject, om zo hun impact te vergroten. Uiteraard is het toewerken naar een publiek beschikbare tool, toolbox of toolkit, dat in een aantal van de projecten zelf een doelstelling was, al een vorm om kennis te borgen. Als onderdeel van de impactplannen zijn een aantal projecten echter ook verder gegaan met deze borging. Zo heeft Voor de kunst, een van de organisaties betrokken bij het project *Crowdkeeping*, ervoor gekozen om de opgedane kennis over duurzaam relatiebeheer in hun organisatie zelf in te bedden door een leernetwerk op te zetten waarin professionals van culturele instellingen tegen betaling samen leren over relatiebeheer met de particuliere donateur. Op deze manier wordt dit een onderdeel van het businessmodel van Voor de kunst zelf en wordt relatiebeheer na de looptijd van Innovatielabs mogelijk. Ook Poppodium Effenaar – trekker in het lab *Hybrid Music Vibes* – heeft ervoor gekozen om de verworven kennis te borgen, in hun geval in de vorm van een praktijkgerichte post-bachelor opleiding. In samenwerking met Breda University of Applied Science (BUAs), Fontys ICT Innovatielab en RockCity zetten ze een opleiding op waarin kennis en vaardigheden ten aanzien van technologische toepassingen in de muzieksector worden aangeleerd. Deze opleiding is zo een middel om op een duurzame manier bij te dragen aan de verbeterde wendbaarheid en weerbaarheid van de muzieksector.

Living Lab Open Cultuurdata heeft zich als onderdeel van de impactvoucher ook gericht op het borgen van de kennis door zoveel mogelijk partijen (onder hun begeleiding) te laten aanhaken op de ontwikkelde standaarden voor eventregistraties en voor kalenderdata en ook om partijen te zoeken die de onderdelen verder willen ontwikkelen. Dit is zowel gebeurd met de satellietpartners die onderdeel waren van het samenwerkingsverband van het project en hun gelieerde partners als met organisaties daarbuiten. Voor deze borging was het nodig om werkbare testversies, plug-ins en conversiescripts te maken. In tegenstelling tot de voorgaande projecten, heeft één project ervoor gekozen om de borging van de kennis en inzichten vrijwel volledig buiten het samenwerkingsverband te zoeken: ontwerp bureau Muzus heeft als onderdeel van de

impactvoucher een impactbijeenkomst georganiseerd om de drie ontwerpen die in hun lab zijn ontwikkeld te presenteren en een nieuwe eigenaar voor minstens één van deze ontwerpen te vinden die het ontwerp kon realiseren. In al deze gevallen waarin kennis en inzichten over de innovatie worden geborgd in een organisatie van het samenwerkingsverband of erbuiten zou je kunnen spreken over opschaling: de innovatie wordt op grotere schaal toegepast en kan zo andere en meer gebruikers bereiken.

Daarnaast hebben veel Innovatielabs-projecten ervoor gekozen om hun kennis en inzichten binnen de culturele en creatieve sector te delen om zo het doelbereik van de projecten te vergroten. Veel van de activiteiten die op de Dutch Design Week 2023 (DDW 2023) werden ontplooid hadden dit doel. Maar ook veel publicaties en activiteiten daarbuiten, zoals installaties, exposities, workshops, lezingen, presentaties, conferenties, rondleidingen, podcasts en artikelen, waren bedoeld om de sector uitgebreid te informeren over de ontwikkelde innovaties. Een interessant initiatief in deze context is dat van *Innovation:Lab* van Theater Utrecht: zij hebben ervoor gekozen om festival CTRL+ALT+PLAY op te zetten, gericht op het samenbrengen van technologie en podiumkunsten, waarin zowel hun eigen prototypes op het snijvlak van technologie en podiumkunsten als die van anderen te zien waren. Dit festival was vervolgens het kader waarbinnen de prototypes en de ervaring van het publiek konden worden getest en onderzocht, via methoden die bij het R&D-karakter van het project zelf pasten.

In de meeste gevallen hebben de projecten kennis binnen de culturele en creatieve sector gedeeld over de resultaten van de projecten zelf, dus over de (eind)producten, technieken, infrastructuur en prototypes. Enkele projecten hebben ervoor gekozen om ook kennis over het proces te delen, die door de sector gebruikt zou kunnen worden voor andere innovatietrajecten. Dat geldt bijvoorbeeld voor *2nd World*. Door middel van workshops en in de expositie op de DDW 2023 lieten zij zien hoe zij Design Thinking hebben gebruikt om te innoveren. Zuid. Boijmans Van Beuningen is daarin nog een stap verder gegaan door al in hun reguliere activiteiten op basis van onderzoek een bordspel te ontwikkelen dat andere culturele instellingen kunnen spelen om hun werkwijze te bevragen en te ontwikkelen.

De vierde en laatste manier waarop Innovatielabs-projecten hun impact probeerden te bewerkstelligen en vergroten via de impactvoucher is het delen van kennis met partijen buiten de culturele en creatieve sector. Dit is uiteraard vooral relevant voor projecten wier innovaties ook buiten de sector toegepast kunnen worden. Dat is het geval bij *Toolkit for the Inbetween*, omdat hybride evenementen en de aanpak ervan ook van meerwaarde kunnen zijn voor bijvoorbeeld het onderwijs of in de zorg. Het delen van kennis over hoe blockchain-technologie toegepast kan worden op architectuur en vastgoed door Meta-Estate Lab is interessant voor de bredere vastgoedsector en voor professionals die zich bezighouden met technologie. Tot slot heeft *Everybody in the (art)house!* als onderdeel van de impactvoucher gezorgd voor de technische doorontwikkeling van de player van consumentenplatform Picl, zodat deze ook gebruikt kan worden door maatschappelijke organisaties om een op maat gemaakt programma aan te bieden. Op deze manier kunnen maatschappelijk organisaties in samenwerking met een filmtheater, distributeur of maker meer publiek genereren voor arthousefilms, waardoor deze innovatie wordt opgeschaald. Deze vier verschillende vormen waarop de Innovatielabs-projecten hun kennis uit het innovatietraject probeerden te verdiepen, borgen en delen via de impactsubsidie kunnen worden gezien als manieren om de sector sterker te maken. De daadwerkelijke langetermijnimpact op de wendbaarheid en weerbaarheid van de sector is in een later stadium nog het bestuderen waard.

‘ONS PROJECT IS EEN BEWEGING,

**REFLECTIES VANUIT DE
INNOVATIELABS-PROJECTEN,
RELEVANT VOOR DE CULTURELE
EN CREATIEVE SECTOR**

WAT IN ZICHZELF OOK EEN OPLOSSING IS’

Auteurs: Nick Verouden en Sabine Niederer

Op 31 mei vond een community-bijeenkomst plaats met de teams van de Innovatielabs, met het thema ‘reflectie’. De teams werden uitgenodigd om in groepen terug te blikken op het afgelopen jaar en de voortgang van hun projecten. Heeft het project zich ontwikkeld zoals verwacht? Waarom wel of juist niet? En welke kennis had je een jaar geleden willen hebben die je nu hebt opgedaan door ervaring?

Op basis van de oorspronkelijke projectaanvragen werden wordclouds samengesteld. Een wordcloud is een visuele representatie van een lijst woorden. Hoe vaker een woord voorkomt in de tekst, hoe groter deze wordt afgebeeld. De teams kregen de opdracht om deze wordclouds te bekijken en te beoordelen welke aspecten uiteindelijk minder belangrijk of juist belangrijker waren gebleken tijdens de looptijd van het project. Ze werden uitgenodigd om irrelevante termen door te strepen en missende woorden toe te voegen.

Vervolgens konden de teams de reis die ze in hun project hadden afgelegd visualiseren. Uitgaande van hun plannen tekenden ze de verschillende mijlpalen, strubbelingen en belangrijke keerpunten op het daarvoor ontworpen canvas. In de laatste vijftien minuten werd hen gevraagd om de tijdlijn verder aan te vullen met tekstuele annotaties. De teams presenteerden hun reis aan een ander team (in groepjes van twee teams of een team van drie). Het luisterende team stelde verdiepende vragen aan de hand van een 'conversation menu' met een aantal door ons vooropgestelde vragen. Daarna werden de rollen omgedraaid en was er ruimte voor een wederzijdse uitwisseling waarbij het canvas aanvullend werd geannoteerd.

Tot slot werd aan de teams gevraagd om advies mee te geven aan de nieuwe generatie projecten. Hiervoor waren posters ontworpen waarop de teams op een beknopte en bondige manier (bij voorkeur in de vorm van goed leesbare slogans of taglines) advies konden geven aan de nieuwe generatie projecten.

Uit de reflectiesessie komen enkele interessante inzichten naar voren. Een belangrijk leerpunt dat door meerdere teams werd genoemd is het belang van flexibiliteit als het gaat om het proces. De teams benadrukten dat er vooral aan het begin van de trajecten vaak sprake is van onduidelijkheid. Deze onduidelijkheid heeft vaak betrekking op de veranderende inhoud van het project. *Toolkit for the inbetween* benadrukt:

‘HET PROCES IS ERVARING GEDREVEN - ER ZIJN STEEDS NIEUWE VRAGEN EN IDEEËN - DE LANGE TERMIJN IS EEN PROCES VAN STAPPEN.’

Andere projecten gaven aan dat het best lastig was om bij de start van het project met een consortium van gelijkwaardige partners, waaronder veel creatieven, een duidelijk proces uit te stippelen. Dit resulteerde dan in het telkens zien van nieuwe mogelijkheden en beperkingen daarbij en daarmee het steeds weer in cirkels praten. Verschillende teams merkten op dat teams constant in beweging waren, bijvoorbeeld door verschillen in samenstelling en veel verloop van teamleden. Het is daarom van groot belang om aandacht te geven aan de zachte kant van projecten én aan formele beslismomenten om te voorkomen dat je elke keer opnieuw moet beginnen. Het vroegtijdig bespreken van complexe zaken is in dit opzicht meerdere keren genoemd als zijnde zeer belangrijk:

‘MAAK HET MEETBAAR MAAR OOK BESPREEKBAAR.’

Een voorbeeld hiervan is, zoals de *De Kunst van Later* aangaf, het van belang om in gesprek te gaan over wat ‘realiseren’ eigenlijk betekent, in plaats van ervan uit te gaan dat dit van meet af aan duidelijk is. *De Kunst van Later* stelt voor het proces als oplossing te zien en veel in co-creatie te doen:

‘ONS PROJECT IS EEN BEWEGING, WAT IN ZICHZELF OOK EEN OPLOSSING IS.’

Uit de reflecties blijkt dat er ook allerlei uitdagingen zijn op het gebied van samenwerking en de dagelijkse praktijk ervan. Er waren lastige momenten, maar de teams gaven aan daar ook van te hebben geleerd. Het is vooral belangrijk dat de hoge complexiteit en langdurigheid van de experimenten de projectpartners niet demotiveert. Verschillende keren werd benadrukt dat samenwerken nu eenmaal tijd kost. Het kost tijd om de sector mee te krijgen, partners moeten telkens opnieuw worden overtuigd en draagvlak moet steeds weer worden gecreëerd. Ook kunnen er onverwacht nieuwe partners aan het netwerk worden toegevoegd omdat de presentatie van bevindingen interessant wordt gevonden. In andere gevallen werd aangegeven dat belangrijke partners weg waren gevallen vanwege tijdgebrek, waardoor bepaalde aspecten van het project moeilijk uitvoerbaar bleken. Ook vraagt het vasthouden van aandacht om voortdurende inspanning. De Kunst van Later gaf aan dat multi-stakeholder projecten veel tijd vroegen waardoor er pieken en dalen waren in de intensiteit van het project. Het is belangrijk om blijvend samen te werken en rollen te evalueren, zodat ze indien nodig kunnen worden bijgesteld. Het is, kortom, goed om samenwerken en meer specifiek het omgaan met verschillende perspectieven en belangen als een leerproces te zien. Je hoeft niet alles in je eentje te doen; echt samenwerken betekent ook omgaan met verschillen wanneer ze zich voordoen.

In de reflecties benadrukten de teams ook de spanning tussen het einddoel en het proces. Het werd als belangrijk beschouwd om een duidelijke stip op de horizon te plaatsen, maar ook om successen onderweg niet te vergeten en te vieren. Een van de partners in het project verwoordde het als volgt:

‘ZOWEL HET PROCES ALS HET EINDDOEL ZIJN EVEN BELANGRIJK. ZE WISSELEN ELKAAR VOORTDUREND AF. WEES FLEXIBEL HIERIN. ELK KLEIN STAPJE DOET ERTOE. SAMEN VORMEN ZE EEN PRACHTIGE TANGO DIE DOOR IEDEREEN WORDT UITGEVOERD EN GEDRAGEN.’

Er bestaan verschillende meningen over hoe hiermee om te gaan. Sommige personen waren van mening dat het belangrijk is het einddoel te evalueren en het indien nodig te herformuleren. Anderen vonden juist dat het belangrijk is om het proces bij te sturen en dat de stip aan de horizon te allen tijde moet blijven staan.

Er werd ook gereflecteerd op de rol van technologie in het proces. De snelle ontwikkeling van technologie vereist constante aanpassing en flexibiliteit. Niet alle ambities op technologisch gebied bleken daardoor altijd haalbaar. In een project waarbij een technische partner wegviel, moesten daarop de technische mogelijkheden opnieuw worden verkend en liep daardoor het project enige vertraging op. De conclusie die door verschillende partners werd getrokken, is dat technologie ten dienste moet staan van het menselijke perspectief en niet andersom. Het belang van technologie moet worden beoordeeld op basis van hoe het bijdraagt aan de projecten en doelstellingen, in plaats van louter technologische vooruitgang na te streven.

Tot slot werd het belang van het adequaat organiseren van praktische zaken, zoals administratie, meerdere keren benadrukt. De teams gaven aan dat dit niet lichtvaardig moet worden opgevat. Het is belangrijk om realistisch uren te begroten, zoals voor de bijdrage aan interne en externe kennisdeling. In het project Zuid. Boijmans Van Beuningen werd bijvoorbeeld ervaren dat de ontwikkeling voor een divers publiek kostbaar is. Het is essentieel om voldoende middelen en tijd toe te wijzen aan administratieve taken en kennisoverdracht, aangezien deze aspecten vaak worden onderschat. Het nauwkeurig plannen en begroten van deze activiteiten draagt bij aan een efficiënte en effectieve uitvoering van het project en voorkomt onvoorziene kosten en vertragingen.

CONCLUSIE

Uit de reflectiesessies komen dus diverse waardevolle inzichten naar voren. Ten eerste is er vaak sprake van onduidelijkheid aan het begin van projecten, zowel met betrekking tot de inhoud als de relationele aspecten. Het belang van het waarderen van de zachte kant van projecten en het vroegtijdig bespreken van complexe zaken werd benadrukt. Samenwerking vergt tijd en inspanning, waarbij het creëren van draagvlak en het behouden van aandacht cruciaal zijn. Het balanceren tussen het einddoel en het proces is essentieel, waarbij flexibiliteit en het vieren van successen onderweg belangrijk zijn. Technologie moet dienstbaar zijn aan het menselijke perspectief en realistische verwachtingen zijn van belang. Tot slot werd het adequaat organiseren van praktische zaken, zoals administratie en kennisdeling, meerdere malen benadrukt om een efficiënte en effectieve uitvoering van het project te waarborgen.

CONCLUSIES

EN AAN- BEVELINGEN 8

In het openingshoofdstuk is ingegaan op het belang en de betekenis van innovatie voor de culturele en creatieve sector. Vastgesteld is dat innovatie van de culturele en creatieve sector cruciaal is voor een meer wendbare en weerbare culturele en creatieve sector. Daarbij kwam naar voren dat samenwerking en kennisdeling van belang is om innovatie op het niveau van de sector te bevorderen. Daarnaast zijn connecties buiten de cultuurwaardeketen in het bredere ecosysteem belangrijk om de maatschappelijke waarde van cultuur en creativiteit en innovatie daarin te realiseren. Vervolgens zijn de belangrijkste observaties van de praktijk van Innovatielabs, thematisch geordend, op een rij gezet. In dit hoofdstuk worden de belangrijkste bevindingen, conclusies en aanbevelingen van het flankerend onderzoek naar (de projecten binnen) Innovatielabs op een rij gezet.

Dit hoofdstuk geeft allereerst een samenvatting van deze thematische analyse, aangevuld met een beschouwing daarover in het licht van het Raad voor Cultuur advies 'Onderweg naar overmorgen' dat ten grondslag ligt aan Innovatielabs en de thema's die in de eerste Open Call werden genoemd. Daarna komt een aantal conclusies en aanbevelingen over specifieke punten binnen innovatielabs aan de orde.

THEMA'S

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. Samenwerking vraagt om de juiste (be)sturing. Binnen de projecten komen verschillende vormen voor: een zelfregulerend netwerk, een leiderorganisatienetwerk en een netwerk administratieve organisatie. Hierbij is het aangewezen om voorafgaand aan een project goed na te denken over de organisatiestructuur van het samenwerkingsverband, waarbij het zaak is om een juiste afstemming te vinden tussen enkele structurele variabelen van de samenwerking, zoals aantal participerende organisaties, mate van doelconsensus, en onderling vertrouwen. Daarnaast is het belangrijk om binnen het gekozen bestuursmodel een hoge mate van zekerheid te bieden over de rollen van de betrokken organisaties. Dit vereist afstemming over verwachtingen qua input en uitkomst, waarvoor vooral aan het begin van het project nood aan is. Voorts blijkt peer-to-peer leren goed te werken om samenwerking en innovatie te bevorderen. Ook het vormen van regionale clusters werkt productief in projecten die regio-overstijgend zijn, in het bijzonder voor locatiegebonden cultuuraanbod en -consumptie zoals bijvoorbeeld bij musea, film en theater. Een adequate structurering van innovatieprojecten kan de kans op succes vergroten. Zo kwam naar voren dat in het kennis- en ontwikkelingsproces het ontwikkelen en testen van prototypes goed werkt: het visualiseren en materialiseren van opties, keuzes en tussenresultaten blijkt productief bij te dragen aan een goed resultaat. In opeenvolgende iteratieslagen wordt steeds, in co-creatie, nieuwe kennis ontwikkeld en verwerkt en krijgt de toepassing de definitieve vorm. Een interessante vorm om tot prototypen voor nieuwe diensten te komen is de hackathon. Daarin worden in korte tijd veel betrokken creatieve geesten en makers gemobiliseerd voor de uitwerking van een specifiek concept. Uit de gerapporteerde reflectie blijkt dat samenwerking binnen de projecten in meerdere aspecten een uitdaging is. Vanwege de hoge complexiteit en de relatief lange looptijd is het van belang projectpartners gemotiveerd te houden en het draagvlak te onderhouden. Dat kost tijd en moeite. De samenstelling van de projectconsortia verandert soms, wat de uitvoering ervan onder druk zet. Samenwerken en het omgaan met verschillende zienswijzen en belangen wordt gezien als een leerproces.

Creatieve makers hebben een bijzondere rol en zijn van bijzondere betekenis binnen de Innovatielabs-projecten. In sommige projecten wordt de creatieve, scheppende kracht van makers ingezet om innovaties te bewerkstelligen. In andere gevallen wordt gewerkt aan innovaties die ten dienste staan van de rol en positie van de makers, in hun creatieve praktijk of in hun sociaal-economische positie. Ook een combinatie van beide komt voor. In het eerste geval putten de creatieve makers, zo is vastgesteld, voornamelijk uit hun eigen, jarenlange ervaringen, intuïties en praktijkkennis en werken ze in de minderheid van de projecten met of vanuit de ontwerpmethodieken die aan universiteiten

en hogescholen zijn ontwikkeld, onder meer de voornoemde sleutelmethodeën of Key Enabling Methodologies. Hier ligt echter wel een belangrijke toekomstige kracht en opdracht om vanuit de culturele en creatieve sector bij te dragen aan grote maatschappelijke uitdagingen en transitieën. In het tweede geval, waar het gaat om innovatie ten dienste van creatieve makers, kan het gaan om nieuwe artistieke en creatieve methoden die makers inzetten in hun werk, vaak maar niet altijd voortbouwend op technologische mogelijkheden (zie ook hoofdstuk 3, 'De creatieve maker geïnnoveerd'). Een andere mogelijkheid is innovatie die bijdraagt aan een betere sociaal-economische positie van makers, hun bestaanszekerheid zagezegd. In beide gevallen is er sprake van co-creatie.

In alle gevallen waarin **technologie** het (mede)vertrekpunt is van een beoogde innovatie in de projecten gaat het om digitale technologie. Een aantal daarvan staat ten dienste van creatieve makers en hun proces van creatie. Echter ook in de vervolgstappen in de cultuurwaardeketen, als productie, terbeschikkingstelling of distributie en marketing wordt digitale technologie in de projecten ingezet voor innovatie. Binnen de podiumkunsten is de rol van virtuele werelden of personages op basis van XR-technologie, gecombineerd met hybride evenementen, opvallend. Toepassingen van digitale technologie zijn ook uitermate behulpzaam bij het ontwikkelen van een aanbodstrategie van aanbieders en exploitanten van cultuuraanbod. Vanuit die opzet kiezen veel projecten voor het opzetten en inrichten van de hiervoor besproken platforms, voor segment- of deelsectorbrede samenwerking. Om de hiervoor genoemde doelstelling van een meer wendbare en weerbare culturele en creatieve sector te realiseren is het belangrijk om in projecten die digitale technologie gebruiken, te eisen dat de ontwikkelde toepassingen interoperabel zijn. Het delen van innovaties of het samenwerken aan sectorbrede doelen vergt dat data en systemen 'met elkaar kunnen praten'. Daarbij is het gebruik van open source-software en systemen behulpzaam, volgens sommigen zelfs noodzakelijk. Afscherming van data en content door het hanteren van gesloten systemen kan onderdeel zijn van een concurrentiestrategie. Dat staat echter veronderstelde doelstellingen zoals het versterken van samenwerking en vergroten van publieksparticipatie in de weg. In de reflectie door de projecten komt naar voren dat de snelle ontwikkeling van technologie constante aanpassing en flexibiliteit vereist. Soms moesten ambities op technologisch gebied worden bijgesteld. Een risico is dat de technische kennis vaak bij een partij van het consortium zit, wat een grote afhankelijkheid tot gevolg heeft. Bij de projecten bestaat de opvatting dat technologie dienend moet zijn aan het menselijke perspectief en niet andersom.

Een **businessmodel** is het mechanisme waarmee een organisatie in staat is waarde te creëren, te leveren en om te zetten in resultaten zoals winst, groei, of een hogere reputatie. 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?' Daarvoor is een doordachte 'set of activities' nodig; een bundeling van alle activiteiten om waarde te creëren voor stakeholders. Binnen de projecten is een drietal manieren vastgesteld waarop sprake is van innovatie op het niveau van het businessmodel. Allereerst gaat het om de uitbreiding van de rol van organisaties in de cultuurwaardeketen. Zij kunnen functies overnemen die voorheen door andere (partner)organisaties werden uitgevoerd. Een andere belangrijke, in de projecten vastgestelde vorm van businessmodel innovatie is het (door)ontwikkelen van de customer journey, het pad van interacties dat een individu heeft met een cultuurorganisatie, haar producten en diensten. De derde vorm betreft het ontwikkelen van

collectieve oplossingen voor specifieke door individuele organisaties ervaren barrières en knelpunten. Bij veel organisaties in de culturele en creatieve sector groeit het besef dat exclusief focussen op de eigen concurrentiepositie van de organisatie geen duurzame strategie is en dat voor de langetermijnoverleving van zowel de organisaties als de sector collectieve oplossingen nodig zijn. Digitale technologie schept de mogelijkheden daarvoor, die vaak de vorm aannemen van samenwerking in een platform. Door vanuit de bril van het businessmodel naar innovatieprojecten te kijken, kan bepaald worden hoe ze structureel ingebed kunnen worden in de culturele en creatieve sector. Het bewust reflecteren op enerzijds welke set van activiteiten momenteel nodig is om echt waardevol te zijn voor je stakeholders, en anderzijds welke aanvullende set van activiteiten zoals afkomstig uit innovatieve projecten hieraan logisch kunnen worden toegevoegd, stelt een organisatie in staat bewuste keuzes te maken die hen helpen om op lange termijn duurzaam en weerbaar te zijn.

Een belangrijk vertrekpunt voor het overgrote deel van mensen en organisaties die actief zijn in de culturele en creatieve sector is zorgen dat het artistiek-creatieve werk het publiek bereikt, of dat al in eerder stadium, een doelgroep of andere stakeholders bij of in het culturele en creatieve proces wordt betrokken: **publieksparticipatie**. Aandacht voor het vergroten en verbeteren van publieksbereik en -participatie blijkt een spel voor vernieuwing, aangedreven door de inzet van publieksonderzoek. Co-creatie en hybride betrokkenheid cultiveren een vruchtbare voedingsbodem voor innovatie. Een viertal thema's binnen en invalshoeken voor publieksparticipatie komt naar voren in de verschillende projecten. Ten eerste blijkt het vergroten van het publieksbereik een belangrijk onderdeel van het innovatietraject binnen meerdere projecten. Doel is om verder te gaan dan de gebruikelijke doelgroepen en actief in te zetten op het bereiken en betrekken van partners en publiek van buiten de eigen sociale en culturele context. Daarvoor is het vaak nodig om meer te weten te komen van nieuwe doelgroepen. Het tweede thema is dan ook 'je publiek beter leren kennen'. Daarbij wordt het concept publiek breed opgevat; het kan bestaan uit afnemers of bezoekers van nieuwe diensten en toepassingen die zijn ontwikkeld in het project of juist uit samenwerkingspartners en creatieve peers. We zien dat in de projecten verschillende drijfveren bestaan om publieksonderzoek uit te voeren en dat de gehanteerde methoden eveneens kunnen verschillen. De derde vorm van publieksparticipatie is co-creatie. De activiteiten en het aanbod worden hierbij gezamenlijk ontwikkeld met de doelgroep, waardoor een goede aansluiting op de wensen en ervaringen van doelgroep wordt gerealiseerd. Het gaandeweg testen en evalueren van prototypen samen met de doelgroep is een intensief maar dankbaar traject voor innovatie met de eindgebruiker. Het vierde thema is hybride publieksparticipatie, een combinatie van online en fysieke betrokkenheid bij culturele producties, van evenementen tot publicaties. Hybride evenementen zijn toegankelijk voor zowel een online als een offline publiek. Voor een geslaagd hybride evenement is onder andere onderlinge interactie en zichtbaarheid tussen die verschillende publieken van grote meerwaarde.

Om te bevorderen dat de projecten hun bereikte resultaten en verworven kennis delen met de sector en hun impact vergroten, zijn in de laatste fase van Innovatielabs aan de projecten middelen ter beschikking gesteld om aan dit doel bij te dragen. De aanvragen werpen licht op de wijze waarop projecten aan het overkoepelende doel van het programma Innovatielabs, impact op de sector, hebben gewerkt. Daarin kan een viertal manieren onderscheiden worden. Een deel van de projecten kiest voor verdieping van kennis en inzichten, bijvoorbeeld door een prototype of minimal viable product te testen of door te ontwikkelen. Een tweede variant betreft het borgen van de kennis die in het project is ontwikkeld binnen de eigen organisatie of in het relevante netwerk van

actoren waarin de organisatie opereert. De derde manier om impact te creëren is investeren in disseminatie binnen de culturele en creatieve sector, van presentaties op de Dutch Design Week, publicaties en presentaties tot installaties, podcasts en exposities. Ten slotte is er in een aantal gevallen sprake van disseminatie buiten de sector, waarmee een cross-over kan worden bewerkstelligd door partijen buiten de sector te laten kennismaken met inzichten en de potentiële waarde die in het project ontwikkeld is.

Het voorgaande overzicht van belangrijkste, thematisch gerangschikte bevindingen in de projecten laat zien dat de thema's uit het uitgangsdokument van de Raad voor Cultuur en in de tekst van de call in meer of mindere mate ook in de projecten van belang zijn. Van de door de Raad aangedragen thema's is het thema digitalisering in bijna alle projecten van belang. Dat geldt minder voor productdifferentiatie. Hier is gesignaleerd dat het overnemen van voorheen door andere (partner)organisaties uitgevoerde activiteiten een vorm van businessmodelinnovatie is. Dat is op te vatten als een vorm van productdifferentiatie. Dat geldt ook voor andere gesignaleerde ontwikkelingen, bijvoorbeeld alle nieuwe richtingen die worden verkend als onderdeel van hybridisering, zoals het introduceren van XR-technologie in de podiumkunsten en het aanbieden van hybride evenementen. Opvallend is de vrijwel afwezigheid van innovaties gerelateerd aan ruimtelijk ontwerp, een thema dat door de Raad is gesuggereerd.

De in de calltekst aangedragen thema's zijn, om evidente redenen, sterker terug te vinden in de projecten. Die tekst vormde immers het uitgangspunt waarop de projecten hun voorstellen hebben geënt. Van verbreding van het werkterrein van makers en instellingen is duidelijk sprake in de projecten, al worden daarin geen radicale stappen gezet. Van nieuwe samenwerkingen en versteviging met nabijgelegen organisaties en segmenten in de sector is regelmatig sprake. Crossovers komen sporadisch voor en beperken zich eerder tot het aangaan van verbanden binnen het eigen domein dan samenwerking met andere maatschappelijke domeinen, uitzonderingen daargelaten. Digitale technologie wordt in meerdere projecten ingezet voor het ontwikkelen van nieuwe presentatievormen en wijze van publieksbenadering, niet alleen door nieuwe digitale vormen te ontwikkelen, maar ook door samenwerking van organisaties mogelijk te maken die uitmondt in innovaties in marketing van cultuur, waarbij instellingen publieksdata delen om hun doelgroepen beter te kunnen bereiken. Verschillende projecten hebben aanzetten tot de ontwikkeling van alternatieve verdienmodellen ontwikkeld. In dit onderzoek is gebleken dat de doorgaans dominante focus op alternatieve verdienmodellen als manieren om gebruikers te laten betalen voor online cultuur, beperkend werkt voor wat voor de sector van belang is: businessmodelinnovatie. Daarvan is volop sprake in de onderzochte projecten. Regionale inbedding ten slotte blijkt geen prominent thema of belangrijk aandachtspunt voor de organisaties die de projecten hebben uitgevoerd. Wel is vastgesteld dat vormen van regionale clustering van belang zijn in landelijke projecten die betrekking hebben op locatiegebonden cultuuraanbod en -consumptie, zoals geleverd musea, film en theater.

Van belang om hier te signaleren is dat in een groot deel van de projecten in de eerste editie van Innovatielabs meer fundamentele vragen over de maatschappelijke rol, betekenis en verantwoordelijkheid van cultuur impliciet blijven of niet van belang zijn. Zo wordt bijvoorbeeld niet direct gereflecteerd op de ethische aspecten van de toepassing van digitale technologie of op vragen over de duurzaamheid en de toekomst van de planeet. Een belangrijke uitzondering daarop is de veelvoorkomende kritische benadering van de dominantie van Big Tech en voor het thema diversiteit en inclusie. Vraagstukken hierover komen meerdere projecten expliciet aan de orde. Meer aandacht voor voornoemde fundamentele vraagstukken, vanuit de inherent kritische rol van kunst en cultuur, kunnen de basis leggen voor grensverleggende en radicale innovaties.

Niet duidelijk is in hoeverre deze geconstateerde omissie het gevolg is van de eisen die in de aanvraagfase van het programma gesteld zijn, de toepassing ervan door de selectiecommissie of de stand van zaken in de culturele en creatieve sector.

INNOVATIEPROCES

Het belang van het proces om te komen tot ontwikkeling van kennis en succesvolle toepassing ervan binnen de projecten is meermaals vanuit verschillende invalshoeken naar voren gekomen. Aandacht voor de inrichting ervan, zowel qua onderzoeks- en ontwerpmethodologie als organisatorisch, is meerdere malen aan bod gekomen en wordt door de betrokken professionals en organisaties benadrukt.

De uitkomsten van onderzoek en experiment binnen de projecten zijn, net als het succes van de latere toepassing, onzeker. Maar er is geen sprake van één specifieke methode die op alle vraagstukken en innovatie uitdagingen past. In de reflectie met de projecten komt het belang van flexibiliteit in het innovatieproces naar voren. Er doen zich tijdens de exploraties regelmatig nieuwe mogelijkheden voor en men stuit vaak op beperkingen. Zo blijkt in meerdere projecten bestaande wet- en regelgeving, bijvoorbeeld op het terrein van pensioenen, sociale verzekering of intellectueel eigendom, bepaalde oplossingsrichtingen in de weg te staan. Ook personele wisselingen kunnen de loop van een project verleggen. Het bijtijds zichtbaar krijgen en bespreken van complexiteit is belangrijk. Co-creatie houdt partners betrokken. In het innovatieproces wordt vaak een spanning tussen het einddoel en het proces ervaren. Er bestaan verschillende meningen over hoe hiermee om te gaan. Sommigen zijn van mening dat het einddoel, indien nodig, geherformuleerd mag worden. Anderen vinden vasthouden aan de stip aan de horizon noodzakelijk. Hoe dan ook is adequate structurering belangrijk. Binnen de projecten worden verschillende methoden ingezet om tot innovatie te komen.

In de meer gestructureerde projecten wordt op basis van onderzoek van de innovatie-uitdaging, bijvoorbeeld door doelgroepen te bestuderen en te bevragen en met de mogelijkheden van technologieën te experimenteren, kennis ontwikkeld. Die vormt de basis voor de ontwikkeling van een of meerdere demo's of prototypes, vaak in co-creatie met doelgroepen. Vervolgens worden die getest en hun waarde en werking geëvalueerd. In opeenvolgende iteratieslagen wordt steeds nieuwe kennis ontwikkeld en verwerkt en krijgt de toepassing de definitieve vorm.

Lang niet alle projecten werken langs die lijnen. Veel cultuurinstellingen hebben nauwelijks ervaring met zo'n methodische aanpak en zijn minder consequent in de structurering ervan. Toch wordt de potentie van de creatief-artistieke inbreng van kunstenaars in ontwerp- en ontwikkelprocessen beklemtoond. Ontwerpprocessen in de culturele en creatieve sector, maar ook in de brede samenleving, kunnen aan kracht en kwaliteit winnen door de inbreng van bijvoorbeeld theatermakers, beeldende kunstenaars en verhalenvertellers. Creatieve makers, kunstenaars in het bijzonder, maken doorgaans geen deel uit van de netwerken waar aan innovaties gewerkt wordt. Dat moet anders. Juist de inbreng vanuit disciplines die stoelen op verbeelding en storytelling kunnen de kracht van ontwerp en innovatie versterken.

Los van de meer methodische aspecten heeft het adequaat organiseren van praktische zaken, zoals een goede projectadministratie, de aandacht van veel projecten. Dit moet niet lichtvaardig worden opgevat. Het nauwkeurig plannen en begroten van activiteiten draagt bij aan een efficiënte en effectieve uitvoering van het project en voorkomt onvoorziene kosten en vertragingen.

KENNIS, KENNISDELING EN BESTENDINGIGING VAN RESULTATEN

Om innovatie mogelijk te maken is kennis nodig. Een belangrijke component van Innovatielabs is daarom kennisontwikkeling, en met het oog op innovatie in brede zin buiten de individuele projecten, kennisdeling binnen de culturele en creatieve sector om innovatie daarbinnen te bevorderen. Voor wat betreft de kennisontwikkeling, de kennisdeling en ook de bestendinging en vastlegging ervan is een aantal zaken opgevallen. Allereerst geldt dat voor de kennisontwikkeling binnen de projecten. Een aantal zaken daarover kwam al aan de orde in de verhandeling over het innovatieproces eerder in dit hoofdstuk. Daarnaast geldt dat het kennisontwikkelings- en innovatieproces dat doorlopen is in de projecten heeft geleid tot een toename van expertise bij de betrokken vertegenwoordigers van de stakeholders, wat een vorm van bestendinging van kennis is, die voor de betrokken partijen van waarde is voor de toekomst, en in het algemeen een kennisimpuls betekent voor de sector. Opgevallen is dat in een aantal projecten de kennisontwikkeling is uitbesteed aan derde partijen, met het gevolg dat relevante kennis niet binnen de instelling wordt opgebouwd en geen onderdeel wordt van de kennisvoorraad van de eigen organisatie. **Voor toekomstige regelingen is het aan te bevelen daarover richtlijnen te formuleren en uitbesteding te beperken tot collega-instellingen en professionals uit de sector. Mogelijk kan het instrument van vouchers daarbij van pas komen.**

Het ligt voor de hand dat kennisdeling binnen projecten gemakkelijker verloopt dan kennisdeling met de wereld daarbuiten. Kennis komt immers al werkend tot stand en wordt daarmee als het ware vanzelf gedeeld, al geldt dat minder voor projecten waar partijen specialistische kennis inbrengen, onder meer op technologisch vlak. De deling met partijen binnen de eigen discipline of de culturele en creatieve sector als geheel ligt minder voor de hand. Primair is toch het streven de doelen die binnen het project liggen te verwezenlijken, waardoor de kennisdeling en impact op de sector minder uit de verf komt. De opzet van een aparte subsidie voor impact- en opschaling als onderdeel van Innovatielabs heeft gezorgd voor een extra focus op kennisdeling en disseminatie van resultaten die het doel om innovatie op sectorniveau te bevorderen zeker gediend heeft. Dat geldt ook voor de strategie van kennisdeling tussen de projecten, door de organisatie van community-bijeenkomsten, en de disseminatiestrategie op programmaniveau. Het hier gerapporteerde onderzoek en de ontwikkelde strategie om de kennis en inzichten daarvan te delen is eveneens dienstbaar aan het brede innovatiedoel. **Het verdient aanbeveling om de aandacht voor kennisdeling te continueren en waar mogelijk uit te bouwen om de publieke investering in Innovatielabs verder te laten renderen.**

Verder is opgevallen dat de kennisbehoeften van een aantal projecten als onderdeel van hun innovatie-uitdaging betrekking hebben op verwante thema's. Dat geldt onder meer voor kennis op het terrein van digitale technologie en mogelijk ook voor onderwerpen als cultuurmarketing. De nodige technologische kennis, software en hardware zijn bovendien kostbaar en aan snelle ontwikkeling onderhevig. **Het verdient onderzoek naar mogelijkheden om daarin sectorbreed in te investeren, om de noodzakelijke digitale technologie en kennis voor productie en publieksbereik voor in het bijzonder de cultuursector beter toegankelijk te maken en up to date te houden door een aparte entiteit of via een aparte voorziening.** Ook binnen de culturele en creatieve sector, publiek gefinancierd of afhankelijk van andere bronnen, geldt dat organisaties concurreren om de gunst van het publiek, voor inkomsten aan de kassa of anderszins om hun bestaansrecht en legitimiteit ten opzichte van subsidieverstrekkers. In het laatste geval kunnen ze elkaar ook als concurrenten zien bij het verkrijgen van ondersteuning bij

cultuurfondsen en andere publieke financiers. Kennis die de grondslag vormt van innovatie wordt daarom vaak beschouwd als een asset. Dat kan een reële barrière zijn voor het delen ervan. Dat geldt in het bijzonder voor kennis die wettelijk beschermd kan worden op basis van intellectueel eigendomsrecht. In een aantal projecten is sprake van een onderlinge worsteling van partijen die in dit licht hun strategische positie en businessmodel bedreigd zien door de uitkomsten van innovatieprojecten. Ook speelt dit thema bij de ontwikkeling en gebruik van software. **Bij eventuele vervolprojecten is het raadzaam op deze potentiële spanningsvelden te anticiperen, onder meer door te bepalen dat ontwikkelde digitale diensten zoveel mogelijk gebruikmaken van open source-software of, wanneer ze zelf software ontwikkelen, te zorgen dat die open source ter beschikking komt.** Het verdient verder aanbeveling om bij toegekende projecten na te gaan in hoeverre fricties kunnen ontstaan die tot gevolg hebben dat kennis niet gedeeld kan worden of projecten stranden en te onderzoeken of er modelsamenwerkingsovereenkomsten zijn of opgesteld kunnen worden die de gevolgen ervan kunnen beperken.

ONDERZOEK

Ook ten aanzien van het flankerend onderzoek uitgevoerd door een viertal lectoraten van evenzovele hogescholen kan een aantal conclusies worden getrokken en aanbevelingen worden geformuleerd. Hiervoor is vastgesteld dat de variëteit van projecten vanuit de culturele en creatieve sector bijzonder groot is. Dit heeft het niet eenvoudig gemaakt om binnen het onderzoek goed grip te krijgen op de innovatieprocessen in al hun aspecten. **In een of meer edities van Innovatielabs is het raadzaam om projecten met verwante thematieken samen te brengen en het onderzoek als ook de kennisdeling in eerste instantie op dat niveau te organiseren.**

De rol van de eerder genoemde kennispartners die onderdeel uitmaken van de project-consortia verdient aandacht, onder meer ten opzichte van de flankerende onderzoekers die verantwoordelijk zijn voor het voorliggende rapport. De rollen en activiteiten raken uit de aard van de zaak aan elkaar, maar waren in de eerste editie van Innovatielabs onvoldoende op elkaar afgestemd. **In mogelijk komende programma's moeten rollen en activiteiten van zowel de flankerende onderzoekers als de onderzoekers in de consortia beter worden afgestemd om beiden beter te laten renderen. Daarbij verdient de mogelijke rol van artistiek onderzoek nadere invulling als ook de mogelijkheden voor de inzet van praktijkgerichte onderzoekers, gefaciliteerd door SIA.**

In dit rapport is bij meerdere gelegenheden verwezen naar de ontwikkeling van sleutelmethodeologieën, ook wel aangeduid als Key Enabling Methodologies of KEM's. Hierbij gaat het om een set van achttal categorieën van ontwerpmethoden die behulpzaam kunnen zijn bij het realiseren van uiteenlopende maatschappelijke innovaties. De actualisering van de KEM's is voorzien voor eind 2023. De verbinding van de activiteiten in de projecten met deze KEM's is nog minimaal, maar zou wel productief kunnen bijdragen aan de opbrengsten van de innovatieinspanningen. **Het advies is om de kennis en expertise die ten grondslag ligt aan de sleutelmethodeologieën nadrukkelijk te verbinden met de innovatiepraktijk van de projecten en daarmee de aandacht voor een meer doordachte methodische aanpak van de projecten te versterken. Een verbinding van financiële middelen voor cultuurinnovatie met die voor praktijkgericht onderzoek ligt daarbij voor de hand.**

INNOVATIELABS ALS INSTRUMENT VOOR DE CULTURELE EN CREATIEVE SECTOR

De wijze waarop het programma Innovatielabs is vormgegeven en ingericht door het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie en CLICKNL stelt de randvoorwaarden waarbinnen de projecten worden uitgevoerd. Naast de kansen en mogelijkheden van de gegeven structuur, laat dit onderzoek ook een aantal beperkingen zien. Die komen aan het licht deels doordat ze in de projecten worden gesignaleerd en deels door de analyse van de processen vanuit een breder innovatieperspectief vanuit het onderzoek. Deze paragraaf bevat de bevindingen en conclusies van Innovatielabs als instrument van cultuur- en innovatiebeleid en bespreekt enkele aspecten van de regeling die interfereren, in positieve en negatieve zin, met de doelstelling ervan: een meer wendbare en weerbare sector.

Opmerkelijk is allereerst het gekozen uitgangspunt van Innovatielabs in vergelijking met andere programma's die gericht zijn op de bevordering van innovatie. Doorgaans leggen innovatieprogramma's de verantwoordelijkheid voor het ontwikkelen van kennis voor innovatie primair bij kennisinstellingen, universiteiten en hogescholen, in consortia met bedrijven en andere maatschappelijke stakeholders. De ontwikkelde kennis komt dan ter beschikking van de stakeholders en andere maatschappelijke actoren die er dan hun innovatieve voordeel mee kunnen doen. Binnen Innovatielabs is dat anders. Hier worden organisaties binnen de culturele en creatieve sector in staat gesteld projecten te ontwerpen en uit te voeren waarvan ze, in de meeste gevallen, de resultaten zelf gaan toepassen en implementeren. Daarbij wordt van ze verwacht dat ze de verworven kennis en andersoortige resultaten delen met andere organisaties en instellingen om zo de opbrengsten voor de sector te maximaliseren. Een bijzonder sterk punt van het programma Innovatielabs is dat het discipline- en cultuurfondsoverstijgend is, wat het over en weer leren binnen de culturele en creatieve sector mogelijk maakt. Het programma biedt bovendien vrije experimenteeruimte die veel andere regelingen in mindere mate biedt. Het flankerend onderzoek door praktijkgerichte onderzoekers, legt daarnaast de kennis vast ten bate van de sector en de wetenschap en staat indien nodig en mogelijk de projecten bij wanneer ze tegen kennisvragen oplopen waar ze zelf de antwoorden niet in huis hebben. Daarnaast laat de projectpraktijk zien dat meerdere projecten de kennisontwikkeling in handen leggen van specifiek daartoe geëquipeerde projectpartners. Dat is een interessante constructie en een alternatief ten opzichte van de gangbare praktijk. **Voortzetting van dit soort programma's is daarom niet alleen van belang voor innovatie in de sector met het oog op de versterking van de wendbaar- en weerbaarheid, maar ook om ervaring op te doen en leereffecten te oogsten met een alternatieve methode om innovatie te bevorderen. Het hier gerapporteerde onderzoek staat een volledige evaluatie van het instrument vanuit dit innovatieperspectief niet toe. Het verdient aanbeveling om, wellicht na afloop van de tweede editie van Innovatielabs, een dergelijke evaluatie wel uit te voeren om na te gaan wat de pro's en con's van dit instrument voor innovatie zijn.**

Hiervoor is vastgesteld dat flexibiliteit belangrijk blijkt bij de invulling en uitvoering van de projecten. Woordvoerders van projecten geven aan dat het in de aanvraagfase moeten vastleggen op een werkprocedure voor twee jaar, onder meer om de begroting te onderbouwen, flexibiliteit juist bemoedigt. Ontwerpprocessen zijn gebaat bij beweeglijkheid, omdat de uitkomsten vaak ongewis zijn. Strikte projectplannen en daarop gebaseerde begrotingen beperkten de bewegingsruimte binnen een project. Dit

spanningsveld is zeker niet uniek voor Innovatielabs, het is een bekend gegeven in projectgebaseerde innovatie- en kennisontwikkelingsregelingen. **Een mogelijke remedie is om projecten in twee fases op te knippen en op basis van de eerste onderzoeks- en verkenningsfase, mogelijk inclusief een eerste ontwerp, een tweede aanvraag te laten doen voor de volgende fase. In deze tweede aanvraag kunnen nieuwe inzichten vanuit de verkenning omtrent de beoogde innovatie, maar ook over benodigde partners, de samenwerkingsdynamiek tussen deze partners en wenselijke aanpakken en methodieken helpen bij het vormen van een betere inschatting van daaropvolgende uitvoeringsprocessen. Keerzijde van een dergelijke aanpak is dat het mogelijk extra onzekerheid introduceert (bijvoorbeeld m.b.t. de aanvaarding van deze tweede fase) en de aanvraagdruk verhoogt.**

Wat daarnaast is opgevallen is dat de in principe brede focus van het programma Innovatielabs het samen optrekken en het delen van kennis tussen de projecten soms in de weg staat en ook minder urgent maakt. De projecten binnen de eerste editie lopen erg uiteen qua scope, schaal, ambitie en werkveld. Er zijn consortia met partners uit allerlei disciplines van verschillende omvang met uiteenlopende ambities. Bovendien verschillen ze ook in kennisniveau en fase in het innovatieproces waarin ze verkeren. Voor sommige projecten biedt de regeling de mogelijkheid om een bepaald al wat langer lopend innovatieproject door te ontwikkelen, andere krijgen de mogelijkheid de eerste kennisontwikkeling en de opstart te faciliteren. Over het algemeen lijkt te gelden dat de achttien maanden die voor een project wordt ondersteund vanuit de regeling, te kort zijn om tot een minimal viable product te komen. De grote verschillen tussen de projecten zorgen voor een grotere onderlinge afstand en beperken het onderling leren omdat de ervaringen die worden opgedaan maar in beperkte mate overeenkomen met die van anderen in andere projecten. **Het verdient daarom aanbeveling voor eventuele vervolprogramma's om te zoeken naar een goede balans tussen diversiteit aan projecten en de potentie van onderlinge verbanden die leren over en weer mogelijk maken. Een optie is om bij een eventuele vervolgeditie van Innovatielabs projecten te selecteren die zich in een vergelijkbare fase van het innovatieproces bevinden of zich richten op een bepaald soort of type innovatie.**

De eerste editie van Innovatielabs heeft aangetoond dat er een enorme innovatiekracht kan uitgaan vanuit dit soort experimentele projecten. De uitgevoerde projecten zijn innovatief én inspirerend voor binnen en buiten de cultuursector. Om dit potentieel aan innovatiekracht nog meer te laten ontluiken, lijkt het stimuleren **van tijd en ruimte voor reflectie binnen innovatieprojecten**, om opgedane inzichten en knelpunten te identificeren en deze verder te bespreken en positief te benutten of omzeilen essentieel. Het is belangrijk om goed te luisteren naar de inzichten, best practices en knelpunten die door de labs zelf worden ervaren, gesignaleerd en benoemd. Dit kan worden gefaciliteerd aan de hand van bijvoorbeeld gezamenlijke (thematische) reflectiebijeenkomsten. Dit helpt niet alleen om overstijgende constanteringen te verzamelen, die na analyse waardevolle lessen kunnen opleveren voor landelijke innovatieprogramma's. Het kan daarnaast ook een essentiële impuls leveren aan het lerend en innovatief vermogen in de sector zelf.

Om de belofte van bredere betrokkenheid bij cultuur en kunst waar te maken, dienen er instrumenten, methoden en activiteiten te worden ontwikkeld en getest die publieksparticipatie effectief vergroten en versterken. Hierbij kan worden gedacht aan interactieve platforms, workshops, en participatieve evenementen die een actieve rol van het publiek mogelijk maken. Een punt van aandacht daarbij is zorgvuldige afstemming van taal en cultuur op het beoogde publiek, om de kans op betrokkenheid en succesvolle interactie tussen de culturele sector en het publiek te vergroten. Biedt hierin ruimte voor experiment. Innovatielabs heeft aangetoond dat de rollen van maker, publiek en stakeholders in de praktijk niet altijd duidelijk te onderscheiden zijn, maar deels overlappen. Om toch binnen een project inzichtelijk te maken wie exact het be-

oogde publiek is van het project en hoe die (tijdens het proces) het beste betrokken kan worden, kan publieksonderzoek waardevolle ondersteuning bieden. Publieksonderzoek kan helpen bij het begrijpen van het publiek en het identificeren van effectieve methoden om doelgroepen te bereiken en te betrekken en met projectpartners op een lijn te komen om te werken aan gezamenlijke doelen.

Toekomstige innovatieregelingen zouden deze noodzaak van publieksonderzoek en publieksparticipatie aan de voorkant kunnen stimuleren.

Tot slot nog in meer algemene zin een laatste gedachte over de rol van de overheid. De **rol van de overheid** als enerzijds belangrijke subsidiënt van delen van de sector, vanwege de belangrijke waarde van kunst en cultuur voor de samenleving, en anderzijds inrichter van procedures en wet- en regelgeving is van belang voor grote delen van de culturele en creatieve sector. Die delen kunnen alleen maar functioneren en floreren dankzij publieke steun. Door de inrichting en vormgeving van een ondersteuningsstructuur en nadere regelgeving drukt de overheid in haar specifieke rol een nadrukkelijk stempel op de werking en mogelijkheden van het cultuurbestel, landelijk, regionaal en lokaal. Wat in dat verband opvalt en nadere aandacht verdient is de primaire nadruk op ondersteuning van instellingen die in competitie met elkaar zijn voor een immer schaars cultuurbudget. Juist die benadering geeft niet de meest adequate impuls voor het creëren van de samenhang en samenwerking die nodig is voor een weerbaar cultuurbestel. Daar ligt een belangrijke innovatieopgave voor adviesraden, ondersteuningsfondsen en de overheid. Het programma Innovatielabs, dat vanaf het begin een expliciete opdracht gaf om samenwerkingsconsortia te vormen, heeft interessante innovatie, denk- en samenwerkingsprocessen in gang gezet die cruciaal zijn voor langetermijnvernieuwingskracht, en een wendbare en weerbare culturele en creatieve sector.

COLOFON

Onderzoekers

Walter van Andel, lector Waarde(n)vol Ondernemen in en door de Kunsten, HKU
Jeroen van den Eijnde, lector Tactical Design, ArtEZ University of the Arts
Sabine Niederer, lector Visual Methodologies, Hogeschool van Amsterdam
Paul Rutten, lector Creative Business, Hogeschool Rotterdam
Marloes Geboers, onderzoeker Hogeschool van Amsterdam
Lucie Huiskens, onderzoeker ArtEZ University of the Arts
Nick Verouden, onderzoeker Hogeschool van Amsterdam
Lies Wijnterp, onderzoeker HKU

Stimuleringsfonds Creatieve Industrie

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

CLICKNL

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

Regieorgaan SIA

Mieke Dols
Johannes van der Vos

Grafische vormgeving

Studio de Ronners

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. De eerste editie, Innovatielabs #1, werd in 2021 - 2023 uitgevoerd door het Stimuleringsfonds Creatieve Industrie en CLICKNL, in opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Met een flankerend onderzoekstraject richtte de eerste editie van 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 #1 onder-steunde projecten heeft bestudeerd. Het flankerend onderzoekstraject is geformuleerd in opdracht van Regieorgaan SIA - financier van publiek onderzoek - en in samenwerking met CLICKNL.

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