

DSP



Nieuwe denkrichtingen ...

Crossovers cultuur

Nieuwe oplossingen voor complexe vraagstukken

Annelies van der Horst en Dide van Berkel

Crossovers cultuur, Nieuwe oplossingen voor complexe vraagstukken

De provincie Utrecht wil crossovers cultuur stimuleren en faciliteren en daarmee de dynamiek die er in de samenwerking tussen cultuur, creativiteit en maatschappelijke vraagstukken zit vergroten en benutten. Daarvoor wil zij ook aan de opzet van een netwerk bijdragen van creatieve en culturele initiatieven en platforms in Nederland. Tegelijkertijd gaat de provincie concreet met een aantal cases in de regio aan de slag.

Met deze aanpak is de verwachting dat de methodiek van de crossover cultuur meer wordt toegepast bij de aanpak van provinciale en lokale vraagstukken. Een toename van de toepassing van crossovers zal nieuwe oplossingen voor complexe vraagstukken opleveren en op termijn indirect en direct de culturele en creatieve sector versterken.

Ter voorbereiding van haar inzet doorloopt de provincie een paar stappen. Een daarvan is dat de provincie aan DSP-groep gevraagd heeft een verkenning uit te voeren naar goede voorbeelden van crossovers cultuur in Nederland en de bijbehorende platforms.

De illustraties zijn van Agnes Loonstra (www.agnesloonstra.nl). Zij maakte deze tijdens de expertmeeting op 16 juni 2016, de illustraties zijn geïnspireerd op wat daar besproken werd.

Inhoud

1	Samenvatting	4
2	Inleiding	6
3	Crossovers Cultuur	8
3.1	Wat is een crossover cultuur?	8
3.2	Vormen van crossovers cultuur	10
3.3	Maatschappelijke vraagstukken	12
3.4	De organisatie van een crossover cultuur	13
3.5	Financiering	14
3.6	Het Krachtenveld	15
4	Conclusies en aanbevelingen	18
4.1	Succesfactoren	18
4.2	De rol van de provincie	20
	Bijlage rapportage Lab Culturele Crossovers 16 juni 2016	20

1 Samenvatting

Nieuwe perspectieven en oplossingen voor complexe vraagstukken

Experts stellen dat de huidige maatschappelijke vraagstukken aan complexiteit winnen en dat daardoor het bestaande instrumentarium alleen geen oplossing meer biedt. Door verschillende invalshoeken te combineren, bijvoorbeeld technologie, kunst en beleid, kan op een vernieuwende manier naar oplossingen worden gezocht. Oplossingen, waar je van tevoren niet aan had gedacht. Nieuwe combinaties tussen vanouds gescheiden sectoren worden crossovers genoemd. Deze combinaties en samenwerking leiden tot vernieuwing van een concept, strategie, proces of product. Crossovers tussen sectoren hebben daarom de potentie om ook grotere en meer complexe vraagstukken op te lossen. Bij een crossover cultuur zorgen creativiteit, verbeelding, vormgeving en historie voor een andere, nieuwe kijk op - en oplossing van een (deel van) maatschappelijke vraagstukken. Dat gaat verder dan alleen een diagnose van een vraagstuk, het gaat om het daadwerkelijk dichterbij brengen van een oplossing voor het vraagstuk.

Een crossover cultuur kan ook leiden tot bijvoorbeeld efficiënter werken, of meer werken vanuit de vraag. Een voorbeeld is het Waterplein, waarbij een ondergronds probleem dat grote wateroverlast veroorzaakte, bovengronds werd opgelost door middel van multifunctionele waterbassins. Hiermee kon een enorme kostenbesparingen worden bewerkstelligd. Of Granny's Finest, waarbij goed is gekeken naar de vraag van ouderen. Met dit project wordt niet alleen eenzaamheid aangepakt, maar er is ook een gat in de markt gevonden (werkervaring voor jonge creatieve talenten). Met een goede crossover is het tevens mogelijk om financiering uit andere, minder voor de hand liggende bronnen los te krijgen. Zo zijn er bij Knowledge Mile verschillende bedrijven die geïnteresseerd in een van de projecten. Of wordt de ontwikkeling van de Fairphone gefinancierd met crowdfunding. Het werken in en met crossovers cultuur levert ook nog wat anders op; de inzet van cultuur en creativiteit versterkt ook de culturele en creatieve sector. Niet alleen met meer geld, maar ook met meer erkenning en maatschappelijke betekenis.

Succesfactoren:

Het werken in crossovers betekent samenwerken en co creatie. Steeds meer organisaties en initiatieven zien de winst hiervan in en initiëren deze samenwerking. Ook het kunstvakonderwijs richt opleidingen in die deze werkwijze als uitgangspunt hanteren bij het opleiden van nieuwe makers en ontwerpers.

De uitvoering van crossovers is nog in ontwikkeling en die ontwikkeling gaat met vallen en opstaan. Veel oefenen en elkaar verrassen met bijzondere oplossingen en projecten zijn van belang om de crossover als aanpak tot bloei te brengen. Daarbij helpt het om rekening te houden met die kenmerken die al uitgevoerde crossovers succesvol maken. Toekomstige initiatiefnemers van crossovers kunnen hiervan leren en profiteren.

Die succesfactoren zijn samengevat:

- 🕒 Het vraagstuk waarmee de crossover aan de slag gaat moet urgent zijn
- 🗣️ Het vraagstuk moet tot de verbeelding spreken
- 🔍 Wat er moet worden opgelost is bekend, maar over het hoe tasten we nog in het duister.
- 🎨 Een artistieke en creatieve bijdrage kan juist bij het zoeken naar het hoe zorgen voor nieuwe perspectieven
- 👥 Neem tijd om met alle deelnemers de gezamenlijke ambitie te formuleren en een kader af te spreken
- 👤 Krijg duidelijk wie alle spelers zijn en zorg voor een open speelveld
- 👤 Benoem een procesbegeleider of bemiddelaar
- 👤 Accepteer vallen en opstaan
- 👤 Houd de energie in de samenwerking op peil

- ③ Respecteer alle disciplines die samenwerken, leer elkaars taal
- ③ Weet vroegtijdig wie de eindgebruiker is en betrek die bij de crossover
- ③ Zorg voor een gemengde financiering uit de deelnemende disciplines

De provincie Utrecht

De provincie Utrecht kiest er voor om crossovers cultuur te stimuleren en faciliteren en daarmee de dynamiek die er in de samenwerking tussen cultuur, creativiteit en maatschappelijke vraagstukken zit vergroten en benutten. Daarvoor wil zij ook aan de opzet van een netwerk bijdragen van creatieve en culturele initiatieven en platforms in Nederland. Tegelijkertijd gaat de provincie concreet met een aantal cases in de regio aan de slag. De provincie pakt dat op als gelijkwaardige speler te midden van een netwerk van andere maatschappelijke spelers. De provincie verbindt, is regisseur en initiatiefnemer, maar doet dat nooit alleen maar altijd in samenwerking met andere¹. De provincie kiest daarbij uit de volgende rollen:

De provincie als ambassadeur, inspirator en innovator

- ③ De provincie draagt de waarde van cultuur en van de creatieve industrie bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken zoals gebiedsontwikkelingen en leegstand uit.
- ③ De provincie toont het goede voorbeeld want vernieuwt ook zelf, legt verbindingen tussen sectoren en gaat nieuwe samenwerkingen aan. Vanuit haar positie binnen een netwerk nodigt de provincie ook andere partijen uit om mee te doen, zoals de HKU.

De provincie als kennisplatform, verbinder

- ③ De provincie houdt overzicht over goede initiatieven en organiseert frequent een conferentie over crossovers cultuur. Doel is de kennisuitwisseling over crossovers, inspiratie door showcases van goede voorbeelden en matchmaking tussen vraag en aanbod.
- ③ De provincie organiseert een inspiratiesessie met Utrechtse gemeenten over het werken in crossovers cultuur.

De provincie als initiator en facilitator

- ③ De provincie biedt gemeenten tijdelijke procesbegeleiding bij het toepassen van de crossover cultuur op lokaal niveau.

¹ Uit: Alles is nu, cultuur en erfgoednota 2016 – 2019 provincie Utrecht, 2016.

2 Inleiding

De provincie Utrecht wil crossovers cultuur stimuleren en faciliteren en daarmee de dynamiek die er in de samenwerking tussen cultuur, creativiteit en maatschappelijke vraagstukken zit vergroten en benutten. Daarvoor wil zij ook aan de opzet van een netwerk bijdragen van creatieve en culturele initiatieven en platforms in Nederland. Tegelijkertijd gaat de provincie concreet met een aantal cases in de regio aan de slag.

Met deze aanpak is de verwachting dat de methodiek van de crossover cultuur meer wordt toegepast bij de aanpak van provinciale en lokale vraagstukken. Een toename van de toepassing van crossovers zal nieuwe oplossingen voor complexe vraagstukken opleveren en op termijn indirect en direct de culturele en creatieve sector versterken.

De provincie onderscheidt de volgende drie niveaus waarop crossovers werken. In de voorgenomen aanpak van de provincie ligt de nadruk op niveau 2 en 3:

- 1 Conceptueel
 - ② (Her) ontwerp van maatschappelijke systemen.
- 2 Strategisch
 - ② Het formuleren van antwoorden op maatschappelijke en ruimtelijke vraagstukken.
- 3 Operationeel/instrumenteel
 - ② Ontwikkeling van innovatieve producten en diensten.
 - ② Het articuleren van een gemeenschappelijk verhaal of narratief voor bijvoorbeeld een streek of regio of een thema als zorg.

Ter voorbereiding van haar inzet doorloopt de provincie een paar stappen. Een daarvan is dat de provincie aan DSP-groep gevraagd heeft een verkenning uit te voeren naar goede voorbeelden van crossovers cultuur in Nederland en de bijbehorende platforms. De provincie wil de lessen uit die goede voorbeelden koppelen aan twee a drie lokale cases in Utrecht. Streven is dat die cases aangepakt worden met een crossover cultuur.

De verkenning

DSP-groep voerde zestien gesprekken met experts, met de provincie en met gemeenten en deed documentatieonderzoek. Kennisland bereidde in samenwerking met de provincie en DSP-groep de expertmeeting voor. Provincie en DSP-groep namen deel aan het seminar Creative Cooperation NL Utrecht waar tijdens een sessie de crossover cultuur centraal stond. Het onderzoek en de opbrengst tijdens de sessies resulteren in:

- 1 Een analyse van de opbrengst van de gesprekken, documentatie en sessies.

- 2 Een set van succesfactoren die richting geven aan een geslaagde crossover cultuur.
- 3 Een inspiratiegids met goede voorbeelden.
- 4 Een expertmeeting op 16 juni en twee mogelijke cases in Zeist en Soest.
- 5 Deelname aan het seminar creative cooperation Utrecht op 24 juni 2016.

De eerste twee onderdelen vindt de lezer terug in deze verkenning, de inspiratiegids is verkrijgbaar als losse bijlage. De opbrengst van beide sessies zijn gebruikt voor deze verkenning. Een verslag van 16 juni is als bijlage toegevoegd. In dat verslag staat ook meer informatie over beide potentiële cases.

3 Crossovers Cultuur

In dit hoofdstuk gaan wij in op wat een crossover cultuur eigenlijk is en in welke context crossovers zijn ontstaan en vandaag de dag toegepast worden. In de tweede paragraaf beschrijven wij welke verschillende vormen van crossovers er zijn en welke rollen een kunstenaar of ontwerper in een crossover kan spelen. Ook gaan we in dit hoofdstuk in op die maatschappelijke vraagstukken die zich lenen voor de aanpak met een crossover en tot slot de wijze waarop een crossover georganiseerd en gefinancierd kan worden.

In de tekst geven we voorbeelden, die grotendeels afkomstig zijn uit de inspiratiegids. Voor een meer uitgebreide beschrijving en analyse van die voorbeelden verwijzen wij daarom naar de inspiratiegids.

3.1 Wat is een crossover cultuur?

Nieuwe combinaties tussen vanouds gescheiden sectoren worden crossovers genoemd. Deze combinaties en samenwerking leiden tot vernieuwing van een concept, strategie, proces of product. Crossovers tussen sectoren hebben daarom de potentie om ook grotere en meer complexe vraagstukken (mede) op te lossen. Crossovers zijn dus iets anders dan innovatie binnen één sector.

Een crossover cultuur speelt zich af tussen de culturele en creatieve sector en een of meer andere sectoren. Bij een crossover cultuur zorgen creativiteit, verbeelding, vormgeving en historie voor een andere, nieuwe kijk op - en oplossing van een (deel van) een maatschappelijk vraagstuk. Dat gaat verder dan alleen een diagnose van een vraagstuk, het gaat om het daadwerkelijk dichterbij brengen van een oplossing voor het vraagstuk. Experts stellen dat de huidige maatschappelijke vraagstukken aan complexiteit winnen en dat daardoor het bestaande instrumentarium (beleid, wetenschap, techniek etc.) alleen geen oplossing meer biedt². Door kunst, erfgoed, design, creativiteit en verbeelding bij het werken aan een oplossing te betrekken wordt de kans op een nieuw, toekomstgericht en bruikbaar antwoord groter.

Waterplein (voorbeeld van crossover op het niveau operationeel/instrumenteel: ontwikkeling van een innovatief product)

Het Waterplein aan het Benthemplein is een innovatie van De Urbanisten en Gemeente Rotterdam om bij hevige regenval het riool te ontlasten en tegelijkertijd een aantrekkelijke ontmoetingsplek in de buurt te creëren. Bij een hevige regenbui staan delen van Rotterdam al snel blank. Het waterplein kan een groot deel van het water opvangen en gecontroleerd afvoeren. Het ontwerp bestaat uit drie bekkens die het regenwater verzamelen. Bij een bui stroomt het water naar de twee ondiepe bassins. Als het langer blijft regenen stroomt ook de diepere bassin vol. De gebieden die kunnen overstromen zijn blauw geschilderd. Bij droogte kunnen de bassins gebruikt worden als sportveld of theater.

² Maarten Hayer, presentatie 'De Stad in de Next Economy', Cultuur in Beeld 2015 Ruimte voor cultuur, <http://www.cultuurinbeeld.com>

De toepassing van crossovers cultuur staat de laatste tijd in de aandacht. Voorlopers van crossovers cultuur zijn de kunst opdrachten in de openbare ruimte en de vormgever die zijn opdrachtgever ook in andere maatschappelijke sectoren vindt. Voorbeelden daarvan zijn kunstenaars die met een vernieuwende inrichting van de openbare ruimte komen of een nieuw ontwerp voor een medisch instrument.

Het werken in crossovers krijgt ook een impuls doordat kunstvakopleidingen en hogescholen meer aandacht besteden aan het werken in teams en netwerken en voor opdrachtgevers. De nadruk in de kunstopleidingen verschuift van de autonome en individuele kunstpraktijk naar een meer toegepaste werkwijze. Ook het Nederlandse topsectorenbeleid (Economische Zaken) draagt bij aan de inzet van crossovers cultuur. De rijksoverheid schaaft de creatieve sector onder de zeven topsectoren die de Nederlandse economie kunnen aanjagen en ook daardoor zien andere sectoren steeds meer de meerwaarde van de culturele en creatieve sector.

Het cultuurbeleid van het Rijk zet eveneens in op de maatschappelijke betekenis van kunst & cultuur. Het ministerie van OCW stimuleert de inzet van kunst en cultuur in het onderwijs, de zorg, participatie en andere maatschappelijke sectoren.

Hacking Habitat (voorbeeld van een crossover op het conceptuele niveau, herontwerp van maatschappelijke systemen. Project ontving subsidie van The Art of Impact, een door het ministerie van OCW ingesteld programma).

De tentoonstelling Hacking Habitat - Art of Control is een grootschalige internationale tentoonstelling op de grenzen van kunst, technologie en sociale verandering. In deze tentoonstelling staat de paradox van technologische innovaties die leiden tot meer controle en infiltratie centraal. Tijdens de tentoonstelling wordt de vraag gesteld hoe een balans kan worden gevonden tussen technologie en menselijkheid en hoe de relatie tussen mens en machine kan worden hersteld. Meer dan 80 internationale kunstenaars en ontwerpers presenteren gedurende drie maanden hun kunstwerken in de voormalige gevangenis aan het Wolvenplein te Utrecht. Het doel van de kunstwerken is het voelbaar maken van de controle en met de kunstwerken de leefomgeving te heroveren. Ze 'hacken hun habitat' en openen ruimte voor bezinning, debat en vernieuwing.

De samenwerking tussen cultuur en creativiteit en andere maatschappelijke sectoren kent vele verschillende verschijningsvormen en uit zich in vele experimenten. Er bestaan ook verschillende termen voor. Naast crossovers cultuur komen we bijvoorbeeld co creatie, artistieke of culturele impact, design thinking en maatschappelijke relevantie of waarde tegen. Een van de geïnterviewden vindt dat crossover cultuur geen goede term is, omdat die de inzet van verschillende media samen impliceert terwijl het vooral gaat om het inbedden van cultuur in een proces met andere spelers. Het laatste, een daadwerkelijk effect van (gesubsidieerde) cultuur en creativiteit in een andere sector wordt ook wel een spillover genoemd³.

³ Zie bijvoorbeeld Tom Fleming Creative Consultancy, culturele en creatieve spillovers in Europa, oktober 2015

De Kamer van Koophandel stimuleert het bedrijfsleven om crossovers in te zetten: 'Juist daardoor is de creatieve industrie de aangewezen partij om waarde toe te voegen aan andere sectoren. De sector omvat veel kleine bedrijven, is flexibel en heeft innoveren tot corebusiness gemaakt, onder andere door te experimenteren met nieuwe businessmodellen en samenwerkingen. 'Omdenken', daar zijn creatieven meester in. Denken vanuit de klant is een tweede natuur. Het maakt ze soms lastig, maar vooral vindingrijk. En dat kunnen ondernemers in andere sectoren goed gebruiken bij hun eigen uitdagingen of het oplossen van maatschappelijke en economische vraagstukken⁴.'

3.2 Vormen van crossovers cultuur

Er zijn vele vormen van crossovers cultuur in Nederland. In deze paragraaf brengen we een ordening aan in de verschillende vormen. Die ordening kan bijdragen bij het uitwisselen en vastleggen van de verwachtingen van de verschillende partners bij de start van een crossover cultuur.

Wat als eerste opvalt is dat er verschillende scholen zijn: de school die streeft naar een duidelijk doel en uitkomst van een crossover (vaak de wens van een overheid) en daar tegenover de school die een open proces aanhangt waarin de kunstenaar leidend is. Een andere 'spanning' die daar dicht bij ligt is de functionalistische benadering (het resultaat moet toepasbaar zijn) versus de autonome artistieke benadering (laat zien dat er alternatieven zijn). De scholen en 'de spanning' zien we ook terug in de verschillende niveaus waarop crossovers werken (zie inleiding). Het conceptuele niveau is het meest fundamenteel en vrij, op het strategische niveau zien we vaak combinaties van functioneel en autonoom en op het operationele en instrumentele niveau zijn het doel en de contouren van de uitkomst vaak bij de start al een 'gegeven'.

De initiatieven die er in Nederland zijn variëren dan ook van projecten met het doel daadwerkelijk bij te dragen aan economische groei en innovatie (de BV Nederland, nieuwe producten en diensten), zie hiervoor bijvoorbeeld de crossovers zoals opgenomen in de publicaties van ClickNL. Helemaal aan de andere zijde van de schaal, zien we vooral crossovers die bestaan uit artistieke interventies in organisaties en het ontwerp van alternatieve processen om met maatschappelijke vraagstukken aan de slag te gaan. Op die schaal zien we tussen de op economische innovatie gerichte crossover en de artistieke interventie projecten waarin de crossover ontstaat na een vrije artistieke / autonome onderzoeksperiode tot aan de projecten waarin de cultuursector in cocreatie met andere maatschappelijk domeinen vragen verkent en naar oplossingen zoekt.

⁴ website Kamer van Koophandel, 2 maart 2016

Art Partner (voorbeeld van een crossover op het conceptueel/strategische niveau. Art Partner is een initiatief dat crossovers stimuleert en niet opgenomen in de inspiratiegids)

Art Partner stimuleert bedrijven, organisaties en instellingen om (jonge) kunstenaars in te zetten bij werkprocessen. Inmiddels werkt Art Partner met zo'n 30-40 kunstenaars. Ruim 40 bedrijven werkten al samen met kunstenaars. Art Partner merkt dat directies en managers het belangrijk en inspirerend vinden dat er iemand binnenkomt die ze scherp houdt. Die andere vragen stelt, zorgt voor verwondering, die medewerkers verbaast en verbindt. En omdat het nu eenmaal effectief is als iemand met een compleet andere benadering en andere blik meekijkt en meewerkt aan relevante thema's en vraagstukken

Een recente ontwikkeling is dat crossovers gestimuleerd worden door het uitschrijven van prijsvragen of dat er workshops en trainingen worden aangeboden om creatieven met andere sectoren samen te laten werken. De provincie Noord-Holland zet daar bijvoorbeeld op in. In februari 2016 verscheen het tweede manifest '[samen vormgeven aan een nieuwe samenleving](#)'. In dat manifest vraagt de creatieve sector onder andere om de inrichting van zogenaamde incubators (een compleet aanbod van faciliteiten, locatie en trainingen waardoor creatieve initiatieven sneller kunnen groeien en meer kunnen betekenen in de samenwerking met andere sectoren).

Noord-Holland en de Holland Call (voorbeeld van een crossover op het operationele/instrumentele niveau, het op nieuwe wijze presenteren van erfgoed aan toeristen. Binnen Holland Call bood de provincie de deelnemers trainingen aan).

In de provincie Noord-Holland is veel cultureel erfgoed te vinden. Deels zijn dit onontdekte plekken, onbekend bij het grote publiek. Terwijl cultureel erfgoed van grote waarde is voor een regio. Met het accelerator programma HollandCall daagt de provincie Noord-Holland ondernemers in Nederland uit om het cultureel erfgoed in de provincie breder bekend te maken. De provincie gaat op zoek naar out-of-the-box initiatieven en nieuwe concepten die meer toeristen naar Noord-Holland trekken. En dan niet alleen naar de bekende toeristische trekpleisters, maar juist naar de minder bekende plekken.

De provincie streeft naar een duurzame inzet van deze plaatsen. Om die reden is er gekozen voor een accelerator programma dat nieuw ondernemerschap op basis van het cultureel erfgoed stimuleert. Hiermee hoopt de provincie dat deze nieuwe initiatieven ook blijven bestaan op het moment dat de provincie en haar partners zich (financieel) terugtrekken.

De rol van de kunstenaar in een crossover

Tijdens het seminar Creative Cooperation op 24 juni 2016 bespraken experts de opleidingen, projecten en organisaties die op de een of andere wijze werken met en in crossovers. Tijdens die bijeenkomst ging de discussie ook over de 'rol van de kunstenaar'. In hoeverre, zo was de vraag, kan de kunstenaar in een crossover een kritische autonome positie innemen? Anders gezegd, is het werken in een crossover niet eerder een activiteit voor een ontwerper, voor diegene die toegepast kan werken? Volgens de aanwezigen

heeft de kunstenaar wel degelijk een rol in een crossover doordat de kunstenaar altijd betekenis toevoegt. Dat doet hij in verschillende rollen: autonoom (initieert vanuit zijn eigen artistieke praktijk), kritisch (bevraagt binnen een samenwerking), toepasbaar (levert een artistieke bijdrage aan een proces of product) en als vierde activistisch. Het laatste houdt in dat de kunstenaar binnen zijn eigen werk aan de slag gaat met een maatschappelijk vraagstuk. Het vraagstuk wordt dan onderdeel van het kunstwerk. Het werk van beeldend kunstenaars Renzo Martens en Jonas Staal heeft aspecten van het laatste.

3.3 Maatschappelijke vraagstukken

De vraag die ten grondslag ligt aan de crossover cultuur moet echt zijn, urgent, maatschappelijk en relevant. De vraag moet ook tot de verbeelding spreken en prikkelend zijn voor de culturele en creatieve sector. De vraag moet herkend worden (het wat is bekend), maar het hoe, het antwoord op de vraag, moet bij voorkeur onduidelijk zijn, toekomstgericht en uitdagend voor verschillende sectoren. What Design can do, een internationaal platform voor de kracht van design bij het oplossen van maatschappelijk problemen besteedde in 2016 aandacht aan de vluchtelingenproblematiek en nieuwe oplossingen voor de opvang. Dit is een voorbeeld van een actuele vraag die vele verschillende sectoren en burgers raakt (overheid, maatschappelijke organisaties, bedrijfsleven, onderwijs, cultuur enz.).

De vraagarticulatie is daarom essentieel. Met een urgente maatschappelijk relevante vraag als vertrekpunt start elke crossover met een gezamenlijke uiteenrafeling van de vraag, met aanscherpen, onderzoeken en concretiseren. Daarbij is het ook belangrijk om de vraag niet te groot te maken en het proces van de beantwoording te faseren. Het Instituut voor Case Studies start elk project bijvoorbeeld met een atelier waarin kunstenaars, opdrachtgever en experts de vraag verkennen en vertalen in een gezamenlijk gedragen ambitie.

Voorbeelden van actuele maatschappelijke vraagstukken zijn lastige herbestemmingen en leegstand, gebiedsontwikkelingen, landbouw en voeding, duurzaamheid, klimaatverandering, demografie en milieu, participatie (vergrijzing, eenzaamheid, cohesie), regionale identiteit en profilering, veiligheid en de zorg (dementie, cure en care). Gesprekspartners met veel ervaring in crossovers benadrukken dat een vraagstuk altijd een relatie moet hebben met de mens, **'alles moet ten dienste staan van de mens'**.

Het programma The Art of Impact, een opdracht van het ministerie van OCW aan de gezamenlijke publieke cultuurfondsen benadrukt dat het belangrijk is om vooraf categorieën te benoemen waarbinnen vraagstukken zich afspelen. The Art Impact koos begin 2015 voor de volgende thema's:

- 🕒 Leefbare wijk & stad; *samenleven, burgerschap, wonen en ruimtelijke ontwikkeling.*
- 🕒 Energie & klimaat; *duurzaam leven en ondernemen.*
- 🕒 Zorg, welzijn & sport; *gezondheid, persoonlijke ontwikkeling, zingeving, sport.*
- 🕒 (Circulaire) economie; *bedrijfsleven, nieuwe economie, toerisme.*

The Art of Impact kende twee subsidierondes, waarvan de tweede in 2016 is afgerond. Na de eerste viel op dat op het tweede en vierde thema nauwelijks aanvragen binnen kwamen. Vooral de derde (Zorg, welzijn & sport) scoorde. Van de disciplines kwamen de minste projectvoorstellen binnen vanuit de disciplines film en letteren. Overigens viel op dat veel aanvragen aansloten bij het vooraf niet benoemde thema veiligheid en privacy. Uiteindelijk is een deel van deze aanvragen ook gehonoreerd.

Crossovers cultuur ontstaan ook doordat een kunstenaar, ontwerper of een creatief platform een op een structurele relatie aangaat met een andere sector of een bedrijfstak. In de verkenning zagen we dat bijvoorbeeld bij Schiphol en bij een Academisch Ziekenhuis. In de langdurige samenwerking ontstaan verschillende crossovers. Een goed voorbeeld hiervoor is Ucreate, een centre of expertise in Utrecht. Ucreate verbindt onderzoek, onderwijs en ontwikkeling en zet de creatieve industrie in als versneller. Met ingang van 2015 kiest Ucreate voor de specialisatie gezondheid (preventie, care en cure) en is sinds eind 2015 ook daadwerkelijk in het Utrechts Medisch Centrum (UMC) gevestigd.

3.4 De organisatie van een crossover cultuur

In de verkenning hebben we ook onderzocht hoe je een crossover opzet en uitvoert. We zagen dat vraagstukken die tot de verbeelding spreken vaak vanzelf energie met zich meebrengen. Door die energie zullen andere partijen en netwerken bij de start bereid zijn zich aan te sluiten en ook daadwerkelijk tijd (kunnen) investeren. Ook belangrijk is dat er een opdrachtgever of partner in beeld is voor het inbrengen en helpen formuleren van de vraag en om gedurende het proces het kader te bewaken, overigens zonder de speelruimte voor creativiteit in te perken.

Verbindingen ontstaan echter niet vanzelf en we zien ook dat het initiatief tot een crossover cultuur nog vaak in de culturele en creatieve sector zelf ligt. Van daaruit wordt samenwerking en uitwisseling gezocht met de sector die eigenaar is van het vraagstuk. We zien ook crossovers die vol energie starten maar halverwege stokken, omdat het draagvlak bij partners verdwijnt, afspraken niet worden nagekomen of bijvoorbeeld het beoogde resultaat niet gedeeld wordt.

Een intermediair, makelaar, proces designer en/of de aanwezigheid van een platform of loket blijken daarom cruciaal voor het slagen van een crossovers. Zij zijn het die binnen de soms chaotische creatieve processen kader en resultaten bewaken, overeenkomsten sluiten, tempo blijven maken en weten wanneer de crossover klaar is. Platforms zijn organisaties of samenwerkingsverbanden die crossovers stimuleren, mogelijk maken en begeleiden. Dat kan zowel vraaggericht (maar dat gebeurt nog niet heel veel) als aanbod sturend (het platform gaat actief op zoek naar de vraag en organiseert een crossover).

Ook wijzen gesprekspartners op de mogelijkheid om deelnemers te trainen om in een crossover te werken (de eerder genoemde Holland Call deed dit). Veel creatieven werken als ZZP-er en we zien dat sommige organisaties huiverig zijn om in een crossover samenwerking aan te gaan met éénpitters en creatieve makers. Platforms, bemiddelaars en trainingen kunnen deze huiver wegnemen. Gesprekspartners

suggereren ook om ambassadeurs aan een inzet op crossovers te verbinden. Ambassadeurs kunnen zorgen voor bekendheid van de aanpak en draagvlak voor de samenwerking.

Waag Society in Amsterdam is een van de oudste platforms en heeft zijn organisatie zo ingericht dat ideeën voor crossovers, de uitvoering en de eventuele eindproductie ruimte krijgen. In de laboratoria van Waag Society staat de vrije verkenning centraal (het belang van intuïtie), daarna volgt context onderzoek (wat zijn de nieuwe mogelijkheden in een ander domein), gevolgd door transformatieonderzoek (kunnen we het omzetten in een onderzoek, opdracht of product). Ook Het Instituut voor Case Studies en het programma The Art of Impact doen onderzoek naar effectieve werkmethoden voor crossovers.

Naast vormen van procesbegeleiding is communicatie voorafgaand en tijdens de samenwerking heel belangrijk. Om creatieven, ondernemers en het publiek aan te spreken moet het onderwerp goed gedefinieerd worden en snel zichtbaar zijn. Naast een presentatie van de start, is het daarom belangrijk om de 'quick wins' te tonen. En vooral resultaten benoemen, bijvoorbeeld dat in het systeem iets veranderd is, dat er een nieuwe oplossing is, dat sectoren samen over oplossingen praten of dat er daadwerkelijk productie plaatsvindt of een prototype ontstaat.

Organisaties als Expodium, ACIN, provincie Noord Holland en Art of Impact zetten PR en marketing instrumenten in en proberen zo met aandacht voor de ene cross over andere initiatieven te stimuleren.

3.5 Financiering

Crossovers zijn niet gratis, er is geld nodig voor honoraria, onderzoek, werkruimte en middelen, communicatie, procesbegeleiding en voor de presentatie en productie van de resultaten. Opvallend is dat weinig gesprekspartners voorbeelden van projecten kunnen noemen die gefinancierd worden met middelen van buiten de cultuursector. Bij de voorbeelden nu komt het initiatief bijna altijd vanuit de culturele/creatieve sector (of van een bemiddelaar). Daar valt dus nog een wereld te winnen. De enige uitzonderingen zien we in crossovers met de zorgsector of daar waar de crossover ontstaat als opdracht vanuit een andere sector en de opdracht uitgroeit tot een crossover. Door het belang van crossovers meer onder de aandacht te brengen van maatschappelijke organisaties, overheden, bedrijfsleven, onderwijs en fondsen kan de cultuursector en kunnen beleidsmakers hier verandering in aanbrengen.

Bij sommige crossovers is van start af aan een financier betrokken, dat kan een overheidsprogramma zijn, een fonds, een bedrijf of een bank met een cultureel programma (Triodos wordt vaak genoemd). Grotere platforms functioneren in internationale netwerken en kunnen een beroep doen op Europese programma's zoals Horizon 2020, het Europees Fonds Regionale Ontwikkeling en het programma Creative Europe.

De financiering voor het proces tijdens een crossover lijkt eenvoudiger te regelen dan de financiering van de uitvoering van een project en de productie van een product. Overheden en fondsen zijn vaak wel bereid het

proces te ondersteunen. Daadwerkelijke productie vraagt om een andere financier of financieringsvorm zoals de inzet van crowdfunding. Een goed voorbeeld van het laatste is de ontwikkeling van de Fairphone.

Voorbeeld

Fairphone start in 2010 als een project van de Waag Society, Action Aid en Schrijf-Schrijf om bewustzijn over het gebruik van 'conflictmineralen' in elektronische producten en over de oorlogen die worden bekostigd door de mijnbouw in de Democratische Republiek Congo te creëren. Van 2010 tot 2013 wordt er campagne gevoerd en onderzoek gedaan naar deze mineralen. In 2013 besluiten de initiatiefnemers zelf een smartphone te ontwikkelen en wordt Fairphone officieel geregistreerd als sociale onderneming om het bereik te vergroten. Er wordt voor telefoons gekozen omdat bijna iedereen er een heeft of regelmatig gebruikt. Via crowdfunding wordt 1,5 miljoen euro opgehaald voor de ontwikkeling van de eerste Fairphone. Daarmee kan de productie van de smartphone worden gestart. In totaal worden er 60.000 exemplaren van de eerste Fairphone verkocht.

3.6 Het Krachtenveld

Disciplines en Initiatieven

De discipline die het meest meewerkt in crossovers is de beeldende kunst en vormgeving. In de beeldende kunst zien we veel crossovers, vooral wanneer de aanzet tot de feitelijke crossover 'vrij' wordt gelaten of wanneer er een intermediair betrokken is. Is de vrijheid meer beperkt en gaat de crossover meer richting een opdracht, dan zien we meer vormgeving dan beeldende kunst. Voorbeelden zijn architectuur en landschapsarchitectuur, product - en proces design. Gaming neemt een meer eigen positie in, we zien deze discipline zowel autonoom als meer toegepast terug in crossovers.

De podiumkunsten en in het verlengde de amateurkunst zien we vooral in die crossovers waar sociale vraagstukken een onderwerp zijn. Denk aan de ontwikkeling van een wijk of buurt, participatie en de zorg. Literatuur en tekst zien we weinig terug (met uitzondering van story telling), vaak meer toegevoegd als verslag of reflectie of als methode om verhalen op te halen bij stakeholders en eindgebruikers. Erfgoed en vooral de digitalisering behoort tot het topsectorenbeleid. In crossovers zien we veel onderzoek naar toegankelijkheid van geschiedenis en combinaties met digitale toepassingen. Musea werken afhankelijk van hun profiel in crossovers met het onderwijs, sociale sector en de zorg (dementieprojecten). Ook mode behoort tot het topsectorenbeleid, we zien mode terug in crossovers gericht op technologische vernieuwingen, ecologie en bijvoorbeeld ook de zorg.

Bij vraagstukken van stedelijke leefkwaliteit en herbestemming zien we ook crossovers met een combinatie van cultuurdisciplines (van beeldende kunst tot muziek tot design). In het kunstvakonderwijs zijn het vaak de academies van bouwkunst die met ontwerpend onderzoek crossovers uitvoeren op vraagstukken van renovatie, functiewijziging en milieu/ leefkwaliteit.

Social Design (ontstaan vanuit de Design Academy Eindhoven) is een ontwerpdiscipline die zich toespitst op de crossover.

Platforms en opleidingen

De hogescholen (in combinatie met consortia/RAAK subsidie/- en natuurlijk ook de lectoraten) kunnen tot en met 2016 met subsidie van OCW centres of excellence opzetten waar cross overs worden gestimuleerd. Voorbeelden zijn Ucreate (Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, Hogeschool Utrecht en het UMC) en het Amsterdamse ACIN (maatschappelijke vraagstukken en de inzet van digitalisering).

Voorbeeld

De Knowledge Mile is een project waarin onderzoekers, studenten en bedrijven de handen ineen slaan om grootstedelijke problemen aan te pakken en de leefomgeving te verbeteren. In de negen gerealiseerde labs, die zich verspreid over de Amsterdamse Wibautstraat en Weesperstraat bevinden, houden zij zich bezig met het duiden van problemen en het testen en tonen van resultaten. Er wordt gewerkt aan vraagstukken zoals de overlast van enorme hoeveelheden geparkeerde fietsen en de luchtkwaliteit van de straat.

De HKU integreert crossovers in opleidingen, onderzoek en onderwijs. Belangrijk daarin is de master Crossover Creativity, een eenjarige master die in 2016 de eerste lichteropleverde. De master leidt op tot het werken met en in crossovers en is toegankelijk voor studenten uit de kunst, de techniek en de bedrijfskunde. De HKU organiseert ook tijdelijke projecten waarin studenten in crossovers werken. Een voorbeeld is *imagining tomorrow*, een meerdaags seminar waarin studenten aan vraagstukken werken. Op de Universiteit Utrecht is de leerstoel Urban Futures er van overtuigd dat complexe onderwerpen om de inzet van het creatieve vragen.

Click-NL is het platform en de makelaar om research en development in de creatieve sector te stimuleren en vergroten en richt zich daarbij op het creatief MKB. Streven is een economische verandering en technologische vernieuwing. Click-NL komt voort uit het topsectorenbeleid (Ministerie van EZ) onderdeel creatieve sector en het is ook Click-NL die in contact staat met overlegorganisaties als Utrecht Economic Board. Een van de programmalijnen van Click-NL is het stimuleren van crossovers. De resultaten staan in publicaties die Click-NL uitgeeft.

Waag Society, voortgekomen uit Digitale Stad BV streeft naar vernieuwing met crossovers van technologie en creativiteit binnen driehoek kunst – wetenschap – maatschappelijke vraagstukken.

Expodium is een Utrechts collectief dat streeft naar betrokkenheid van de kunst en kunstenaar als waardevolle gesprekspartner in stedelijke vraagstukken (Utrecht) zoals achterstand, leegstand en herbestemming. Doel is co-operatie en uiteindelijk een beter leefklimaat. In Den Haag is *Stroom*, een kunstinitiatief dat onderzoek stimuleert waarin de kunsten en andere maatschappelijke vraagstukken samenwerken. Thema's waren bijvoorbeeld de toekomst van voedsel en veiligheid.

Het Instituut voor Case Studies startte met de inzet van beeldende kunst bij het ontwerp van woonwijken en wegtracés. Het Instituut werkt met kunstenaars die zich willen verhouden tot een maatschappelijke vraag aan cases die door derden worden voorgedragen. De kunstenaar levert zijn bijdrage vanuit zijn artistieke praktijk en beeldend vermogen. In Utrecht zijn *Dutch Game Garden* en *Set Up* voorbeelden van organisaties die crossovers kunnen initiëren. Verschillende Utrechtse projecten ontvingen een bijdrage uit het programma *the Art of Impact*, initiatiefnemers van deze projecten zijn een vitaal onderdeel van een door de provincie mee op te bouwen netwerk.

Overig

BKKC is het Brabants kenniscentrum beeldende kunst (gesubsidieerd door de provincie Noord Brabant). *BKKC* voert ook projecten voor andere partijen uit. In opdracht van de provincie werkt *BKKC* aan een programma omgevingskwaliteit waarbinnen *BKKC* crossovers stimuleert tussen lokale/provinciale gebiedsontwikkeling en cultuur/creativiteit. In Oost-Nederland is het *Kunstenlab* in Deventer een expertisecentrum voor hedendaagse kunst en de inzet van cultuur en creativiteit in andere domeinen. De directeur van het *Kunstenlab*, Mieke Conijn, maakt met onder andere Hermelinde van Xanten (Gelderland), Ellen Klaus (Noord-Holland) en Ella Derksen (Utrecht) onderdeel uit van een netwerk dat kennis uitwisselt over de inzet van kunst in crossovers (*LOKO*). Ook *Taak*, gevestigd in Amsterdam en voortgekomen uit *SKOR*, maakt hier onderdeel van uit.

LKCA, landelijk kenniscentrum voor Cultuureducatie en Amateurkunst (Utrecht) verbindt kunsten en participatie met ouderen, zorg en sport. *LKCA* maakt programma's op maatschappelijke thema's en zoekt daar partners bij (zie bijvoorbeeld convenant ouderen en cultuur)

De provincie *Noord-Holland* stimuleert met projecten crossovers tussen erfgoed, creativiteit en andere sectoren, waaronder de *Holland Call* (zie in de bijlage bij voorbeelden) en innovatie met 3D printing. Het programma *The Art of Impact*, 2014 – 2016 is van de gezamenlijke fondsen om maatschappelijke impact van kunst en cultuur te stimuleren en te onderzoeken. *The Art of Impact* heeft ook een intendant die aanjaagt op die terreinen waar kansen liggen maar nog weinig gebeurt. De criteria die het programma hanteert zijn: artistieke kwaliteit, ondernemerschap, realistische begroting, maatschappelijke impact, duurzaamheid, urgentie en publieksbereik. Alle projecten die het programma ondersteunt staan op de website.

Het *stimuleringsfonds Creatieve Industrie* heeft regelingen en programma's gericht op de inzet van ontwerpdisciplines in crossovers. Kleinere kunstinitiatieven en presentatieinstellingen (zie voor een overzicht de website van het Mondriaanfonds) zijn soms broedplaatsen voor crossovers.

4 Conclusies en aanbevelingen

De conclusies vatten we samen in het overzicht van succesfactoren, de aanbevelingen richten wij tot onze opdrachtgever, de provincie Utrecht. Wanneer we de opbrengsten van de verkenning overzien, wat zou dan de rol van de provincie kunnen zijn?

4.1 Succesfactoren

De aanpak van crossovers cultuur staat in de belangstelling, omdat cultuur en creativiteit aantoonbaar kunnen bijdragen aan het oplossen van actuele vragen die het bedrijfsleven, onderwijs, maatschappelijke organisaties, burgers en de overheid 'boven de pet gaan'. Maatschappelijke vraagstukken worden immers complexer en meer urgent en onze bestaande oplossingsmethoden voldoen niet meer. Naast nieuwe perspectieven op moeilijke vragen levert de inzet van crossovers nog iets anders op, de inzet van cultuur en creativiteit versterkt de cultuur- en creatieve sector. Niet alleen met geld maar ook met meer erkenning en grotere maatschappelijke betekenis.

Het werken in crossovers betekent samen werken en cocreatie. Steeds meer organisaties en initiatieven zien dit in en initiëren deze samenwerking. Ook het kunstvakonderwijs richt opleidingen in die deze werkwijze als uitgangspunt hanteren bij het opleiden van nieuwe makers en ontwerpers. De uitvoering van crossovers is nog in ontwikkeling en die ontwikkeling gaat met vallen en opstaan. Dat bleek ook tijdens de expertmeeting op 16 juni. De conclusies na een dag uitwisseling en werken aan lokale cases waren (zie ook de bijlage met het verslag van Kennisland):

- ③ Een crossover is een samenwerking tussen disciplines die leidt tot iets nieuws dat waardevol is voor een casus of vraagstuk. De aanleiding om daarin samen te werken met kunst en creativiteit hoeft niet per se tot een cultureel product zoals een culturele herbestemming te leiden. De bijdrage van cultuur en creativiteit bestaat vooral tot een ander perspectief of een nieuw inzicht of ontwerp;
- ③ Een risico in een crossover is dat reflexen van instituties en deelbelangen niet opzij gezet worden. Daardoor is er te weinig ruimte om een bijdrage van buiten toe te laten, er is geen verbinding mogelijk tussen diverse belangen en inzichten;
- ③ Een ander risico is dat de crossover gezien wordt als een middel om kosten te besparen en efficiency te vergroten. Samenwerking om kosten te drukken is een (te) eenzijdige urgentie;
- ③ De methodiek van crossovers kan goed passen bij het opstellen van omgevingsplannen (invoering omgevingswet 2018);
- ③ Een crossover is niet altijd mogelijk of wenselijk en het is een misverstand dat een crossover 'grenzeloos' zou moeten zijn, juist het werken met kunstenaars en creatieven vraagt om kaders en structuur;
- ③ Let op voor stereotypering van rollen zoals die van de creatief als 'tovenaar' die alles fikst;

- ⦿ wees als case eigenaar echt bereid om verantwoordelijkheden te delen en voorkom als creatief dat je in de vrijblijvende rol van adviseur schiet. Pak de medeverantwoordelijkheid;

Dat vallen en opstaan pleit er voor om platforms en bemiddelaars te faciliteren en om goede voorbeelden van crossovers onder de aandacht van overheden, bedrijfsleven, onderwijs, maatschappelijke organisaties en burgers te brengen. Veel oefenen en elkaar verrassen met bijzondere oplossingen en projecten zijn ook van belang om de crossover als aanpak verder te brengen. Tijdens de verkenning formuleerden wij de succesfactoren voor een crossover en met de opbrengst van de expertmeeting scherpten wij die aan. Toekomstige initiatiefnemers van crossovers kunnen hiervan leren en profiteren. De succesfactoren zijn:

Het vraag(stuk) /de case

- ⦿ Vraagstuk overstijgt de culturele/creatieve discipline en speelt daarmee ook in andere sectoren.
- ⦿ Het vraagstuk spreekt tot de verbeelding.
- ⦿ Het vraagstuk is bekend, maar het hoe is onbekend.
- ⦿ Het hoe is het waard om vanuit verschillende invalshoeken te onderzoeken.
- ⦿ Het hoe is toekomstgericht en urgent.
- ⦿ De doelstelling (of de ambitie) van de crossover is duidelijk (het resultaat hoeft niet per se).
- ⦿ Een crossover heeft een kader nodig en de doelstelling/ ambitie is het kader waarbinnen de crossover zich afspeelt.

Speelveld

- ⦿ Het is duidelijk wie de stakeholders zijn en wat hun belangen zijn.
- ⦿ Het vraagstuk wordt door hen herkend.
- ⦿ Zij hebben belang bij nieuwe visies op het hoe, bij een oplossing.
- ⦿ Het speelveld is open, stakeholders kunnen hun belangen opzij zetten.

Samenwerking

- ⦿ Samenwerking tussen culturele/creatieve discipline(s) en niet – culturele/creatieve discipline(s) en soort samenwerking kunnen variëren.
- ⦿ Er is respect en ruimte voor elkaars disciplines, taal en attitude.
- ⦿ Er is (potentie tot) energie.
- ⦿ Deelnemers hebben tijd beschikbaar.

Gebruikers

- ⦿ De zeggenschap over het vraagstuk is vertegenwoordigd in proces.
- ⦿ Eindgebruikers zijn bekend en betrokken.

Planning en proces

- ⦿ Er is een vorm van (project)leiderschap/procesbegeleiding.
- ⦿ Beslismomenten zijn gedeeld en vastgelegd.
- ⦿ Proces is gedeeld en vastgelegd.
- ⦿ Informatie over voorgang wordt gedeeld/ is makkelijk toegankelijk.
- ⦿ Er is ruimte voor een goede start (onderzoek en zo nodig herschrijven ambitie).
- ⦿ Er is ruimte voor – time-out – /go-no go/bijsturen.
- ⦿ Er is ruimte voor vallen en opstaan.
- ⦿ Er is ruimte voor een fase van overdracht en implementatie.
- ⦿ De organisatie is slagvaardig.
- ⦿ Het draagvlak en de communicatie over de voortgang van de crossover hebben continue aandacht.

Verwachtingen

- ⦿ Verwachtingen ten aanzien van eventueel gebruik/toepassing en eventuele marktwaarde zijn vooraf gedeeld.
- ⦿ Verwachtingen ten aanzien van samenwerking zijn vooraf gedeeld.
- ⦿ Verwachtingen ten aanzien van verdeling taken en rollen is duidelijk.
- ⦿ Verwachtingen ten aanzien van het proces zijn gedeeld.

Budget

- ⦿ Beschikbare budget (en eventueel verdeling daarvan) is helder bij start.
- ⦿ Budget komt bij voorkeur uit alle deelnemende sectoren.

4.2 De rol van de provincie

De provincie Utrecht onderschrijft dat cultuur en creativiteit ook buiten de eigen sector waarde toevoegen en wil daarom crossovers cultuur faciliteren en stimuleren in provinciaal beleid en vooral in een aantal cultuurpactgemeenten. Dat die gemeentelijke praktijk nog weerbarstig is bleek tijdens de expertmeeting op 16 juni. Inbreng van de succesfactoren in het overleg met gemeenten kan daarbij helpen. Ook is het belangrijk dat de provincie focus aanbrengt in haar eigen aanpak en stapsgewijs een beperkt aantal provinciale vraagstukken als crossover aanpakt en lokale cases faciliteert. De wijze waarop de provincie dat het beste kan doen wordt ook bepaald door de veranderingen in de positie van de provincie. Waar de provincie eerder een bepalende spelverdeler was is zij nu een gelijkwaardige speler te midden van een netwerk van andere maatschappelijke spelers. De provincie verbindt, is regisseur en initiatiefnemer, maar doet dat nooit alleen maar altijd in samenwerking met andere⁵.

⁵ Uit: Alles is nu, cultuur en erfgoednota 2016 – 2019 provincie Utrecht, 2016.

Uit de verkenning blijkt dat de vraagstukken die met crossovers worden aangepakt maatschappelijke urgent en toekomstgericht moeten zijn. Dat pleit er voor om als provincie geen dichtgetimmerd programma op te tuigen met voor vier jaar vastgestelde thema's. De provincie zou eerder de crossover als methode moeten omarmen en promoten, maar de inhoud laten afhangen van de vraagstukken die in de provincie en bij andere provinciale beleidsthema's urgent blijken te zijn of in de komende jaren worden.

Hoe kan de provincie dat doen?

De provincie als ambassadeur, inspirator en innovator

- ③ De provincie draagt de waarde van cultuur en van de creatieve industrie bij het oplossen van maatschappelijke vraagstukken zoals gebiedsontwikkelingen en leegstand uit.
- ③ De provincie toont het goede voorbeeld want vernieuwt ook zelf, legt verbindingen tussen sectoren en gaat nieuwe samenwerkingen aan. Vanuit haar positie binnen een netwerk nodigt de provincie ook andere partijen uit om mee te doen, zoals de HKU.

De provincie als kennisplatform, verbinder

- ③ De provincie houdt overzicht over goede initiatieven en organiseert een conferentie over crossovers cultuur. Doel is de kennisuitwisseling over crossovers, inspiratie door de presentatie van goede voorbeelden en matchmaking tussen vraag en aanbod.
- ③ De provincie organiseert een inspiratiesessie met Utrechtse gemeenten over het werken met crossovers cultuur.

De provincie als initiator en facilitator

- ③ De provincie biedt gemeenten binnen het Cultuurpact tijdelijke procesbegeleiding bij het toepassen van de crossover cultuur op lokaal niveau.

Bijlage

Rapportage

Lab Culturele Cross-overs

16 juni 2016 | Vechtclub XL | Utrecht

Plaats: Amsterdam

Datum: 18-07-2016

Auteurs: Dide van Berkel (DSP-Groep), Tijmen Schep, Pepijn Reeser, Iselien

Nabben en Thijs van Exel (Kennisland)

In samenwerking met: Provincie Utrecht

1. Introductie

Uit onderzoek dat door DSP-Groep, in opdracht van de provincie Utrecht, wordt gedaan, blijkt dat er in 'cross-overs' tussen creatieven en maatschappelijke vraagstukken een groot potentieel zit. Tijdens het Lab Culturele Cross-Overs op donderdag 16 juni verkenden we dit potentieel met praktijkvoorbeelden en ontdekten we, door uiteenlopende expertises en perspectieven bij elkaar te brengen, nieuwe invalshoeken, concrete mogelijkheden maar ook bezwaren en bedenkingen.

In dit document presenteren we zeven belangrijke conclusies uit de middag, en doen we voorstellen voor het vervolg. In de bijlage staat het verslag van de bijeenkomst, dat werd samengesteld op basis van de notities van drie 'live reporters'.

2. Zeven belangrijke conclusies

1. Het is belangrijk om te benadrukken dat een cross-over een samenwerking tussen disciplines is, die leidt tot iets nieuws: een bijzonder soort samenwerking waaruit nieuwe ideeën ontstaan die waardevol zijn voor de casus of een vraagstuk. Daarbij gaat het niet per se om een 'culturele bestemming' voor een pand of een gebied. De aanleiding om een kunstenaar of creatieve professional te betrekken is om een vraagstuk vanuit een ander perspectief te belichten, waarbij naast bedrijfseconomische, ook sociale, esthetische, historische en duurzame principes een rol spelen. De voorbeelden die tijdens het Lab op 16 juni gepresenteerd zijn laten de kracht zien van 'het andere' perspectief.

2. De opbrengst van de sessie bevestigt enerzijds succesfactoren, anderzijds maakt het reflexen van instituties zichtbaar. Het 'inzoomen' op de casussen en tegelijkertijd onderzoeken hoe we een cross-over kunnen maken van deze casussen bracht ons dichterbij de werkbare mechanismen, maar ook dichterbij de weerbaarheid. Na een vruchtbare brainstorm concludeerden case-eigenaren dat ze onderling (binnen de ambtelijke organisatie) nog niet op een lijn zitten. Dat maakt hen huiverig externen toe te laten. De focus blijft het eigen belang, terwijl er actief gezocht moet worden naar de 'hotspot' van diverse belangen. Een cross-over kan juist in een dergelijk proces een doorbraak forceren. Vanuit de creatieven worden daarvoor wel concrete suggesties gedaan. Daarin staat contact maken/verbinding centraal: ze denken bijvoorbeeld aan het in kaart brengen van verhalen over/betekenis van het pand. Deze worden sympathiek gevonden, maar beoordeeld als aardige, vrijblijvende opties: de case-eigenaren willen eerst verder met elkaar in gesprek.

3. Een cross-over heeft een 'gedeelde urgentie' nodig. De casus Zeist heeft deze urgentie, maar tegelijkertijd speelt hier de reflex van sturen op efficiency; een cross-over werd onder meer gezien als een noodgreep of methode om kosten te besparen. In de behandeling van case Zeist blijkt dat er weinig middelen zijn en er dus wel samengewerkt móet worden (pragmatisch gestuurd dus). Dat is eenzijdige urgentie, die door anderen dan de gemeente niet wordt gevoeld. Een ideaal startpunt is een toekomstbeeld: wat is de ideale uitkomst en hoe kunnen we daar op de best mogelijke manier komen? Waarbij 'uitkomst' een gedeelde urgentie is van de beoogde betrokkenen bij de cross-over.

4. Het 'oefenen' met culturele cross-overs is ook oefenen met een nieuwe vorm van bestemmingsplannen. Per 2018 worden dit namelijk omgevingsplannen, die in interactie met de omgeving worden gemaakt. Cross-overs kunnen helpen de plannen 'omgevings- en toekomstbestendig' te maken.

5. Een cross-over is niet altijd mogelijk of wenselijk. Het vraagstuk en de betrokkenen moeten zich er in bepaalde mate voor lenen. We kunnen ons voorstellen dat er een soort checklist voortkomt uit het onderzoek van DSP-Groep, waarmee kan worden beoordeeld of een vraagstuk geschikt is om een cross-over van te maken. Bijvoorbeeld doordat er mandaat is om iets te gaan doen (zoals in het geval van Paul de Kort, zie bijlage).

6. Een mogelijk misverstand is dat een cross-over volledig 'grenzeloos' moet zijn. Juist het werken met kunstenaars en creatieven vraagt kaders en structuur.

7. De afstand tussen case-eigenaren (in dit geval: overheden) en degenen met wie een cross-over tot stand zou kunnen komen is doorgaans groot, en dit vraagt een eerste overbrugging. Betrokkenen kunnen last hebben van stereotypering van rollen, zoals:

a. het beeld bij ambtenaren en regimespelers van kunstenaars en creatieven als 'tovenaars' die met een ingreep de wereld op zijn kop kunnen zetten. Ze hopen op een 'deus ex machina' die met een geweldig inzicht of project een doorbraak forceert. Tegelijkertijd zijn case-eigenaren en regimespelers niet vanzelfsprekend genegen om de verantwoordelijkheid voor de case echt te delen; overheden, burgers en

professionals worden gezien als gescheiden werelden met eigen taken en verantwoordelijkheden.

b. Creatieven blijven op afstand, voelen zich niet verantwoordelijk voor een vraagstuk en nemen de rol van adviseur aan. Ze wijzen op mogelijkheden en wat elders goed heeft uitgepakt, maar voelen zich niet geroepen om voorbij het vrijblijvende te gaan.

Om maatschappelijke vraagstukken daadwerkelijk via cross-overs (dus op een nieuwe, meer inclusieve manier) aan te pakken, moet deze vanzelfsprekende rolverdeling zichtbaar gemaakt en doorbroken worden. We concluderen dat hier een specifieke rol nodig is, die van intermediair, regisseur of 'sociaal architect'.

3. Hoe nu verder?

Het Lab Culturele Cross-overs op 16 juni zien we als eerste stap in de intentie om de mogelijkheden van cross-overs verder te exploreren. Door te leren van succesvolle voorbeelden en te werken aan twee concrete casussen is een aantal factoren voor succes bevestigd, terwijl ook de reflexen van instituties en de stereotypering van rollen zichtbaar is geworden. De bijeenkomst is erin geslaagd een divers speelveld samen te brengen, en daarmee verschillende perspectieven op de casussen Zeist en Soesterberg (zie bijlage III) en op het waarom van een cross-over Cultuur aan het licht te brengen.

We zien drie lijnen om door te trekken:

1. Van provinciaal bestemmingsplan naar decentraal omgevingsplan

Cross-overs ontwikkelen als manier om tot maatschappelijk waardevolle herbestemming van leegstaande kantoren en erfgoed te komen. Dit kunnen we doen door in enkele pilots lokaal te oefenen met cross-overs, samen met vastgoed-, beheer- en overheidspartners. Op die manier ontwikkelen we een propositie die ook op andere plekken ingezet kan worden in het licht van toekomstig beleid om een bestemming meer decentraal en samen met de directe omgeving te ontwerpen, waarin verschillende dimensies een plek moeten krijgen (milieu, cultuurhistorisch, veiligheid en sociaal).

2. Een verdiepende expertmeeting

Vanuit verschillende kanten is de hoop uitgesproken op een vervolg op het Lab Culturele Cross-overs. Met mogelijk twee doelstellingen:

- 1) De kennis en ervaring die we hebben opgedaan verder verspreiden, met name onder beleidsmakers en ambtenaren, maar mogelijk ook andere belanghebbenden.
- 2) Een aangescherpt beeld van wat een culturele cross-over is, kan zijn en aan welke voorwaarden deze moet voldoen opnieuw toetsen aan mogelijke casussen of vraagstukken. Onderwerpen zijn gebaseerd op de conclusies uit Hoofdstuk 1. Dat betekent ook dat we geconcentreerd, met kleinere groepen, aan de slag willen met de volgende stap.

3. Pilot 'nieuw opdrachtgeverschap'

Hoe kun je opdrachtgeverschap voor tijdelijke bestemmingen nog meer dan nu richten op het vergroten van de publieke waarde? Met als doel om tijdelijk beheer sterker in te zetten als manier om, middels een cross-over, de maatschappelijke waarde van een plek te vergroten, en daar verschillende stakeholders bij in te zetten. Van 'aangeklede wachtkamer' tot springplank voor waardevolle herbestemming. We zouden het interessant vinden de casus Soesterberg verder onderzoeken als casus voor deze nieuwe manier van opdrachtgeverschap voor een mogelijke culturele cross-over. We maken ter plekke een lab dat bestaat uit drie fases:

- 1) een vooronderzoek naar wat er al ligt aan materiaal, scenario's, analyses.
- 2) een lab ter plekke, waar we verhalen najagen over de wensen en ideeën die leven in de directe omgeving.
- 3) een bijeenkomst met directbetrokkenen waar de meest toekomst- en omgevingsbestendige ideeën worden uitgewerkt tot concrete acties.

Bijlage: verslag van 16 juni

Presentatie 'good'practices'

Voorbeeld: bkbc - Foodlabpeel

Creatieve sector en agri sector worden hier met elkaar verbonden: van concreet vraagstuk van boer naar concrete oplossingsrichtingen. Resultaat: vijf koppels van een boer en een kunstenaar die een idee zijn gaan uitwerken. Voorwaarde: het moet een verdienmodel opleveren / toekomst in gezien worden.

Ervaringen met een project/waarom werkt deze cross-over?

- ③ Boeren zijn op zoek naar maatschappelijk draagvlak. Idee heerst dat ze voedsel produceren op een slechte manier. Maar boeren voelen zich niet begrepen; mensen zien niet wat ze doen. (Ofwel: gevoel van urgentie, ze zoeken iets nieuws maar weten niet wat).
- ③ Belangrijk om elkaars taal te verstaan, waardoor je makkelijker met elkaar kunt werken. Creatieve industrie zorgt voor overkoepelend perspectief; boeren zijn meer geneigd ad hoc te beslissen.
- ③ Belang van vertrouwen is groot. Het hielp dat boeren zelf een 'creatief' uitkozen.
- ③ De ontwerper helpt de boeren bij het maken van nieuwe beelden, en zelfs nieuwe woorden, om hun verhaal beter over te helpen brengen. Hier werkt de kunstenaar als maker van 'relational aesthetics': het leggen van nieuwe & onverwachte relaties tussen (groepen) mensen.

Paul de Kort

Paul werkte aan meerdere projecten waarin hij de rol van landschapskunstenaar pakte. Hij kon enerzijds goed vanuit de positie van de 'gebruiker' denken (design thinking), maar stelde zich anderzijds ook autonoom op. Het beste voorbeeld is Park Buitenschot, dat hij (met een multidisciplinair team) rondom Schiphol ontwierp en realiseerde. Dit park is zowel functioneel (verminderen geluidsoverlast) als esthetisch

(vanuit vorm nodig het uit tot interactie met het landschap). Door het verhaal van het landschap te vertellen, krijg je mensen mee.

Waarom werkt deze cross-over?

- ③ De kracht van Paul, zo stelde hij zelf, is dat hij goed is in samenwerken. Hij kon een unieke rol nemen, maar dat was alleen mogelijk doordat hij een 'teampayer' is.
- ③ Paul was van 'onverwachte meerwaarde'. Dat beviel de partners zo goed dat ze hem blijven betrekken in nieuwe projecten.

Presentatie DSP: de werkende mechanismen

De volgende aspecten zijn van belang om rekening mee te houden:

- ③ Matchmaking: hoe komt die tot stand?
- ③ Vraagstuk: urgentie? Spreekt het tot de verbeelding?
- ③ Speelveld: wie moeten aan boord? Hoe landt het ook bij alle spelers?
- ③ Samenwerking: wie doen daadwerkelijk mee, op welke manier?
- ③ Doelgroep: wie wordt hier beter van?
- ③ Proces: is er sprake van goede begeleiding en conflictbeheersing?
- ③ Budget: zijn er (voldoende) middelen beschikbaar?

Reacties op presentatie DSP:

- ③ Giep: Neem zelf de creatieve regie in handen en schakel zoveel mogelijk disciplines in van verschillende kunstenaars.
- ③ Op dit statement komt een opmerking uit de zaal: je kunt alleen disciplines benoemen als je ambitie duidelijk is.
- ③ BKKC: Als verbinder probeer je afspraken in overeenkomsten te gieten. Maar je ziet toch dat er dan veel belangen zijn; je maakt gebruik van zowel publiek als privaat geld. Waar ligt het gebruiksrecht, wat is het verdienmodel? Ingewikkelde zaken, waar je met elkaar over na moet denken en (deels) vast moet leggen. Toch is dat moeilijk, omdat je nog niet precies weet wat de uitkomst gaat zijn.

Case Zeist

Uitgangspunten: Er is een nieuwe cultuurvisie ontwikkeld. De ambitie daarin is om de gemeente wat meer te laten bruisen, cultureel gezien. Tegelijkertijd is er geen extra geld beschikbaar, dus er moet worden samengewerkt met andere afdelingen en disciplines. De belangrijkste uitdaging is dus het maken van crossovers (zie ook 'algemene conclusies'). Structurele middelen gaan naar bibliotheek, cultuureducatie en het theater. Er is ook nog wat incidenteel geld beschikbaar.

De case:

- ③ Je hebt Slot Zeist enerzijds, een groot slot op ongeveer 20 minuten lopen (1,5 km) van het centrum van Zeist. Het Slot wordt geassocieerd met groen, wandelen, fietsen, etc.
- ③ Centrum van Zeist kampt met leegstand en negatief imago.
- ③ De gemeente zou graag het Slot aan het centrum verbinden, zodat zowel het centrum als het slot meer bezoekers trekt. Vanuit Zeist zelf, maar ook daarbuiten.
- ③ Help ons om het gebied meer leven, dynamiek en profilering te geven!

Wat wordt al gedaan:

De beeldenroute, van Slot Zeist naar het centrum. Om de route naar het centrum meer gezicht te geven. Hier is tevens een cultureel educatief project aan gekoppeld: Kijkwijzer voor kinderen. Deze beeldenroute wordt uitgebreid met verschillende features, zoals Augmented Reality. Dit zijn initiatieven vanuit de gemeente, waarbij creatieven/kunstenaars niet als volwaardige partner worden ingezet (relatie is hoogstens die van opdrachtgever-opdrachtnemer).

Uitdagingen (volgens de gemeente):

- ③ De functies en identiteiten van het centrum en het slot verschillen (te)veel van elkaar. Het is lastig om een rechtstreekse verbinding te leggen.
- ③ Er is sprake van verschillende en concurrerende belangen.
- ③ Een veranderende politiek; lastig om een lange termijn plan uit te voeren.
- ③ Budget is klein, terwijl Slot en centrum gemeente veel geld (onderhoud en leegstand) kosten.
- ③ Ideeën blijven vaak hangen bij incidentele acties of korte termijn-activiteiten.

Oplossingen / denkrichtingen:

- ③ Maak Zeistenaren mede-eigenaar van het slot.
- ③ Zorg voor incidentele activiteiten die (maandelijks, jaarlijks) terugkeren, zodat deze een ritueel worden en verwacht door het publiek. Deze verschillende activiteiten kun je vervolgens bundelen in een samenhangend jaarprogramma.
- ③ Zorg voor reuring. Breng het slot naar de stad!
- ③ Het centrum heeft de groene identiteit van het slot niet. Hoe krijg je deze identiteit naar de stad? Of: ga op zoek naar andere functies van het centrum. Zet deze identiteit op de kaart.
- ③ Wat is de identiteit van de gemeente Zeist? Zorg dat deze terug komt op verschillende plekken. Er moet een gemeenschappelijkheid zijn.
- ③ Primair winkelgebied verdwijnt. Er is sprake van functievermenging. De opkomst van blurring concepten zou ook in Zeist kunnen worden gebruikt, zowel voor het centrum als het slot.
- ③ Transformeer een deel van het winkelgebied naar een woonfunctie.
- ③ Inwoners zijn trots op het Slot; gebruik dit.
- ③ Zoeken naar eigenaren die iets willen met leegstand in het centrum.
- ③ Waarom kiezen bepaalde (groene) bedrijven nu voor Zeist? Dus een Triodos, TNO, etc. Gezondheid / duurzaamheid / natuur. Doe hier iets mee, eventueel samen met deze bedrijven.

- ③ Wie voelen zich nog meer betrokken bij Zeist (personen / bedrijven)? Ga daarmee aan tafel.
- ③ De fysieke afstand tussen het Slot en het centrum is groot; 20 minuten lopen (1,5 km). Wel zou het park op de route kunnen dienen als stepping stone.
- ③ Slot Zeist als ontmoetingscentrum.
- ③ Benut de tijdelijkheid van het probleem nu. Probeer niet teveel alles in lange termijn op te lossen. Daardoor gebeurt er uiteindelijk niets. Er is nu een financieel probleem van Slot. Tijdelijk vullen kan, terwijl er ook gewerkt kan worden aan de lange termijn.
- ③ Slot kan plek van verbinding worden: bijv. arm en rijk.
- ③ Inspiratie: Impact Hub in Rotterdam en Tropenmuseum / Tropeninstituut in Amsterdam.
- ③ Wat is het verhaal van het Slot? Kun je dit uitbuiten?
- ③ Idee: Lichtverbinding tussen Slot en centrum.
- ③ Idee: fietspad door Slot: fietsroute.

Belemmeringen:

- ③ Gemeente durft te weinig in te grijpen verdienen kan niet zonder te veranderen. Je moet durven beslissingen te nemen en outside the box te denken.
- ③ Er zijn nog te weinig aanknopingspunten om de verbinding tussen centrum en slot te leggen: op eerste gezicht is het een kunstmatige verbinding.
- ③ Inwoners van Zeist zijn niet trots op centrum van Zeist.
- ③ De opvatting over kunst: "Haal nou een gekke kunstenaar naar Zeist en laat een raar kunstwerk maken, dan komt iedereen naar Zeist om het te bekijken."

Belangrijke vraag:

- ③ Is er wel 1 probleem (we willen meer mensen naar Slot Zeist trekken), of zijn het er 2?

Er ontstaan veel ideeën naar aanleiding van deze case. Wel wordt duidelijk dat het vraagstuk nog beter verkend moet worden; wat wil de gemeente nu daadwerkelijk bereiken? Wat is de ambitie? En is deze reëel? Het verbinden van twee verschillende identiteiten en functies lijkt lastig; zou je deze niet meer los moeten trekken? Daarnaast: kijk verder dan de gebruikelijke partners. Er zijn veel bedrijven gevestigd in Zeist, die dit met een reden hebben gedaan. Kunnen zij (financieel) helpen? Vervolgens moet er nu al worden nagedacht over uitvoering. Het gevaar is dat ideeën in deze fase blijven hangen.

Dus:

- ③ Er moeten knopen worden doorgesneden; Wat willen we nou echt? En wat is reëel?
- ③ Vervolgens moet er denkkracht worden verzameld in Zeist en belangrijke partijen worden betrokken, die zowel inhoudelijk als financieel wat kunnen betekenen.

Nabranders

- ③ Vrijheid zonder kadering werkt niet; wil je met een kunstenaar werken, moet je hem ook duidelijke instructies geven hoe ver zijn kader rijkt. Vrijheid in vrijblijvendheid, dat werkt niet.
- ③ Deel opbrengsten met andere gemeenten; de uitdaging ligt hem in het maken van crossovers met andere beleidsterreinen.

Case: Officierscasino Soesterberg

In de discussie wordt een aantal vragen onderzocht:

- 1 Wat is precies de opdracht/het vraagstuk?
- 2 Gaat het puur om het gebouw of om het gebouw in de omgeving? (context van belang?)
- 3 Wat is het belang/de mogelijkheid van een cross-over?

1. Wat is precies de opdracht/het vraagstuk?

De case-eigenaren zetten uiteen wat de stand van zaken is en welke beperkingen daarbij een rol spelen. Hier wordt duidelijk dat ze worstelen met de positionering ten opzichte van elkaar en ten opzichte van anderen ('dit was eigenlijk een idee van de provincie'). Vanuit de creatieven komen veel verduidelijkingsvragen. Daarbij lijkt mee te spelen dat ze niet direct zien waarom zij gevraagd worden om mee te denken.

Wie is precies de eigenaar?

Het Rijks vastgoedbeheer wil t gaan afstoten, het is nu in (tijdelijke) handen van Anna vastgoedbeheer. Het is nog onduidelijk wie de toekomstige eigenaar wordt. In hoeverre is dit belangrijk voor het bedenken van bestemmingen?

2. Gaat het puur om het gebouw of om het gebouw in de omgeving?

De case-eigenaren zoeken een nieuwe bestemming voor het pand, in plaats van dat een nieuwe invulling/bestemming van het pand bijvoorbeeld wordt gezien als mogelijkheid om samen te werken met de snel ongeruste bewoners van Soesterberg (= een van de problemen die in de inleiding door de gemeente werd genoemd). Verder worden vragen gesteld over het plaatsen van het pand in de 'militaire' omgeving; moet er in die zin niet breder gekeken worden?

Dankzij de inbreng van de creatieven vindt blikverruiming plaats. Zo blijkt dat ook de omgeving van belang is: de gehele luchthaven Soesterberg wordt herontwikkeld, daarmee moet rekening worden gehouden. De creatieven vragen zich af of er eerder met bewoners en creatieven is gesproken, en wie zich 'eigenaar' voelen van het pand. Ook pleiten ze ervoor de ontwikkeling van het pand in samenhang met de omgeving te doen en geven daarvan concrete voorbeelden en mogelijkheden.

3. Wat is het belang/de mogelijkheid van een cross-over?

We onderzoeken met schrijven op het tafelkleed de mogelijkheden: Er worden met name 'principes' of uitgangspunten geformuleerd zoals: 'het is belangrijk om het bijzondere van het pand te benadrukken'. Onderzoek de mogelijkheid om te werken vanuit de verschillen van perspectief van verschillende generaties op de tweede wereld oorlog; hoe kunnen generaties hier iets van elkaar leren? Het idee groeit om in Soest op locatie een social lab te organiseren, waar verhalen over/betekenenissen van het pand wordt gekoppeld aan een (actie)-onderzoek naar de mogelijkheden en wensen van omwonenden, eigenaren en andere betrokken stakeholders in de buurt. Opbrengst zou een casus kunnen zijn die getoetst wordt aan bedrijfseconomische criteria en aan op een grotere schaal (provincie, landelijk).

De case-eigenaren constateren dat ze onderling nog niet op een lijn zitten, en zijn daarom huiverig om er nu al externen bij te halen. Vanuit de creatieven worden daarvoor wel concrete suggesties gedaan. Daarin staat contact maken/verbinding centraal: ze denken aan labs en aan het in kaart brengen van verhalen over/betekenenissen van het pand. Deze worden sympathiek gevonden, maar beoordeeld als vrijblijvende, leuke opties: de case-eigenaren willen eerst verder met elkaar in gesprek.

DSP-groep BV
Van Diemenstraat 374
1013 CR Amsterdam
+31 (0)20 625 75 37

dsp@dsp-groep.nl

KvK 33176766

www.dsp-groep.nl

DSP-groep, opgericht in 1984, is een onafhankelijk landelijk bureau voor onderzoek, advies en management, met vijftig medewerkers. We werken in opdracht van overheden en maatschappelijke organisaties op regionaal, lokaal en (inter)nationaal niveau.

Werkvelden

De werkvelden waarop we de meeste expertise hebben opgebouwd zijn veiligheid, jeugd, sport, kunst en cultuur, onderwijs, openbare ruimte en groen, sociaal beleid, stedelijke vernieuwing, zorg en welzijn, wonen en wijkgericht werken.

Dienstverlening

We ondersteunen onze opdrachtgevers bij complexe vraagstukken. We kunnen onderzoek doen, een registratiesysteem of monitor ontwikkelen, een advies uitbrengen, een beleidsvisie voorbereiden, een plan toetsen of tijdelijk het management voeren. DSP-groep geeft ook trainingen, workshops en lezingen.

Meer weten?

Neem vrijblijvend contact met ons op voor meer informatie of om een afspraak te maken. Bezoek onze website www.dsp-groep.nl voor onze projecten, publicaties en opdrachtgevers.

