

# **cross-overs**

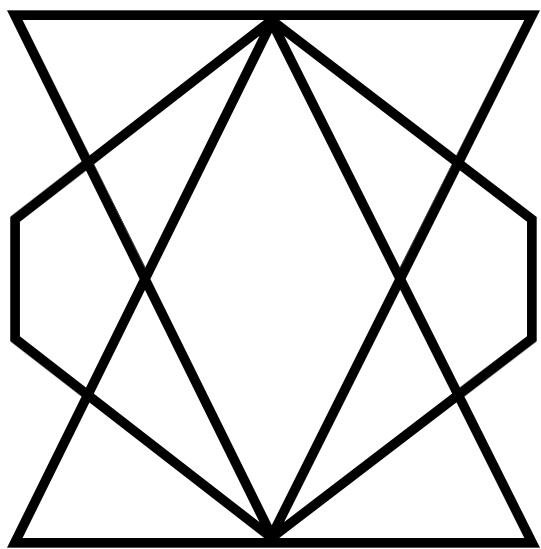
(meer)Waarde van  
cross-overs tussen  
kunst en wetenschap  
en bedrijven

**7 cases**

Onderzoek door:  
Christine Depuydt

katholieke hogeschool  
associatie KU Leuven





# Inhoud

|                                                                                                            |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Inleiding</b>                                                                                           | <b>4</b>  |
| <b>Evolutie van de werkorganisatie:<br/>van specialisatie naar co-creatie</b>                              | <b>4</b>  |
| <b>Samenwerkingen tussen<br/>verschillende disciplines</b>                                                 | <b>6</b>  |
| <b>Praktijkstudie van zeven cases</b>                                                                      | <b>10</b> |
| <b>Case 1: Upgrade Attenties<br/>Cross-over Economie &amp; Design</b>                                      | <b>13</b> |
| <b>Case 2: Nikon Erasmus Gluon<br/>Cross-over Economie &amp; Kunst &amp;<br/>Wetenschap &amp; Educatie</b> | <b>19</b> |
| <b>Case 3: Vlerick Business school &amp; Inspinazie<br/>Cross-over Economie &amp; Kunst</b>                | <b>27</b> |
| <b>Case 4: Caravel<br/>Cross-over Kunst &amp; Wetenschap</b>                                               | <b>35</b> |
| <b>Case 5: Poppenhuis in beton<br/>Cross-over kunst &amp; Economie &amp; Wetenschap</b>                    | <b>41</b> |
| <b>Case 6: Invisible garden<br/>Cross-over kunst &amp; Economie &amp; Wetenschap</b>                       | <b>47</b> |

|                                                                                              |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Case 7: ‘Collateral Rooms’</b>                                                            | <b>55</b> |
| <b>Cross-over kunst &amp; Wetenschap</b>                                                     |           |
| <b>Bevindingen vanuit deze praktijkstudie<br/>van zeven cases</b>                            | <b>61</b> |
| Input                                                                                        | 61        |
| Directe output                                                                               | 62        |
| Indirecte output                                                                             | 62        |
| Onverwachte positieve effecten                                                               | 63        |
| De intermediair                                                                              | 64        |
| Subsidies                                                                                    | 64        |
| Aanbevelingen                                                                                | 65        |
| <b>Verantwoording van het nut van cross-overs<br/>vanuit verschillende literatuurbronnen</b> | <b>67</b> |
| <b>Bibliografie</b>                                                                          | <b>72</b> |
| <b>Dankwoord</b>                                                                             | <b>74</b> |
| <b>Colofon</b>                                                                               | <b>75</b> |

# Inleiding

## Evolutie van de werkorganisatie: van specialisatie naar co-creatie

**20<sup>e</sup> eeuw:** De twintigste eeuw is door wetenschappelijke en technische vooruitgang gekenmerkt door steeds verdergaande specialisatie. Sectors worden alsmaar specifiek. De manier van organiseren en werken is hiërarchisch en sterk gestructureerd. Er zijn veel regels en procedures waardoor bedrijven efficiënt en voorspelbaar werken. De mensen in een bepaalde sector spreken hetzelfde jargon en beperken zich in hun contacten veelal tot hun eigen gekende en vertrouwde omgeving. Bedrijven rekenen in kosten en baten en maximaliseren de financiële winst. Veelal worden milieu- en andere niet direct zichtbare kosten niet ingecalculeerd. Ook de overheid focust met het Bruto Binnenlands Product op wat in zuiver economische termen geproduceerd wordt.

Deze hiërarchische en gefragmenteerde manier van werken begint in de eenentwintigste eeuw te wringen. In dit overzicht focussen we eerst op de individuele werknemer. Daarna bespreken we de maatschappelijke weerstand die deze manier van denken en werken oproept.

**21<sup>e</sup> eeuw:** De werknemer van vandaag voelt zich niet goed in strakke hiërarchische organisatie. Het blind aanvaarden van gezag ervaren velen als heel onaangenaam. Men wil uitgedaagd worden om mee te denken met de organisatie. Zeker de groeiende creatieve klasse wil betrokken zijn en niet zomaar tewerkgesteld. De vele burn- en bore-outs wijzen op onaangepaste werksituaties.

Jonge mensen zoeken naar een zinvol leven en voor velen moet het werk daarin een positieve rol spelen. Ze zijn minder op zoek naar een vaste job waarin ze hun lange carrière hetzelfde kunnen doen. Ze zoeken een werkplek waarin ze mee het verschil kunnen maken en zichzelf kunnen ontplooien. Ze kiezen niet steeds voor het hoogste loon maar eerder voor de boeiendste werkplek.

Maar ook maatschappelijk beweegt er heel wat. De term VUCA (volatile, uncertain, complex en ambigu) illustreert dat er veel onvoorspelbaars gebeurt. Niemand kan zich aan voorspellingen wagen, en al zeker de economie niet. De economische wetenschap blijkt grote hiaten te vertonen. In haar modellen blijkt ze uit te gaan van één soort mens: de rationele nutsmaximaliserende volwassen persoon. Een heel deel van wat maatschappelijk gebeurt en waardevol is, wordt in de economie compleet genegeerd. Dat iemand van de geboorte tot de volwassenheid moet opgevoed en verzorgd worden, komt nauwelijks aan bod. Ook zieken en bejaarden die zorg behoeven worden in deze modellen genegeerd. Dat mensen iets willen doen zonder ervoor vergoed te worden, past ook helemaal niet in de economische theorie. De grondlegger van de economie, Adam Smith, had geen idee van het huishoudwerk dat zijn moeder voor hem verzette. Tot vandaag blijft dit werk en de zorg niet of ondergewaardeerd in de economie. Het besef dat het niet meerekenen van milieukosten in de prijs van goederen en diensten onhoudbaar is, groeit wereldwijd. Men wordt zich bewust van de enorme uitdagingen van het post-kapitalisme: de overbevolking, de opwarming van de aarde en de financiële crisis. De traditionele organisaties zoals vakbonden en politieke partijen verliezen veld. Daarnaast winnen organisaties die een extreme toewijding vragen zielen. Mogelijk wijst dit op het zoeken naar houvast in deze onzekere tijden.

In de eenentwintigste eeuw verandert het businessmodel.

Het vertrouwd hiërarchisch model wordt meer en meer vervangen door een meer horizontale structuur of zelfs door een netwerk. Ook over sectoren heen wordt meer samengewerkt. Wat de ene sector aan 'afval' produceert wordt door een andere gebruikt. De duurzaamheidsgedachte en de circulaire economie wint zienderogen veld. Er is steeds meer oog voor maatschappelijke meerwaardecreatie i.p.v. pure winstcreatie. Deze meervoudige waardencreatie slaat niet alleen op financiële resultaten maar ook op sociale en ecologische waarde. Hier komt de term "professioneel improviseren" aan bod: bedrijven gaan in dialoog en zoeken samenaaronderlingafhankelijke waardencreatie. Hoe de machtige multinationals hiermee omgaan is nog niet zo duidelijk. Maar met de consument en allerlei belangengroepen gaan bedrijven vandaag best rechtstreeks in dialoog. Als ze dit niet doen, riskeren zij grote imago- en omzetschade. Positief geformuleerd betekent de bijdrage van ervaringsdeskundige gebruikers een enorme creatieve meerwaarde. Het beschermen van intellectuele rechten en patenten remt de co-creatie vandaag nog vaak af. Maar er wordt al meer gewerkt met open source en beschikbare kennis. Door het gericht inzetten van slimme technologie ligt vooruitgang op de grote maatschappelijke uitdagingen in het verschiet.

## **Samenwerkingen tussen verschillende disciplines**

In dit scharniermoment van veranderende paradigma's past het samenwerken met verschillende disciplines helemaal. De kunstenaar, de wetenschapper en de ondernemer hebben allen een eigen profiel en manier van denken en handelen. Hen met mekaar in contact brengen is een verrijking. Deze diversiteit in de manier van kijken naar zaken kan in een open samenwerking heel confronterend zijn. Deze confrontatie kan uitmonden in een veel bredere en ruimere blik van alle partijen.

De drie types die hieronder beschreven worden zijn in realiteit nooit zo extreem en omlijnd. Met onderstaande schets is het de bedoeling om vanuit een zekere overdrijving een duidelijk beeld te krijgen van de verschillende manieren van denken en handelen.

**Kunstenaar:** De kunstenaar is naast het bewuste heel erg geneigd om te gaan zoeken in het onbewuste zelf en het innerlijke. Door zijn manier van zijn is hij vaak minder gehinderd door 'cognitieve inhibitie'. Hij neemt meer tijd om na te denken en te voelen. Concreet betekent dit dat hij meer fantasie heeft, meer in contact staat met het niet-rationele en de zaken echt anders bekijkt dan de doorsnee rationele mens. De kunstenaar is in de eerste plaats bezig met zingeving, in mindere mate met het willen begrijpen van de zaken en heel weinig met geld.



**Ondernemer:** De ondernemer beschouwen we hier als een eerder rationele mens. Hij zoekt naar wat de klant wil en zal hieraan op zo efficiënt mogelijke manier tegemoet komen. Het moet gezegd dat steeds meer ondernemers behoren tot wat gezien wordt als de 'creative class'. Hiervan nemen we aan dat ze ook al iets minder rationeel zijn (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen) en ook meer in contact staan met het onbewuste. Deze klasse houdt ook al meer rekening met de milieukost en de maat-



schappelijke impact van hun daden. Van de klassieke rationele ondernemer kunnen we stellen dat hij vooral bezig is met geld, zich beperkt tot het begrijpen van de zaken die er in zijn business toe doen en weinig ingaat op zingeving.



**Wetenschapper:** Bij de wetenschapper en het onderwijs is er sprake van stapsgewijze creativiteit. Als er iets nieuws gevonden wordt moeten deze resultaten getest en bevestigd worden. Er zijn nogal wat procedures ingebouwd en alles moet bewezen worden. De wetenschapper is vooral gefocust op het begrijpen van de zaken en wil daarop verder werken. Geld en zingeving zijn voor hem van minder belang. Al moet gezegd dat wetenschappers vandaag vaak eerst het geld moeten gaan zoeken via een opdracht om aan onderzoek te kunnen doen. Dit is niet in het voordeel van onafhankelijk wetenschappelijk onderzoek.



Als je deze drie types, of twee ervan, laat samenwerken dan is dit voor alle partijen een spannend verhaal. En spannend mag je gerust interpreteren als: vraagt inspanning, geeft spanning en kan in het beste geval behoorlijk opwindend zijn. Als je ervoor zorgt dat in zo'n team ook jonge mensen zitten, het team genderdivers is of een verscheidenheid aan nationaliteiten verenigd, wordt er extra veel in vraag gesteld.

Door deze diversiteit wordt er verder nagedacht. Er wordt breder of zelfs caleidoscopisch gekeken. Elke partij heeft een specifieke manier van kijken en moet die in overleg met de anderen duidelijk maken. Door verschillende zienswijzen met mekaar te confronteren krijgen de partijen een rijker beeld.



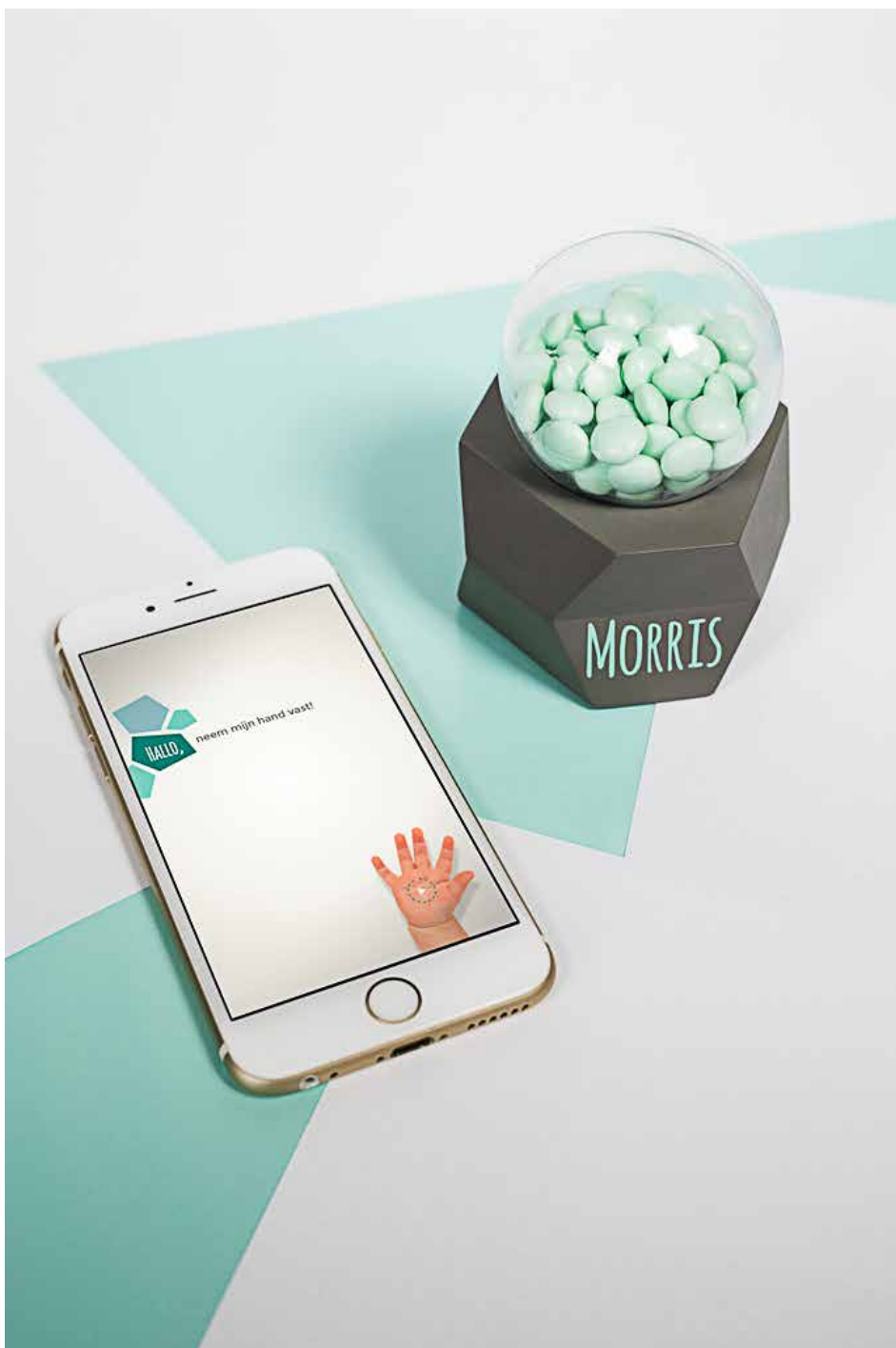
# Praktijkstudie

## van zeven cases

Voor mijn studie zocht ik naar concrete voorbeelden van samenwerkingen tussen diverse sectoren. Ik vond zeven verschillende cases van cross-overs. Het is geen evidentie dat mensen die voor een cross-over hun eigen comfortzone verlaten, dan ook nog eens een 'pottenkijker' toelaten. Voor de betrokkenen is het extra belastend dat er iemand inkijk krijgt in de onzekere tijdelijke samenwerking die zij willen aangaan. Ik ben hen heel dankbaar voor het gestelde vertrouwen. Ik hoop in mijn neerslag over deze cases hun vertrouwen niet beschaamd te hebben. Het doel van dit onderzoek is ervaren wat cross-overs teweeg brengen. Dat dit niet steeds rozengeur en maneschijn is, is evident. Een kritische analyse op papier mogen zetten is bijzonder. Het is boeiend en vruchtbaar om te leren uit ervaringen van anderen. Maar dat kan alleen als die anderen hun voorbeeld open willen communiceren. Al te vaak wordt een 'goed nieuws show' verkocht. De verantwoordelijken kloppen zich op de borst, vegen de mislukkingen of moeilijkheden onder de mat. Ze gaan gewoon verder zonder hier lessen uit te trekken. De heel diverse partijen die me toegang gaven tot hun cases schermden zich niet af. Dat op zich is al een verdienste.

Omdat er van bij het opzet sterke interesse was om de samenwerking met een kunstenaar te onderzoeken, is in zes van de zeven cases een kunstenaar betrokken. De meest voorkomende samenwerking is die tussen een kunstenaar en wetenschappers. De cases met een samenwerking met bedrijven

zijn minder in aantal. Bij de meeste van deze samenwerkingen was er een intermediair betrokken. Zes van de zeven cases hebben een subsidie ontvangen. Per case is een beknopte fiche gemaakt. Om de effecten beter te vatten is gebruik gemaakt van een tabel van Tom Fleming ('Cultural and creative spillovers in Europe'). Daarin wordt per case uitgezet wat er is aan 'knowledge spillovers', 'industry spillovers' en 'network spillovers'. Deze spillovers worden dan nog verder uitgesplitst. Omdat deze tabel zo sterk uitdrukt waarover het gaat, is deze niet vertaald. Tot slot worden op het einde mijn bevindingen en een aantal aanbevelingen geformuleerd.



# Case 1: Upgrade Attenties

## Cross-over

## Economie & Design

### Partijen

**Initiatiefnemer:** Designregio

**Intermediar:** Designregio

**Economie:** Vanhalst give & enjoy - frank@vanhalst.be

**Senior designer:** Cides product design  
Dimitri Merlin - dimitri@cides.be

**Junior designer:** Aptus  
Alexander Vanwynsberghe (strategie) - Alexander@aptus.be  
en Frederik Vannieuwenborg (technical partner)

## Opzet

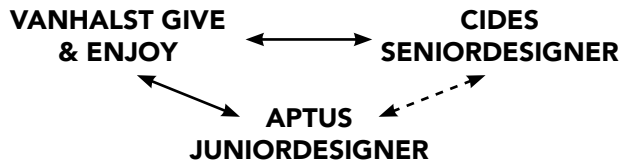
**5x5:** Een traditionele sector als deze van de attenties/ 'bedankjes' wordt gekoppeld aan een seniordesigner en een juniordesigner. 'Vanhalst give & enjoy' bevoorraadt zich normaal bij producenten die één soort producten maken (vaak in lageloonlanden). Maar de concurrentie is groot en de klant verandert. Door deze samenwerking wordt dieper ingegaan op wat koppels verwachten van de attentie die zij bij de geboorte van hun kind schenken. Zij willen iets unieks dat personaliseerbaar is. In overleg met de designers wordt hier een oplossing voor bedacht.

## Betrokkenen en wisselwerking

5x5 cross-over design en economie .

**Initiatiefnemer:** Designregio.

**Intermediar:** Designregio met name Kris Dekeyzer.



## Proces tijdsbesteding

**25% Voorbereiding** Door onderzoek binnen dit project kreeg iedereen beter zicht op de doelgroep van 'zwangere koppels': blijkt dat ze iets willen doen/maken bij de komst van het kind. Dus niet kant en klaar en volledig af. Vandaar een ontwerp van Cides dat multi-aanpasbaar is (materiaal/kleur/bedrukking). Door de QR-code kan de verkrijger de link met het kindje blijvend opslaan.

**40% Productie** Ontwerp tussen Cides en Vanhalst: iteratief proces.

Technologie om de QR-code te genereren en uitbouwen van een digitaal verlengstuk (mobiele webapplicatie om via foto een website binnen te trekken): iteratief proces.

**5% Presentatie** Op Interieur op de stand van 5x5.

Zeer goed ingericht = know how Design Regio.

**30% blijft over** Doel was één nieuw product, maar het werd een gamma. Mogelijks is de levenscyclus door de kwaliteit ook langer.

Aptus heeft know how verworven die in andere sectoren kan toegepast worden

## Bepalende factoren

▲ Alle partijen deden mee vanuit overtuiging dat er win-win in zat (Vanhalst: 'uit besef noodzaak tot verandering').

▲ In dit proces is alles nog vrij snel gegaan (Cides).

▲ Designregio was als intermediair: 'de olie die de motor van de samenwerking doet draaien'!

▼ T.o.v. een standaardproces vraagt dit proces veel tijd (Vanhalst) - intensief proces van samenwerking.

▼ De partijen stellen dat ze naast de subsidie zeker zelf evenveel (of zelfs 2x zoveel) investeren.



## Wat bracht de cross-over teweeg?

Een alledaagse attentie/'bedankje' werd vervangen door een kwalitatief goed ontworpen product met een digitaal aspect. Daardoor verkreeg het als attentie een veel grotere waarde. Er werd echt aandacht besteed aan het designproces, de vormgeving en de strategie. Aptus zorgde voor de digitale meerwaarde (QR-code en digitaal verlengstuk). Vanhalst heeft het creatief productieproces geprofessionaliseerd en aldus op een hoger niveau gebracht.

### Indirecte neveneffecten

De toegevoegde waarde is hoger bij dit soort product. Zowel ontwerper als verkoper halen hier een betere marge uit. De verkoop loopt internationaal ook zeer goed.

Vanhalst gaat voor het digitaal luik dat zij bij heel veel producten toegevoegd hebben op zoek naar producenten in Vlaanderen. Voor de andere productie zoeken zij de gepaste maakbedrijven die een hogere toegevoegde waarde bieden (heel divers). Vanhalst investeerde in 3D-printer. Vanhalst gaf opdracht aan junior designer om de digitalisering van het productie proces verder te ontwikkelen en is ook tevreden dat ze via deze kennismaking een betrouwbare partij vonden.

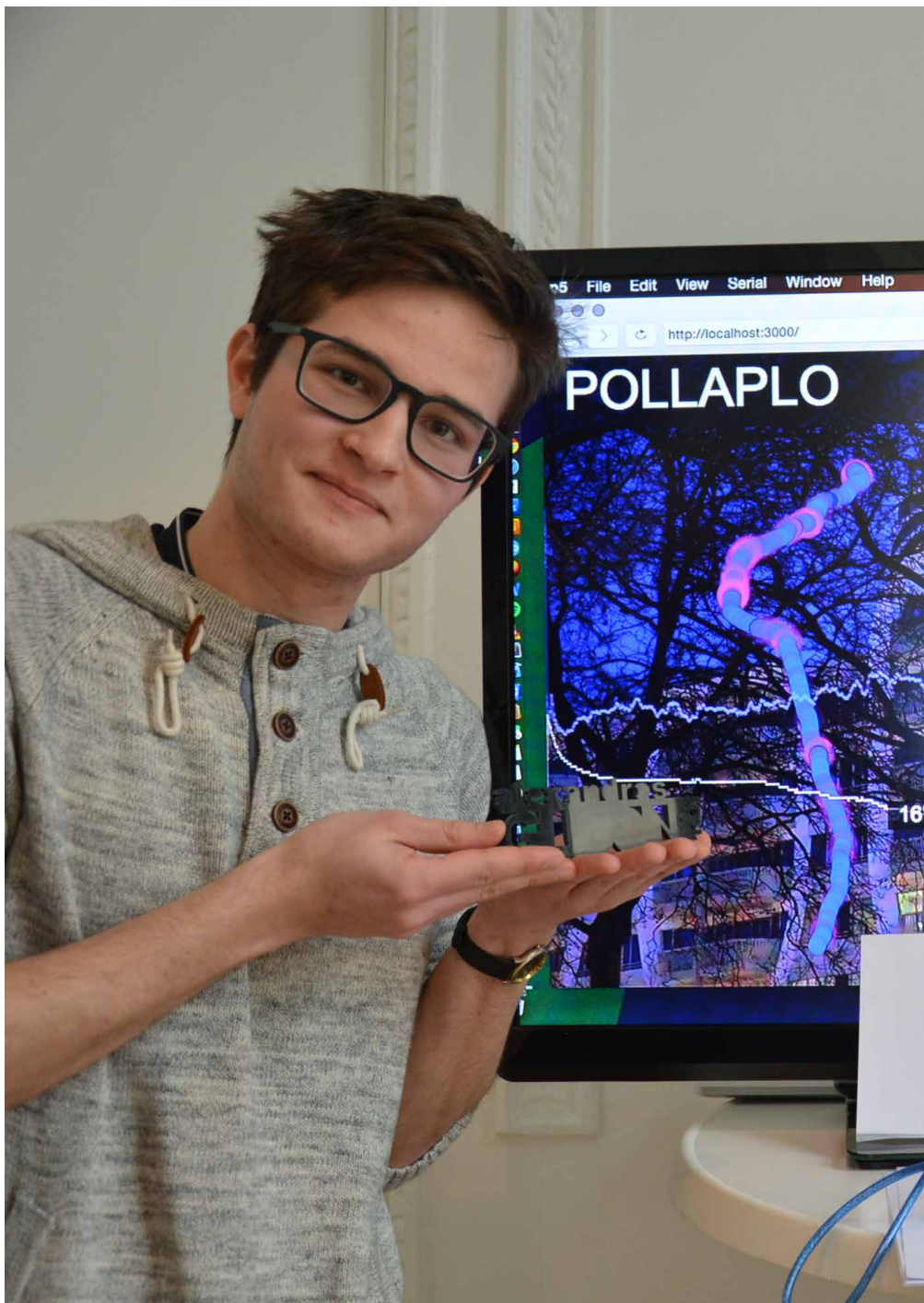
### Overzicht effecten van de cross-over

- |                   |                                                                      |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>KNOWLEGDE</b>  | • Stimulating creativity and encouraging potential.                  |
| <b>SPILLOVERS</b> | • Increasing visibility, tolerance and exchange between communities. |
|                   | • Changing attitudes in participation and openness to the arts.      |
|                   | • Increase in employability and skills development in society.       |

- Strengthening cross-border and cross-sector collaborations.
- Testing new forms of organisation and new management structures.

- INDUSTRY**
- Facilitating knowledge exchange and culture-led innovation.
- SPILOVERS**
- Improved business and boosting entrepreneurship.
  - Impacts on residential and commercial property markets.
  - Stimulating private and foreign investment.
  - Improving productivity, profitability and competitiveness.
  - Boosting innovation and digital technology.

- NETWORK**
- Building social cohesion, community development and integration.
- SPILOVERS**
- Improving health and wellbeing.
  - Creating an attractive ecosystem and creative milieu, citybranding and place making.
  - Stimulating urban development, regeneration and infrastructure.
  - Boosting economic impact for clusters.



# Case 2:

# Nikon Erasmus Gluon

# Cross-over Economie &

# Kunst & Wetenschap &

# Educatie

## Partijen

**Initiatiefnemer:** Gluon - Intermediar Gluon  
cdjaeger@msn.com - ramona@gluon.be

**Kunst:** Beat Stueli - beat.streuli@zhdk.ch  
Marie Le Mounier - info@marielemounier.net  
Annemarie Maes - annemie@annemariemaes.net

**Economie:** Nikon  
Maarten Goossens - maarten.goossens@nikon.be

**Wetenschap:** iMinds  
Camille Reynders - camille.reynders@iminds.be &  
Erasmus hogeschool - kobe.vermeire@ehb.be

**Educatie:** Brusselse en Vlaamse jongeren

# Opzet

**Idee van Gluon:** Laat een grensverleggende kunstenaar de grenzen van fotografie en film bestuderen aan de hand van wat in de stad zoal gebeurt. En dat zou samen met wetenschappers en jongeren kunnen uitgetest worden.

Deze gebruikers zouden Nikon een dienst bewijzen door de apparatuur veel beter/veelzijdiger te gebruiken en de wetenschappers wilden dit experiment mee ondersteunen.

De case is hierin niet geslaagd. Wegens te weinig budget kon/wilde de kunstenaar geen tijd maken om met de jongeren op stap te gaan en het materiaal te testen.

**Maar, de case is toch in een ander project uitgemond:** Gluon organiseert sinds 2015 voor een heel diverse groep jongeren een aantal buitenschoolse STEAM (Science, Technology, Engineering, Arts en Mathematics) workshops. Eerst krijgen ze een introductie rond stedelijkheid door een expert, zoals bv. Prof. Eric Corijn. De jongeren gaan daarna met toestellen van NIKON en diverse sensoren 2 dagen rond in de stad om de problemen en allerlei data hieraan verbonden vast te leggen. Fotografe en docente aan La Cambre, Marie Le Mounier vergezelde deze jongeren.

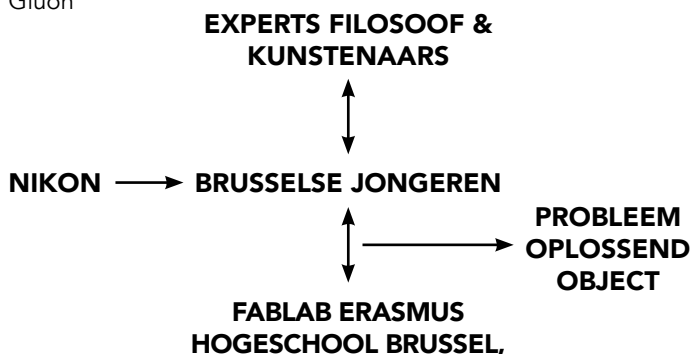
Daarna gaan ze onder begeleiding van technologen en een kunstenaar naar het Fablab van de Erasmus Hogeschool in Brussel en werken ze daar aan de ontwikkeling van toestellen die de problemen in de stad kunnen helpen oplossen. Dat resulteerde bijvoorbeeld in een juweel dat aangaf als er teveel lawaai was of een instrument dat kan gebruikt worden om na te gaan of er niet teveel CO<sup>2</sup> is als iemand wil gaan joggen. De kunstenaars Stueli en Le Mounier gingen hierover in dialoog

met de jongeren. De jongeren bezochten ook de daktuin van kunstenares Annemarie Maes en gingen met haar in dialoog.

Het is aldus een cross-over tussen wetenschap (technologie), kunst en educatie geworden. Het creatieve en probleem-oplossend denken zit erin.

## Betrokkenen en wisselwerking

Initiatiefnemer: Gluon



## Proces tijdsbesteding

**40% Voorbereiding** Duurde langer dan verwacht. Bij de start werden de 4 partijen samengebracht. De ontmoeting ging niet verder dan kennis-making. Diverse pogingen om de kunstenaar mee in het bad te krijgen lukten niet. Ze zijn gestrand op gebrek aan tijd en budget, maar de kunstenaar was nooit echt mee in het verhaal.

**45% Productie/ presentatie** Groep jongeren van heel diverse afkomst krijgt een wetenschappelijk/filosofische inleiding door Prof. Eric Corijn. Daarna gaan ze met kunstenaars de stad in voor metingen en leggen ze vast wat de stad is. Deze bevindingen worden in het Fablab van Erasmus Hogeschool Brussel verwerkt en mondden uit in tools om ecologische uitdagingen van de stad aan te pakken.

Deze tools werden ook publiek tentoongesteld.

**15% blijft over** Jongeren ervaren bewuster de stad en ervaren kunst, wetenschap en technologie positief. EhB werd door hen in Fablab uitgedaagd en er was positieve wisselwerking met de jonge creatievelingen.

## Bepalende factoren

▲ Enthousiaste jongeren met heel diverse achtergrond en grote interesse vanuit de EhB.

**Intermediair:** ▲ is in staat geweest de cross-over te laten evolueren naar een 'STEAM-case' en heeft door de humane wetenschapper en het artistiek proces eraan toe te voegen een extra dimensie gegeven aan de educatie van technologie.

▼ Gedragenheid/weerstand bij de partners: er was veel tijd nodig om toenadering te zoeken omwille van de verschillende werelden.

▼ Te weinig budget en intrinsieke interesse van de kunstenaar om een traject uit te werken met de jongeren. De kunstenaar is gericht op de ontwikkeling van zijn professionele artistieke praktijk en vond geen meerwaarde in de ontwikkeling van een educatief traject.

## Wat bracht de cross-over teweeg?

**iMinds:** Niet meer verder betrokken.

**EhB:** Heeft haar fablab opengesteld en is met de jongeren aan de slag gegaan om de verzamelde digitale gegevens te verwerken.

Bood ook ondersteuning (wetenschap en techniek) om een tool te maken die het leven in de stad aangenamer maakt. Door de workshops wordt interesse opgewekt voor technologische opleidingen en exacte wetenschappen.

**Kunstenaar** Is een aantal vergaderingen aanwezig geweest, heeft ook wat

**Beat Streuli** bedenktijd gekocht maar koos er finaal voor om niet sterk

**en opvolgers** betrokken te worden in dit project. Hij kon de tijd niet vrij maken

**Marie Le Mounier** om met de jongeren op pad te gaan maar is wel met hen in

**en Annemarie Maes:** dialoog gegaan n.a.v. hun tentoonstelling van de door hen ontworpen objecten. Marie Le Mounier (fotografe en docente aan La Cambre) en kunstenares Annemarie Maes zijn in samenwerking getreden met de jongeren.

**Intermediar:** Had een cross-over voor ogen met een wetenschappelijk én een artistiek luik. Het is voor kunstenaar Beat Streuli geen echte cross-over geweest maar men heeft de case succesvol omgevormd tot een STEAM (Science, Technologie, Engineering, Arts and Mathematics) project.

## Indirecte neveneffecten

Jongeren uit heel diverse milieus kregen een vorming vanuit filosofische en artistieke hoek. Door op pad te gaan, te registreren, te bespreken wat ze vaststelden en een tool te maken om het leven in de stad te verbeteren werden zij op een zeer brede manier gevormd. Zij kwamen met digitale tools en wetenschap in contact en hebben die op een gedreven manier gebruikt om vat te krijgen op de ecologische uitdagingen in de stad. In de Erasmus hogeschool zijn docenten en studenten door de jongeren uitgedaagd geweest om de tools te realiseren.



# Overzicht effecten van de cross-over

- KNOWLEGDE** • Stimulating creativity and encouraging potential.
- SPILOVERS** • Increasing visibility, tolerance and exchange between communities.
- Changing attitudes in participation and openness to the arts.
  - Increase in employability and skills development in society.
  - Strengthening cross-border and cross-sector collaborations.
  - Testing new forms of organisation and new management structures.
  - Facilitating knowledge exchange and culture-led innovation.
- INDUSTRY** • Improved business and boosting entrepreneurship.
- SPILOVERS** • Impacts on residential and commercial property markets.
- Stimulating private and foreign investment.
  - Improving productivity, profitability and competitiveness.
  - Boosting innovation and digital technology.
- NETWORK** • Building social cohesion, community development and integration.
- SPILOVERS**
- Improving health and wellbeing.
  - Creating an attractive ecosystem and creative milieu, citybranding and place making.
  - Stimulating urban development, regeneration and infrastructure.
  - Boosting economic impact for clusters.





# Case 3: Vlerick Business school & Inspinazie

## Cross-over

## Economie & Kunst

### Partijen

**Initiatiefnemer:** CICI-call van Flanders District of Creativity

**Intermediar:** Julie Vandenbroucke Arteconomy  
julie.vandenbroucke@arteconomy.be

**Economie:** Vlerick Business school  
Prof. Dr. Ralf Wetzel - ralf.wetzel@vlerick.com

F-Act  
Raymond Van Driel - raymond@f-act.com

**Kunst:** Inspinazie  
Nathalie Van Renterghem - navaren@gmail.com

## Opzet

Het samenbrengen van de rationele zakenwereld en kunstenaars die heel ver gaan in improvisatietheater.

Om in de zaken performant te zijn moet je vandaag een snel veranderende wereld aan kunnen. Je moet kunnen omgaan met het feit dat omstandigheden niet meer rationeel voorspelbaar zijn en dat alles VUCA (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous) is. In deze snel evoluerende omstandigheden is improvisatie en het leren omgaan met het onverwachte een troef waardoor zakenmensen beter presteren en zich meer op hun gemak voelen. Men moet leren leven met onzekerheid en het feit dat niet alle stappen vooraf kunnen gepland worden.

## Betrokkenen en wisselwerking

**Initiatiefnemer:** CICI-call van Flanders DC.

**Intermediar:** Julie Vandenbroucke Arteconomy.

**RAYMOND VAN DRIEL**



**VLERICK BUSINESS SCHOOL  
PROF. DR.  
RALF WETZEL**

**INSPINAZIE  
NATHALIE  
VAN RENTERGHEM**



**STUDENTEN  
NIET-ONDERWIJZEND PERSONEEL  
PROFESSOREN EN LEIDING VLERICK**

# Proces tijdsbesteding

**30% Voorbereiding** Duurde langer dan verwacht.

Bij de start vond het project bij Vlerick aanvankelijk weinig draagvlak. De operationele dagelijkse drukte zorgt ervoor dat het personeel druk bezet is. En er waren weinig ambassadeurs, zodat het een tijd duurde om dat onbekende en dus onbeminde nut van improvisatie in de aandacht te brengen.

**40% Productie/  
presentatie** Bij verschillende doelgroepen.

15% bij niet-onderwijsmensen: onverwacht was deze groep geïnteresseerd en hebben zij de training als positief en toepasbaar ervaren.

20% bij studenten: de training van Inspinazie werd daar goed geïntroduceerd en geëvalueerd.

5% bij de collegae professoren: moeilijk toegang o.a. door de hoge werkdruk, zou nog vervolgd mogen worden.

**30% blijft over** 20% Bij de studenten is er na 8 maand nog blijvend effect, de effecten bij de andere groepen moeten nog blijken.

10% bij de leidinggevendenden is het belang door- gedrongen; Vlerick wil hier verder als business school op inzetten.

## Bepalende factoren

▲ De welwillende toegankelijkheid van studenten en niet-onderwyzend personeel waren bepalend om het project een draagvlak te geven.

**Intermediar:** ▲ Was een ondersteunende factor in de relationele en inhoudelijke voortgang van deze cross-over.

▼ Draagvlak/weerstand bij het korps: doordat er weinig ambassadeurs waren en de werkdruk hoog is, duurde het lang tot er effectief geëxperimenteerd werd. Het duurde een jaar vooraleer de medeprofessoren konden meewerken aan 1 improvisatieworkshop. De rationele ingesteldheid en het vele werk, was een zeer behoorlijk remmende factor.

▼ Vertrouwen tussen de partners: ook dit eist tijd. De manier van werken is heel anders in beide werelden en vertrouwd raken met mekaar en elkaar naar waarde schatten vraagt meerdere ontmoetingen.

## **Wat bracht de cross-over teweeg?**

**Initiatiefnemer:** Vlerick is nog meer overtuigd van positief effect van de kracht van improvisatie in een business omgeving.

**Niet-onderwijs-** De studenten stellen zelf dat ze veel makkelijker om kunnen met  
**mensen:** onzekerheid en rijker communiceren. Dat ze veel minder focussen op remmingen. Na 8 maand stellen ze dat ze veel beter omgaan met onverwachte gebeurtenissen en communicatief beter aanvoelen wat er in een groep gebeurt.

**Professoren:** Hebben beter leren omgaan met veranderende omstandigheden en ervaren hierdoor minder stress.

**Docent Raymond** Na een sessie is er meer voeling met de kracht van improvisatie  
**Van Driel:** en hier kan in de toekomst op verder gewerkt worden.

**Inspiratie:** Was betrokken in het kader van 'course re-design' bij de try outs.

Door het contact met de business school leerden zij ook meer wat training waard is en hoe deze training professioneel in de markt te zetten. Nog belangrijker is dat zij nu de waarde van een goed businessplan inzien en daar nu op een professionele manier mee werken. Hierdoor hebben ook zij een sprong voorwaarts gemaakt.

**Intermediair:** Heeft een goede match gemaakt met beide partijen Inspinazie en Vlerick. Met Inspinazie waarbij Arteconomy bekijkt om met hen samen te werken in andere projecten van Arteconomy. Met Vlerick is de professionele band versterkt en werken ze met Prof. Ralf Wetzels aan een gemeenschappelijk project met bedrijven.

## Indirecte neveneffecten

Vlerick leiding ziet, o.a. door deze cross-over, dat een zakelijke omgeving gebaat is met een 'improvisatie-mindset' en slaat overtuigd de weg in om haar goede positie als vernieuwende business school te kunnen versterken. Doorheen de hele organisatie gaat men minder uit van enkel de rationele voorspelbare samenleving. Men traint de trainer maar ook deelnemer in creatiever denken, een opener blik en gaat zo in tegen de angst voor het onbekende en onberekenbare.

## Overzicht effecten van de cross-over

- |                  |                                                                      |
|------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>KNOWLEGDE</b> | • Stimulating creativity and encouraging potential.                  |
| <b>SPILOVERS</b> | • Increasing visibility, tolerance and exchange between communities. |
|                  | • Changing attitudes in participation and openness to the arts.      |
|                  | • Increase in employability and skills development in society.       |

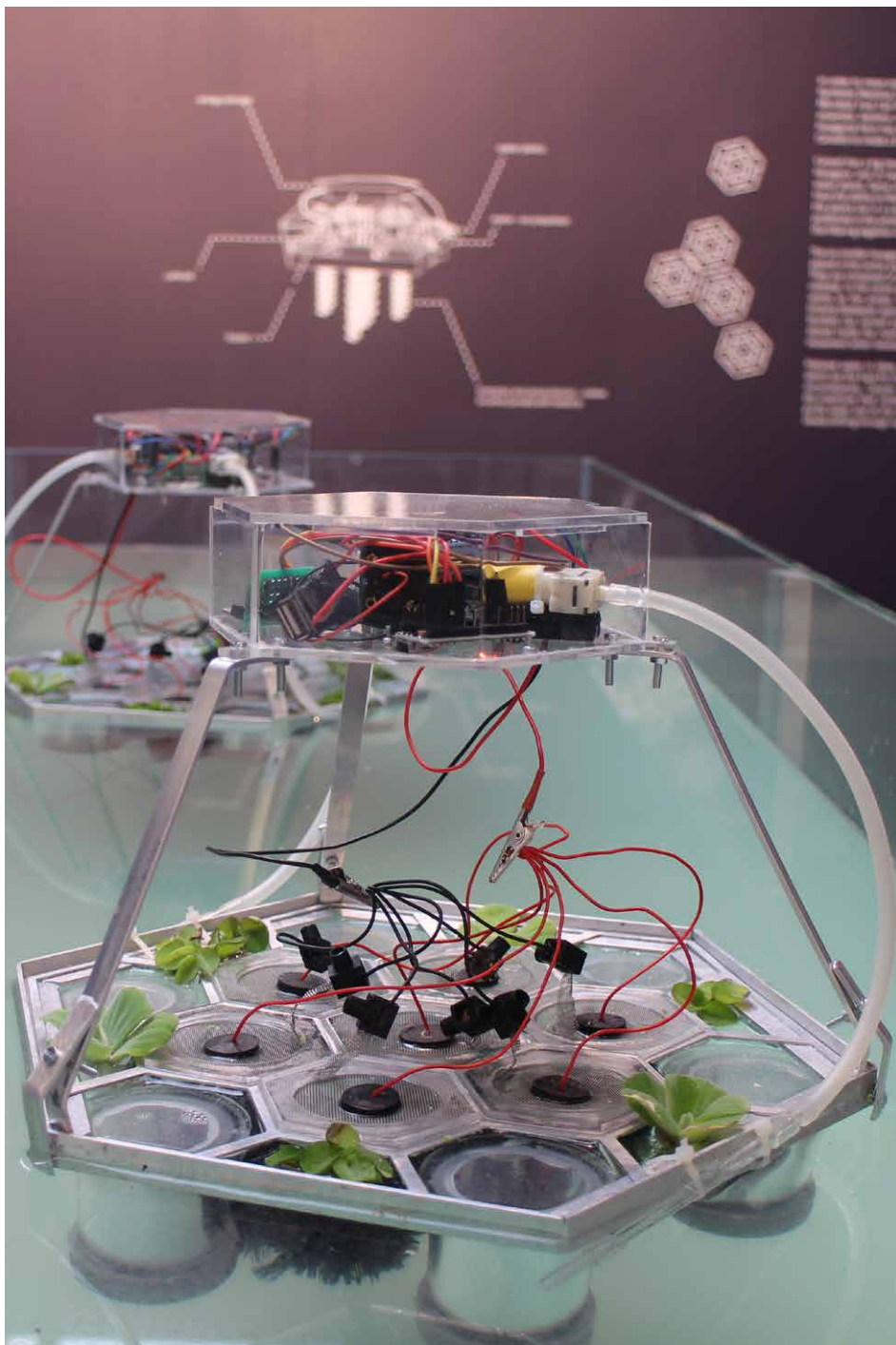


- Strengthening cross-border and cross-sector collaborations.
- Testing new forms of organisation and new management structures.
- Facilitating knowledge exchange and culture-led innovation.

- INDUSTRY** • Improved business and boosting entrepreneurship.
- SPILOVERS** • Impacts on residential and commercial property markets.
- Stimulating private and foreign investment.
  - Improving productivity, profitability and competitiveness.
  - Boosting innovation and digital technology.

- NETWORK** • Building social cohesion, community development and integration.
- SPILOVERS**
- Improving health and wellbeing.
  - Creating an attractive ecosystem and creative milieu, citybranding and place making.
  - Stimulating urban development, regeneration and infrastructure.
  - Boosting economic impact for clusters.





# Case 4: Caravel

## Cross-over

## Kunst & Wetenschap

### Partijen

**Initiatiefnemers:** Buda & Gluon met open call

**Intermediar:** Gluon C. De Jaeger - [cdjaeger@msn.com](mailto:cdjaeger@msn.com)  
Ramona Vangansbeke - [ramona@gluon.be](mailto:ramona@gluon.be)

**Kunstenaar:** Ivan Henriques - [ivan.henriques@gmail.com](mailto:ivan.henriques@gmail.com)

**Wetenschap:** MetLab Bio-Ingenieurs Universiteit Gent  
o.l.v. Professor Dr. Korneel Rabaey - [korneel.rabaey@ugent.be](mailto:korneel.rabaey@ugent.be)



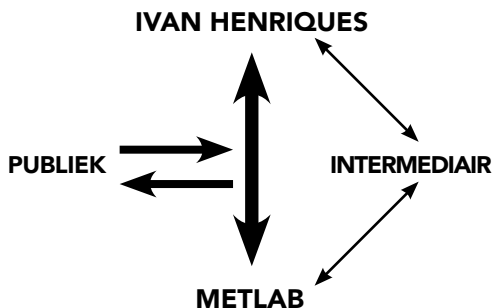
## Opzet

Onafhankelijk zuivert mobiele robot Caravel water. De wetenschappers ontwikkelden samen met de kunstenaar uit duurzame materialen een efficiënte, vormelijk interessante robot die bovendien zelf bedruipend is. Het team ging op zoek naar een manier om vervuiling om te zetten in energie via microbiële brandstofcellen. Deze cellen kunnen organische producten in afvalwater afbreken en daarmee elektriciteit produceren. De Caravel is een biomachine waarbij microbiologische bacteriën zich voeden met slechte elementen in het water. De batterij van de Caravel slaat de energie, die bij dit proces vrijkomt, op om die erna zelf te gaan gebruiken: via een buisje brengt de robot de nodige zuurstof voor planten en dieren in het water. Intussen beweegt de robot zich ook autonoom voort om zo geleidelijk het wateroppervlak te zuiveren.

## Betrokkenen en wisselwerking

**Initiatiefnemers:** Buda & Gluon met open call.

**Intermediair:** Gluon C. De Jaeger en Ramona Vangansbeke.



## Proces tijdsbesteding

- 20% Voorbereiding** Was héél kort, beide partijen zijn na bekendmaking wie op de call mocht ingaan, heel bewust en gemotiveerd gaan samen zitten.
- 30% Productie** In nauwelijks 2 maand tijd is er na de start en diverse aanpassingen een werkend (!) prototype geproduceerd.
- 30% Presentatie** Van 13 maart tot 26 juni 2016 is de Caravel in de tentoonstelling "Water.War" getoond aan het publiek. In de loop van deze maanden is de Caravel bijgesteld moeten worden. Er zijn ook planten moeten vervangen worden en de Caravel functioneerde soms niet.
- 20% blijft over** Dit project wordt door beide partijen als een mooie prestatie beschouwd. Beide nemen de verworven kennis verder mee in hun toekomstige activiteiten.

## Bepalende factoren

- ▼ Voorbereidingstijd was kort maar dat zorgde voor een zeer korte en krachtige focus.
- ▲ De kunstenaar zat met heel concrete interessante vragen die hij de wetenschappers wilde voorleggen, dat was ook de reden waarom hij intekende op de open call van Gluon.
- ▲ Professor Korneel Rabaey maakte ondanks zijn drukke agenda tijd voor deze cross-over en motiveerde op die manier zijn team.
- ▼ Voor de opvolging en vervolmaking van het prototype tijdens de tentoonstelling hadden de wetenschappers geen tijd (=budget) meer.

# Wat bracht de cross-over teweeg?

**De wetenschappers:** zijn uitgedaagd en opgejaagd geweest door de sterke drive van de kunstenaar, ze werden uit hun comfortzone en routine gehaald en hebben dit als positief ervaren. Er is in een heel korte tijd een bruikbaar prototype gemaakt, dat wel niet verder meer geperfectioneerd werd.

**De kunstenaar:** die zeer professioneel is ingesteld, heeft de kans om met een team van wetenschappers in overleg te gaan, gretig te baat genomen. Hij leverde een serieuze bijdrage door zijn vragen en door zijn vruchtbare zoektocht naar de juiste vorm (zeshoeken, die aan mekaar kunnen haken).

**Het publiek:** werd via het prototype en de stand in de tentoonstelling gesensibiliseerd rond vervuiling en de (potentiële) technologische / ecologische oplossingen.

## Indirecte neveneffecten

De Caravel werd voorgesteld op de Dutch Designweek (3000€ fee om kosten te dekken). Daar opgepikt door de bezoekers van Taiwan en uitgenodigd om in the National Museum of Fine Arts in Taipei tentoon te stellen (= visibiliteit en 25000€ om dit te realiseren) ... De wetenschappers nemen de uitgebreide kennis verder mee in hun onderzoek en de toepassingen.

## Overzicht effecten van de cross-over

- Stimulating creativity and encouraging potential.
- Increasing visibility, tolerance and exchange between communities.
- Changing attitudes in participation and openness to the arts.

- KNOWLEGDE SPILLOVERS**
- Increase in employability and skills development in society.
  - Strengthening cross-border and cross-sector collaborations.
  - Testing new forms of organisation and new management structures.
  - Facilitating knowledge exchange and culture-led innovation.
- INDUSTRY SPILLOVERS**
- Improved business and boosting entrepreneurship.
  - Impacts on residential and commercial property markets.
  - Stimulating private and foreign investment.
  - Improving productivity, profitability and competitiveness.
  - Boosting innovation and digital technology.
- NETWORK SPILLOVERS**
- Building social cohesion, community development and integration.
  - Improving health and wellbeing.
  - Creating an attractive ecosystem and creative milieu, citybranding and place making.
  - Stimulating urban development, regeneration and infrastructure.
  - Boosting economic impact for clusters.





# Case 5: poppenhuis in beton

## Cross-over kunst & Economie & Wetenschap

### Partijen

**Intermediar:** Géén

**Kunstenares:** Veerle Michiels - veerlemich@hotmail.com

**Economie:** Dils & Mander Producenten Betonobjecten

jonas@dils-mander.com

jeroen@dils-mander.com

**Wetenschap:** Guy Vandeplass mallenmaker - guyartrest@gmail.com

## Opzet

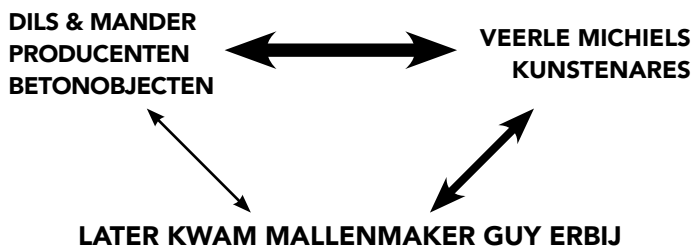
Veerle Michiels die een passie heeft voor beton, maakt als kunstenares poppenhuizen in beton. Zij raakte geboeid door de mooie verfijnde betonproducten die Dils & Mander produceren.

Dils & Mander zijn bereid een ontwerp van Veerle zo fijn als mogelijk te gieten. Daarvoor legt Veerle nog contact met een zeer deskundige mallenmaker om een heel gedetailleerde malle te maken.

## Betrokkenen en wisselwerking

**Initiatiefnemer:** Partijen hebben elkaar ontmoet en zijn geïnteresseerd geraakt in mekaar.

**Intermediair:** Géén, ontmoeting als deelnemer aan Belgian Art & Design (BAD) in 2016.



## Proces tijdsbesteding

**70% Voorbereiding** Het eerste overleg gebeurde op BAD en erna is er beslist voor dit project samen te werken. Veerle en de mallenmaker Guy zijn verschillende keren samen gekomen om de mal te maken en te verfijnen. Erna samenkomen van de 3 partijen: mal overhandigen en afspraken over de werkwijze.

**20% Productie** Dils & Mander hebben een poppenhuis gegoten.

Veerle en Guy bewerken dit nog om de betonsluier eraf te nemen.

**10% blijft over** Kennis van de verschillende partijen en wie wat kan.

## Bepalende factoren

▲ alle partijen doen uit vrije wil mee aan deze kennisuitwisseling.

▼ Doordat dit geen opdracht is met een expliciete deadline duurt het langer vooraleer Dils & Mander tijd vinden om het poppenhuis te gieten.

## Wat bracht de cross-over teweeg?

Kunstenares en Mallenmaker zijn tevreden dat er een verfijnd exemplaar van het poppenhuis gemaakt werd.

Dils & Mander zijn tevreden dat ze deze zeer deskundige mallenmaker en de kunstenares hebben leren kennen en dat ze de uitdaging aangingen.

### Indirecte neveneffecten

- Dils & Mander zullen in de toekomst heel waarschijnlijk nog samenwerken met de mallenmaker die ze via Veerle Michiels hebben ontmoet.
- Ook Veerle Michiels en Dils&Mander zijn van plan nog verder samen te werken.

## Overzicht effecten van de cross-over

- KNOWLEGDE** • Stimulating creativity and encouraging potential.
- SPILOVERS** • Increasing visibility, tolerance and exchange between communities.
- Changing attitudes in participation and openness to the arts.
- Increase in employability and skills development in society.
- Strengthening cross-border and cross-sector collaborations.
- Testing new forms of organisation and new management structures.
- Facilitating knowledge exchange and culture-led innovation.
  
- INDUSTRY** • Improved business and boosting entrepreneurship.
- SPILOVERS** • Impacts on residential and commercial property markets.
- Stimulating private and foreign investment.
- Improving productivity, profitability and competitiveness.
- Boosting innovation and digital technology.
  
- NETWORK** • Building social cohesion, community development
- SPILOVERS** and integration.
- Improving health and wellbeing.
- Creating an attractive ecosystem and creative milieu, city-branding and place making.
- Stimulating urban development, regeneration and infrastructure.
- Boosting economic impact for clusters.





# Case 6: Invisible garden

## Cross-over

### Kunst, Wetenschap & Economie

#### Partijen

**Initiatiefnemer:** AGB Buda & Budafabriek

**Intermediar:** Gluon  
Christophe De Jaeger

**Kunstenares:** AnneMarie Maes (via Gluon) - [annemarie@annemariemaes.net](mailto:annemarie@annemariemaes.net)

**Onderwijs:** PTI (via Buda)  
Germain Desmet - [Germain.desmet@pti.be](mailto:Germain.desmet@pti.be)  
Rufin Degrande - [rufin.degrande@pti.be](mailto:rufin.degrande@pti.be)

**Onderzoek:** Ugent dienst onderzoek rond sierteelt  
Liesbet Blindeman - [liesbet.blindeman@pcsierteelt.be](mailto:liesbet.blindeman@pcsierteelt.be)

VIVES  
Angelo Dewitte - [angelo.dewitte@vives.be](mailto:angelo.dewitte@vives.be)



**Deskundige:** VELT (via Buda)

**Bedrijven:** frank.petit-jean@velt.be

IBIC (via AnneMie)

cjacobs@ibic.be

dmartens@ibic.be

Willaert (via PTI) - filip.mestdagh@willaert.be

Philips (via AnneMarie) - yuejun.sun@philips.com -

dragan.sekulovski@philips.com

## Opzet

De bezoeker wandelt binnen in een grote binnentuin waar hij geconfronteerd wordt met 4 verschillende biotopen en een aantal technische ingrepen (geluidsinstallatie, sensoren voor metingen en 3D-visualisaties).

The 'invisible garden' is een volwaardige tuin (196 m<sup>2</sup>) binnen in de Budafabriek in het kader van het 'Green Light District'. Doordat de tuin in de winter en binnen wordt geïnstalleerd, moest er een compleet nieuwe compilatie van planten uitgezocht worden. Ook de belichting en de bewatering vormen een bijzondere uitdaging. De tuin is het initiatief van AnneMarie Maes, maar kwam mede tot stand met o.a. Velt en het Provinciaal Technisch Instituut. AnneMarie Maes tast hier grenzen af en stelt met haar tuin binnen, wat heel artificieel is, vragen over hoe ver de mens de natuur kan manipuleren. Deze creatie opzetten is een daad van activisme. De onnatuurlijke situatie refereert naar testen rond genetische manipulatie en de zeer technische manier waarop ons voedsel vandaag geproduceerd wordt. Het stelt de hedendaagse relatie tussen de mens en de natuur in vraag.

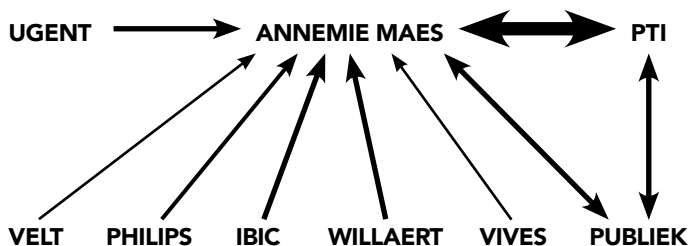
De tuin wil provoceren, de aandacht en het bewustzijn verscherpen en eventueel aanzetten tot actie. Het is echter ook een kunstwerk dat je kan boeien en je kennis kan verruimen.

De 'Invisible Garden' stelt de bezoeker op zijn ongemak en roept de vraag op: is dit een grap, of hoe moet ik deze installatie interpreteren? Hij wordt gedwongen kritisch na te denken over wat hij ziet om dan zelf zijn conclusies te trekken.

## Betrokkenen en wisselwerking

**Initiatiefnemer:** AGB Buda & Budafabriek.

**Intermediair:** Gluon - Christophe De Jaeger.



## Proces tijdsbesteding

**40% Voorbereiding** Was héél kort, de diverse partijen zijn nauwelijks vooraf bij mekaar gekomen. Het doel was een expo voor AnneMarie. Ze heeft daar zelf heel veel werk verzet maar er was bij de voorbereiding (te) weinig kruisbestuiving.

**35% Productie** Van 27 oktober tot 8 november 2014 is de hele tuin geïnstalleerd. Het was een heel intensieve periode waarin enorm veel werk moest gepresteerd worden op korte tijd.

**Presentatie 20%** Van 8 november '14 tot 8 februari '15 is de tuin open-gesteld voor het publiek. Er is in de loop van deze maanden veel bijgesteld moeten worden. Het PTI stopte heel veel tijd in dagelijks/wekelijks onderhoud zoals planten vervangen. De technische opvolging van de data functioneerde soms niet. Het publiek was wel heel verrast van dit experiment.

**5% blijft over** Dit groots project kreeg geen vervolg, staat niet te boek en is ook op internet nog nauwelijks te vinden. Leerkrachten PTI en kunstenaars leerden veel

## Bepalende factoren

- ▲ De kunstenaar en het PTI waren wederzijds heel ontvankelijk en hebben heel veel van mekaar geleerd.
- ▲ De kunstenaar was zeer gemotiveerd om dit project te realiseren.
- ▼ Voorbereidingstijd was kort doordat van bij het begin het opzet was om een tentoonstelling te maken (Green Light District).
- ▼ De meeste partijen gingen niet uit van wederkerige samenwerking, daardoor is het vaak bij een eenzijdig 'ontvangen' van 1 partij gebleven.

## Wat bracht de cross-over teweeg?

**Kunstenaar/PTI:** Hebben veel energie en middelen gestopt in dit project en hebben heel veel van mekaar bijgeleerd. Ugent Proefcentrum sierteelt: er is zeer interessante know how meegedeeld, maar de wetenschapper was helaas te druk bezet om het project op te volgen, waardoor potentiële kennis niet opgebouwd werd.

**Vives/Philips** Hebben een beperkte hoeveelheid kennis doorgegeven maar  
**Lightning:** hebben de realisatie en de evolutie van de binnentuin niet opgevolgd.

**Publiek:** Er is een indrukwekkende grensverleggende expo Green Light District geweest waarin de binnentuin als één van de meest indrukwekkende installaties mensen verbaasde en aan het denken zette.

**IBIC/Willaert:** Waren gewoon leverancier en hebben de opportuniteit om dit vernieuwend project te volgen niet benut.

**Velt:** Is niet verder gekomen dan het aanleveren van een beetje know how, hier was sprake van scepticisme.

Er blijft praktisch niets tastbaar meer over van deze case, daarvoor is een deel van het werk verloren.

**Intermediair:** Realiseerde op heel korte tijd samen met Buda, een grensverleggende expo waaronder veel samenwerkingen tussen kunstenaars en wetenschappers vielen. De aanloop was kort, de samenwerkingen waren heel divers en het was bijna niet doenbaar om al deze samenwerkingen intensief te begeleiden.

## Indirecte effecten

- PTI docenten hebben blijvende kennis opgedaan die verder verwerkt wordt in hun dagelijkse praktijk.
- Annemarie deed nam deze bijzondere ervaring mee in haar verder oeuvre maar kon deze niet volledig te boek stellen.

**Hier enkele URL's naar documentatie:** <http://annemariemaes.net/works/bee-laboratory-works/invisible-gardens/>  
<http://annemariemaes.net/works/bee-laboratory-works/lorto-invisible-garden-lightboxes/>

**Vorbereidingen:** [http://urbanbeelab.okno.be/doku.php?id=invisible\\_gardens](http://urbanbeelab.okno.be/doku.php?id=invisible_gardens)

**Artistiek dagboek:** <http://opengreens.okno.be/garden.php?id=31>

Deze link is momenteel offline. Er is ook een tekst geschreven, deels over dit experiment, door curator Edith Doove, titel: 'Il faut cultiver notre jardin'. Deze tekst is verschenen in het boek ALCHIMIA NOVA (AnneMarie Maes). Zoals te zien, is er documentatie genoeg om een interessant boek te maken over dit experiment 'Invisible Garden'. Het probleem is om de fondsen te vinden.

## Overzicht effecten van de cross-over

- |                  |                                                                      |
|------------------|----------------------------------------------------------------------|
| <b>KNOWLEGDE</b> | • Stimulating creativity and encouraging potential.                  |
| <b>SPILOVERS</b> | • Increasing visibility, tolerance and exchange between communities. |
|                  | • Changing attitudes in participation and openness to the arts.      |
|                  | • Increase in employability and skills development in society.       |
|                  | • Strengthening cross-border and cross-sector collaborations.        |

- Testing new forms of organisation and new management structures.
- Facilitating knowledge exchange and culture-led innovation.

#### **INDUSTRY**

- Improved business and boosting entrepreneurship.

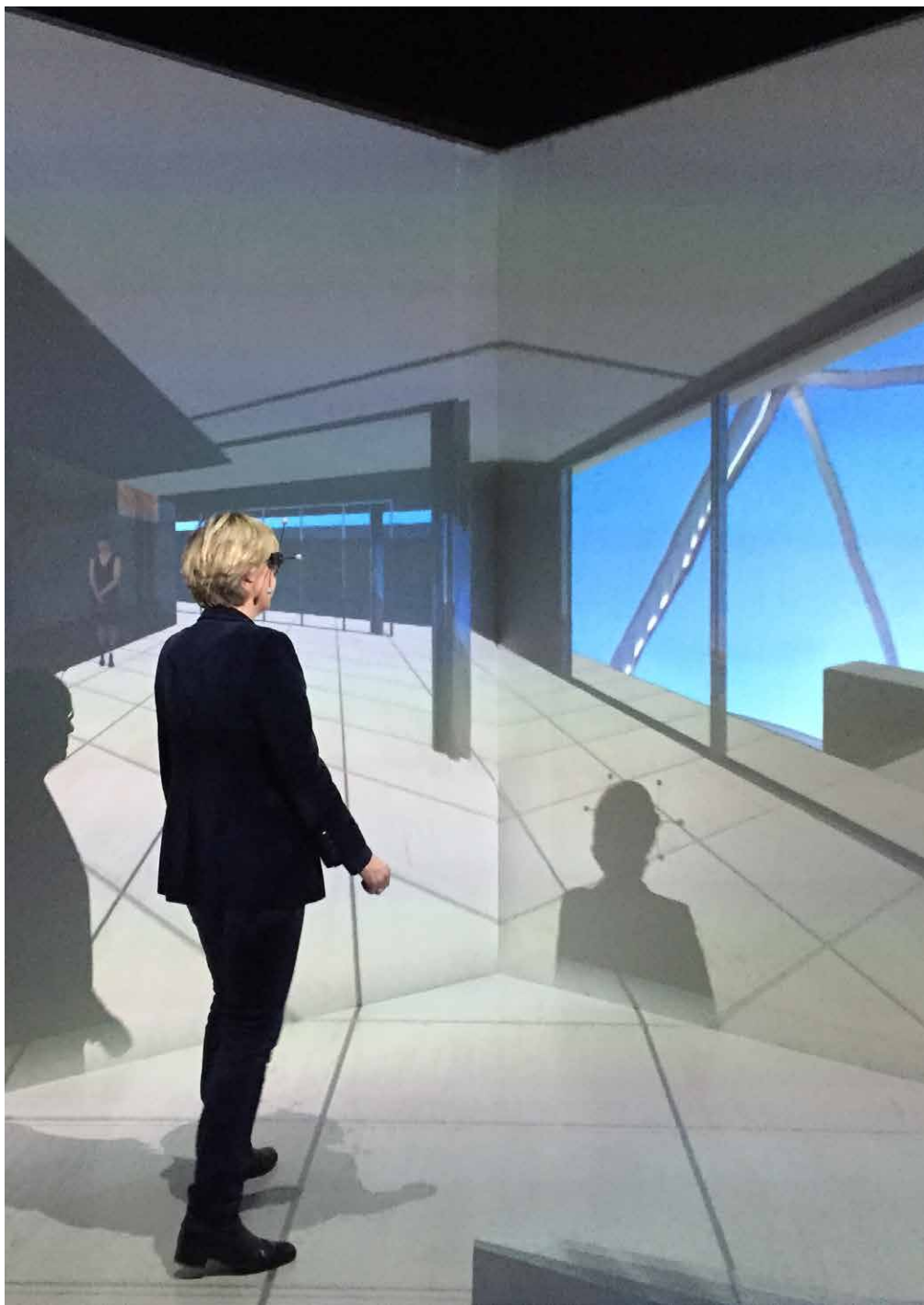
#### **SPILOVERS**

- Impacts on residential and commercial property markets.
- Stimulating private and foreign investment.
- Improving productivity, profitability and competitiveness.
- Boosting innovation and digital technology.

#### **NETWORK**

#### **SPILOVERS**

- Building social cohesion, community development and integration.
- Improving health and wellbeing.
- Creating an attractive ecosystem and creative milieu, city branding and place making.
- Stimulating urban development, regeneration and infrastructure.
- Boosting economic impact for clusters.



# Case7: 'Collateral Rooms'

## Cross-over

## kunst & Wetenschap

### Partijen

**Initiatiefnemer :** Opdrachtgever was op zoek naar een 'creative design en Digital arts' case om het Belgisch-Nederlands paviljoen tijdens het gast-landschap op de Frankfurter Buchmesse 2016 te verrijken.

**Intermediar:** Bart Moeyaert via  
ine.pisters@vfl.be

**Kunstenaars:** CREW  
eric.joris@crewonline.org;  
valery.desmedt@crewonline.org

**Onderzoek:** iMinds/EDM/UHasselt  
Vincent Jacobs - vinze.jacobs@gmail.com  
Steven Maesen - steven.maesen@uhasselt.



## Opzet

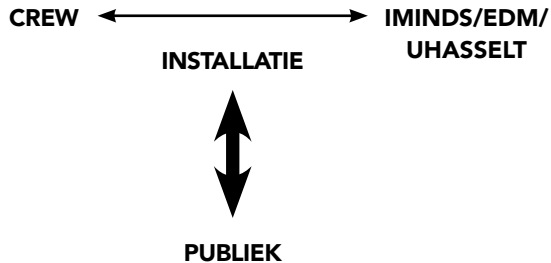
Bart Moeyaert werd als artistiek intendant aangeduid door het Vlaams Fonds voor de Letteren en het Nederlands Letteren Fonds.

Deze landen waren samen gastland op de Frankfurter Buchmesse in oktober 2016. Bart Moeyaert en CREW waren niet vertrouwd met mekaar, maar via een tip (Hilde Teuchies, Kunstenpunt) kwam hij bij CREW terecht. Hij ervaaarde de drive waarmee CREW zichzelf wil overtreffen om via techniek de menselijke waarneming te bevragen. Hij geloofde dat CREW en iMinds voor de juiste artistieke beleving kunnen zorgen. Hij zag, via de projecties waarin de bezoeker ondergedompeld wordt, een interessante link met het gemeenschappelijk thema dat hij uitstippelde nl. water (van de Noordzee) en de slogan 'be moved'. De bedoeling om in een 'huis' (15 meter op 7 meter) de bezoeker zonder de gekende 3D-brilschermen maar met een 'motion capture' systeem onder te dompelen in een andere wereld met projecties en 3D-ervaring. Deze bezoeker krijgt, door zich te bewegen doorheen dit huis, voortdurend een ander perspectief. Bijkomend is ook dat andere bezoekers een bevreemdende ervaring hebben want zij zullen kijken vanuit het perspectief en het standpunt van die persoon die dat 'motion capture' systeem bij zich draagt.

# Betrokkenen en wisselwerking

Initiatiefnemer

en Intermediair: Bart Moeyaert



## Proces tijdsbesteding

**50% Voorbereiding & Productie** Er is een lange en intensieve periode van onderzoek en ontwikkeling van vele maanden voorafgegaan. In overleg maakten ze een planning en er werden een aantal zeer intensieve samenwerkingsperiodes ingebouwd. Dit project is ook de 'final demonstrator' in een EU consortium (Dreamspace) waardoor er nog een zeer professionele uitwisseling van kennis was.

**30% Presentatie** Van 18 tot 23 Oktober 2016 bemanden zij een deel van het gastlandpaviljoen met hun 'virtuele ervaring'. Er waren heel veel immersies vermits er constant bezoekers bij de installatie actief waren.

**20% blijft over** Beide partijen gingen sterk vooruit en willen hierop verder bouwen.

De grenzen van immersieve media werden hier verlegd en alle partijen willen hierop verder bouwen. Kennis is in Europa verspreid via project in Dreamspace.

## Bepalende factoren

- ▲ Beide partijen hadden in het verleden al samengewerkt en wisten vrij goed wat ze aan mekaar hadden.
- ▲ Permanente interactie tussen kunstenaars en wetenschappers, een zeer iteratief proces.
- ▲ Zij kregen een groot vertrouwen van 'opdrachtgever' Bart Moeyaert.
- ▲ Door het groter Europees project Dreamspace kon er ook beroep gedaan worden op kritische blik van o.a. Professor Volker Herzle (Filmakademie Baden-Württemberg) en Jon Starck (The Foundry Londen).
- ▼ Resultaat pas beschikbaar in de loop van het project waar improvisatiemarge nodig was (lastig voor content-gerichte toepassingen) .
- ▼ Tijdsdruk. Ondanks de uitgestippelde planning was het op het einde nog hard werken om de opstelling op punt te krijgen. Door de complexiteit van het proces krijgt men de ervaring niet gemakkelijk uitgelegd aan het ruime publiek.

## Wat bracht de cross-over teweeg?

- Beide partijen werden door mekaar uitgedaagd en voortgestuwd. Zij zijn vragende partij om hiermee nog verder te experimenteren.
- Op de Buchmesse hebben honderden mensen ervaren dat je perspectief heel sterk kan veranderen als je beweegt. Figuurlijk kan dit in deze uitdagende tijden heel waardenvol zijn .

- Door dit soort vernieuwende ervaring te bieden in het paviljoen van gastlanden Vlaanderen & Nederland tonen deze landen aan de buitenwereld dat zij de toekomst met vertrouwen tegemoet gaan.
- Reële bijdrage tot ontwikkelingen in Dreamspace-project van EU Consortium.
- Continue benutting van resultaten in artistieke projecten door CREW.
- Toekomstgerichte resultaten.
- Uitbreiding internationaal netwerk.

## **Indirecte neveneffecten**

- Cross-over is genomineerd voor de 'Technological Award' en wordt een maand tentoongesteld in Bozar (met steun van de Zebrastraat).
- Ook tentoongesteld in het Europees parlement
- Professor Neurologie Georges Otte werkt verder op de bevindingen en schrijft hierover in een blog.
- Rits organiseert een cursus 'motion capture' en koopt know how in van CREW.
- In CC Deurle wordt een project opgezet rond deze technologie met studenten Karel De Grote Hogeschool.
- CREW geeft 5 stagairs met een technische opleiding een stageplaats in een artistieke omgeving (nieuwe cross-over).

## Neven effecten van de cross-over

- KNOWLEGDE** • Stimulating creativity and encouraging potential.
- SPILOVERS** • Increasing visibility, tolerance and exchange between communities.
- Changing attitudes in participation and openness to the arts.
  - Increase in employability and skills development in society.
  - Strengthening cross-border and cross-sector collaborations.
  - Testing new forms of organisation and new management structures.
  - Facilitating knowledge exchange and culture-led innovation.
- INDUSTRY** • Improved business and boosting entrepreneurship.
- SPILOVERS** • Impacts on residential and commercial property markets.
- Stimulating private and foreign investment.
  - Improving productivity, profitability and competitiveness.
  - Boosting innovation and digital technology.
- NETWORK** • Building social cohesion, community development
- SPILOVERS** and integration.
- Improving health and wellbeing.
  - Creating an attractive ecosystem and creative milieu, city-branding and place making.
  - Stimulating urban development, regeneration and infrastructure.
  - Boosting economic impact for clusters.

# Bevindingen vanuit deze praktijkstudie van zeven cases

## Input

Een beeld krijgen wat de input in een project is, valt niet al te zwaar. Het is meestal vrij duidelijk dat er geld en tijd in gaat. Men kan zicht krijgen op welke subsidies en zelf gedragen kosten erin gaan. In mindere mate weet men hoeveel werkuren er gepresteerd zijn. De ervaring leert wel dat de werkdruk op veel plaatsen zeer hoog ligt en dat de participanten in bedrijven en onderzoekscentra zwaar onder druk staan. In meerdere projecten zeggen de partijen dat het jammer is dat ze er niet voldoende uren hebben kunnen instoppen. Er zijn zoveel andere deadlines te halen en dit soort samenwerking krijgt hierdoor vaak te weinig aandacht. Dit zou wel eens kunnen komen omdat dit geen prioriteit is en men ervan uitgaat dat een project 'dat niet opbrengt' niet veel energie mag vragen. Bij de start van mijn PWO heb ik voor een eerste case de kosten gekwantificeerd. Naast de subsidies die er in zes van de zeven cases waren, bleek steeds dat de partijen er veel meer instaken dan de subsidie bedroeg. Er bleek vooral heel veel tijd en werk ingestopt te zijn door de kunstenaars. Na overleg met de stuurgroep heb ik ervoor gekozen om geen energie te besteden aan het optellen van alle kosten.

## Directe output

Een volledig beeld krijgen over de output is een veel groter vraagstuk. Als men de directe effecten van een cross-over op het eerste zicht bekijkt dan zijn die vaak niet of onvoldoende overtuigend. Daaruit volgt dan direct de rationele vraag: 'Is dit wel de moeite geweest?'. Op het eerste zicht wegen de baten niet op tegen de kosten. Vanuit de pure ratio en strikt economisch bekeken valt een cross-over dus in de categorie van overbodige en luxe experimenten. Voor velen dus iets waar je niet aan begint of het eerste dat je schrapt als er moet bespaard worden. Deze perceptie leeft zeker bij bedrijven, maar is ook gangbaar bij wetenschappers en in het onderwijs. Sommige kunstenaars kijken hier positiever naar. Misschien komt dit wel omdat het experiment vaak deel uitmaakt van hun zoektocht.

## Indirecte output

Er kan een vollediger beeld ontstaan als men wat afstand neemt en een tweede blik werpt na het voltooien van de cross-over.

Pas dan ziet men de minder duidelijke indirecte effecten. Die kunnen later komen, mogelijks nog lang doorspelen en zijn zeker niet makkelijk te vatten. Ze zijn meestal niet in geld te waarderen en het is moeilijk in te schatten wat men zou gemist hebben indien de case er niet geweest was. Het gaat ook vaak over een verandering in de blik van de participanten. De participanten hebben hun kennis, visie en ervaring uitgebreid. De samenwerking heeft, al of niet bedoelde, gevolgen in gang gezet. Het moet wel gezegd dat dit laatste zich veelal niet vertaalt in een financiële vergoeding voor de initiatiefnemers. Als de diverse partijen de matrix met de spillovers invullen dan komen daar veel meer effecten in voor dan men aanvankelijk zou inschatten.

## Onverwachte positieve effecten

**Case Invisible garden:** Docenten PTI die de tuin binnen onderhouden hebben gebruiken de interessante opgedane know-how verder in hun praktijklessen bij hun leerlingen.

**Case Nikon:** Project werd achteraf tentoongesteld in de NAVO en bereikte zo onverwacht een publiek.

**Case Vlerick en Inspinazie:** De leiding van Vlerick zet o.a. door deze succesvolle case in haar hele opleiding veel meer in op leren omgaan met onzekerheden. Vlerick ziet dit als een heel sterk element in haar ontwikkeling als vooraanstaande businessschool.

**Case CREW:** Het Rits doet beroep op het ervaren CREW om een cursus 'motion capture' te organiseren. CREW biedt stageplaatsen in een artistieke omgeving voor 5 technici.

**Case Caravel:** Deze techniek van waterzuivering wordt na de case verder uitgewerkt door anderen.

**Case Attenties:** Doordat ze na de cross-over een product van een hogere kwaliteit vermarkten zoekt Vanhalst noodgedwongen naar hoogwaardiger producenten i.p.v. alles aan te kopen in China en andere lage loonlanden. Het blijft ook niet bij enkel een attentie maar er volgt onverwacht een uitgebreide nieuwe productlijn uit deze case.

**Case Poppenhuis in Beton:** Dils & Mander leerden zo een goede mallenmaker kennen waarmee zij in de toekomst nog zullen samenwerken.



## De intermediair

In zes van de zeven cases was een intermediair aanwezig. Dat is de katalysator die de verschillende partners samenbrengt. Maar verder is de rol van de intermediair in de diverse cases niet eenduidig. Soms beperkt hij zich tot de juiste match en laat hij de partijen vrij spel (case CREW). Soms moet de intermediair na het samenbrengen van de partijen achteraf serieus bijsturen om het project alsnog een goede wending te geven (case Nikon). In twee cases is er na de selectie een heel intensief en geslaagd proces van begeleiding (case Caravel en case Upgrade attenties). In één case had de intermediair zoveel projecten te begeleiden dat hij te weinig zelf het proces heeft kunnen begeleiden (case Invisible garden). En in één case is de intermediair door het intensief begeleiden van de case heel vertrouwd geraakt met de partijen waardoor er mogelijk nog nieuwe samenwerkingen zullen ontstaan (case Vlerick en Inspinazie). In de case waar er geen intermediair noch subsidie was nam de kunstenaar die rol gedeeltelijk op. Zij was in elk geval degene die de samenwerking stimuleerde.

## Subsidies

Zes van de zeven cases genoten een subsidie. In vier van de zes cases kwamen de middelen uit de cultuursector, de andere twee subsidiebedragen waren vanuit economische hoek toegekend. De case van CREW maakte deel uit van een nog veel groter Europees gesubsidieerd project en heeft hierdoor aan gewicht en slagkracht gewonnen. In deze zes cases deden de diverse partijen in meerdere of mindere mate een eigen inbreng. De subsidie volstond in geen van de cases om alle inspanningen te vergoeden. Het valt op dat vooral de kunstenaar heel veel tijd en soms middelen investeert. De bedrijven investeren vooral in

natura of in kortingen op de prijs. De wetenschappers staan ook erg onder tijdsdruk en hebben het vaak moeilijk om de nodige tijd vrij te maken als daar geen budget tegenover staat.

Cross-overs zetten iets in beweging. Vergelijk dit met een raaderwerk waarin door aan bepaalde wielen te draaien andere in beweging worden gezet. Het is vooraf niet te voorspellen welke bewegingen er zullen volgen. Het enige wat je weet is dat je energie zal steken in het in gang zetten van de beweging. De uitkomst is echter onzeker. Ze hangt af van heel veel factoren: de inzet en mentaliteit van de partijen, de relatie met de intermediair, de tijd die de partijen gegund wordt, hoe het proces verloopt. Er is geen zekerheid dat er interessante indirecte effecten zullen ontstaan. Maar in de bestudeerde cases was dit wel degelijk het geval.

## Aanbevelingen

**Aan de overheid:** De zeer sterke tussenschotten tussen de departementen economie, cultuur en onderwijs en onderzoek remmen cross-overs af. Zolang de strenge/enge visie overheerst, geeft de overheid het signaal dat samenwerken, co-creatie en experiment op eigen houtje moet gebeuren en dat dit niet prioritair is.

Maak over de departementen heen budget vrij voor experiment. Richt daarvoor een call aan de mensen uit diverse sectoren. Zorg dat de beoordelende jury ook uit diverse sectoren komt. Zorg ook dat de aanvragen en de opvolging niet vergaan in al te strikte ambtelijke richtlijnen.

Maak na de eerste ronde een wervend event met de disseminatie van de eerste cases in de genre 'world creativity forum'. Daar kan je goesting creëren en zo cross-overs verder stimuleren. In

het ideaal der werelden ontstaan die dan vanzelf en is de overheid als katalysator overbodig.

**Aan de** Begin aan een cross-over met een positieve attitude van verwondering en interesse in de andere partijen.  
**participanten:**

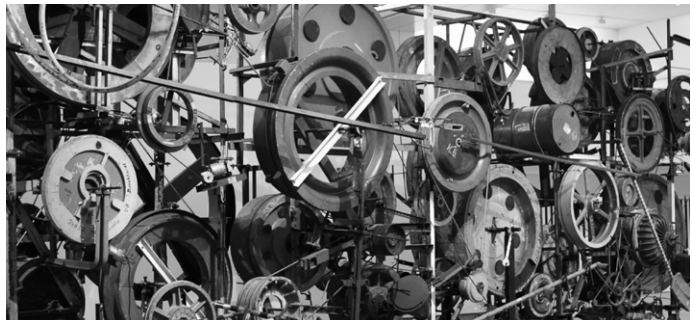
Omarm de diversiteit en sta stil bij je eigen denkkader en opinies.

Investeer tijd, die is nodig om mekaar te leren kennen en te vertrouwen.

Zorg voor een zeker ritme in de ontmoetingen maar hou voldoende tussenpozen. Een te strak geregisseerd proces kan verstikkend werken. Anderzijds moet men vermijden om de meetings steeds voor zich uit te schuiven. Er moet een zekere cadans in het proces zitten.

Laat toe dat het proces eventueel in een andere richting gaat dan oorspronkelijk gepland. Onvoorziene wendingen zijn soms niet te vermijden en kunnen tot een interessant resultaat leiden. Formuleer af en toe wat je tot dan toe bijleerde of ervaren hebt. Denk niet te strak in termen van resultaat, al zeker niet in financieel rendement.

Neem de tijd om na de cross-over te beschouwen wat de indirecte effecten en gevolgen waren van die samenwerking.

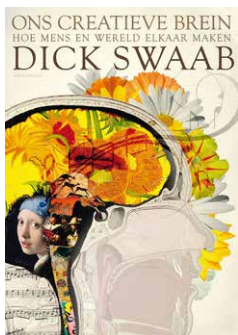


# Verantwoording van het nut van cross-overs vanuit verschillende literatuurbronnen

In het kader en ter voorbereiding van mijn onderzoeksproject ging ik op zoek naar zinvolle literatuur. Hieronder vind je een beperkt aantal uittreksels uit heel diverse bronnen. In de bijlage vind je nog een bibliografie. Essentieel in deze literatuur is dat het verlaten van de platgetreden paden en diversiteit gezien wordt als een zeer zinvolle en bijna noodzakelijke voorwaarde om tot creatie en vernieuwing te komen. De cross-over tussen kunst, economie en wetenschap is een doorgedreven vorm van het benutten van diversiteit. Zoals ervaren in de diverse cases is daar tijd en een mentale bereidheid voor nodig. De uitkomst is onzeker maar kan tot onverwachte indirecte positieve gevolgen leiden. De betrokkenen krijgen door de confrontatie met een andere kijk en een andere manier van denken, een ervaring die hen verrijkt en hun geest verruimd. En vanuit de bevinding dat getalenteerde werknemers eerder op zoek gaan naar een uitdagende job dan een zekere job, is het bieden van dit soort werkervaring een plus voor hen. De werkgevers die hierin durven investeren zijn niet zeker van het rendement, maar ze pogen minstens om een meer holistisch denken te oefenen i.p.v. mensen in hun meestal enge eigen denkwereld te laten. Hun medewerkers

zullen dit, na het loslaten van de aanvankelijke weerstand, dan ook meestal als een meerwaarde ervaren. Naast uitgedaagde medewerkers kan het bedrijf er een indirecte positieve return aan overhouden.

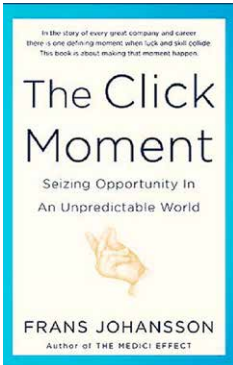
**'Ons creatief brein'**  
**Dick SWAAB**  
**(blz 182-186)**



**'Het doorbreken van bestaande patronen bevordert inderdaad de menselijke creativiteit.'** Dat is een van de redenen waarom wetenschappers worden gestimuleerd om in het buitenland te werken. Ook op kunstenaars heeft een buitenlands verblijf vaak een grote invloed (...) Ook een probleem vanuit verschillende perspectieven bekijken, zoals gebeurt in een multidisciplinair team of met diversiteit in een bestuur, zou de creativiteit bevorderen. Ander onderzoek laat zien dat ideeën gestimuleerd worden door lopend te 'brainstormen' (...) Maar anderen hebben juist succes door stug door te werken aan een probleem. De beste methode om creativiteit te stimuleren is sterk verschillend. Het 'Eurekamoment' waarbij iets nieuws wordt gevonden, gaat samen met een plotselinge verandering van elektrische activiteit in de rechter voorste temporaalkwab. (...) Diverse hersengebieden zijn betrokken bij creativiteit. De prefrontale cortex staat centraal in het creatieve proces, en er is een relatie tussen dit hersengebied en het persoonskenmerk 'openheid'. Creatieve individuen hebben bovendien meer grijze stof, dat wil zeggen hersencellen en hun verbindingen, in het achterste deel van de temporaalkwab, wat ook correleert met het persoonskenmerk 'openheid'. (...) Andere 'creatieve' persoonlijkheidskenmerken zijn verbeelding, nieuwsgierigheid en bereidheid uitdagingen aan te gaan en risico's te nemen.

**'The Click Moment  
seizing opportunity  
in an unpredictable  
world'**

**Frans JOHANSSON  
(Blz 125-128)**



'Create diverse teams. We can increase our chances of finding unique intersections if we surround ourselves with different types of people.' When you bring together a diverse mix of people – people with different perspectives and objectives – new conceptual connections and click moments have a better chance of occurring. Tobias Dahl, the lead animator at game developer DICE, put this principle into practice when he created a game called Mirror's Edge. (...) As the game was being developed, Dahl rearranged the usual creative process to allow animators, designers, and programmers to sit right next to one another and work together in a much more direct, interactive way. After two weeks of gridlock, conflict, and standstill, the group started to hum and "suddenly we were coming up with all kinds of innovative ideas, just by the fact that we were sitting together, but had a different take on whatever we were working on," Tobias says. DICE ended up winning a lot of innovation awards for their game, not because they had a massive R&D budget, but because they changed their way of working. (...) While I was visiting the software developer Menlo Innovations in Ann Arbor, Michigan, I found that they had systematized this idea. Programmers there always work in pairs and they switch partners every Monday. It sounds crazy, I know, but their success is legendary. (...) **Creating diverse teams is one of the best ways to encourage click moments.** The teams should cut across as many dimensions as possible, including culture, gender, and ethnicity as well as departments and disciplines, age, and level within an organization. All of these separate backgrounds tend to dramatically increase the mix of perspectives required to create surprising click moments. This tactic often is in direct contradiction to what most of us normally do. Usually we try to create teams that we know or think have the skills required to solve a particular problem. But these types of teams are created logically, which means that the ideas, projects, and solutions will generally be similar to

those competitors' teams, because they will have similar types of teams. In my conversations with IBM executives, for instance, former executives such as Sam Palamisano (formerly CEO), Nick Donfrio (formerly executive VP of innovation and R&D), and Ted Childs (who used to head up Diversity) have repeatedly made the point that the core of their company's success was in its ability to tap into a wide range of diverse perspectives- and they have relentlessly pursued efforts to boost all kinds of diversity throughout the company for that purpose.' 'The bottom line is that you are increasing the chance of having click moments if you bring together people who usually do not have a reason to connect.'

**'Nieuwe business modellen – samen werken aan waardecreatie'**

**Jan JONKER (Red.)**

Bij het ontwikkelen van een nieuw business model (NBM) gaan we er vanuit dat er drie centrale principes zijn voor waardecreatie: meervoudig, gedeeld en collectief.

Het principe van meervoudige waardecreatie: de transacties creëren tegelijk sociale, economische en ecologische waarde.



Het principe van gedeelde waardecreatie: bronnen en resultaten worden gedeeld, net zoals kosten en baten.

Het principe van collectieve waardecreatie: activiteiten worden gezamenlijk bedacht en uitgevoerd.

## **Beginnelsen om waarde te creëren:**

1. Laat je drijven door je innerlijke overtuigingen en droombeelden, geef vanuit je hart richting aan je onderneming. Aanbeveling: ontwerp op hoofdlijnen, laat de invulling over aan het proces van co-creatie.
2. Doe wat werkt – op weg naar een gezamenlijk doel. Aanbeveling: leg de focus op het leveren van een complete dienst i.p.v. een product; hierdoor worden de mogelijkheden

om samen te werken aan waardecreatie breder.

3. Werk integraal, werk vanuit inclusiviteit en wederkerigheid. Aanbeveling: Integraal denken is de sleutel: het maakt de oplossingsruimte groter, verbindingen slimmer en resultaten verrassender.
4. Neem eigenaarschap, de kunst zit niet in het leiding geven, maar in het gezamenlijk bepalen van een richting. Aanbeveling: stel jezelf steeds de vraag hoe jouw acties kunnen bijdragen aan het welzijn van jezelf en van de anderen.
5. Co-creëer: ons brein is ontwikkeld om contact te zoeken zodat we als mens kunnen overleven. Co-creëren is een actief, creatief en sociaal proces waarbij waardecreatie plaatsvindt tussen 'ideehebbers', consumenten, eindgebruikers, wetgevers, buurtbewoners, belangstellenden en andere belanghebbenden. De toegevoegde waarde van een NBM is dat het proces dankzij de dialoog ook nieuw en onvermoed potentieel weet aan te boren. Dialoog als onderdeel van een doorlopend proces van creativiteit. Aanbeveling: probeer mensen met verschillende achtergrond bij je project te betrekken; dat is lastig maar van waarde.
6. Werk met wat er is, in het hier en nu. Aanbeveling: maak dwarsverbanden en doorkruis traditionele verbindingen – dat leidt tot leren en van elkaar profiteren.
7. Werk creatief aan je grote droom. Aanbeveling: werk steeds vanuit het hoogst bereikbare voor het moment, dank komt er zoveel mogelijk van je droom terecht.



# Bibliografie

- BERTHOIN A.** e.a., Artistic interventions in organisations: finding evidence of values-added, Creative Clash, 2013, 52 p.
- BEUKERS M.** e.a., Kunst en geld, Tielt, LannooCamus, 2014, 139 p.
- BONDUEL C.** e.a., Arteconomy 2002-2009, St Eloois Winkel, Arteconomy vzw, 9 p.
- CARON B.** Niet de kers op de taart – waarom kunst- en cultuurbeleid geen luxe is, Kalmthout, Pelckmans, 2011, 277 p.
- COX N.** e.a., Kunstbedrijf/bedrijfskunst? – een sociologische gevalstudie van het samenwerkingsverband tussen constructies Espeel en kunstenaars, Gent, Faculteit Politieke en Sociale Wetenschappen UGent, 2004, 65 p.
- DE BRABANDER G.** e.a., Concurrentie in de wereld van cultuur. Brussel, Politeia, 2008, 100 p.
- DE JONGE W.** e.a., Crossoverworks #3 – Innovating with the creative industry, Federation Dutch Creative Industries, 2014, 47 p.
- DE RYNCK P.** De waarde van cultuur – een onderzoek naar het meetbare en onmeetbare, Brussel, Socius, 9 p.
- DUSAR I.** e.a., Markteconomie en Kunst, Leuven, Acco, 2008, 154 p.
- EUROPEAN UNION** Policy handbook on promotion of creative partnerships, 2014, 52 p.
- FESEL B.** e.a., spotlight creative milieus in Europe, European Centre for Creative Economy, 2014, s.p.
- FLORIDA R.** The rise of the creative class Revisited, Basic Books, 2012, 483 p.
- FUTUROTExTIEL  
SURPRISING TEXTILES** Design & Art, Oostkamp, Stichting Kunstboek, 2008, 125 p.
- GATZ S.** e.a., Cultuur en/in de stad – Stadslucht maakt vrij, Brussel, VUBPress, 2011, 415 p.
- GRAFULLA E.** e.a., Creating, innovating, disrupting through Art & Business organisations, KEA European Affairs, 2014, 71 p.
- GRZELEC A.** e.a., Artists in organisations – mapping of European producers of artistic interventions in organisations, Creative Clash, 2013, 44 p.
- JANSSENS J.** e.a., Toegevoegde waarde kunstparktijken & economie, Courant 105, vti, p. 1-44.
- JOHANSSON F.** The Click Moment – seizing opportunity in an unpredictable world, Londen, Portfolio Pinguin, 2012, 26 p.
- JONKER J.** Nieuwe businessmodellen – samen werken aan waardecreatie, Stichting OCF 2.0 en Academic Service, 2014, 272 p.
- REIST  
VAN GELDER K.** Creatie tussen Kunst en Economie – 5 praktijkgevallen, Vzw Arteconomy, 2012, 24 p.
- RESOC** Cultuur, sport en toerisme als bouwstenen voor streek- ontwikkeling

- STREEKPACT** 2013-2018. p. 104-111.
- RUYTERS M.** Kunstenaars & ondernemers Een nieuwe relatie, Tielt, LannooCampus, 2006, 138 p.
- SCHRAMME A.** De verbeelding (opnieuw) aan de macht – over creativiteit en innovatie in de culturele sector, Tielt, LannooCampus, 2010, 128p.
- SILBERZAHN P.** e.a., The balancing Act of Innovation, Tielt, LannooCampus, 2010, 256 p.
- TOYE P.** Hoe stel ik goede vragen op?, De boeck, 2014, 42 p.
- VAN DEN BROUCK H.** e.a., Case Arteconomy – een brug slaan tussen kunst en ondernemerschap: Vlaamse ondernemers stimuleren creativiteit en innovatie via kunst, Flanders DC, 2007, s.p.
- VAN ELSLANDE J.** Creatieve partnerschappen tussen kunstenaars en bedrijven in Vlaanderen – eindrapport juni 2013, Kunstenloket, 2013, 27 p.
- VONDRACEK A.** Support schemes for artistic interventions in Europe, KEA European Affairs, maart 2013, 12 p.
- VICKERY J.** to be debated spillover, Dortmund DE, European Centre for Creative Economy, 2014, 39 p.
- WESTER F.** e.a., Kwalitatieve analyse – uitgangspunten en procedures, Bussum, Coutinho, 2009, 220 p.

# Dankwoord

Ik wens Vives te danken voor de geboden kans doordat mijn onderzoeksproject goedgekeurd werd. De stuurgroep, die met hun boeiende en rijke visie mijn klankbord was, ben ik zeer erkentelijk voor hun opbouwende feedback en suggesties. Alle partijen die me toelieten hun case van dichtbij te volgen, wil ik uitzonderlijk danken om zich kwetsbaar te willen opstellen. De diverse spelers die me uitnodigen om mijn resultaten te dissemineren zal ik graag te woord staan. Door al deze partijen kon ik proeven van de meerwaarde van crossovers en diversiteit in teams. En hopelijk kan ik een aantal mensen laten delen in deze interessante bevindingen en hen uitdagen om niet alleen over het muurtje te kijken, maar muren te slopen.

# Colofon

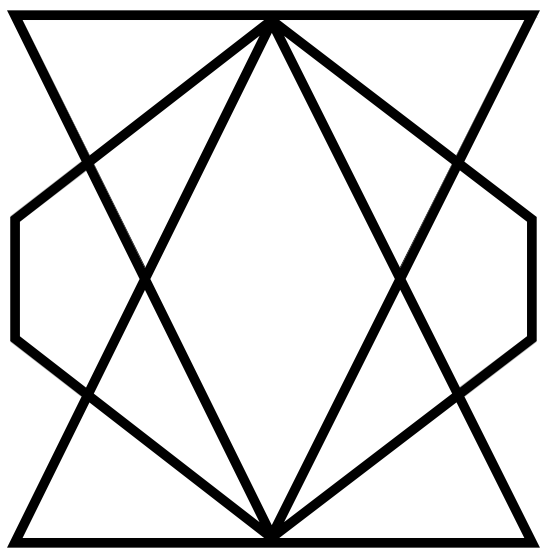
**Eerste druk:** september 2017.

**Vormgeving:** 

**Auteur:** Christine Depuydt, lector en onderzoeker VIVES,  
departement Handelswetenschappen en Bedrijfskunde, Kortrijk.

©2017, Katholieke Hogeschool VIVES  
Alle rechten voorbehouden,  
inclusief het recht van reproductie.

Email: [christine.depuydt@vives.be](mailto:christine.depuydt@vives.be)  
Internet: [www.vives.be](http://www.vives.be)





**Christine Depuydt benut haar ervaring als schepen van cultuur én als lector binnen het economisch hoger onderwijs in VIVES.**

**Als onderzoeker naar kruisbestuivingen tussen diverse sectoren verzamelde zij 7 praktijkvoorbeelden en onderzoekt de (meer)waarde van deze cross-overs.**