

MM

NIEUWS

2014 # 4

MARKETING- EN MANAGEMENT
NIEUWS VOOR ONDERNEMERS
IN DE CULTURELE EN CREATIEVE
INDUSTRIE



IN SAMENWERKING MET:



thema MEERVOUDIGE WAARDECREATIE

Meervoudige waardecreatie

Nieuwe tijd, nieuwe vraagstukken. De economie van het delen zal de economie van het harde geld niet doen verdwijnen. Samen met NHTV werpen we een blik op de toekomst van verdienmodellen in de sector, op zoek naar nieuwe manieren om waarde te creëren. [Vanaf pag. 3.](#)

Muzikaal Walhalla

The Beatles begonnen er hun carrière en sindsdien wil elke grote muzikant er spelen: The Cavern Club in Liverpool. We spraken met eigenaar Dave Jones over de 'magie' van locaties en de manier om bijzondere plaatsen te benutten ten voordele van een hele stad. [Vanaf pag. 6.](#)

Becoming Vincent

Van Gogh bracht een groot deel van zijn leven door in Noord-Brabant, maar toch trekt de provincie nog maar weinig Van Gogh-toeristen. Met 'Becoming Vincent' maakt het publiek eindelijk kennis met het verhaal van de jonge Van Gogh. [Vanaf pag. 34.](#)

MM NIEUWS

MMNieuws is een uitgave van Buro Menno Heling.

Hoofdredactie Menno Heling en Stefan Penders
Eindredactie Stefan Penders
Redactie en administratie
Buro Menno Heling
Planciusstraat 13b
1013 MD Amsterdam
T 06 - 31974866

Aan dit nummer werken mee

Steve Austen, Sarah Berckenkamp, Elisabeth Boersma, Nienke van Boom, Ron Brans, Marisa de Brito, Andries Van den Broek, Licia Calvi, Joep Coolen, Frank van den Eijnden, Erik Grootsholte, Geur Grosfeld, Giep Hagoort, Mireille Heijnen, Menno Heling, Peter Horsten, Moniek Hover, Dave Jones, Bart van der Laak, Suzanne Linders, Marc van Leent, Nigel Mills, Trui Moerkerke, Mike Naert, Frank Ouwens, Ger Pepels, Stefan Penders, Margo Rooijackers, Maurice Specht, Ben de Vugt, Carlo Vuijsteke, Juriaan van Waalwijk, Simon de Wijs, Kristel Zegers

Redactienetwerk

- Martijn Arnoldus (Kennisland)
- Gerbrand Bas (Designlink)
- Dimitri van den Berg (Dolhuys)
- Inez Boogaarts (Nederlands consulaat-generaal Düsseldorf)
- Andries van den Broek (SCP)
- Thomas van Dalen (Thomas van Dalen Advies)
- Marco van Es (Gelders Orkest)
- Freek van Duyn (Frame)
- Evelien ter Ellen (Odeon/De Spiegel)
- Jos de Haan (SCP)
- Giep Hagoort (HKU/ASOM)
- Sarah Berckenkamp (ACMC)
- Joost Heijthuisen (Incubate)
- Hein Hofman en Hilde Smetsers (We Cross)
- Peter Horsten (NHTV)
- Lucie Huiskens (Kunstenaars&Co)
- Johan Kolsteeg (HKU)
- Isjah Koppejan (HKU/CMBKU)
- Ann Laenen (Laenen cultuurcommunicatie)
- Michel Langendijk (Virtueel Platform)
- Letty Ranshuysen (Bureau Letty Ranshuysen)
- Max Meijer (TiMe Amsterdam)
- Dirk Noordman (Adviesbureau Cultuurtourisme)
- Giel Pastoor (Parktheater Eindhoven)
- Pieter de Rooij (NHTV)
- Margo Rooijackers (NHTV)
- Arno Ruis (provincie Utrecht)
- Rob van Steen (LAGroup/theater de Hanzehof)
- Bastiaan Vinkenburg (Berenschot BV)
- Karel Werdler (InHolland)
- Simon de Wijs (Performatory)

Opgeven advertenties

T 06 - 319 74 866
E adverteerders@mmnieuws.nl

Vormgeving

Roquefort Ontwerpers
(www.roquefort.nl)

Drukwerk

Drukwerkfabriek, Oosterhout

BMC is partner van MMNieuws

BMC | advies management

INHOUD

03

MEERVOUDIGE WAARDECREATIE
Hoe culturele pioniers samen grenzen verleggen

Diverse auteurs

04

column
WAT IS WAARDE?

Steve Austen



06

BIRTHPLACE OF THE BEATLES Place making and the power of passion

Peter Horsten & Margo Rooijackers

08

LAAT SOORTGENOTEN SAMENWERKEN Een pleidooi voor inhoudelijke samenwerking tussen culturele partners

Bart van de Laak & Erik Grootsholte

10

VERDIENEN AAN VERHAALLIJNEN Location-based services en het erfgoed van de toekomst

Menno Heling

11

DE AANTREKKINGSKRACHT VAN EEN KROEG Vrijtijdsvoorzieningen als waardevolle ontmoetingsplekken

Nienke van Boom

13

VASTGOED ALS VERDIENMODEL Is vastgoed een potentiële financier van cultureel ondernemerschap?

Marc van Leent



14

MORE THAN GUGGENHEIM Bilbao's continuous quest for renewal

Marisa P. de Brito

16

BRABANTDC Coöperatie in een transformerende samenleving

Geurt Grosfeld

17

FLANDERS DC De kunst van het ondernemen

18

LEREN ONDERNEMEN Stimulering van ondernemerschap in de creatieve industrieën

Carlo Vuijsteke

20

HET IS WEER DRUK IN LEUVEN In gesprek met Mike Naert over muziekcentrum Het Depot

Trui Moerkerke

22

CALLING ALL CREATIVES Op zoek naar de creatieve innovatoren van Vlaanderen

Carlo Vuijsteke & Trui Moerkerke

24

adressenselectie
UITGEZOCHT

25

VAN VERSTOPTE BROEDPLAATS TOT CULTURELE VERSNELLER Podium Bloos biedt ruimte voor ontwikkeling

Mireille Heijnen en Ben de Vugt

26

SPELEN MET WAARDECREATIE Samen werken aan nieuwe businessmodellen

Kristel Zegers

28

CREATIEVE GEESTEN OP NIEUWE PADEN - NHTV pioniert met opleiding Cultural Venue Management in Brabantse veld

Peter Horsten & Simon de Wijs

32

PACESI AAN HET WERK Samen waarde zichtbaar maken

Ger Pepels

33

SAMENWERKEND MUSEUM-KWARTIER IN DEN BOSCH Voor- en nadelen van synergie

Joep Coolen

34

BECOMING VINCENT De waarde van een verhaal dat mensen raakt

Diverse auteurs

EN VERDER:

36 VAN KEIZERS EN DUITERS

38 LEESZAAL ROTTERDAM WEST

39 column SARAH BERCKENKAMP

40 VAN TRANSITIE NAAR TRANSFORMATIE

42 scp CULTUURBEOEFENING

33 column GIEP HAGOORT

redactioneel

Meervoudige waardecreatie

Hoe culturele pioniers samen grenzen verleggen

Tekst: Peter Horsten, Ger Pepels, Kristel Zegers & Simon de Wijs

Dit themanummer over meervoudige waardecreatie ligt in het verlengde van ons vorige themanummer over sociale innovatie. Complexe vraagstukken vragen om andere manier van denken en werken. Dat anders organiseren, van lineaire hiërarchische ketens naar platte cyclische netwerkstructuren, daar staat deze MMNieuws vol mee. De opkomst van de netwerksamenleving en voortschrijdende digitalisering maakt dat waardeketens in de culturele en creatieve sector veranderen. Zo is de consument niet langer een passieve toehoorder, maar mengt zich in de creatie van zijn belevenis. Online- en offline-communities vormen zich rondom content; hoe kan de producent hier handig op inspelen? Nieuwe combinaties en businessmodellen ontstaan op het snijvlak van digitale content en live experiences, tussen publiek en privaat, artistiek en commercieel. Hoe de economie van het delen (waar mensen vanuit intrinsieke motivatie belangeloos content maken en delen) te combineren met de economie van de concurrentie (waar de euro's centraal staan)?

Deze vragen en ontwikkelingen stimuleren de zoektocht naar nieuwe (verdien)modellen. In deze modellen draait het voor een groot deel om de vraag welke waarde voor wie gecreëerd wordt en hoe deze waarde gecreëerd wordt. In zo'n proces kunnen partijen diverse bronnen inbrengen die stuk voor stuk waardevol kunnen zijn. Vaak wordt in eerste instantie

gedacht aan geld, tijd, kennis en netwerk. Maar ook competenties, fysieke ruimtes, producties, publiek, het gebouw; eigenlijk kunnen alle bronnen - fysiek of immaterieel - van waarde zijn. De zoektocht naar waardecreatie gaat gepaard met vallen en opstaan. Hoe pakken actoren dat aan? Welke keuzes maken zij om welke redenen? Welke oplossingsrichtingen worden verkend en wat zijn daar de resultaten van? We presenteren diverse vormen van waardecreatie, zoals storytelling, gezamenlijke talentontwikkeling, multifunctioneel ruimtegebruik, kostenreductie door gezamenlijke inkoop, community building, slimme combinaties met andere economische sectoren die regionaal sterk zijn, versmeltingen van digitaal en fysiek, samenspel van oud en nieuw, cross-disciplinair aanbod en het bouwen van een ecosysteem. We richten ons daarbij in belangrijke mate op *cultural venues* zoals pop podia, theaters, musea, bibliotheken, culturele clusters. De meeste organisaties pakken de uitdaging niet alleen op. Samenwerking wordt veelvuldig gezocht. Daarbij worden nieuwe netwerken en partners aangeboord om gezamenlijk waarde te creëren. Uitdaging daarin is steeds de balans te zoeken in regie nemen, samen optrekken en de eigen identiteit te bewaken.

Cover

door Pluc Plaatsman



Ellen de Bruijn is illustrator en grafisch ontwerper. Wonend en werkend in Utrecht. Ze laat zich graag inspireren door oud-Hollandse platen maar ook Scandinavisch design. Ze is te vinden op instagram: ellenillustration en op haar website www.ellenbruijn.com

advertentie

tekst uitleg
ONTWERP EN REALISATIE

www.tekstenuitleg.nl 023-5316693

museums
educative exhibitions
information centers
tourist attractions
science centers
technical working models
scale models
eye-catchers
prototypes
exhibition engineering

BOEKHOUT

BRUNS
WWW.BRUNS.NL

Huisstijl en ledenmagazine
Utrecht's Landschap

Website Universiteitsmuseum Utrecht

Kinderboekjes kassa-actie 01000

GRAFISCH **R** ONTWERP

www.roquefort.nl



Peter Horsten: “De stroom aan uitnodigingen van culturele pioniers die de noodzaak voelen kansen te grijpen in deze veranderende context werkt inspirerend voor ons onderwijs. Abstracte profielschetsen als ‘bruggenbouwer die midden in de maatschappij staat’ of ‘ambassadeur die diverse groepen weet te binden en draagvlak voor grensoverschrijdende vernieuwing creëert’ krijgen concreet kleur in de rondgang door het veld. Gebouw-T die zich neerzet als publieke laagdrempelige proeftuin voor de West-Brabantse biobased-industrie. Bibliotheek Midden-Brabant die van verzamelplaats van content ontwikkelt naar aanjager van creativiteit en ontmoetingen. The Cavern die zijn historie in samenwerking met de publieke sector benut voor het marketen van Liverpool. Podium Bloos dat sterk verankert in de wijk ruimte biedt aan talentontwikkeling. Uitdagingen genoeg.”



Ger Pepels: “De zoektocht naar meervoudige waardecreatie leidt tot een schets van complexiteit, onzekerheden, zoeken, ex-post waarde bepalen maar toont ook

betrokkenheid. Dit initieert een ongebreidelde woordenstroom, vele dilemma’s en interacties. De zoektocht van Bouwplaats Tilburg opent nieuwe vergezichten op de herontwikkeling in de bewoonde omgeving, burgerinitiatief Leeszaal Rotterdam West dat sociale ondernemers en creatieven uitnodigt om gezamenlijk nieuwe waarde(n) erkend te krijgen, Park Theater stimuleert medewerkers tot *triple loop*-leren rond interacties met stakeholders.”

De opkomst van de netwerksamenleving en voortschrijdende digitalisering maakt dat waardeketens in de culturele en creatieve sector veranderen. Zo is de consument niet langer een passieve toehoorder, maar mengt zich in de creatie van zijn belevenis.



Simon de Wijs: “Meervoudige waardecreatie kent geen eenduidige formule. Interessant is de gedachte over ‘samenwerking met soortgenoten’ in de bijdrage van LAGroup. Maar die soortgenoten zijn juist in ieder partnerschap weer mogelijk anders. Iedere situatie is anders. Zo werkt de fusie van musea in Den Bosch niet op alle vlakken even synergetisch. En is het innovatieve Textielmuseum met zijn TextielLab een voorbeeld hoe met minder logische partners waarde te creëren is. Bij het maken van deze *MMNieuws* wordt weer duidelijk wat het waard is om met NHTV continu aan de frontlinie van ontwikkelingen in het externe veld te zijn. Samen met cultural venues nieuwe wegen verkennen en deelnemen in het innovatienetwerk Brabant District of Creativity. Waarbij de internationale samenwerking met Flanders DC een interessant (retro)perspectief biedt op onze eigen Nederlandse situatie”



Kristel Zegers: “Na het lezen van deze *MMNieuws* denk ik dat we de gedachte dat creativiteit de centrale grondstof is in onze economie kunnen oprekken. Creativiteit is absoluut van

belang, maar in processen waar meervoudige waarde wordt gecreëerd kunnen allerlei bronnen, zowel materieel als immaterieel ingebracht worden en van waarde zijn. Het met elkaar definiëren van een gezamenlijk belang, waarin ook een eigen belang te verwezenlijken is, lijkt essentieel. Zo laten de artikelen ‘Becoming Vincent’, ‘Birthplace of The Beatles’, ‘Hadrian’s Wall en Atlantikwall’ zien dat partijen elkaar vinden rondom een verhaal: het levensverhaal van een persoon, een band en militair erfgoed. Dit verhaal bindt partijen, dwingt ze na te denken welk deel ieder vertelt, hoe ze onderdeel zijn van een groter verhaal. Het stimuleert combinatie bezoek en biedt inspiratie voor nieuwe verhaallijnen dat weer kan leiden tot evenementen en productontwikkeling. En zo zijn we toch weer terug bij verbeelding en creativiteit als aanjager van nieuwe ontwikkelingen.”

NHTV zet in op vernieuwing

NHTV heeft dit partnerschap met *MMNieuws* weer aangegrepen als instrument voor vernieuwing en ontwikkeling. Er is gewerkt aan kennisontwikkeling en netwerkvorming passend bij onderwijsprogramma’s zoals cultural venue management, multifunctionele leisure locaties, social innovation en events. Het thema meervoudige waardecreatie leent zich daarnaast uitstekend als proeftuin voor NHTV zelf om te experimenteren met werkwijzen gericht op

co-creatie en gezamenlijke kennisontwikkeling en -valorisatie. Het biedt de kans in continue interactie met een grote diversiteit aan partners en partijen te zijn. Een leidend beginsel in onze onderwijsontwikkeling en daarmee een werkwijze die we koesteren. Deze editie is tot stand gekomen via bijdragen van studenten, docenten en het werkveld. We bedanken al onze relaties die met ons dit onderwerp hebben uitgediept. Hopelijk biedt het stof tot nadenken voor onder de kerstboom en helpt het bij de formulering van uitdagingen voor in het nieuwe jaar.

De zoektocht naar waardecreatie gaat gepaard met vallen en opstaan. Hoe pakken actoren dat aan? Welke keuzes maken zij om welke redenen? Welke oplossingsrichtingen worden verkend en wat zijn daar de resultaten van?

Flanders District of Creativity

Bijzondere samenwerking in dit magazine is gezocht over de landsgrenzen. Ook in het Vlaamse land is de zoektocht naar meervoudige waardecreatie volop gaande nu de bezuinigingen de kop opsteken. Onze partner Flanders DC (zie pagina 17-23) zwaait daar al tien jaar het creatieve vaandel en doet verslag van de Vlaamse situatie. In november 2014 betoverde Flanders DC nog 3000 bezoekers met het Creativity World Forum in Kortrijk. Brabant DC, ons kersverse (sinds 2014) Nederlandse District of Creativity, verbindt kennis en ervaring rond sociale innovatie met creativiteit en ondernemerschap.



column

STEVE AUSTEN

WAT IS WAARDE?

Wat is waardecreatie? Kun je dat eten of in je haar smeren? Het antwoord op deze vraag is nog niet zo eenvoudig. Sinds de teloorgang van de Republiek der Zeven Verenigde Nederlanden eind achttiende eeuw, waarmee de eenheidsstaat zijn definitieve entree maakte in de Lage Landen, is het debat over de waarde van kunst en cultuur in volle hevigheid losgebarsten en nog steeds niet verstomd. Integendeel.

Het standaardwerk van Roel Pots, *Cultuur, koningen en democraten* laat op gedegen wijze zien dat het tot stand komen van het huidige Nederland begon met een zeer ambitieus plan voor waardecreatie. Die zette in met de komst van de Fransen in 1795. Vanaf de Bataafs-Franse tijd is waardecreatie vooral een staatszaak. Om een beschaafde natie van burgers te dienen zullen opvoeding, kunsten en wetenschappen krachtig bevorderd moeten worden. Zonder deze

waarden is een democratie immers ten dode opgeschreven. Kennelijk is in de loop van meer dan twee eeuwen het Hollandse Verlichtingsideaal in de hoofden van de boven ons gestelden ineen gekrompen tot een zeer parochiale variant van het begrip vooruitgang. Dit woord beschouw ik maar als een helderder begrip dan het ambigue ‘waardencreatie’. Vooruitgang beleef je kennelijk alleen als het ter plekke te consumeren is. Vandaar de shift in paradigma’s. Van kunst en cultuur naar vrijetijdsindustrie, van gedegen onderzoek in de geesteswetenschappen naar *mindfulness*, klankschalen en andere creatieve ongein. Zelf je levensgeschiedenis uitbeelden is het hoogtepunt van artistiek-sociale waardencreatie.

Gek dan toch eigenlijk dat de regering van de Bondsrepubliek zojuist besloten heeft het toch al aanzienlijke kunst- en cultuurbudget met maar liefst met 4% te verhogen. Kennelijk kijken de Duitse politici, die toch werkelijk wel van vooruitgang houden, liever voorbij de knusse braderie bij de dorpspomp dan hun Nederlandse collega’s. De stichters van de Bataafse Republiek zouden het met onze oosterburen volledig eens geweest zijn. Ik hou het er maar op dat in het volstrekt uitzichtloze bestaan van de postmoderne zzp-er de behoefte aan marketing van gebakken lucht disproportioneel toeneemt naarmate de behoefte aan het bestrijden van de allerwegen om zich heen grijpende verveling astronomische vormen aanneemt. Je zult maar als frisse twintigjarige van een van die omgebouwde HBO-instellingen met je verse diploma op zak op de markt gekwakt worden, om daar met enige duizenden lotgenoten per jaar waarde te gaan creëren. Dat lijkt me geen pretje. Zeker niet in het vooruitzicht dat je dat de komende vijftig jaar moet volhouden. Laten we aannemen dat pakketten van al deze opleidingen de komende tien jaar niet wezenlijk wijzigen. Dan ben je, alleen al in Nederland, over tien jaar opgescheept met ruw geschat zo’n legertje van 50.000 mede waarde-creatoren. Je tong hangt inmiddels op

je schoenen, je man, partner, vrouw en concubines willen nu eindelijk wel eens wat terug zien van al die inspanningen: een leuk hebbedingetje, desnoods af en toe een avondje musical of een etentje bij Van der Valk. Ja, helaas, dat kost geld en waar haal je dat

Kennelijk is in de loop van meer dan twee eeuwen het Hollandse Verlichtingsideaal in de hoofden van de boven ons gestelden ineen gekrompen tot een zeer parochiale variant van het begrip vooruitgang.

vandaan? Uit de markt natuurlijk, domoor! Die is namelijk mede door jouw inspanningen overladen met waarden. Zoveel inmiddels dat een echte Europese waardenberg dreigt. Men raakt al die waarden aan de straatstenen niet kwijt. Werd in het verleden de waardecreatie vooral in de agrarische sector gezocht - wie kent het Plan Mansholt nog? - nu wordt er gepleit voor Europese waardecreatie-subsidies, om niet alleen de dreigende onderbesteding maar vooral ook de Chinese en Afrikaanse concurrentie te bestrijden. Is dat een gekke gedachte? Nee, helemaal niet. ‘Waarde’ en ‘Markt’ zijn - laat ik diplomatiek formuleren - niet per definitie elkaars grootste vrienden. Iedere poging om waardecreatie in verband te brengen met (nog zo iets moderns) verdienmodellen moet al haast in een spagaat eindigen. Ooit, nog niet zo lang geleden, dachten enige slimmerikken dat

de toekomst van de permanente versterking van de waarden-gemeenschap van Nederland, zoals die ooit aan de universiteiten plaats vond, het best gediend zou zijn bij het idee dat ook de universiteiten voortaan onderdeel van de globale markteconomie zouden moeten zijn. Het begrip ‘ondernemende universiteit’ was geboren. Hoort u er nog wel eens iets over? Nee toch? Een totaal fiasco. Zodra de overheid doorhad dat ook de universiteit beginselen van zoiets eenvoudigs als bijvoorbeeld kostprijberekening of *break-even point* ging invoeren was het gedaan met de Alma Mater. Er bleek opeens veel geld besteed te worden aan zogenaamde waardecreatie zonder dat er een verdienmodel bij geleverd kon worden. Dat was snel verdiend belastinggeld. Wat krijgen we nu? Denkt u te weten welke waarden op kosten van de belastingbetaler gecreeërd moeten worden? Dat gaat zo maar niet. Als er behoefte aan is zal de markt dat heus wel regelen. Laten we nu eens aannemen dat dat zou kunnen, dat de markt bepaalt welke waardencreaties succesvol kunnen zijn. Dan is dat bij gelijkblijvende economische groei van - vooruit - 2% per jaar toch vooral een verdringingsmarkt. Een leuk, nieuw, cool, innovatief reisorganisatietje dat gevestigde spelers uit de markt drukt. ‘New Exotic Adventures for Personal Growth Ltd.’ versus Kras Reizen, om een hypothetisch voorbeeld te noemen. In een dergelijk geval is waardencreatie toch vooral ook waardenvernietiging, of zit ik er nu helemaal naast?



Dr. (H.C.) Steve Austen is visiting professor, consultant en publicist (www.steveausten.nl/steve@steveausten.nl).

LAAT SOORTGENOTEN SAMENWERKEN

Een pleidooi voor inhoudelijke samenwerking tussen culturele partners

Tekst: Bart van de Laak & Erik Grootsholte

Een nieuwe trend doet zich voor: door gemeenten geïnitieerde fusies tussen lokale culturele instellingen. Zo houdt bijvoorbeeld in Sittard Museum Het Domein op te bestaan als zelfstandig museum en gaat het op in De DoMIJNen, een nieuwe organisatie waarin vijf verschillende culturele instellingen (theater, museum, muziekschool, bibliotheek en archief) worden verenigd. Overheden zien de fusies als een manier om te voldoen aan de bezuinigingstaakstellingen waar ze zich voor geplaatst zien, maar vaak betekent dit dat een vermeende korte termijn winst wordt verkozen boven een lange termijn visie die uiteindelijk meer oplevert.

Een fusie van instellingen biedt op het eerste gezicht een hoop voordelen. Door samenvoeging van een aantal instellingen in één nieuwe organisatie, heb je nog maar één directeur nodig, één backoffice, één facilitaire dienst, noem maar op. Je kunt besparen op personeels- en andere kosten door samenvoeging van diverse ondersteunende diensten. Verwacht wordt dat zo'n organisatie door de kortere lijnen slagvaardiger is en dat er de grootste kans is op financiële *economies of scale* (schaalvoordelen).

Wij zien veel in samenwerking, maar dan vooral samenwerking tussen zogenaamde 'soortgenoten' of gelijkgestemden.

Of dat resultaat ook behaald wordt, valt nog maar te bezien. Het is ongelofelijk lastig om ongelijksoortige organisaties in elkaar te voegen. Waarom? Allereerst zijn er de algemene bezwaren tegen schaalvergroting en fusies: samenwerking is mensenwerk, wat betekent dat menselijke emoties om de hoek komen kijken. Het komt met regelmaat voor dat belangrijke pionnen binnen de organisaties de hakken in het zand zetten omdat het vertrouwen in 'de ander' ontbreekt, omdat er angst is om de eigen baan te verliezen of omdat men er simpelweg niet van gediend is om de eigen machtspositie te moeten delen met anderen. Dergelijke niet-rationele posities zorgen voor opportunistisch gedrag waarop fusieprocessen kunnen stuklopen. Er ontstaat geen organisatorische integratie, maar juist een eilandcultuur.

Onherkenbaar

De oorspronkelijke organisaties verdwijnen in de nieuwe en dat leidt maar al te vaak tot het verlies van een duidelijk profiel. De nieuwe organisatie is voor het publiek en/of de eigen achterban niet meer herkenbaar als het een of het ander. Als bibliotheek of als muziekschool, als museum of archief, als theater of centrum voor de kunsten. Zo vreest men bij Museum Het Domein voor het verlies van de museumstatus en dat

levert gevaar op bij de verkrijging van bruiklenen en het aankoopbudget. Het feit dat er vaak geen overlap zit tussen doelgroepen speelt hierbij een belangrijke rol. Neem ook het Heerlense Schunck dat zelf op zijn website zegt dat de identiteit van SCHUNCK* nog aan duidelijkheid kan winnen. Of het Nieuwe Instituut in Rotterdam, een opgelegde fusie van het NAI, Prensela en Virtueel Platform; een instituut zonder duidelijke uitstraling en missie, waar de eerste publiekstentoonstellingen slechte kritieken kregen en waar de vakinhoudelijke achterban zich niet meer thuis voelt.

Meer van technische aard is het probleem dat rechtspersonen niet altijd goed op elkaar aansluiten. Culturele instellingen zijn vaak nog gemeentelijke organisaties of stichtingen. Er zijn ook organisaties die (deels) als bv of nv actief zijn. Wil je dergelijke organisaties in elkaar schuiven, dan krijg je te maken met een ingewikkelde kerstboom van bestuurders, aandeelhouders en (gemeentelijke commissies). Het heeft nogal wat voeten in aarde en kan fiscale nadelen hebben voor bijvoorbeeld een stichting om op te gaan in een nv.

Met regelmaat komt het voor dat het bij van bovenaf geïnitieerde fusies ook voor de individuele instellingen niet helder is of er überhaupt wel toegevoegde waarde is. En of de toegevoegde waarde het risico op het mislukken van een fusie en de organisatorische rompslomp wel waard is. Als bijvoorbeeld tegenover het voordeel van een gedeelde directeursfunctie de nadelen staan van een fiscaal onvoordelige constructie, van een verwaterde publieksidentiteit en een ontbrekende synergie, is het maar de vraag of de instellingen aan het einde van de rit beter af zijn. En dan hebben we het nog niet eens over de hoge aanloopkosten en het afbreukrisico van een mislukte fusie.

Fuseren kan

Er zijn natuurlijk prachtige voorbeelden van geslaagde fusies of samengaan van oude organisaties in een nieuwe. Neem de Verkadefabriek (samengaan van Filmhuis Jeroen en Theater BIS in Den Bosch), of de Rotterdamse jeugdtheatergroep en -podium MAAS (voorheen Siberia, Meekers en Max; Siberia was voorheen Rotterdams LEF, Waterhuis en Rotjong). Deze fusies konden alleen succesvol zijn doordat er vanuit een sterke inhoudelijke visie werd gehandeld. Er was meerwaarde voor de doelgroepen te bereiken, dus grote kans op succes. Momenteel worden fusies en verregaande samenwerking ingezet met als belangrijkste drijfveer bezuiniging. Deze drijfveer vormt een te smalle basis en leidt maar zelden tot succes. En dat betekent dat men op termijn in veel gevallen óf voor hogere kosten komt te staan óf belangrijk cultureel aanbod definitief kwijtraakt.

Het moge duidelijk zijn, wij zijn nadrukkelijk geen voorstander van top-down-opgelegde fusies, zeker niet als het fusies betreft van instellingen die niet gelijksoortig zijn. Gechargeerd gezegd: het laten fuseren van instellingen om de reden dat ze allemaal in de culturele sector actief zijn, is bijna hetzelfde als zeggen dat T-Mobile of Vodafone moet fuseren met

een zakdoekenfabrikant omdat beide eindproducten in je broekzak zitten. Toch moet er wat gebeuren, want zoals bekend staan cultuurbudgetten onder druk, zowel landelijk als lokaal. Welke realistische en op termijn succesvollere opties zijn er dan nog?

Wij zien veel in samenwerking, maar dan vooral samenwerking tussen zogenaamde 'soortgenoten' of gelijkgestemden. We hebben het hier over samenwerking tussen bijvoorbeeld twee of meer, elkaar aanvullende theaters of musea. Er moet in de meeste gevallen dan ook nadrukkelijk buiten de eigen gemeentegrenzen gekeken worden om dergelijke partners te kunnen vinden. Het grote voordeel van deze samenwerking is dat er meer kans is op synergie en wederzijdse versterking tussen de verschillende partijen. De vraag 'what's in it for me?' is voor de betrokken partijen dan vaak veel gemakkelijker te beantwoorden.

Het grote voordeel is dat je elkaars business goed kent. Je weet van de complexiteiten, van wat wel werkt en wat niet. En dan kun je wél oplossingen opschalen en economies of scale bereiken. Denk bijvoorbeeld aan het gezamenlijk inkopen, het delen of gezamenlijk outsourcen van bepaalde diensten, tot aan het volledig overnemen van de exploitatie (en dus een overname of fusie). Een dergelijke samenwerking vindt op bescheiden schaal al plaats op verschillende fronten. Denk aan de inkoop- en marketingcombinatie van de VSCD. Onder deze vlag kopen theaters gezamenlijk voorstellingen in bij de producenten en stemmen zij onderling hun marketingactiviteiten af. Een voorbeeld van gezamenlijke marketing is de Cineville-pas, waarmee je als bezoeker in meerdere filmtheaters in een aantal steden na betaling van het abonnementsgeld onbeperkt naar de film kunt.

De nieuwe organisatie is voor het publiek en/of de eigen achterban niet meer herkenbaar als het een of het ander. Als bibliotheek of als muziekschool, als museum of archief, als theater of centrum voor de kunsten.

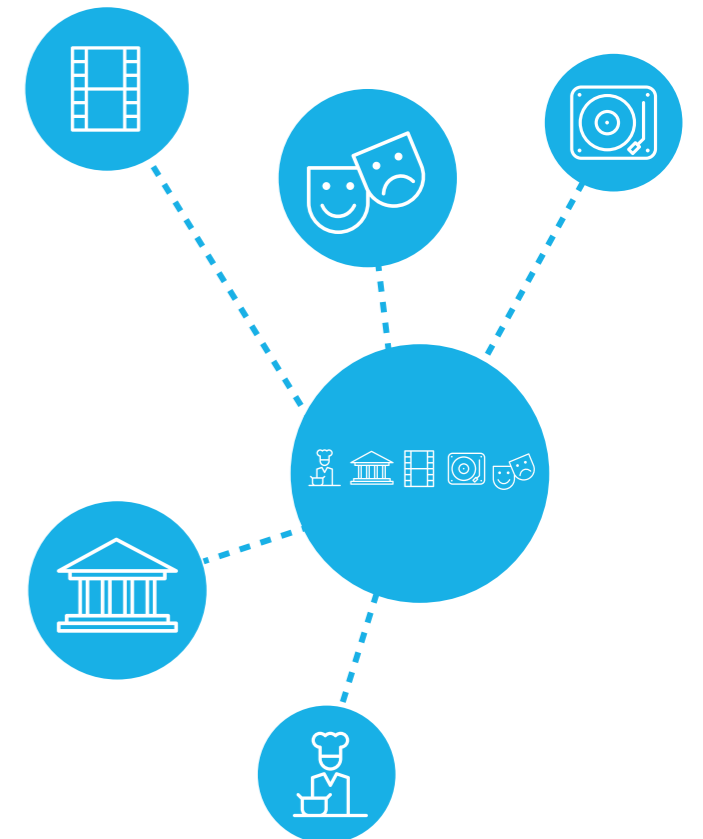
Kijken we naar de bibliotheeksector, dan kun je de zogenaamde provinciale steunorganisaties (PSO's), zoals Probiblio of Cubiss, zien als het gezamenlijk outsourcen van vooral backofficediensten voor bibliotheken. Veel bibliotheken nemen financieel administratieve diensten, personeelszaken, controlling et cetera af van deze gezamenlijke backoffice. Momenteel vindt er veel innovatie plaats op dit vlak, zodat in de toekomst ook de meer inhoudelijke, bibliothecaire backoffice taken gezamenlijk kunnen worden georganiseerd.

Meer kansen

Het is goed denkbaar dat er op dit vlak de komende jaren veel staat te gebeuren. Er zijn veel kansen om als gelijkgestemden samen te werken. Denk bijvoorbeeld aan het afstemmen van programma's of zelfs aan niche-gericht programmeren door theaters die actief zijn in een gebied met veel gelijksoortige theaters. Vaak zie je dat bepaald populair aanbod alle kleinere theaters in de regio aandoet. Hierdoor zijn deze theaters erg concurrerend voor elkaar en gaat de bezettingsgraad omlaag. Door dit aanbod beter af te stemmen of de doelgroepen te verdelen kan de bezettingsgraad van deze theaters omhoog. Ook is het mogelijk om, als soortgenoten, bepaalde debatprogramma's of lezingencycli te organiseren die als het ware kunnen gaan touren of als concept op meerdere plaatsen uitgerold kunnen worden. Hiermee worden de ontwikkelkosten gedeeld en kan een (bewezen) succesvol concept maximaal worden geëxploiteerd. En uiteraard kun je gezamenlijk inkopen. Je weet allemaal wat je nodig hebt, waaraan bepaalde diensten (administratief, personeel, facilitair, et cetera) moeten voldoen. Dan is het mogelijk om op bepaalde terreinen collectief in

te kopen en voordeel te behalen. Zo is het voor filmtheaters onderling veel makkelijker om één identiek ticketingsysteem aan te kopen, dan wanneer bijvoorbeeld het lokale museum en theater gezamenlijk een dergelijk systeem willen gaan optuigen. Met gezamenlijke inkoop valt zeker winst te behalen en het vergt relatief weinig strategische afstemming: *just do it!*

Deze manier van samenwerking vergt dat je als instelling een goed beeld hebt van wie je bent, wat je wilt en waar je goed in bent. Wat is de kern van je organisatie? Wat is de kern van je zijn? Waarin ben je uniek? Ga als goed cultureel ondernemer 'de boer op' en maak werk van het opzetten van samenwerkingen met toegevoegde waarde. Op vele terreinen kun je samenwerken, maar dan wel met partijen die jouw uniciteit begrijpen. En gemeenten: kijk buiten je eigen gemeentegrens, denk vanuit culturele meerwaarde en stop vooral met het afdwingen van fusies zonder enige inhoudelijke drijfveer. □



Bart van de Laak werkt als senior adviseur kunst, cultuur en stedelijke ontwikkeling onder andere via LAgrou. Hij is financieel algemeen econoom en heeft ervaring in de financiële en culturele sector. Daarnaast bekleedde hij directiefuncties bij Stichting Hal 4 in Rotterdam en Paradiso in Amsterdam. Verder is Bart bestuurslid bij Poppodium Bibelot in Dordrecht en Showroom Mama in Rotterdam en lid van de raad van toezicht van V2_ in Rotterdam (bartvandelaa@lagrou.nl).



Erik Grootsholte heeft vrijetijdwetenschappen gestudeerd aan de Universiteit van Tilburg. Aansluitend hierop verdiepte hij zijn bedrijfseconomische kennis op de School of Business van Trinity College Dublin. Erik voert sinds 2007 opdrachten uit voor LAgrou. Hij adviseert onder meer bioscopen, filmtheaters en cultuurclusters over strategische vraagstukken en nieuwe verdienmogelijkheden (erikgrootsholte@lagrou.nl).

Verdiene aan verhaallijnen

Location-based services en het erfgoed van de toekomst



▲ Martelaren in het zuidportaal van de kathedraal van Chartres. Fotografie: TTaylor.

Tekst: Menno Heling

In een van zijn reisboeken behandelt Bruce Chatwin het ontstaan van *songlines*. Hij schetst, voor ons als niet ingewijden in de aboriginalcultuur, hoe de oorspronkelijke bewoners van Australië het land al zingend vorm hebben gegeven. Een belangrijk concept in de cultuur van de aboriginals is dat land en bewoner één zijn. Wat zijn we immers als we niet in hoge mate bepaald worden door onze omgeving, onze band met de alomtegenwoordige natuur en cultuur? Chatwin verbindt zijn concept van *songlines* en hoe deze gezangen de oorspronkelijke bewoners de weg wezen, aan hoe de mensheid zich over de aardbol heeft verspreid. Gezongen verhalen fungeerden toen en nu als routeplanner én als identiteitsvormer. Hoe vind je de weg? Hoe verbind je je met je omgeving? Hoe herken je oriëntatiepunten onderweg en hoe deel je je ervaringen met anderen of met een volgende generatie? Dit zijn uiterst actuele vragen die aanleiding hebben gegeven tot het ontwikkelen van online technieken die geo-locatie verbinden met betekenis om zo aan toeristen, gebruikers, en inwoners betekenisvolle beleving te bieden.

De afgelopen jaren heeft de erfgoedsector in Nederland en ver daarbuiten de waarde van die verhalen ingezien. Mede aangezet door de eis van subsidiegevers om meervoudige waarde te creëren bij hun kerntaken en -producten (collecties en tentoonstellingen) hebben musea, archieven en bibliotheken dit krachtig opgepakt. Storytelling - al dan niet digitaal - is tegenwoordig vrijwel altijd onderdeel van een cultureel ontwikkelingsconcept dat locatie als een van de betekenis-dimensies ziet. Helaas wordt dit concept meestal inhoudelijk op een traditionele manier, vanuit een van bovenaf opgelegd, redactioneel concept ingezet.

Aan de andere kant zien we dat de lezers van deze verhalen niet langer gezien kunnen worden als passieve toehoorders, maar zich steeds actiever mengen in de creatie van zijn of haar eigen beleving. Daar komt nog bij dat de opkomst van de netwerksamenleving en voortschrijdende digitalisering de waardeketens in de culturele sector onder druk zetten. Hoe kunnen culturele instellingen het publiek trekken en aan zich binden - en daarbij nieuwe verdienmodellen ontwikkelen - als ze zich niet meer open stellen voor participatie en interactie door en met de klant?

Geo-locatie en community

Niet alle cultuur is van het grote gebaar en is hiervoor geschikt. Die uitingen kennen een andere, deels aanvullende intrinsieke waarde: dat wat ons als culturele burgers direct en individueel raakt omdat het verband houdt met een plaats van (onze) betekenis, met een historische persoon die daar gewoond heeft of gebeurtenis die een generatie heeft geraakt. Verhaal- en themalijnen die inzetbaar zijn voor zowel een wethouder erfgoed/cultuur als voor een die over toerisme gaat. Die informatie zorgt dat het bierkje op een terras in de schaduw van de kathedraal zo goed smaakt, nadat we net van die bevlogen Engelse gids in Chartres een wel heel persoonlijke rondleiding hebben gekregen.

Dit is de cultuur (en steeds meer de economie) van de grote aantallen en dito gevolgen. Kijk maar naar de consequenties van een steeds verder groeiende toeristische markt in Amsterdam, waar de culturele sector in haar aanbod vol gas geeft. Dan is er opeens de uitdaging hoe we de toeristen verspreiden over de regio met gebruikmaking van de meest innovatieve digitale technieken. We kunnen dan gebruik maken van technieken die ooit aansloegen in nichemarkten als geo-caching. Daarbij moeten gebruikers in een spel op zoek naar een verborgen schat, compleet met schatkaart en aanwijzingen, alleen of in groepsverband.

Location-based services

De uitdaging zit in het trekken en engageren van een breder dan alleen in cultuur geïnteresseerd publiek. Immers, met een sterk versnipperd aanbod waarbij iedere instelling zijn eigen app ontwikkelt, de gemiddelde erfgoed-wandelapp op eigen kracht niet meer dan enkele honderden downloads haalt, én met een trend dat apps alleen nog overleven als ze *need to have* zijn, zullen we de handen ineen moeten slaan. Generieke producten die lokaal worden ingevuld of gedeeld, waarbij grote (en in marketingtermen) rendabele communities ontstaan, kunnen een uitweg bieden. Ons landelijke en inmiddels ook in België actieve erfgoed- cultuur- en toerismeplatform *if then is now* onderzoekt concepten voor grensoverschrijdende apps waarbij een combinatie gemaakt wordt van digitale content en live experiences, met commerciële en ook voor de non-profit partners in te zetten *location-based services*.

Dit soort experimenten stimuleert de zoektocht naar nieuwe (verdien)modellen. In deze (verdien)modellen draait het voor een groot deel om de vraag welke waarde voor wie en hoe gecreëerd wordt. Of deze experimenten succesvol zullen zijn voor de deelnemende partners, hangt ervan af in hoeverre samenwerking echt gevonden wordt. Wij laten ons vooral leiden door de nieuwe economie van het delen (waar mensen vanuit intrinsieke motivatie belangeloos informatie maken en delen) in onze missie om een uiteindelijk Europees platform *if then is now* te realiseren. Wie doet er verder mee? □

LINKS

www.ifthenisnow.nl



Fotografie: Florestan



Menno Heling is cultureel ondernemer, uitgever van *MMNieuws* en initiatiefnemer achter *if then is now*.



Openbare ruimte als ontmoetingsplek: het museumkwartier in Wenen.

DE AANTREKKINGSKRACHT VAN EEN KROEG

Vrijtijdsvoorzieningen als waardevolle ontmoetingsplekken

Tekst: Nienke van Boom

Sinds Richard Florida's oproep aan steden om te investeren in vrijetijdvoorzieningen om de creatieve klasse aan te trekken, verwijzen steeds meer Nederlandse steden naar deze argumenten om hun investeringen in cultuur- en vrijetijdvoorzieningen te verantwoorden. Maar deze economisch-instrumentele benadering roept ook weerstand op vanuit verschillende hoeken: niet iedereen kan of wil zich tot deze agenda verhouden. Verliezen we door Florida's benadering niet de sociaal-culturele waarde van dergelijke plekken uit het oog? In dit artikel laat ik de kracht zien van vrijetijdvoorzieningen als sociaal-culturele ontmoetingsplekken, en betoog ik dat deze benadering Florida's gedachtegoed niet tegenspreekt, maar juist kan aanvullen tot een meer inclusief perspectief.

De boodschap van Richard Florida (2002) dat de mobiele creatieve stedelijke middenklasse zijn woon- en werklocatie kiest op basis van de aanwezigheid van (onder andere) een aantrekkelijk vrijetijdsklimaat, is breed overgenomen door stedelijke beleidsmakers in binnen- en buitenland. Hoewel men zich kan afvragen in hoeverre Nederlandse steden

zich daadwerkelijk op basis van een theater, poppodium, kroeg, sportvoorziening of museum kunnen onderscheiden van andere steden, staat wel vast dat het ontbreken van dat soort voorzieningen het aantrekken en behouden van (internationale) kenniswerkers ernstig bemoeilijkt. Door de meerwaarde van culturele en vrijetijdvoorzieningen vooral te zien in de sfeer van 'lokkertjes' voor de middenklasse, raakt de waarde van dergelijke voorzieningen als ontmoetingsplek ondergesneeuwd. Dat is jammer, want deze voorzieningen kunnen van onschatbare waarde zijn voor gemeenschapsvorming en sociaal-ruimtelijke binding.

Met vrijetijdvoorzieningen bedoel ik alle contexten, buiten de woning, waarin men zijn of haar vrije tijd kan besteden. Het gaat hierbij niet alleen om voorzieningen die als belangrijkste doel recreatie hebben, maar ook om culturele, sport of horecavoorzieningen. Je kunt zelfs de openbare ruimte als vrijetijdvoorziening beschouwen; denk hierbij aan de pleinen of parkjes waar jongeren, of misschien juist ouderen, samen komen om te 'hangen'. Vrijetijdvoorzieningen zijn ontmoetingsplekken: ze bieden een gelegenheid om vrienden, kennissen

of gelijkgestemden te treffen. Het zijn daarmee settings waar (nieuwe) gedeelde betekenissen ontstaan: vriendschappen tot stand komen of worden versterkt, ideeën worden uitgewisseld en vernieuwing plaatsvindt. De voorzieningen fungeren dus als contexten voor betekenisvolle en energiegelovende 'sociale praktijken'.

Dergelijke sociale praktijken zijn een belangrijke bron voor de ontwikkeling van iemands sociale netwerk. Enerzijds 'organiseren' ze samenkomst rondom een bepaalde focus zoals werk, studie, hobby, interesse of smaak, waaruit vriendschappen kunnen ontstaan of worden versterkt. Het aantal praktijken waaraan je deel kunt nemen is beperkt, al is het alleen maar omdat je niet gelijktijdig op meerdere plekken kunt zijn. Hierdoor is de set van mensen die je ontmoet, en waaruit het sociale netwerk wordt opgebouwd, ook beperkt (zie onder andere Van Eijk 2010). Het aantal en type (vrijetijd)praktijken waaraan men deelneemt is dus bepalend voor de mensen die men tegenkomt, en dus de ontwikkeling van iemands sociale netwerk.

In tegenstelling tot het gezinsleven-, studie- of werkpraktijk, hebben vrijetijdpraktijken een

paar bijzondere kenmerken. In de vrije tijd komt men samen rondom een gedeelde interesse, smaak of levensstijl, waardoor men over het algemeen andere mensen ontmoet dan in de meer traditionele huiselijke, studie- of werkkring. Daarnaast is de vrije tijd ook een goede context om bestaande sociale relaties te versterken of verdiepen. Het biedt bijvoorbeeld een prima gelegenheid om collega's of studiegenoten buiten de werk- of schoolcontext beter te leren kennen. Tot slot is de vrije tijd een belangrijke setting voor het onderhouden van vriendschapsbanden. Hoewel de informatietechnologie het mogelijk maakt om over langere (tijd)afstanden contact te hebben, blijkt uit onderzoek van Bunnell (2012) dat regelmatige offline ontmoetingen bijdragen aan sterkere sociale relaties. Vrijtijdsvoorzieningen spelen dus een belangrijke rol in de vorming en samenstelling van het sociale netwerk.

Maar het poppodium of de stamkroeg waar je wekelijks een biertje drinkt met je vrienden, kan de ene plek doen onderscheiden van de andere. Dat impliceert dat vrijtijdsvoorzieningen wel degelijk van waarde zijn in de interstedelijke competitie om talent.

Vrije tijd als bron van sociaal-ruimtelijke binding

De waarde van vrijtijdsvoorzieningen voor het opbouwen van het sociale netwerk is niet alleen relevant voor het individu, maar ook voor de bredere gemeenschap. Er is reden om aan te nemen dat sociale netwerken een belangrijke rol spelen in het binden of behouden van mensen aan een plek. *Place attachment*, zo stellen Low en Altman (1992), is het resultaat van sociale binding: "places are [...] repositories and contexts within which interpersonal, community and cultural relationships occur, and it is to those social relationships, not just to place qua place, to which people are attached". Hoe steviger het sociale netwerk is verbonden met een bepaalde plek, hoe meer binding. Die sociaal-ruimtelijke binding zou wel eens een belangrijkere rol kunnen spelen in de woonkeuze van de mobiele creatieve klasse dan wordt verondersteld door Florida. Europees onderzoek door Martin-Brelot (2010) suggereert dat lokale sociale relaties er toe kunnen leiden dat iemand zich minder eenvoudig laat verleiden om te verhuizen naar een andere stad. Een theater, poppodium of museum vindt men (bijna) overal. Maar het poppodium of de stamkroeg waar je wekelijks een biertje drinkt met je vrienden, kan de ene plek doen onderscheiden van de andere. Dat impliceert dat vrijtijdsvoorzieningen wel degelijk van waarde zijn in de interstedelijke competitie om talent. De waarde zit hem dan echter niet zozeer in de aantrekkingskracht van dergelijke voorzieningen, maar meer in de bindende kracht.

Cruciaal is echter wel dat men eerst in een stad of regio moet zijn, om er een lokaal sociaal netwerk op te bouwen. Men moet eerst aangetrokken worden tot de stad, voordat men zich daar kan binden. Verleiders ('pull-factoren') blijven van belang. De regio Eindhoven heeft daarom een actief programma opgezet om internationale kenniswerkers aan te trekken voor de vele openstaande vacatures in de regionale hightech-sector. Hier zijn flinke investeringen mee gemoeid, en daarom is het vanuit de regio bezien van groot belang om deze groep te behouden. Toch blijkt het lastig om deze mondiaal-georiënteerde en zeer mobiele groep te binden aan een bepaalde locatie. Expats hebben veelal de neiging om elkaar op te zoeken, waardoor hun sociale netwerk vaak beperkt blijft tot andere expats en niet lokaal verankerd raakt (Ernst 2014, Tacconi 2014). De reden hiervoor is heel begrijpelijk: mensen hebben de neiging om vriendschappen aan te gaan met anderen die op hen lijken (het homofilie-principe, zoals beschreven door Lazarsfeld en Merton, in: Van Eijk 2010). Daarnaast blijken Nederlanders wel open staan voor contact met internationals, maar de

stap naar vriendschap is moeilijk te overbruggen (Ernst 2014). Dan is er nog de taalbarrière, die een belemmering kan vormen voor deelname aan bepaalde vrijtijdspraktijken, zowel voor expats om aan 'Nederlandstalige' praktijken deel te nemen, als voor Nederlanders om aan 'Engelstalige' praktijken deel te nemen. Hierdoor blijft de set aan mensen met wie de expat in contact kan komen, veelal beperkt tot andere expats.

Op weg naar inclusieve ontmoetingsplekken

Hier ligt een belangrijke opgave voor vrijtijdsvoorzieningen. Vrijtijdspraktijken brengen mensen samen rondom een gedeelde interesse of smaak, waardoor sociale, culturele of taalbarrières juist kunnen worden overwonnen. Ook bieden vrijtijdsvoorzieningen juist die informele setting waarin contacten tussen collega's de werksfeer kunnen overstijgen, en daarmee de stap van collega naar vriend gemaakt kan worden. Tot slot hoeft men voor veel vrijtijdspraktijken niet per se dezelfde taal te spreken: een potje voetbal of een concertbezoek overstijgt taalbarrières en biedt wellicht zelf de ideale setting om op een laagdrempelige manier elkaars taal te leren kennen.

De vraag rest alleen wat je als beleidsmaker, werkgever, vrijtijdsaanbieder of culturele sector kunt doen met deze kennis. Vriendschap tussen twee individuen kun je tenslotte niet plannen, maar het is wel mogelijk om ontmoetingen te faciliteren. Door inclusieve vrijtijdspraktijken te organiseren, waar nieuwkomers in contact kunnen komen met lokale bewoners schep je de basis voor diverse, lokaal gebonden, sociale netwerken. Door regelmatig dit soort contactmomenten te organiseren, bijvoorbeeld door dit in samenwerking met allerlei stedelijke partijen op te pakken, bied je kansen voor een sterke lokaal gebonden gemeenschap.

Kortom: vrijtijdsvoorzieningen zijn niet alleen van waarde om mensen aan te trekken tot een plek, maar bieden ook belangrijke gelegenheden voor ontmoeting, het opbouwen van lokale sociale relaties, en daarmee sociaal-ruimtelijke binding. Dergelijke sociale processen vinden plaats in, en geven kleur aan, vrijtijdsvoorzieningen. De waarde van dergelijke plekken zit hem dus niet alleen in de intrinsieke waarde door het plaats bieden aan content of als lokkertje om de kenniswerkers te verleiden om zich in een stad te vestigen. Laten we dus inzetten op inclusieve vrijtijdsvoorzieningen om contexten te bieden voor ontmoetingen waaruit waardevolle relaties kunnen ontstaan met voordelen voor het individu en de gemeenschap als geheel. □

LITERATUUR

- Bunnell, T.; S. Yea; L. Peake; T. Skelton; and M. Smith, 'Geographies of friendships', in: *Progress in Human Geography* (2012) 36, p. 490-507.
- Eijk, G. van, *Unequal networks: spatial segregation, relationships and inequality in the city* (Amsterdam 2010).
- Ernst, O., *'Leisure networks of expat communities in the city of Eindhoven: strong connections or isolated entities?'*, presentatie op het World Leisure Congress 2014, Mobile, Alabama
- Florida, R., *The Rise of the Creative Class* (New York 2002).
- Low, S.; I. Altman, 'Place attachment: a conceptual inquiry', in: I. Altman and S. Low (Eds.), *Place attachment*, (New York 1992), p. 1-12.
- Martin-Brelot, H., M., Grossetti; D. Eckert; O. Gritsai; Z. Kovács, 'The spatial mobility of the 'creative class': a European perspective', in: *International Journal of Urban and Regional Research* (2010), 34, pp. 854-870
- Tacconi, M., *What are the mechanisms and the effects of the interactions between the expatriate community and the hosting city?*, master's thesis Vrije Universiteit Brussel, Tilburg University, Manchester Metropolitan University en Eesti Kunstiakadeemia.



Nienke van Boom is docent aan NHTV Internationale Hogeschool in Breda en werkt aan een promotieonderzoek naar de rol van vrijtijdsvoorzieningen in de woonkeuze van talent. Haar onderzoek wordt mede mogelijk gemaakt door Leisure Academy Brabant.

VASTGOED ALS VERDIENMODEL

Is vastgoed een potentiële financier van cultureel ondernemerschap?

Tekst: Marc van Leent



▲ De Machinist in Rotterdam.

Filmuseum EYE is niet alleen de blikvanger maar ook de aanjager van het nieuwe Amsterdam-Noord. De sierlijke Erasmusbrug heeft een belangrijke impuls aan Rotterdam-Zuid gegeven. En zonder Guggenheim museum zou niemand weten waar Bilbao ligt. Dat culturele iconen invloed hebben op de ontwikkeling van de stad en de waarde van het vastgoed, wisten we al. Maar geldt dat ook voor culturele interventies van een kleinere schaal. En, niet onbelangrijk, kan de creatieve klasse daar z'n voordeel mee doen? Valt er voor hen wat te verdienen?

De kracht van cultuur doet verslag van een onderzoek naar de effectiviteit van cultuurimpulsen in wijken. In dat verslag wordt onder meer geconcludeerd dat de waardeverhoging door zo'n impuls kan oplopen tot duizend euro per woning per jaar. Over een periode van tien jaar leidt dit in een buurt van 2500 woningen tot een waardeverhoging van 25 miljoen. Daarnaast hebben culturele impulsen een positieve invloed op de omzet van ondernemers in de buurt, bewoners kunnen nieuwe talenten ontwikkelen en de sociale samenhang wordt versterkt.

Deze onderzoeksresultaten sluiten direct aan bij een het gedachtegoed van het boek *The Experience Economy*. In dit geruchtmakende boek wordt de piramide van Maslov verbonden met de wetten van de economie. De auteurs stellen dat het leveren van *experience* veel meer economische waarde genereert dan het leveren van traditionele goederen en diensten. Dat is precies wat culturele producenten als de kern van hun business zien: het leveren van een bijzondere, soms grensverleggende ervaring. Dat cultuur 'neerslaat' in de waarde van vastgoed is een mooi gegeven, maar kunnen culturele producenten daadwerkelijk van die waarde profiteren? In processen van gentrificatie komt de cultureel producent er op het eerste gezicht bekaaid af. In ruil voor een lage of zelfs geen prijs heeft de producent de vrijheid om ruimte naar eigen ambities en inzichten exploiteren. Daar houdt het vaak mee op. Op het moment dat de herwaardering echt doorzet, gaan de prijzen omhoog en kan diezelfde pionier zijn biezen pakken. Kan dat niet anders?

Dat cultuur 'neerslaat' in de waarde van vastgoed is een mooi gegeven, maar kunnen culturele producenten daadwerkelijk van die waarde profiteren?

Culturele programmering

Er zijn grofweg drie manieren om de beoogde waardeverhoging van het vastgoed te gelde te maken. De eerste is de meest gangbare, en dat is subsidie aanvragen bij overheden of ontwikkelfondsen. Op grond van het publieke belang zijn deze partijen bereid om belangrijke impulsen te financieren. Dit geldt in het bijzonder voor situaties waarbij de overheid een belangrijk deel van de grond in eigendom heeft. Een tweede manier is dat partijen afspreken dat de pionier recht heeft op een deel van de (boven-trendmatige) waardeontwikkeling in ruil voor een nader te bepalen culturele inspanning. Dat is beslist niet de eenvoudigste manier. Hoe bepaal je bijvoorbeeld de eventuele waardeverhoging van het vastgoed op een objectieve manier, en hoe stel je vast of die stijging daadwerkelijk toegeschreven kan worden aan de culturele inspanning? Een derde manier is dat een vastgoedeigenaar zich opstelt als opdrachtgever. De eigenaar is ervan overtuigd dat een cultuurimpuls zichzelf terugverdient in de vorm van hogere verhuur- of verkoopprijzen. Hij huurt een cultureel programmeur in om het gebied of gebouw in de breedste zin van het woord op de kaart te zetten. Deze laatste vorm lijkt de meest realistische. Zeker waar het gaat om leegstaande (kantoor)gebouwen die kans hebben op een tweede leven in de sfeer van het Nieuwe Werken. Daar liggen kansen voor culturele programmeurs die kunnen zorgen voor dynamiek, naamsbekendheid en toeloop. Een aansprekend cultureel evenement brengt waarschijnlijk meer potentiële huurders in het gebouw dan een dure advertentiecampagne.

In alle gevallen geldt overigens dat het aantrekkelijk is om een eigen verdienmodel te hebben. 'Lucy in the Sky' is daar een mooi voorbeeld van. In Deventer hebben kunstenaars boven op daken van voormalige havengebouwen drie grote kunstobjecten geplaatst die als *bed and breakfast* functioneren. De initiële kosten zijn, met het oog op de beoogde herontwikkeling van het havengebied, vrijwel geheel door ontwikkelsubsidies afgedekt. Slaat het initiatief aan dan zijn de revenuen voor de kunstenaars die - in dit geval - de objecten zelf exploiteren. Wie over een eigen verdienmodel beschikt staat sterker bij het aanvragen van extra middelen. Daarmee wordt het eigen ondernemerschap gedemonstreerd, onder de nieuwe verhoudingen is dat een groot voordeel. □

LITERATUUR

- Nicis Institute, *De kracht van cultuur* (Amsterdam 2011).
- Pine, J.B.; J.H. Gilmore, *The experience economy* (Boston 1999).



▲ Nieuwe Energie te Leiden.



Marc van Leent is directeur van de Wijkplaats, een netwerk van doeners en denkers in het maatschappelijk vastgoed. Hij legt zich toe op waardecreatie in het publieke domein. In 2012 verscheen zijn boek *Publiek vastgoed*.

Nieuwe Energie te Leiden

Nieuwe Energie te Leiden is een voormalig spinnerijgebouw aan de rand van de binnenstad. In 2006 is dit gebouw door woningcorporatie Portaal verbouwd voor een mix van sociale en commerciële functies. Daarvoor ontving Portaal destijds de Zilveren Woonladder van de ministeries VWS en VROM. Ondanks haar bijzondere karakter kampt Nieuwe Energie met leegstand. Portaal realiseert zich dat de potentiële aantrekkingskracht van Nieuwe Energie meer vraagt dan het inschakelen van makelaars en plaatsen van advertenties. Daarvoor is het nodig om van Nieuwe Energie een echte hotspot te maken. Stel dat met een effectieve, culturele programmering de leegstand van ruim 10% wordt weggewerkt. Voor Nieuwe Energie levert dat een bedrag van meer dan € 50.000,- per jaar op.

De Machinist te Rotterdam

De Machinist is een robuust en statig gebouw in het Rotterdamse Delfshaven. Het ligt direct aan de Coolhaven. De oude machinisten-schouw heeft jarenlang leeg gestaan. Het was een onveilig gebied met een slechte naam, een *no-go area*. Gesteund door de gemeente Rotterdam heeft wooncorporatie Woonbron het gebouw aangekocht en opgeknapt als centrum voor kleine bedrijven. In 2009 opende De Machinist zijn deuren. Het succes van De Machinist is voor een belangrijk deel aan Leendert Steijger toe te schrijven. Hij was niet alleen de architect maar heeft ook de rol van exploitant op zich genomen. Hij verhuurt lokalen, werkplekken en andere ruimtes aan diversiteit van partijen, waaronder kinderopvang en dansschool. De Machinist is een succes geworden; het gebouw zit goed vol en ook de omgeving is een stuk veiliger geworden. Actieve programmering van films, jazz en stand-up-comedy is één van de succesfactoren. Als zodanig zijn deze activiteiten verliesgevend, maar binnen het geheel kan het uit. Culturele programmering draagt bij aan het imago en de verhuurbaarheid van het geheel. Dan gaat het om tonnen per jaar.



▲ Het Guggenheim Museum te Bilbao.

most important is not seen. The small details (the green areas, the playgrounds) are as important as the landmarks.", in the words of professor San Salvador del Valle, lecturer in Tourism and Leisure Management at the University of Deusto.

Bilbao has come a long way before it was considered a must for design and culture lovers. After being a heavy industrialized city, it faced tough decades of de-industrialization with high unemployment, population decline and environmental pollution. This happened in a context of on-going instability caused by the ETA. To add to this gloomy picture, Bilbao was hit by destructive floods in the eighties. As professor San Salvador del Valle noted: Bilbao was "an economic, social and political system in profound crisis."

No wonder the world was amazed with Bilbao's rise from the ashes: the well-known 'Guggenheim-effect'. Bilbao is now a top tourist destination. *The Financial Times* puts it as the fourth city in Southern Europe to invest in. Yet, Bilbao owes its transformation to much more than simply the Guggenheim.

Forging a better future

In the late eighties the Basque government made a unique and brave decision: it proposed to rescue the city by investing massively in a cultural venue. Instrumental for this was the ability of the Basque Government to use taxes for regional investments. The plan proposed was not without opposition, but it did receive strong support from various bodies. Two key organizations were founded: Bilbao Metropoli-30 (in 1991) and Bilbao Ria 2000 (in 1992).

Bilbao Metropoli-30 is a crucial organization coordinating the value-network between the public and private sphere, and sharpening the dialogue and the commitment to reinvent Bilbao. The first challenge was the revitalization of the waterfront and the development of

infrastructure and connectivity in the metropolitan area. Many cultural entities, like the Guggenheim Bilbao Foundation, are members of Bilbao Metropoli-30. Together with business and civic society, the members co-create the vision for the future of the city: the focus has shifted to values and its intangible elements. "After a successful improvement of the hardware, it is time to improve the software", in the words of professor San Salvador.

The creation of Bilbao Ria 2000, a non-profit entity, was essential for that. Its continuous task is to execute large city planning projects - which started with freeing former industrial spaces, de-polluting Bilbao's river, reinventing spaces, acquiring pedestrian areas and generating socio-environmental value for the city. To this day any profit generated from upgraded land is again reinvested in urban planning projects.

Bilbao has been reinventing itself for decades as a result of visionary leadership, stakeholders' engagement, innovative partnerships and orchestrated action towards multiple value generation. It can be said that Bizkaia Provincial Council and the Basque Government, from a position of visionary leadership, were able to engage stakeholders and to coordinate the emergence of leading networks. The municipality established innovative partnerships - and not without risk - in order to recover cultural venues.

A tale of two revolutions

In the last two centuries, Bilbao has undergone two revolutions. One was industrial, which generated both economic and cultural value to the city. First, it brought economic surplus leading to a growing cultural appetite of the bourgeois. This resulted in investments in cultural venues - which are today part of the cultural and architectural heritage of the city. Also, Bilbao has an industrial heritage such as de-commissioned mines that can still be

recovered and exploited as 'cultural industrial venues' in the future. In more recent years, the city has known a cultural urban revolution, which generated environmental, socio-economic, cultural and urban value by extending both geographic and cultural accessibility to its residents. It also generated intangible value: quality of life, well-being, a new generation of (cultural) professionals and businesses in Bilbao - a generation with a set of emerging values and attitudes. Whether Bilbao and its cultural venues can deepen and capitalize on this new generation of professionals depends of the capacity of the city to carry a third revolution in the twenty-first century. Bilbao is embracing a techno-artistic logic believing in the value of creative and design industries.

A city is always integrated in a techno-social paradigm. Bilbao seems to be on its way to create a new paradigm by attracting new technological developments to the city. At the same time it invests in professionalism-gearing knowledge, technological innovation skills and new forms of culture. We can only be optimistic - as again in the words of professor San Salvador - "Bilbao has shown a recurrent capacity to re-engage with history." □

LITERATUUR

- San Salvador del Valle, R.; C. Ortega; M. Cuenca; 'Leisure, making innovation a tradition - the role of leisure in a city's transformation: the case of Bilbao', in: *World Leisure Journal* (2014) 56:1, 6-26.
- San Salvador del Valle, R.; J. Calvo-Soraluze; Tourism 'Policy Makers and Managers as Generators of Meaningful Leisure Experiences Knowledge, Skills and Values Needed by the New Professionals', in: *Journal of Hospitality and Tourism Research* (2013) 2.4, p.1-8.



▲ Prof. San Salvador Del Valle.



Dr Marisa de Brito is a senior researcher and manager at NHTV. Her expertise includes urban renewal, sustainability and the role of leisure. She publishes internationally.

More than Guggenheim

Bilbao's continuous quest for renewal

Tekst: Marisa P. de Brito

"Each second is different; life is very diverse and rich", as Phillippe Starck said, referring to Alhondiga on the occasion of its inauguration. And so is Bilbao. Besides the world-renowned Guggenheim Museum, Bilbao is home to performance and art venues of great architectural and cultural value: one is the oldest chamber music hall in Europe, hosting Bilbao's Philharmonic Society since 1904; another one is the Alhondiga, a multi-purpose cultural venue and a popular place for leisure activities. It has turned into quite the hotspot since it was renovated in 2010. These and other venues have been inherited from the prosperous industrial revolution, which led to demand for culture and venues such as theaters. Teatro Arriaga (renovated in the eighties and still in use) was a symbol of the economic power of Bilbao at the end of the nineteenth century. Where historically the economic power led to cultural progress, one century later cultural power led to economic progress.

The Guggenheim Museum (1997) has become an international cultural reference, and with it, Bilbao surfaced as a city to live in, to visit and to invest in. In 2011, the metropolitan area counted 900,000 inhabitants - receiving about 755,000 visitors. The Euskalduna Conference Centre and Concert Hall (1999) and Bilbao Exhibition Center (2004) are other venues contributing to Bilbao as an attractive trade and business destination. With time, international recognition came in the form of awards. Iñaki Azkuna. Mayor Iñaki Azkuna, now unfortunately deceased, was named in 2012 World Mayor of the Year by the think tank and campaigning organisation The City Mayors Foundation for transforming the city "into a worldwide arts hub".

In the last twenty years, the city has not disappointed: it has consistently enriched its urban landscape with (cultural) landmarks signed by well-known local and world designers and architects. Yet, "perhaps the

BRABANTDC

Coöperatie in een transformerende samenleving

Tekst: Geurt Grosfeld

In het decembernummer van *MMNieuws* van het afgelopen jaar werd De Ambassade voor Creatieve Zaken gepresenteerd. De organisatie richt zich op creativiteit en 'warme' innovatie in een internationale setting. Speelveld is het internationale netwerk Districts of Creativity. Op initiatief van De Ambassade en met de initiator van het netwerk Flanders DC is dit internationale netwerk binnen het bereik gebracht van regio Brabant. In januari 2014 werd Brabant als lid van het netwerk aanvaard in Tampere, Finland. Gedeputeerde Brigitte van Haften tekende namens de provincie en De Ambassade voor Creatieve Zaken werd woordvoerder namens de regio.

De Ambassade realiseerde zich dat de doelstellingen van het DC Network niet vanzelf in de regio zouden landen. Daarom werd de transsectorale en op maatschappelijke vraagstukken gerichte benadering van De Ambassade verknoopt met de opgave voor het DC Network. Een actieve gemeenschap van spelers uit de *quadruple helix* (samenwerking van overheid, bedrijfsleven, kennisinstellingen en maatschappelijk deelnemers) geeft mede gezicht aan Brabant als creatieve regio. Het idee van BrabantDC was geboren. In samenwerking met provincie Noord-Brabant en bkkc is BrabantDC in april 2014 gelanceerd.

De Ambassade werkt als aanjager vanuit concrete acties en is gericht op resultaten.

DC Network wisselt praktijken en ervaringen uit waarmee zij, door creatieve verbindingen, innovatie bij quadruple helix-partners stimuleert. Partners in het DC Network organiseren jaarlijks activiteiten. De belangrijkste zijn Creativity World Forum, Reverse Mission en Summit. Tijdens een Reverse Mission bezoeken DC-leden een gastregio met als doel om deze beter te leren kennen. Zo staat in maart 2015 Oklahoma op de agenda. Bij een Summit komen specialistische onderwerpen aan bod. BrabantDC onderzoekt bijvoorbeeld het draagvlak voor een Summit Biobased Society in de regio Bergen op Zoom.

BrabantDC in actie

Het eerste 'tussenstation' voor BrabantDC was de Reverse Mission in 2014 naar Milaan, tijdens de fameuze 'Salone di Mobile'. Vervolgens bezocht een uitgebreide Brabantse delegatie in Kortrijk 's werelds grootste conferentie over ondernemerschap en creativiteit, het Creativity World Forum 2014. Dit forum werd voorafgegaan door de jaarlijkse meeting van het DC Network. Het Forum werd verbonden met activiteiten op culturele hotspot Buda Eiland.

Wat is BrabantDC nu eigenlijk? Een samenwerkende, lerende en experimenterende community voor overheden, ondernemingen, onderzoeks- en onderwijsinstellingen en maatschappelijke organisaties. De partners in het netwerk zijn gericht op gezamenlijke aanpak van maatschappelijke vragen en het teweegbrengen van structurele veranderingen door middel van concrete activiteiten waarvan hieronder een aantal voorbeelden worden gegeven. BrabantDC is een proeftuin waar maatschappelijk gedragen oplossingen worden gezocht voor complexe vraagstukken, gebruikmakend van een internationale omgeving.

Innovatie blijft vaak beperkt tot technologie ('koude innovatie'). BrabantDC is van meet af aan gericht op het creëren van maatschappelijke waarden ('warme innovatie') en het aanspreken van creativiteit door interacties tussen mensen uit uiteenlopende sectoren (zorg, maakindustrie, creatieve industrie, landbouwsector, kunst, etc.).

Concreet alsjeblieft

Zweeft BrabantDC op wolven van creativiteit? Nou, nee. De Ambassade werkt als aanjager vanuit concrete acties en is gericht op resultaten. Het is nog te vroeg voor cijfers, maar toch, enkele voorbeelden. Om te beginnen met eten: voedsel is intimiteit. Iedereen waardeert mooi voedsel. Tegelijk zijn de controverses over voedsel groot. Deze waren aanleiding voor 'ChickenLab': aan de ene kant is kip het meest gegeten stukje vlees, tegelijk is kip tegelijk het meest bekritiseerde stukje vlees. Hierover gaat onze vraag: de hoogontwikkelde en technologisch gedreven voedselketen lijkt ver van de burger af te staan; hoe is deze afstand te verkleinen?

Tijdens de Dutch Design Week is in oktober met boeren, slachters, supermarkten, horeca, onderwijsmensen, onderzoekers en designers gedebatteerd. De resultaten werden in november ingebracht tijdens Creativity World Forum, alvorens dit in het nieuwe jaar te vervolgen in Antwerpen. Politisering, polarisatie en marktwerking belemmeren een evenwichtig discours. Voorstellen voor de concrete aanpak zijn in de maak.

Een ander voorbeeld is CORAL, een Europees netwerk van samenwerkende regio's die zich bezighouden met begeleiding bij zelfstandig, actief en gezond ouder worden (*ambient assisted living*). We onderzoeken hoe creativiteit een belangrijker plaats kan krijgen bij het vinden van oplossingen voor vraagstukken in de zorg.

Daarnaast is er ook nog de Academy for Leisure van NHTV Breda, het kennis- en onderzoeksinstituut voor De Ambassade. BrabantDC is een experimenteeromgeving voor (internationale) studenten. Fontys Academy for Creative Industries verkent de mogelijkheden van Brabant als 'District for Creative Education'. Op deze en andere manieren ontwikkelt De Ambassade BrabantDC als community die functioneert binnen en buiten het internationale DCNetwork. □

LINKS

De Ambassade voor Creatieve Zaken – <http://www.deambassade.net/>

BrabantDC – <http://www.brabantdc.net>

DC Network – <http://www.districtsofcreativity.org/>

ChickenLab – <https://yourownlaboo1.wordpress.com/>



Geurt studeerde natuurkunde, scheikunde en muziek. Hij was jarenlang als musicus op podia te vinden en stond aan de wieg van vele culturele initiatieven. Daarnaast legde hij zich toe op stedelijke transformatie, beleidsontwikkeling en ondernemerschap in de creatieve sector.



▼ Naast een plenair gedeelte, stonden ook tal van business gerelateerde workshops in kleine groepen op het programma. Fotografie: Flanders DC.



Creative Ville

Flanders DC organiseerde voor het eerst 'Creative Ville', een ontmoetingsplek voor creatieve ondernemers. Zowel voor beginners als meer gevorderden. Bedoeling: van elkaar leren. Dat kon via sprekers in een plenair gedeelte, maar ook via workshops in kleinere groepen. Focus lag in beide gevallen op ondernemerschap. Creative Ville gaat op 13 juni 2015 opnieuw van start in Brussel.



Een pauze tijdens Creative Ville. Fotografie: Flanders DC.



Lingerie-ontwerpster Murielle Scherre (van het label La Fille Dio) vertelt op Creative Ville over de zakelijke lessen die ze met vallen en opstaan leerde. Fotografie: Flanders DC.

FLANDERS DC

De kunst van het ondernemen

▼ Naast een plenair gedeelte, stonden ook tal van business gerelateerde workshops in kleine groepen op het programma. Fotografie: Flanders DC.



Flanders DC

Flanders DC is de Vlaamse organisatie voor ondernemings-creativiteit. Het helpt ondernemend Vlaanderen creatiever te worden en creatief Vlaanderen ondernemer. Duizenden bedrijven gebruiken al de GPS brainstormkit voor ondernemingen en worden geïnspireerd door events zoals het Creativity World Forum. Vlamingen met een idee krijgen gratis advies via het bedenkersloket www.sosidee.be. Flanders DC zet daarnaast initiatieven op die creatieve starters en professionals stimuleren in hun ondernemerschap, zoals coachingtrajecten, workshoprekenen en netwerkevents. Met het Overleg Creatieve Industrieën bevordert het samenwerking en zet het de creatieve sector op de kaart. Tot slot biedt het actuele kennis aan over creativiteit, innovatie en ondernemerschap om het beleid en stakeholders een vinger aan de pols te laten houden.



▲ Lorna Edwards, development manager Creative Enterprise bij Nesta aan het woord tijdens de workshop. Fotografie: Flanders DC.

Leren ondernemen

Stimulering van ondernemerschap in de creatieve industrieën

Tekst: Carlo Vuijlsteke

Een opvallende vaststelling: in het Verenigd Koninkrijk groeien de creatieve industrieën drie keer sneller dan andere sectoren. Heel wat andere Europese regio's hebben intussen ook het potentieel van deze sectoren ontdekt en zijn naarstig op zoek naar manieren om hun verdere ontwikkeling te ondersteunen en te versnellen. Het stimuleren van meer ondernemerschap is daarbij een maatregel te zijn die je overal ziet opduiken. Maar hoe pak je dit aan? Welke competenties en vaardigheden stimuleer je dan best? En door wie, op welke manier en in welk stadium gebeurt dat het best?

Deze vragen waren het centrale thema van een Europese workshop georganiseerd door Vlaanderen (Agentschap Ondernemen en 'Flanders District of Creativity') en Noord-Brabant. Beide regio's werden in 2014 gelauwerd als meest ondernemende regio's in Europa en werken aan een beleid om meer ondernemerschap in de creatieve industrieën te stimuleren.

Eerst en vooral: het begrip 'creatieve industrieën' dekt vele ladingen. Van land tot land worden er verschillende sectoren toe gerekend, maar de gemene deler is toch steeds dat het gaat om sectoren waar creativiteit de belangrijkste input- en outputfactor is. Als er iets is dat mensen die actief zijn in deze sectoren typeert, dan is het ook dat ze bruisen van creatieve ideeën.

Maar ze allemaal op een zelfde manier benaderen als het om het stimuleren van hun ondernemerschap gaat, zou te kort door de bocht zijn. Daarvoor zijn de onderlinge verschillen en de manier waarop ondernemerschap gepercipieerd en toegepast wordt te groot. Zo groeit in Vlaanderen in de start-up wereld van app- en gaming-developers als het ware een cultus van ondernemerschap en worden jonge internetondernemers bejubeld als de nieuwe rocksterren. Omgekeerd heerst in andere meer kunstgerichte sectoren dan weer bijna een taboe op alles dat nog maar naar ondernemerschap ruikt.

Ook vanuit de positie in de waardeketen per sector wordt telkens op een andere manier naar ondernemerschap gekeken. Voor wie aan de basis van de creatie ligt - de kunstenaar, de ontwerper, de copywriter, de componist, et cetera - primeert vaak de toegevoegde creatieve waarde van zijn/haar werk en wordt bijvoorbeeld erkenning in het vakgebied (door peers of media) vaak als veel belangrijker ervaren dan economisch succes. Dat maakt, en zo bleek ook uit de workshop, dat wie actief is in de creatieve industrieën toch op een andere manier benaderd moet worden dan een doorsnee ondernemer.

Obstakels

In tegenstelling tot ondernemingen uit andere sectoren zijn inkomsten vaak in de eerste

plaats bestemd voor de financiering van nieuwe creatieve projecten en het maximaliseren van winst is in vele gevallen daaraan ondergeschikt. Vaak staat ook niet de behoefte om aan de wensen van de consument te voldoen centraal, maar veeleer de creatie en het proces tot het bekomen van die creatie. Exploitatie is met andere woorden ondergeschikt aan exploratie (in het creëren).

Nog te vaak komen zakelijke vaardigheden er alleen aan bod in vrijblijvende keuzevakken of gastcolleges. Docenten die gedurende lange tijd in het onderwijs werkzaam zijn, hebben soms ook minder voeling met de ondernemers- en zakelijke aspecten van het werkveld.

Uit de workshop bleek meermaals dat die drijfveer belangrijk is om in het achterhoofd te houden bij het stimuleren van ondernemerschap. Het reguliere discours van marktlogica en economische groei uit doorsnee opleidingen management en bedrijfsbeheer spreekt deze doelgroep minder aan en kan zelfs een averechts effect hebben. Niettemin kan een basis aan ondernemerschap en zakelijke kennis helpen om een creatieve activiteit op een gezonde manier te consolideren en verder uit te bouwen. Wie werkt of onderneemt in de creatieve industrieën, opereert immers vaak in een omgeving die hypercompetitief kan zijn (en waar de druk om 'de beste' te zijn op heel korte tijd vaak erg groot is), maar bovendien ook in een heel dynamische omgeving die verschillende uitdagingen met zich meebrengt. Het internet heeft bijvoorbeeld gezorgd voor heel wat disrupties in de waardeketen en het distributieproces van heel wat sectoren; digitale ontwikkelingen vragen dan weer aangepaste businessmodellen en nieuwe marktstrategieën in heel wat sectoren. Creatieve ondernemingen staan daarbij ook vaak voor een hoogst onvoorspelbare vraag. Het succes van een creatief product of een creatie kan meestal niet vooraf voorspeld worden, marktonderzoek vooraf is vaak ineffectief en er is weinig ruimte voor tweede kansen.

Opvallend is ook het fenomeen van de *missing middle*: heel wat sectoren worden gekenmerkt door een bijzondere industrie-structuur met een beperkt aantal zeer grote ondernemingen en een overvloed aan micro-ondernemingen die uiterst creatief moeten zijn om tegen de dominantie van die grote spelers op te kunnen. Tot slot is ook de situatie van de 'maker' (kunstenaar, ontwerper, etcetera) zelf vaak ook bijzonder precair. Vaak wisselen ze lange onbezoldigde periodes van creatie af met kortstondige periodes van inkomsten (die vaak erg bescheiden zijn ten opzichte van die lange periodes van creatie). Meestal is het werk op projectbasis, van opdracht naar opdracht en wordt er met wisselend samengestelde teams en onder verschillende statuten gewerkt - wat de keuze van organisatievorm en de zakelijke planning op lange termijn bemoeilijkt - maar ook instabiliteit en onzekerheid in de loopbaan of het lange termijnverhaal van een bedrijf met zich meebrengt. Parttimejobs, tijdelijke contracten, freelancewerk of de combinatie van verschillende jobs (waarvan meestal een in het 'traditionele' circuit om een minimuminkomen te garanderen) maken het niet gemakkelijk om naast een artistieke/creatieve identiteit ook nog eens de nodige zakelijke vaardigheden onder de knie te krijgen.

Leren ondernemen

Kortom: wie een carrière ambieert of een bedrijf of organisatie wil uitbouwen in deze sectoren kan best een zakelijk duwtje in de rug gebruiken. Dat geven actoren uit de sector ook zelf aan. In een Europees onderzoek naar ondernemerschap in de creatieve industrie vond 69% van de respondenten dat er meer

ondernemersvaardigheden aan bod moeten komen in onderwijsprogramma's. In een onderzoek naar zakelijke vorming in Vlaamse kunsthogescholen gaf 88% van de respondenten aan dat zakelijke kennis aan bod moest komen tijdens de opleiding. Bijna drievierde van de pas afgestudeerden vond dat toegang tot zakelijke kennis eveneens na de opleiding aangeboden moest worden.

Creatieve ondernemingen staan daarbij ook vaak voor een hoogst onvoorspelbare vraag. Het succes van een creatief product of een creatie kan meestal niet vooraf voorspeld worden, marktonderzoek vooraf is vaak ineffectief en er is weinig ruimte voor tweede kansen.

Ook in de workshop werd benadrukt dat al van in de opleiding ruimte kan gemaakt worden om te experimenteren met ondernemerschap. Nog te vaak komen zakelijke vaardigheden er alleen aan bod in vrijblijvende keuzevakken of gastcolleges. Docenten die gedurende lange tijd in het onderwijs werkzaam zijn, hebben soms ook minder voeling met de ondernemers- en zakelijke aspecten van het werkveld. Het zorgt er voor dat heel wat afgestudeerden al van bij het begin van hun carrière weinig vertrouwd met de zakelijke aspecten, het werkveld en de instrumenten en organisaties die hen daarbij kunnen ondersteunen.

Dat het anders kan bewees The Hive, een van de cases die aan bod kwam in de workshop. Als incubator aan de Nottingham Trent University heeft het sinds 2001 meer dan 250 bedrijven helpen oprichten waarvan er vandaag meer dan 70% nog succesvol aan de slag zijn. De case toont aan dat studenten vooral door *learning by doing* op een natuurlijke manier van de praktijk kunnen proeven. De courante zakelijke terminologie ('businessplan', 'kosten-batenanalyse', 'swot', 'usp'...) is ook de taal van potentiële investeerders en mag daarbij niet uit de weg gegaan worden. Toch is het belangrijk om dit soort begrippen te vertalen naar de wereld van de kunstenaar/maker. Belangrijk daarbij, aldus de Britse innovatie-organisatie Nesta die ook aan bod kwam in de workshop, is niet zozeer dat creatievelingen zich zelf moeten bekwalen in alle mogelijke *business know-how*, maar vooral geprikkeld moeten worden om

op een bewuste manier om te gaan met de zakelijke aspecten van hun activiteit en leren waar hun kerncompetenties liggen en waar ze zakelijke begeleiding in kunnen gebruiken.

Ook na de opleiding loont het stimuleren van zakelijke en ondernemersvaardigheden. Dit levenslang leren is een gedeelde verantwoordelijkheid van hoger onderwijs en werkveld. Ondernemers in de creatieve industrieën kunnen ook leren van andere ondernemers. Netwerkevenementen vinden wel al vaak plaats in de verschillende subsectoren, maar weinig tussen de (logische clusters van) sectoren in de creatieve industrieën of daarbuiten. In de workshop gaf Creative Region Linz, een Oostenrijkse netwerkorganisatie aan dat zoiets best van onderaf gebeurt: voldoende geloofwaardigheid en vertrouwen is belangrijk om een context te creëren waarin men vrij kan spreken zakelijke uitdagingen.

De conclusie van deze indringende workshop? Wie wil ondernemen in de creatieve industrieën staat voor bijzondere uitdagingen. Om dit ondernemerschap te stimuleren is een andere aanpak nodig dan in andere sectoren. Een aanpak die rekening houdt met de specifieke drijfveren van creatieve ondernemers, die oog heeft voor het atypische productieproces en de bijzondere context en die flexibiliteit kan vatten die veelal gevraagd wordt van creatieve ondernemers. □

LITERATUUR

- Flanders DC, *Visienota creatieve industrieën* (2010).
- Guette, A.; S.Jacobs, *Creatieve industrieën in Vlaanderen: drivers, drempels en symbolische waarde* (Antwerpen 2010).
- Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, *Study on the entrepreneurial dimension of the cultural and creative industries* (2010).
- Jacobs, D., 'Creatief Ondernemerschap en het dubbel succes criterium', in: *Holland/Belgium Management Review* (2012), p.37-42.
- Jacobs, S.; W. van Andel, *Dominante denkkaders in de creatieve industrieën in Vlaanderen* (2012).
- Van Praet, Y., *De kunstenaar als ondernemer: feit of fictie? Een onderzoek naar de zakelijke vorming in kunsthogescholen en de zakelijke interesse van beginnende kunstenaars* (Antwerpen 2007); niet uitgegeven.



Carlo Vuijlsteke is projectmanager bij Flanders District of Creativity, een organisatie opgericht door de Vlaamse overheid om ondernemend

Vlaanderen te stimuleren om creatiever te worden en om creatief Vlaanderen te helpen ondernemender te worden. Hij is er verantwoordelijk voor alle projecten naar de creatieve industrieën toe.



▲ Mike Naert, directeur van Het Depot.
Fotografie: Andrew Snowball.

Het is weer druk in Leuven

In gesprek met Mike Naert over muziekcentrum Het Depot

Tekst: Trui Moerkerke

Na Nederland is nu ook de Vlaamse culturele sector onderhevig aan bezuinigingen. Mike Naert, directeur van het Leuvense muziekcentrum Het Depot, zag de bui al vroeg hangen en werkt sinds jaren aan een diversifiëring van zowel inkomsten, aanbod als publiek. Deze diversifiëring en een nauwe samenwerking met de andere kunstenorganisaties in de universiteitsstad Leuven - nu al het 'Leuvens Model' genoemd - ziet hij als een wissel op de toekomst. Toch maakt Mike Naert zich zorgen. "Veel culturele verenigingen zitten tegen een ondergrens aan. Neem je nog meer middelen weg, dan is een verschralling van het culturele aanbod onvermijdelijk."

Toen de Vlaams Minister van Cultuur Sven Gatz eind september bezuinigingen in de culturele sector aankondigde, ging er een schokgolf door tal van organisaties. Zo moeten de instellingen die werken binnen het Kunstendecreet - het Vlaamse culturele beleidskader - komend jaar 7,5% besparen. Voor de kunstenorganisaties in universiteitsstad Leuven is dat zeker een harde dobber. Het op vraag van de Vlaamse minister van Cultuur door deze instellingen geschreven beleidsdocument *Een stad in beweging: landschapstekening van het Leuvense kunstenveld* stelt dat de culturele organisaties in Leuven ondergesubsidieerd zijn. Gezien de Leuvense culturele revival vrij recent is, werden de meeste organisaties pas erkend en gesubsidieerd rond de eeuwwisseling. De centen waren toen eigenlijk al op. Die onderfinanciering werd voor een stuk gecorrigeerd door extra middelen van de provincie Vlaams-Brabant (die meer deed dan in andere provincies), maar in de huidige bezuinigingsgolf worden ook de cultuurgelden op provinciaal niveau geschrapt.

Die bezuinigingen komen bij individuele instanties hard aan. Één daarvan is muziekcentrum Het Depot. Het Depot biedt een internationale programma en besteedt veel aandacht aan talentontwikkeling. Op educatief vlak biedt Het Depot een eigenzinnig spectrum van instrumentlessen, softwarelessen, PA-cursussen, workshops en masterclasses aan. Vorig jaar verhuisde het muziekcentrum naar een oude bioscoopzaal nabij Station Leuven, een pand dat het in erfpacht heeft van de gemeente. Het Depot verliest binnenkort €20.000 aan subsidies. Mike Naert, directeur van Het Depot probeert al langer nieuwe

uitwegen te zoeken. Hun subsidies komen zowel van de stad, van Vlaanderen als van de provincie, waarvan de laatste dus binnenkort wegvalt. "Wat we nu verliezen is minder dan 1% van onze totale omzet," zegt Mike Naert. "Dat is geen doodsteek, maar we hinken toch tegen een ondergrens aan. Om ons centrum te runnen, heeft het team eigenlijk drie bijkomende mensen nodig. Bovendien zitten we nu net in een nieuw gebouw, maar je moet er rekening mee houden dat je binnen enkele jaren kosten zal hebben."

Jij zet sterk in op diversifiëring. Hoe pak je dat aan?

Onze organisatie is al lang bezig met diversifiëring van de inkomsten. Ticketverkoop is een grote inkomstenbron. In de pop- en rocksector kan je een *break-even* halen op de variabele kost van optredens. Dat ligt anders bij bijvoorbeeld toneel en dans: ticketprijzen dekken daar niet eens de helft van de kosten. Voorlopig kan het bij ons. Al moet je meteen de kantekening maken dat de limiet bereikt is. Het aanbod is groot en mensen hebben minder budget beschikbaar, dus moeten ze kiezen. Horeca is een andere belangrijke bron van inkomsten. We kunnen het beleven van onze kunst combineren met het drinken van Stella's. We verdienen er veel geld mee, vooral omdat onze bar gerund wordt door vrijwilligers. Bar, ticketcontrole, bewaking, helpen in de keuken: al die vrijwillige inzet kan je omrekenen naar acht tot tien voltijdse werknemers per jaar. Naast die vrijwilligers werken we ook met enkele mensen die hier in het kader van een sociaal of re-integratieproject aan de slag zijn, bijvoorbeeld na een ziekte of verslaving. Daarnaast zijn er inkomsten uit sponsorgelden. We hebben enkele grote sponsors en enkele drankensponsors.

In ons nieuwe gebouw beschikken we ook over een VIP-ruimte die we kunnen exploiteren. Op vrije momenten verhuren we onze infrastructuur voor evenementen, tv-opnames, congressen of feesten. Alleen, omdat we zo onderbemand zijn, blijft de organisatie van die verhuur en de VIP-ruimte wat achterwege. We zouden daar meer inkomsten kunnen uit halen, maar wegens tijdsgebrek lukt dat niet.

Het Depot heeft een belangrijke educatieve werking. Waarom vind je dat zo belangrijk?

We organiseren muzieklessen, workshops en hebben *artists in residence*. Die ondersteuning van artiesten maakt integraal deel uit van wat wij doen.

Als we nog verder moeten besparen, zal dat onvermijdelijk de pijler zijn die valt. Maar als je dat educatieve en die artistieke ondersteuning weghaalt, dan komt het toekomstige aanbod onder druk te staan. Dat is wat je nu in Nederland begint te merken. Daar kennen ze, zeker op theatervlak, een verschralling van het aanbod. België staat op dit moment verder. Dat was ooit anders. Als ik de resultaten bekijk van onze artistieke ondersteuning, dan ben ik daar best wel trots op. Om maar de twee bekendste te noemen: Selah Sue en Milow vertrokken uit Leuven om de wereld te veroveren. Daarnaast hebben nog tal van bands hun *roots* in Het Depot.

Eigenlijk zijn de bezuinigingen zoals ze nu voorliggen, een gemakzuchtige oplossing van de politiek. De impact zal immers pas over enkele jaren duidelijk worden. Want zo gaat het nu eenmaal: de cultuurhuizen blijven bestaan -de gebouwen dan- maar er wordt bespaard op personeel en werking. Wat er binnen enkele jaren nog op die podia te zien zal zijn, dat is de vraag.

Kan er dan niet bespaard worden in de culturele sector?

Natuurlijk wel. Kijk, ik zal me hier niet populair mee maken, maar waarom heeft bijna elk dorp in Vlaanderen een cultuurcentrum? Daar werken telkens een paar mensen, er staan misschien tien voorstellingen per jaar op het programma en verder vindt er de mosselavond van de lokale voetbalclub plaats. *Nothing wrong with that*, maar misschien moet dat overaanbod aan culturele centra toch eens bekeken worden. Bovendien is de economische impact van die kleine huizen vrij beperkt.

Als je kijkt naar enkele grote huizen in Leuven: Museum M, het STUK en Het Depot. Wij leveren een aanzienlijke bijdrage tot de economie; direct, maar ook indirect. Als wij hier tijdens het weekend drie keer een uitverkochte zaal hebben, dan zijn de cafés en restaurants in deze buurt zeer tevreden. We openen pas om acht uur, de concertgangers gaan ervoor iets eten of drinken. Of neem nu M, zo'n museum heeft inderdaad een kostprijs maar zorgt voor veel toerisme in Leuven. Cultuur heeft een directe en een indirecte impact op de economie. Dat wordt nu gemakshalve vergeten. Ook de werkgelegenheid: het gaat niet alleen om de mensen die bij de cultuurorganisaties werken. In het aanbod van Het Depot brengen we meer dan de helft lokale Vlaamse artiesten op het podium, we zetten technische ploegen en een kuisploeg in: allemaal werkgelegenheid. Wat de staat uitgeeft aan cultuur, krijgt ze één tot twee keer terug, daar bestaan cijfers over. Ik voel me trouwens een goede leerling: maximum 25% subsidies, dus 75 tot 80% eigen inkomsten. Dat zet de discussie over die 'subsidie-opslorpemde *culturo's*' in een ander perspectief.

We hadden het al over diversifiëring van de inkomsten. Die diversifiëring geldt ook voor de programmatie.

Zeer zeker. Ik ben niet vies van een brede programmatie. Als ik pakweg drie keer publiekstrekker Bart Peeters programmeer, dan kan ik wel vijftien kleine concerten financieren. Goed, een aantal *die hard culturo's* zullen daar commentaar bij hebben. Maar het gaat om evenwichten: grote publiekstrekkers die ruimte creëren om moeilijker optredens te brengen. Diversifiëring geldt ook voor het publiek. We proberen verschillende leeftijden en genres naar hier te halen.

Een divers publiek is belangrijk voor een huis als dit. Soms is het moeilijk om al die 'publieken' te verzoenen. Ik denk dat sommige huizen zich te veel alleen richten op jongeren. Maar die doen tijdens de zomer de grote festivals (Werchter, Dour, Pukkelpop, Tomorrowland) en dan is hun budget - vaak van pa en ma gekregen - helemaal op. Wij organiseren voor hen nu kleinere shows die we gratis kunnen aanbieden of voor €5. Je moet jongeren in huis halen, maar je moet dat goed aanpakken. Wij zorgen in elk geval eveneens voor een ruim aanbod voor de mensen die zelf een portemonnee hebben.

De muzikwereld is de afgelopen jaren in snel tempo veranderd. Ook Het Depot zoekt nieuwe wegen.

Klopt. We denken na over crowdfunding, we zoeken naar andere types van festivals. Met Museum M en het Leuvense cultuurcentrum 30 CC organiseren we tijdens de zomer 'M-idzomer', een vierdaags festival in de tuin van Museum M. Het is een fantastische locatie voor een kleinschalig festival. Die samenwerking is er gekomen door het feit dat de Leuvense huizen elkaar vaak zien. Wat we het Leuvense Model noemen, is eigenlijk een samenwerking tussen de verschillende organisaties: we zijn geen concurrenten voor elkaar, maar partners. De schaal van de stad, een groot uitgevallen provincie stad, maakt de contacten makkelijk. Tegelijk hebben we hier, door de aanwezigheid van een werelduniversiteit, een geïnteresseerd publiek. We profileren ons ook internationaal. En er is een samenwerking tussen universiteiten en de kunstenwereld. Straks ga ik vergaderen met enkele Leuvense spelers. We willen een festival organiseren waar we jong talent op het podium brengen en daarnaast met onze partners nog een belevingsluik zullen opzetten rond wetenschap en duurzaamheid. □

LINKS

www.hetdepot.be
<http://www.mleuven.be/>

Horeca is een andere belangrijke bron van inkomsten. We kunnen het beleven van onze kunst combineren met het drinken van Stella's.



Trui Moerkerke is, na een loopbaan in de tijdschriftensector, sinds drie jaar Communication Manager

bij Flanders DC, de Vlaamse organisatie voor ondernemingscreativiteit. Bij Flanders DC verenigt Trui haar passie voor communicatie en creativiteit.



▲ Het M-idzomer festival bij Het Depot. Fotografie: Dierderik Craps.

We organiseren muzieklessen, workshops en hebben *artists in residence*. Die ondersteuning van artiesten maakt integraal deel uit van wat wij doen. Als we nog verder moeten besparen, zal dat onvermijdelijk de pijler zijn die valt.



▲ 'Conflict & Design', gemaakt van appelhout uit de Haspengouw.
Fotografie: Kristof Vrancken.



▲ De B-and-Bee. Fotografie: Achilles Design.

CALLING ALL CREATIVES

Op zoek naar de creatieve innovators van Vlaanderen

Tekst: Carlo Vuijsteke & Trui Moerkerke

De economie van de toekomst zal innovatief moeten zijn, daar twijfelt geen zinnig mens aan. Over hoe die innovatie gedefinieerd moet worden, zijn grote accentverschillen waar te nemen. Flanders DC pleit al jaren voor innovatie die zich niet beperkt tot technologisch onderzoek. Naast technologie zijn ook ondernemerschap en creativiteit noodzakelijke elementen in innovatie. En daar is een rol weggelegd voor de creatieve industrieën. Met de 'Call voor Innovatie met de Creatieve Industrieën' ondersteunt Flanders DC net de samenwerking tussen de creatieve industrieën, andere sectoren en kennisinstellingen om zo tot meer innovatie te komen.

De creatieve industrie helpt regio's vooruit. Het vormt de toekomst door te zorgen voor een bloeiend creatief en cultureel klimaat in het heden. In zo'n klimaat gedijt een sociale en geëngageerde samenleving. Het dynamisch imago dat een regio daarmee verwerft, trekt internationale projecten aan. Maar de creatieve industrieën leveren ook een rechtstreekse, becijferbare bijdrage aan de economie: in Vlaanderen zijn ze goed voor een toegevoegde waarde van € 7 miljard en er werken zo'n 125.000 mensen. Daarnaast is voor de creatieve industrieën ook een rol weggelegd buiten de eigen sector. Tijdens de afgelopen editie van 'Creative Ville' - een conferentie waarin Flanders DC de hele sector bijeenbracht - verwoordde Pascal Cools, directeur van Flanders DC het

zo: "Als we in Vlaanderen echt een verschil willen maken, kan dat niet alleen met technologie. We moeten op zoek naar producten en diensten die het welzijn van mensen verhogen en die ze echt willen. Hiervoor is ook ondernemerschap nodig en creativiteit, om jezelf te onderscheiden. En daar kan de creatieve industrie een rol in spelen met hun concepten, expertise, de aparte manier van denken en werken. Ik denk dan aan het vertellen van verhalen, creëren van belevenissen, gebruik van sociale media, gebruikgericht ontwerpen, dat alles kan zeer leerrijk zijn voor andere sectoren. Wij geloven echt in kruisbestuiving."

Als we naar Vlaanderen kijken, waren hier en daar al enkele voorbeelden te vinden. Zo werkte geurkunstenaar Peter De Cupere samen met speelkaarten fabrikant Carta Mundi aan een set geurkaarten, gecombineerd met een app. Het high tech centrum Imec werkte samen met nieuwe media kunstenaars om de gegevens van een mobiele brainscanner begrijpelijk te visualiseren voor de eindgebruiker. Om meer van dit soort samenwerkingen te realiseren, werd op aangeven van de Vlaamse minister van Innovatie vorig jaar CICI gelanceerd, wat staat voor 'Call voor Innovatie met de Creatieve Industrieën'. In dit programma, dat Flanders DC samen met het Belgische innovatie-agentschap IWT begeleidt, wordt via subsidiemogelijkheden ingezet op innovatieve samenwerkingen tussen creatieven/kunstenaars en wetenschappers of ondernemers. Na een

succesvolle eerste oproep in 2013 gingen in oktober opnieuw acht tient innovatieve samenwerkingsprojecten in dit programma van start. Het gaat van een game developer die het leereffect van de veiligheidsopleiding in een bedrijf wil verdubbelen door het om te vormen tot een spannende game. Of het artistiek onderzoek van een kunstenaar dat de virusresistentie van kweekkippen kan verhogen. Of om theatertechnieken die het succes van vrouwen in leidinggevende posities kunnen versterken.

Slapen als een bij

Dat de creatieve industrieën innovatie kunnen stimuleren, wordt door de een na de andere studie bevestigd. In 2010 al werd in het *European Competitiveness Report* de rol van de van de toekomstige Europese competitiviteit op wereldmarkten erkend. In de woorden van de auteurs: "Empirical evidence shows that creative industries strenghten regional growth and that they are the most potentially innovative of all EU sectors. This has made the EU one of the biggest exporters of creative goods. Creative industries are not only innovators themselves but they are also important drivers of innovation developed in non-creative industries. Creative industries also play a large role, as users of new technologies, in the dissemination of innovations."

Projecten zoals de bovenstaande kunnen ook tot vernieuwing in de creatieve sector zelf leiden. Zo krijgt in het CICI-programma een improvisatiegezelschap dat in zee gaat met een businessschool, toegang tot de meest geavanceerde business *know-how* om het eigen zakelijk model te verfijnen. Een modeontwerper die samenwerkt met een universitaire onderzoeksgroep, leert bij over de technologie die hij nodig heeft om een intelligent kledingstuk te ontwerpen dat bewegend beeld kan tonen.

Een mooi en al gerealiseerd voorbeeld van samenwerking uit de eerste CICI-call is 'B-and-Bee', of het honingraat hotel. Het is een samenwerking tussen twee sociaal-ecologische non-profit organisaties Compaan en Labeur, het ontwerp bureau Achilles Design en business consultant One Small Step. Het honingraat hotel is een verzameling transporteerbare, makkelijk monteerbare en modulair gestapelde slaapplaatsen in de vorm van een honingraat. Het heeft een grote slaapcapaciteit per vierkante meter grondoppervlakte, ideaal om op festivals en evenementen neer te zetten. Voor Con Brio en Compaan is de hoofdopdracht in deze om werkgelegenheid te creëren voor mensen uit kansengroepen en dit via een commerciële exploitatie van hun concept. Maar om van een idee naar de uitvoering en exploitatie te gaan, waren partners nodig. Via de projectsubsidie van CICI werd dat mogelijk. De CICI-subsidie vormde de financiële basis voor de realisatie van de eerste zes B-and-Bee-slaapcellen. Deze werden in primeur voorgesteld tijdens de Gentse Feesten afgelopen zomer. Het is voor alle partners in het project een druk jaar geweest, met productontwikkeling, prototyping en testing. Van concept naar kartonnen modellen tot een houten model op ware grootte. Om aan alle noden en voorschriften te voldoen werd voortdurend overlegd, met festivalorganisatoren en veiligheidsdiensten. Het resultaat zijn slaapcellen die weinig ruimte innemen, en verder voorzien zijn van een locker, licht en stroom. Het is een doordacht product waarbij meteen rekening werd gehouden met transport, uitbating en onderhoud. B-and-Bee wordt door de partners omschreven als sociaal en ecologisch verantwoord industrieel design. De slaapmodules worden gemaakt in de sociale economie, het materiaal is duurzaam en het concept verkleint de ecologische voetafdruk van festivals. De première in Gent, leverde B-and-Bee heel wat persbelangstelling op, zowel van kranten, tv-journaals als van gespecialiseerde designmagazines. B-and-Bee staat op het punt tijdens het volgende festivalseizoen internationaal door te breken.

Appelhout

Een ander voorbeeld uit de eerste CICI-call is 'Cultivating Communities Haspengouw', een samenwerking tussen de Mad Faculty in Genk en Haspenwood, een organisatie die zich inzet voor regionaal en sociaal ondernemerschap. Haspenwood vertrok van wat ze omschrijven als een ironische werkelijkheid. Elk jaar worden in de fruitstreek Haspengouw zowat 800.000 appelbomen (genoeg voor 30.000 ton hout) gerooit. Met dat hout gebeurt tot nog toe weinig: het wordt gebruikt als brandhout of versnipperd en in de grond verwerkt. De mensen van Haspenwood

vonden dat er meer moest mee gebeuren. Aan de ene kan ontsnapt Haspengouw (in Limburg) niet aan de economische crisis, aan de andere kant wordt een potentieel (het valoriseren van de alternatieve houtsoort van appelbomen) niet voldoende aangeboord. In het kader van de CICI-call werkt Haspenwood nu samen met Cultivating Communities Haspengouw, een designproject dat een duurzaam productiesysteem wil opzetten gebaseerd op lokale grondstoffen en kennis uit de fruitstreek. In het designproject wordt nagegaan hoe het appelhout, dat andere eigenschappen heeft en dus anders bewerkt moet worden dan traditionele soorten als eik en beuk, gevaloriseerd kan worden. Momenteel is er al een staalkaart van mogelijkheden uitgewerkt en zijn er prototypes gemaakt, van bijvoorbeeld een houten smaakfilter en houten wijnverpakking. Naast het creëren van duurzame eindproducten, ligt de kracht van de samenwerking tussen Haspenwood en Cultivating Communities Haspengouw in het feit dat de designers in het project het participatieve ontwerpproces (met de verschillende spelers uit de streek) in goede banen leiden.

Zo zijn er binnen het CICI-programma tal van boeiende en soms onverwachte samenwerkingen ontstaan tussen de creatieve industrieën en de meer traditionele sectoren.

Zo zijn er binnen het CICI-programma tal van boeiende en soms onverwachte samenwerkingen ontstaan tussen de creatieve industrieën en de meer traditionele sectoren. Daarmee plaatst CICI zich in een internationale trend, waarbij zelfs in deze donkere economische tijden positieve verhalen met onverwachte invalshoeken doen geloven dat een betere toekomst mogelijk is. Met een dergelijke boodschap werd trouwens de eerste dag van het Creativity World Forum (5 en 6 november in Kortrijk) afgesloten: Daan Roosegaarde was daar de afsluitende key note spreker. Deze 'techno-poëet' of 'kunstenaar-designer' stelde onder meer zijn 'Glow-in-the-dark highway' voor, een snelweg die is afgelijnd met verf die overdag via zonlicht energie opneemt en dan 's nachts licht geeft. Ook zijn 'Van Gogh fietspad' - een fietspad bezet met lichtgevende steentjes geïnspireerd door *Sterrennacht* - passeerde de revue. Deze samenwerking tussen een kunstenaar en een wegenbouwer leidde tot heel concrete, praktische en nuttige realisaties (veilige wegen, duurzaam) die tegelijk heel esthetisch, zelfs poëtisch zijn. Zo'n samenwerking brengt het begrip innovatie naar een volgende niveau. □



Carlo Vuijsteke is projectmanager bij Flanders District of Creativity, een organisatie opgericht door de Vlaamse overheid om ondernemend Vlaanderen te stimuleren om creatiever te worden en om creatief Vlaanderen te helpen ondernemender te worden. Hij is er verantwoordelijk voor alle projecten naar de creatieve industrieën toe.



Trui Moerkerke werd, na een loopbaan in de tijdschriftensector, drie jaar geleden Communication Manager bij Flanders DC, de Vlaamse organisatie voor ondernemingscreativiteit. Bij Flanders DC kan Trui haar passie voor communicatie en creativiteit verenigen.

UITGEZOCHT

ADVIESBUREAUS

VAN ASSENDELFT & PARTNERS BV
ADVIESBUREAU VOOR LEISURE EN CULTUUR

Van Assendelft & Partners

Adviesbureau voor Leisure & Cultuur
Newtonweg 22
6662 PV Elst
Postbus 38196
6503 AD Nijmegen
T: (0031) 481353888
M: (0031) 653912988
E: rvan.assendelft@me.com
E: info@vanassendelftpartners.nl
I: www.vanassendelftpartners.nl
T: @vanassendelft

Het bureau heeft een toonaangevende positie opgebouwd in de (inter)nationale vrijetijdsbranche. Specialisaties liggen op het terrein van conceptontwikkeling voor grootschalige publieksinstellingen en strategische marketing hiervoor. Onderzoek en visie naar haalbaarheid van concepten geschiedt veelvuldig en zeer markt- en klantgericht voor zowel het bedrijfsleven als de overheid. Van Assendelft & Partners is specialist in ketenintegratie binnen de vrijetijdsector.

BMC | advies management

BMC
Smallepad 34
3811 MG Amersfoort
T 033 - 496 52 00
E pepijnkuyper@bmc.nl
W www.bmc.nl

BMC advies & management is een bureau met hart voor de culturele sector. Wij willen met onze kennis en kunde graag een bijdrage leveren aan de kunstsector. Wij adviseren overheden en culturele instellingen inmiddels meer dan een decennium. Door interim-management te bieden voor culturele instellingen en overheden. Door te adviseren over cultuurbeleid. Door evaluaties van instellingen en door het management van processen en projecten op weg naar nieuw perspectief.

Berns MuseumManagement

Berns Museum Management

Roëllstraat 2
6814 JD Arnhem
T 026-3513063
F 026-3892985
E berns@museummanagement.nl
I www.museummanagement.nl

Berns MuseumManagement werkt exclusief voor de museumsector, geeft adviezen en verzorgt tijdelijk management. Professionele dienstverlening 'op maat' voor musea, persoonlijke betrokkenheid en betrouwbaar. Op de website vindt u uitgebreide informatie over onze projecten en opdrachten, onze werkwijze en de behaalde resultaten, waarbij de inhoud steeds voorop staat.

EEN JAAR LANG IN DEZE
LIJST VOOR SLECHTS € 230,-
adverteren@mmnieuws.nl

sandberg & van den berg
advies & van den berg
in cultureel ondernemen
marketing - sponsoring - communicatie

Sandberg & Vandenberg

cultureel ondernemers:
advies, interim- en projectmanagement
dromen - denken - durven - doen
marketing - sponsoring- communicatie
Alambertskade 4
3633 VX Vreeland
M +31 6 55 322 959
E info@sandbergen.nl
I www.sandbergen.nl

Wij bieden ruime ervaring in culturele organisaties en evenementen en helpen graag uw propositie en commerciële positie versterken om vervolgens zinvolle relaties aan te gaan met private en publieke partijen.

TiMe

Timmer & Meijer

TiMe Amsterdam

(Timmer & Meijer)
Baron G.A. Tindalplein 191
1019 TW Amsterdam
T 020 4220247
M 06 48175775
E info@timeamsterdam.com
I www.timeamsterdam.com

VDA COMMUNICATIE SPONSORING FONDSWERVING

Van Dooren Advies

Bureau voor Communicatie, Sponsoring en Fondswerving
Van de Veldestraat 9
1071 CW Amsterdam
T (0)20 - 530 40 30
E marijn@vandoorenadvies.nl
W www.vandoorenadvies.nl

Bent u actief in de kunst & cultuur, sport & leisure, gezondheidszorg of goede doelen? En bent u op zoek naar extra financiële middelen of samenwerkingsvormen die bewezen succesvol zijn? Wij kunnen u helpen! Van Dooren Advies realiseert wensen en ambities van professionele opdrachtgevers. Van strategisch advies tot de coördinatie en uitvoering van complete wervingstrajecten.

XPEXCT
EXCITE
PERIENCE
EXPERTS

XPEX Experience Experts

Bethaniëndwarsstraat 6G
1012 CB Amsterdam
E experts@xpex.com
W www.xpex.com

XPEX ontwikkelt, ontwerpt en realiseert beleevingsconcepten voor profit en non-profit organisaties en adviseert over de ontwikkeling van publieksorganisaties, culturele infrastructuur en de inrichting van de openbare ruimte.

BINNEN- EN BUITENRECLAME

drukwerk FABRIEK

Drukwerfabriek
Koopmansweg 2
6679 AL Oosterhout (Gld.)
T (0031) (0)24 3454124
F (0031) (0)24 3488315
E info@drukwerfabriek.nl
I www.drukwerfabriek.nl

Drukwerk voor Theater en Evenementen.

COLLECTIEBEHEER

adlib

Adlib Information Systems

Safariweg 18-22
3605 MA Maarssen
T (0031) (0) 346 58 68 00
E info@adlibsoft.com
I www.adlibsoft.com

Flexibele Software voor Musea, Bibliotheken en Archiven. Volledig collectiemanagement voor kunst, cultuur & erfgoed.

FONDSWerving

Courante
MARKETING COMMUNICATIE FONDSWERVING SPONSORING LOYALITEIT

Courante

Communicatie | Fondswerving | Sponsoring

Teylingerweg 35
2114 EG Vogelenzang
T 020 71 65 274
E bureau@courante.nl
I www.courante.nl

Courante is gespecialiseerd in conceptontwikkeling, communicatie, fondswerving en sponsoring voor de culturele en non-profit sector. Courante heeft hiertoe diverse succesvolle business- en wervingsconcepten ontwikkeld. De kracht van Courante is gelegen in het feit dat wij, naast de noodzakelijke planvorming, ook succesvolle fondswervingstrajecten realiseren. Interesse? Neem contact op met Nicole Couwenbergh.

LEENAERS VERLOOP SPONSORING FONDSWERVING

Leenaers Verloop

Specialist in sponsoring, fondswerving en mecenaat

Emmalaan 22
3581 HV Utrecht
T 030-276 2094
E marischka@leenaersverloop.nl
fusien@leenaersverloop.nl
W www.leenaersverloop.nl

We zijn thuis in alle vormen van sponsoring en fondswerving. In nauwe samenwerking met onze opdrachtgevers ontwikkelen we succesvolle wervingstrategieën gericht op bedrijven, vermogende particulieren, liefhebbers en bezoekers. We werken ruim 10 jaar voor culturele instellingen, bedrijven, overheden en fondsen als adviseur, coach, campagne- of interim-manager. Leenaers Verloop werkt samen met twee internationale bureaus.

EEN JAAR LANG IN DEZE
LIJST VOOR SLECHTS € 230,-
adverteren@mmnieuws.nl

MUSEALE PRESENTATIES

BRUNS

WWW.BRUNS.NL

Bruns BV

bezoekadres: Stökskesweg 11
5571 TJ Bergeijk
postadres: Postbus 47
5570 AA Bergeijk
T (0031) (0)497 577027
F (0031) (0)497 555650
E jan.burgmans@bruns.nl
I www.bruns.nl

Musea, educatieve tentoonstellingen, bezoekerscentra, toeristenattracties, belettering, technisch werkende modellen, schaalmodellen, blikvangers, prototypes, exhibition engineering.

tekst & uitleg
ONTWERP EN REALISATIE

Tekst & Uitleg

Houtmarkt 21
2011 AL Haarlem
T 023 531 6693
I www.Tekstenuitleg.nl

Ontwerp en uitvoering van permanente, tijdelijke, en reizende presentaties. Ruimtelijk- en grafisch ontwerp, redactionele ondersteuning, educatieve programma's, multimedia presentaties, animaties, tentoonstellingsbouw en inrichting. Wij verzorgen turn-key projecten passend binnen elk budget.

NIEUWE MEDIA TECHNIEK

ARSLONGA

Ars Longa Amsterdam

contactpersoon: Arthur Willems
tentoonstellingen - multimedia - interactie - experiences
Planciusstraat 13a
1013 MD Amsterdam
T +31(0)20 - 4221840
M +31(0)6 - 51210027
E arslonga@arslonga.nl
W www.arslonga.nl

Ars Longa bedenkt en realiseert innovatieve communicatieve projecten. O.a. tentoonstellingen en multimediale producten op maat: applicaties voor website of iPod, edutainment, animaties, multimediale shows, crossmediale projecten. Onze interactieve routingsystemen i.v.m. thematochten, (iPod, QRcode) zijn zeer concurrerend geprijsd. We adviseren over de toepassing van nieuwe media. Neem gerust contact op.

TICKETING AUTOMATISERING

basic orange

Basic Orange

St. Nicolaasstraat 9
1012 NJ Amsterdam
T (0031) (0)20 4201702
F (0031) (0)20 4201405
E info@basicorange.nl
I www.basicorange.nl

Basic Orange (sinds 1995) richt zich op communicatie via nieuwe media, van conceptontwikkeling tot aan technische realisatie en beheersaspecten. Basic Orange werkt voor enkele tientallen theaters. Het bedrijf telt 25 medewerkers.



leisure management solutions bv
www.garderobe.nl

Leisure Management Solutions

Gildeweg 12, unit 22
2632 BA Nootdorp
E info@garderobe.nl
W www.garderobe.nl
T 070-346 8634
F 070-362 2385

Oplossingen voor entree en garderobe. Entree / Garderobe tickets, kassa printers, polsbandjes, garderoberekken, garderobehangers.

OOK ADVERTEREN?

Voor slechts € 230,- staat uw organisatie in alle 6 edities van MMNieuws en op de website!

T 06 - 31974866

E adverteren@mmnieuws.nl

Van verstopte broedplaats tot culturele versneller

Podium Bloos biedt ruimte voor ontwikkeling.

Tekst: Mireille Heijnen en Ben de Vugt

Ooit begonnen als een enigszins verstopte broedplaats in de wijk Belcrum in Breda, is Podium Bloos inmiddels uitgegroeid tot een naar buiten gerichte theaterwerkplaats. Zowel de voorzieningen op deze plek, een oude conservenfabriek, als de inhoudelijke invulling van theater, dans, muziek en literatuur zijn in de loop der jaren uitgegroeid tot belangrijk onderdeel van het creatieve cluster in de Spoorzone in Breda. Podium Bloos is daarmee een goede aanvulling op het culturele aanbod in de stad en provincie en biedt een succesvol praktijkvoorbeeld van hoe het anders kan in de culturele sector.

De afgelopen jaren heeft zich een merkbare verschuiving in het culturele landschap voltrokken. Het publiek zoekt meer en meer plaatsen waar voorstellingen onderdeel zijn van een groter geheel (bijvoorbeeld festivals); buiten de theaterzaal te zien zijn (bijvoorbeeld locatietheater); ingekaderd zijn (bijvoorbeeld met interviews en inleidingen); tot stand zijn gekomen met het publiek (bijvoorbeeld *community art*-projecten). Daarmee is het aloude idee van voorstelling opgerekt. Makers op hun beurt beginnen steeds meer voor deze nieuwe contexten te creëren. Bloos springt op die trend in, door het publiek juist op onorthodoxe wijze met theater, dans en muziek aan de slag te laten gaan.

Die onorthodoxe vormen van kunst zullen wel moeten worden gebracht door culturele talenten. Het talent van nu is niet zomaar ontstaan, dat is gegroeid. Voor Podium Bloos is het belangrijk om die groei mogelijk te maken. Al vanaf jonge leeftijd krijgen kinderen de mogelijkheid hun talent te ontdekken en om te experimenteren met het maken van voorstellingen. In de werkplaats kunnen makers vanaf de basisschool leeftijd tot en met jong volwassenen met hun passie, ambitie en liefde voor theater aan de slag. Voor de jongste groep is er 'Ctrl-f', voor spelers met al wat ervaring 'Ctrl-f 13+'. De wat oudere doelgroep kan terecht bij '39Graden'. Begonnen als tweedaags festival in het laatste weekend van januari, is '39Graden' steeds vaker zichtbaar door het jaar heen zoals 'Breda Barst', 'TedX Youth' of 'Cultuurnacht'. Het wordt volledig georganiseerd door jongeren. Als initiator huisvest en ondersteunt Podium Bloos het programma dan ook.

Ruimte voor ontmoetingen

Bij het ontwikkelen van talent, is het ook belangrijk dat er ontmoetingen zijn: jong en oud, makers en publiek, amateurs en professionals. Een voorbeeld waarbij talenten van diverse disciplines elkaar ontmoeten zijn de 'Blik&Bloos'-avonden. Tijdens deze avonden laten Avans en NHTV-studenten hun talent voor podiumkunsten zien. Van oefenen voor de spiegel, wacht er nu een heus podium met publiek. Reacties op hun performance, lovend of opbouwend, geven weer nieuwe impulsen tot verdere ontwikkeling. Dit is iets dat Bloos hoog in het vaandel heeft staan: het publiek kan interacteren met en reageren op de makers. Deze directe feedback wordt door theatermakers volop benut en gewaardeerd.

Uiteraard is het onderdeel van de missie dat binnen de muren van Bloos mooie en spannende dingen worden gemaakt. Maar dat is in deze tijd niet voldoende om je te legitimeren als podiuminstelling. De kennis en expertise die inmiddels is vergaard, wordt ook gebruikt om andere initiatieven te ondersteunen. Een voorbeeld hiervan is 'En Plein Public', een reizend wijk-festival. Samen met Stichting Worstenbrood en met actieve medewerking van de wijkbewoners, worden voorstellingen gemaakt. Begonnen op een aantal pleinen in Breda, is het festival inmiddels uitgegroeid. In 2014 streek het festival neer op maar liefst veertien pleinen in steden en dorpen in West-Brabant.

Zoals de samenwerking met Stichting Worstenbrood al liet blijken, is in het huidige culturele klimaat samenwerking en verbinding met 'soortgenoten' een *must*. Zo liggen er vanuit Podium Bloos verschillende lijntjes met de burens, de andere creatieve instellingen in de Spoorzone. Zoals met de huiskameroute van 'Expeditie Belcrum' en met de jonge makers op 'Cucina de Linie' van Electron. Uitwisseling van talenten vindt ook plaats met festival 'Boulevard', 'Festival Cement', theater De NWEVorst in Tilburg en DansBrabant. Met deze organisaties vormt Podium Bloos de redactie van het provinciale Masterplan Talentontwikkeling.

Verder wordt er samengewerkt met het Chassé Theater in Breda. Bijvoorbeeld: een openbare repetitie in Bloos voor een klein

bedrag, waarbij deze bezoekers vervolgens met een reductie de uiteindelijke voorstelling in het Chassé Theater bezoeken. Zo kan er met gesloten beurzen een meerwaarde in het aanbod worden gecreëerd en vervult ieder een andere rol in de stad. Een ander voorbeeld is Dansnest, broedplaats voor dans. Vanuit hun vaste werkplaats in Podium Bloos, maakt Dansnest vooral voorstellingen op locatie. Dansnest is specialist in *community art*-projecten waarin niet alleen Podium Bloos maar ook En Plein Public graag participeert.

Wat Podium Bloos met al deze initiatieven en samenwerkingsverbanden laat zien, is dat het door ruimte te bieden en door de deuren open te zetten - letterlijk en figuurlijk - er een aanzienlijke meerwaarde ontstaat voor wijk, stad, provincie en natuurlijk voor het culturele klimaat. □

LINK

<http://www.podiumbloos.nl/>



▲ Campagnebeeld van het 39 Graden Festival, ontworpen door Juup Luijten. Fotografie Christel Ooms.



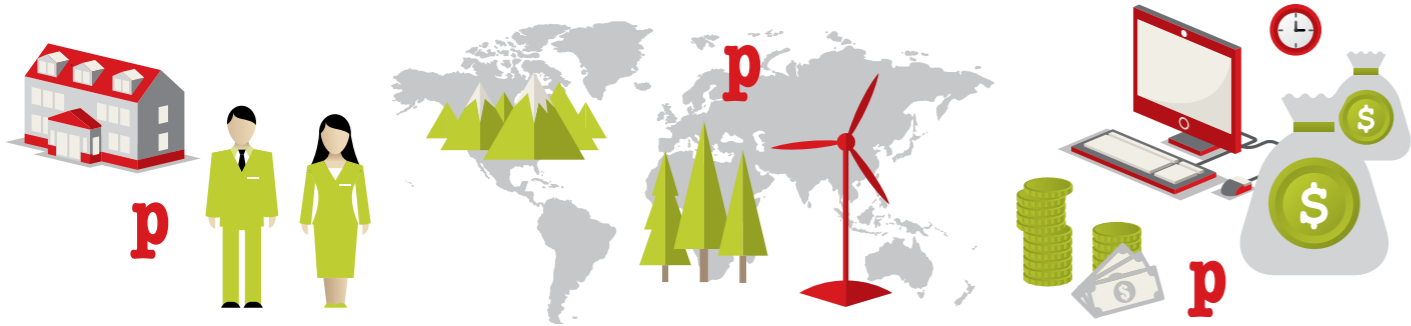
Mireille Heijnen is werkzaam bij de NHTV Academy for Leisure / Cultural Venue Management.



Ben de Vugt, directeur Podium Bloos en aanjager van samenwerkingen binnen de podiumkunsten, met name in Noord-Brabant.

Spelen met waardecreatie

Samen werken aan nieuwe businessmodellen



Tekst: Kristel Zegers

De roep om nieuwe businessmodellen is groot. Complexe vraagstukken vragen om nieuwe manieren van organiseren en waarde creëren. Het gaat daarbij om het creëren van meerwaarde, welke een economisch waarde kan vertegenwoordigen (in geld), maar ook een sociale, culturele of zelfs ecologische waarde kan herbergen (in netwerk, tijd, ruimte, energie). Lineaire modellen van waardecreatie (gebaseerd op hiërarchie, productieketens: de producent creëert waarde voor de consument) komen naast cyclische vormen van waardecreatie te staan (gebaseerd op netwerkgedachte: producent en consument creëren met elkaar waarde). Maar wat houdt dit precies in? Welke verschillen zijn er, wat is de rol voor stakeholders en hoe kan je hiermee aan de slag gaan?

Door liberalisering en digitalisering is het speelveld van de vrijetijdindustrie en dus ook de culturele en creatieve sector aan het veranderen. Oude verdienmodellen staan onder druk; de immer verbonden consument is permanent op zoek naar iets nieuws om te beleven in zijn spaarzame vrije tijd. Waar de ene aanbieder zich verzet tegen veranderingen, probeert de ander er de vruchten van te plukken. In het veranderende speelveld zoeken culturele instellingen hun rol. Ook deze *MMNieuws* schetst diverse voorbeelden van manieren waarop culturele instellingen en organisaties nieuwe wegen verkennen om maatschappelijk relevant en toekomstbestendig te blijven. Centraal staan nieuwe manieren van waardecreatie; het (opnieuw) organiseren van hoe waarde (en dit dan breed gedefinieerd) gecreëerd maar ook vermarkt wordt en met wie dit gebeurt.

Het begrip waardecreatie is verbonden aan het businessmodel van een organisatie. Immers, een businessmodel is het verhaal van een organisatie over de manier waarop waarde gecreëerd en vermarkt wordt. Vaak worden hiervoor de termen waardecreatie of waardepropositie *value creation* en *value proposition*

en verdienmodel (*value capture*) gebruikt. In de woorden van Priem (2007): *value capture* impliceert focussen op het verkrijgen van het grootst mogelijke stuk van de taart, terwijl waardecreatie het middels innovatie vergroten van de omvang van de taart beoogt. Als het gaat om waarde en waardebeoordeling wordt vaak primair gekeken naar waarde in de financiële betekenis van het woord. Wat blijft er onder de streep over als we kosten en baten tegen elkaar wegstrepen? Toch is er in toenemende mate een roep om verder te kijken dan dit dominante monetaire perspectief en het begrip waarde 'meervoudig' te beschouwen.

Nu is dit al een tijd gemeengoed als het gaat om het beoordelen van duurzaamheidsinitiatieven. Het *triple P*-perspectief (*People, Planet, Profit*: oftewel sociale, ecologische en economische waarde) is gemeengoed, waarbij opgemerkt moet worden dat iedere waarde even belangrijk geacht wordt (er mag geen sprake zijn van afwenteling). Ook in de culturele sector is van oudsher sprake van meerdere waarden die kunst en cultuur vertegenwoordigen. Denk aan culturele waarde (de intrinsieke

waarde, artistieke, vernieuwing in vorm, stijl), sociale waarde (ontmoeting, gezondheid, welzijn, cohesie, participatie), economische waarde (export, opbrengsten, aantrekken en binden mobiel kapitaal, arbeidsplaatsen). Echter, als gekeken wordt naar prestatiecontracten of subsidiecriteria dan zijn criteria in termen van bezoekersaantallen, percentages eigen inkomsten en publiekskenmerken/bereik van specifieke doelgroepen dominant. De culturele of intrinsieke waarde blijft onderbelicht. Ongetwijfeld spelen hier vragen mee als hoe meet je sociale impact, welke toetsbare criteria hang je aan vernieuwing, hoe 'verkapitaliseer' je mate van netwerkvorming of spin-off van je inspanningen? Deels lijkt dit echter ook te maken te hebben met de manier van denken over hoe waarde tot stand komt, waarbij van oudsher een lineair industrieel perspectief wordt gehanteerd, gericht op een producent die tegen betaling van geld iets levert aan een consument. In onze netwerksamenleving is echter een meer cyclische vorm van waardecreatie, gericht op interactie en co-creatie, in opkomst, waar naast geld ook andere transactiemiddelen ingezet worden.

Industriële logica, sequentiële waardecreatie	Netwerk logica, simultane waardecreatie
Aanbod gedreven	Klant gedreven
In ketens: lineair, transactie	In netwerken: cyclisch, interactie
De consument vernietigt waarde	De consument creëert waarde
Hiërarchie, piramides, centrale sturing	Plat, flexibel, netwerk-sturing
Zekerheid	Onzekerheid
Regisseren	Faciliteren
Aandeelhouder perspectief: rendement domineert verantwoordelijkheid	Stakeholder perspectief: verantwoordelijkheid boven rendement
Concurrentie op omvang: groot eet klein	Concurrentie op snelheid: snel eet langzaam

Lineaire en cyclische waardecreatie

De verschillen tussen lineaire en cyclische waardecreatie worden in bovenstaande tabel verduidelijkt, gebaseerd op literatuur van Johannessen & Olsen (2010), Nijs (2014), Jonker (2014), Rotmans (2014).

Helder wordt dat waar in het 'industriële' denken er vanuit transactie gebaseerd op geld gedacht wordt - een vooraf vastgestelde waarde bepaald door de producent - de focus in de netwerklógica verschuift naar interactie. Naast geld kunnen ook andere transactiemiddelen ingezet worden zoals tijd, punten, netwerk, energie of zelfs afval. Dit kan uitgroeien tot een alternatief geldsysteem, zoals de Makkie (Amsterdam), de Bataaf (Nijmegen) of de Draaimolen (Tilburg). Naast deze lokale munteenheden zijn er internationaal uitgerolde systemen zoals TimeBanking. Wat ze gemeen hebben is dat ze voor gebruikers waarde creëren gestoeld op principes van delen en/of ruilen in een digitale en fysieke community.

Wat blijft er onder de streep over als we kosten en baten tegen elkaar wegstrepen? Toch is er in toenemende mate een roep om verder te kijken dan dit dominante monetaire perspectief en het begrip waarde 'meervoudig' te beschouwen.

Overigens benadrukken alle auteurs dat het geen kwestie is van of/of: de industriële logica en de netwerklógica hebben elkaar nodig. Ook Lessig (2008) beaamt dit: hij spreekt in zijn boek *Remix. Making art and commerce thrive in the hybrid economy* over de economie van de concurrentie en de economie van het delen. Volgens Lessig is er een hybride economie aan het ontstaan die elementen van concurrentie en delen mengt. Soms wil de consument de passieve ontvanger van content zijn, maar op andere momenten juist meer dan dat. Modellen van concurrentie en van delen vervangen elkaar niet, maar komen naast elkaar te staan. Vandaar dat organisaties in staat moeten zijn om met beide manieren van denken om te kunnen gaan. Dat dit lastig is, heeft mediagigant Universal enkele jaren terug al ervaren. Een moeder plaatste een filmpje van haar dertien maanden oud kind dat zeer enthousiast 'danst' op de muziek van Prince op YouTube om dit familiemoment te kunnen delen. Dit filmpje (van slechte kwaliteit) werd gezien door een medewerker van Universal, die hierin een schending van de copyrightwetgeving zag.

Immers, de rechten van de muziek van Prince behoren Universal toe. En dus werd de moeder gesommeerd het filmpje te verwijderen en riskeerde ze een boete van \$150.000 voor het delen van haar home video. Het leidde tot een rechtszaak (die in het voordeel van de moeder uitgevallen is) en veel commotie over het hoe en waarom van amateur-creativiteit. Universal dacht hier in de industriële logica van concurrentie, terwijl de moeder simpelweg haar filmpje van haar dansende kind wilde delen.

Stakeholders en nabijheid

Meervoudige waardecreatie gaat in samen-spel met anderen. Daartoe breken organisaties hun innovatie-omgeving open van intern naar extern; van gesloten naar meer open innovatie-processen. Bestaande samenwerkingsverbanden worden strategisch gemaakt - men wordt partner in een gezamenlijke ambitie - en nieuwe samenwerkingsverbanden gezocht. Maar met wie werk je samen? Nabijheid blijkt van belang te zijn voor innovatie. Boschma (2005) onderscheidt vijf vormen van nabijheid: cognitief (gedeelde kennis- en ervaringsbasis), organisatie (mate van autonomie en controle), sociaal (is er sprake van vertrouwen, vriendschap), institutioneel (zijn er vergelijkbare normen en waarden), geografisch (de fysieke afstand). Het is nog de vraag welke vorm(en) voor de culturele creatieve sector het meest van belang zijn in het vormen van netwerken en strategische samenwerkingsverbanden. Waar Bart van de Laak en Erik Grootsholte in hun bijdrage aan deze *MMNieuws* pleiten voor een samenwerking tussen soortgenoten en gelijkgestemden, laten de artikelen over het Museumkwartier 's Hertogenbosch en de samenwerking van Podium T met de biobased sector zien dat geografische nabijheid ook een aanleiding voor nieuwe samenwerkingsverbanden kan zijn. Te verwachten is dat sociale nabijheid essentieel is. In processen gestoeld op interactie en co-creatie is vertrouwen noodzakelijk. Het gezamenlijk creëren van waarde is als het aangaan van relaties en dat is anders dan een monetaire transactie. Het helpt om over deze vormen van nabijheid na te denken als je samenwerking organiseert.

Maar hoe begin je? In eerste instantie is het van belang te bepalen of voor je vraagstuk collectieve creativiteit wel of geen meerwaarde

Soms wil de consument de passieve ontvanger van content zijn, maar op andere momenten juist meer dan dat. Modellen van concurrentie en van delen vervangen elkaar niet, maar komen naast elkaar te staan.

biedt. Is er een kant en klare oplossing mogelijk, al dan niet met inschakeling van experts, dan kan je prima met de lineaire logica uit de voeten. Is je vraagstuk echter complex en je omgeving onvoorspelbaar, ga dan aan de slag met een netwerklógica. Welke perspectieven op je vraagstuk zijn mogelijk? Verzamel een diversiteit aan stakeholders om je heen en ga vervolgens met elkaar een proces in, waarin je kennis, inzicht, ervaring en gedachten deelt om draagvlak te verkennen en te creëren. Wat is het gezamenlijke belang? Wat heeft een ieder nodig en wat kan een ieder bieden? In tijd, netwerk, productieplek, podium, kennis, oefenruimte, materialen, publiek, vaardigheden en wellicht ook nog in een beetje cash. Al deze 'waarden' kun je inbrengen in het proces. Dit leidt tot een samenspel, waarvan de uitkomst niet op voorhand te voorspellen is. Bouw door op de plek waar de energie ligt. Door eigenaarschap te creëren ondervang je het regievraagstuk. Het is namelijk van groot belang dat iedere speler naast het gezamenlijke doel zijn eigen individuele doel verwezenlijkt kan zien worden. Dit proces van collectief leren, experiment, reflectie, aanpassing en weer doorgaan, is spannend en vaak tijdsintensief. De winst zit in de opbrengst van dit proces. Er is niet een weg naar succes: iedere situatie, aanbod, diversiteit aan en samenstelling van partners zal tot een ander waardecreatie spel leiden. Maar als we Jonker (2014) mogen geloven leidt het anders denken over organiseren ook tot nieuwe businessmodellen. En dat biedt hoop voor de toekomst. □

LITERATUUR

- Boschma, R., 'Proximity and innovation: a critical assessment', in: *Regional Studies* (2005) 39, p. 61-74.
- Johannessen, J.; B. Olsen, 'The future of value creation and innovations: aspects of a theory of value creation and innovation in a global knowledge economy', in: *International Journal of Information Management* (2010) 30, p. 502-511.
- Jonker, J., *Nieuwe business modellen: samen werken aan waarde creatie*, (Den Haag 2014).
- Lessig, L., *Remix. Making art and commerce thrive in the hybrid economy* (London 2008).
- Nijs, D., *Imagineering the ButterflyEffect: complexity and collective creativity in business and policy* (Groningen 2014).
- Priem, R., 'A consumer perspective on value creation', in: *The Academy of Management Review* (2007) 32, p. 219-235.
- Rotmans, J., *Verandering van tijdperk: Nederland kantelt (Boxtel 2014)*.



Kristel Zegers is docent en onderzoeker aan NHTV Internationale Hogeschool Breda. Haar promotie onderzoek richt zich op de manier waarop (culturele) vrijetijdorganisaties hun innovatie ruimte vormgeven om tot nieuwe business modellen te komen. Haar onderzoek wordt ondersteund door Leisure Academy Brabant en NWO.

Creatieve geesten op nieuwe paden

NHTV pioniert met opleiding Cultural Venue Management in Brabantse veld

Tekst: Peter Horsten & Simon de Wijs

In nauwe samenwerking met het culturele werkveld is NHTV gestart met de opleiding Cultural Venue Management. Studenten met een hart voor theaters, popzalen, bibliotheken en musea werken, naast hun reguliere programma, op zeer regelmatige basis met pioniers in de cultuursector. Door bij organisaties binnen te kijken, in pressure cooker setting te werken aan actuele vragen, en intensieve ontmoetingen te hebben met professionals, vindt een versnelling plaats in het eigen maken van visie op de toekomstige business modellen voor Cultural Venues.

Onder de slogan 'Voor creatieve geesten die nieuwe paden durven te bewandelen' werkten de studenten in de afgelopen maanden onder andere met de Kennismakerij (Bibliotheek van de Toekomst), Biobased Poppodium Gebouw-T en het Textielmuseum in bedrijf. Slechts drie voorbeelden van een lange serie aan veldwerkdagen. In dit katern geven we een impressie van de actuele thema's waarmee de venues worstelen.



Balen papier voor de 'Kennismakerij' in Tilburg.



▲ Het programma van biobased-podium Gebouw-T.



'Chair Wear'-collectie door Bernotat & Co. Fotografie: Marleen Sleuwits.

"Meer connectie, minder collectie"

Op weg naar de bibliotheek van de toekomst

Digitalisering, internet en sociale media maken een oneindige stroom informatie tegen geringe kosten beschikbaar voor iedereen. Maar betekent vrije ontsluiting ook dat niemand uitgesloten wordt? Is mediavaardigheid hetzelfde als mediawijsheid? En past het bibliotheekmodel van de afgelopen eeuw nog wel op de huidige wensen en behoeften? De afgelopen jaren is intensief nagedacht over de kernwaarden van de bibliotheek van de toekomst.

In opdracht van de Provincie Noord-Brabant werkt Cubiss - de Brabantse organisatie die bibliotheken en andere maatschappelijke organisaties in hun cultureel ondernemerschap ondersteunt middels advies, productontwikkeling en innovatie - aan programma's voor bibliotheekvernieuwing. Marieke Hezemans, adviseur Marketing en Communicatie bij Cubiss, schetst nieuwe vormen van ontsluiting van content. "In Texas is in een achterstandswijk een bibliotheek ontwikkeld zonder papier, zuiver gericht digitale content. De omgeving doet denken aan een Apple Store met rijen tablets en laptops opgesteld voor diegenen die minder toegang hebben tot de digitale snelweg. Dichter bij huis worden trouwens ook tal van inspanningen verricht om de burger leesvaardig en mediawijs te maken. Denk aan 'Boek Start' (leespromotie bij jonge ouders), de 'Bibliotheek op School' (samenwerking met het primair onderwijs), iPad-cafés voor ouderen of pop-up bibliotheken bij cultuurfestivals. Dit zijn natuurlijk goede initiatieven om de drempel tot de bibliotheek te verlagen. Toepassing van retailprincipes helpt het product beter te vermarkten". Marianne Hermans, adviseur bij Cubiss en hoofdredacteur van *DURF!*, vult aan dat "ook initiatieven vanuit burgers, bijvoorbeeld een buurtbieb zoals in Vierlingsbeek, en de gratis ruilbibliotheekjes in voortuinen, aansluiten bij de rol die de bibliotheek kan spelen in de lokale gemeenschap." Beiden zijn zich bewust dat in nadruk op nieuwe vormen de cruciale vraag omtrent de toekomstige waarde van de bibliotheek slechts deels beantwoord wordt.

In de huidige (en toekomstige) samenleving is kennis een cruciaal productiemiddel, waardoor burgers uitgerust dienen te worden met de vaardigheden die nodig zijn om continu kennis te vergaren, interpreteren, ontwikkelen en delen. Hezemans wijst op samenwerken, ICT-geletterdheid, creativiteit, sociale en culturele vaardigheden, communiceren, probleemoplossend vermogen en kritisch denken als cruciale competenties in de 21ste eeuw. Informeren wordt tweerichtingsverkeer, waarbij het onderscheid tussen auteur, lezer en uitgever vervaagt.

Lezers verbinden

Lezen als basisvaardigheid is in de huidige kennis- en informatiemaatschappij ook nog steeds cruciaal, maar kennis als brug naar bevordering van verbeeldingskracht en creativiteit is daarbij essentieel. Vanuit het idee dat in de collectieve samenleving een grote hoeveelheid aan kennis, vaardigheden en creativiteit aanwezig is en je daarom iedereen moet betrekken, is momenteel het experimenteren in Fablabs, Makerspaces en proeftuinen populair. De bibliotheek, die van oorsprong altijd al een fysieke centrale plaats in de gemeenschap innam, dient een knooppunt van (sociale) netwerken te worden waar kennis delen en ontwikkelen gefaciliteerd wordt. Focus op de kracht van communities en bevorder gemeenschapsvorming en cohesie. Meer connectie, minder collectie.

Bibliotheek Midden-Brabant is een goed voorbeeld van een bibliotheek die zijn waarde voor de stad opnieuw probeert in te richten. Van de zes vestigingen trekt momenteel alleen de vestiging in Tilburg Centrum al 450.000 jaarlijkse bezoekers. Naar verwachting zal zich vanaf 2017/2018 in de kolossale Locomotiefhal van de Tilburgse Spoorzone een stadscampus ontwikkelen waar 'een leven lang leren' centraal staat. "Wij gaan vanuit een drietal thema's deze nieuwe inspirerende werkplaats voor alle Tilburgers vormgeven. Wij gaan Tilburg slimmer, creatiever en socialer maken", legt

Pieterneel Thijssen, innovatiemanager Bibliotheek Midden-Brabant, uit. Via 'Wij maken Tilburg slimmer' werkt men met strategische partners zoals Fontys, BKKC, Kunstbalie, Cubiss en Erfgoed Brabant in een *extended library* (fysiek en elanders nabijheid) aan een stadscampus met 'kennisplus-profiel', eventprogramma's en community-vorming tussen de (kennis)partners die zich in de campus vestigen. Niet het lenen van boeken, maar het delen van kennis en verhalen staan centraal. Bijvoorbeeld door gevestigde ondernemers en starters bij elkaar te brengen, workshops te organiseren of gerichte tentoonstellingen en collecties te maken voor specifieke groepen. Thijssen benadrukt de kracht van de bibliotheek hierbij: "Door samen als cluster op te trekken maak je het totaalprogramma rijker en het bereik breder. We gaan uit van 20% groei dankzij de nieuwe doelgroepen van onze partners. En alhoewel straks niemand biebof bibliotheek op de gevel van het gezamenlijke cluster zal willen zien, zijn wij, met onze immense en brede achterban, wel degelijk een interessante partij tot samenwerking voor velen".

Via 'Wij maken Tilburg creatiever' worden aanhakend bij de *Do It Yourself- beweging* tal van werkplaatsen en proeftuinen vormgegeven. Of het nu filmmakers, timmerwerkplaatsen of breiclubs betreft, het draait om samenwerken en experimenteren met (nieuwe) technologieën en vaardigheden. Deze actieve communities dragen bij aan de ontwikkeling en overdracht van kennis aan nieuwe groepen. Eenieder wordt gevraagd te co-creëren en het beste uit zichzelf te halen. Het Digilab vormt nu al een centrale plek in de Midden-Brabantse bibliotheek. De mobiele versie, de MakersBuzz van Cubiss, is met zijn 3D-printer en Lasersnijder een graag geziene gast op de vele Brabantse festivals.

Tot slot staat binnen 'Wij maken Tilburg socialer' het verbinden van Tilburgers centraal. Stimuleren van ontmoetingen tussen groepen, samenwerken met organisaties als Seats2Meet, en het oppakken van de wijkfunctie zijn speerpunten. "Je vergeet soms wat voor unieke oplossingen mensen zelf bedenken. Laatst vernamen we via de Fontys Paramedische opleiding van een oudere dame die een scheurkalender voor het raam had hangen, zodat de buurman kon zien of alles goed was door te controleren of de dag nog klopte. Dit soort eenvoudige oplossingen is kennis die we beschikbaar moeten stellen", legt Thijssen uit. Een even simpel als illustratief voorbeeld van journalist James Surowiecki "*the wisdom of the crowds*" noemde.

Vanaf september is in Tilburg vooruitlopend op de ontwikkelingen in de Spoorzone gestart met een fysieke proeftuinbibliotheek, gedoopt tot 'Kennismakerij'. Suzy Chong, student aan de Fontys Academie voor Architectuur en Stedenbouw, creëerde met een ontwerp van balen gerecycled papier (gratis geleverd door het Tilburgse bedrijf CVB Ecologicals) een duurzame en flexibele ruimte. Een klein team pioniers en eerdergenoemde partners zijn van hieruit aan het experimenteren met een programma. Goede voorbeelden voor reflectie zijn er gelukkig voldoende. Wat is de toegevoegde waarde van een stilte-ruimte zoals bij de bibliotheek in Stuttgart? Passen kookworkshops in samenwerking met plaatselijke middenstanders, zoals in Assen in de bibliotheek gebeurt, in het kennismakerijprogramma? Wat kan geleerd worden van het sterke innovatieteam van DOK Delft?

Uitdagingen voor het uiteindelijke ontwerp van de 'definitieve' Kenniswerkplaats in de Spoorzone zullen volgens Thijssen gelegen zijn in het operationeel kunnen maken van adagia als '*think global, act local*' en een hernieuwde inrichting van de volksverheffing richting de transformatie-economie. Hoe gaat de Kennismakerij helpen in de zelfredzaamheid van mensen die op zoek gaan naar waardevolle levensveranderende ervaringen en zingeving voorop stellen? Dat de Kennismakerij door anderen het podium te bieden nu al vrijwel dagelijks gevuld is met activiteiten gericht op kennisdeling, netwerkvorming en vermaak is een teken dat de collectieve zoektocht in gang gezet is. □

Een cultuur van duurzaamheid

Gebouw-T, biobased en de creatie van regionale verbindingen

Ook in de popsector kiest iedere venue een eigen richting. Één van de meest opvallende initiatieven komt uit Bergen op Zoom. Gebouw-T werkt onder de noemer 'Creative Biobased' co-creatief samen met de biobased-industrie, onderwijspartner ROC en de gemeente. Gezamenlijk willen ze Gebouw-T tot duurzaamste podium van Nederland transformeren.

De Brabantse podiumwereld is in beweging. De Brabantse podia zijn concurrenten maar toch kijken ze ook over de muren naar elkaar voor samenwerking. Bij het project 'Proud of the South' staan stimulering van regionaal talent en profilering van de provincie Brabant centraal. Onderliggend effect is dat podia elkaar onderling stimuleren, ondersteunen, informeren en inspireren. Effenaar in Eindhoven richt zich sterker op programmeren in de stad. Mezz in Breda besluit de onrendabele oefenruimtes te sluiten en de caféruimte slechts open te stellen wanneer daar ook iets geprogrammeerd staat. Wel worden andere spelers, waaronder inwoners van Breda, gestimuleerd om met initiatieven te komen voor activiteiten in Mezz Café. O13 in Tilburg zoekt, met gemeentelijke financiële steun voor een verbouwing, een betere aansluiting van haar zaalcapaciteit op de nationale markt. De verbouwing, mede ingegeven door de opening van Tivoli-Vredenburg in Utrecht wordt gelukkig ook aangegrepen om energiezuinigheid en duurzaamheid van het podium centraal te stellen. Een focus die overigens niet helemaal uniek is in de popsector.

In Gebouw-T pakken ze het nog grondiger aan: het moet het duurzaamste podium van Nederland worden. Er was al eerder een popzaal die zich nadrukkelijk als meest duurzame in de markt zette. In 2008 opende in het oude Nighttown pand de eerste duurzame dansclub ter wereld, genaamd Watt Rotterdam. Spraakmakend was de energieopwekkende dansvloer. Maar door de gehele organisatie werd duurzaamheid zichtbaar gemaakt. Er werd flink gebruik gemaakt van led-lampen. Er waren *minimal waste bars* en transparante spoelbakken in de toiletten gaven aan hoe(veel) regenwater gebruikt werd. Rijk beplante *relax roofs* en binnentuinen zorgden voor een stukje stadsnatuur. Het marketingverhaal werd krachtig neergezet, maar ondanks alles werd WATT in 2010 alweer failliet verklaard.

Bijzondere partners

Gebouw-T wil duurzaamheid voor langere termijn goed inbedden. Gebouw-T opende 2011 als popzaal in een verbouwde monumentale militaire manage in Bergen op Zoom. Gebouw-T is een professioneel podium met regionale uitstraling (West-Brabant en Zeeland) en fungeert als broedplaats voor cultuurontwikkeling en springplank voor talent. Bijzonder in dat kader is de intensieve samenwerking met ROC Zoomvliet College. Directeur van Gebouw-T Gert-Jan de Koster omschrijft het als volgt: "We zijn 's avonds een poppodium, maar overdag een school waar leerlingen van het MBO kunnen werken aan podium- en evenemententechniek (licht en geluid) en AV producties". Uniek is de opnamestudio die van BBC overgenomen is en door de studenten dankbaar gebruikt wordt. Gebouw-T weet slimme connecties te maken die passen bij de tijdgeest en direct omgeving. Naast het onderwijs is zodoende ook de regionale biobased-industrie in beeld gekomen om mee samen te werken. Biobased is de verzamelnaam voor producten en technologieën die worden verkregen uit natuurlijke grondstoffen, zoals reststoffen uit de agrarische sector. Hierdoor ontstaan volledig afbreekbare producten waardoor afval tot een minimum wordt beperkt.

Gerlof Jorritsma, betrokken bij het ontstaan van Gebouw-T en voorvechter en kwartiermaker van het thema biobased, neemt ons mee. "Wat onderscheidt West-Brabant op het gebied van kunst van andere plekken? Niets", geeft Jorritsma aan. "Maar dit is wel de plek *'where agro meets chemistry'*. De hele wereld kijkt met grote interesse naar ons. Vanwege

(noodzakelijke) innovatiedrang, maar ook vanwege de unieke netwerkvorming in een 'Green Chemistry Campus'." Op deze campus werken ondernemers, overheden en kennisinstellingen aan biobased innovaties op het snijvlak van landbouw en chemie. Uit reststromen van de landbouwsector worden onder meer vezels, eiwitten en suikers gehaald die met behulp van nieuwe technologieën worden verwerkt in biobased producten. "Juist in de verbinding van de werelden van kunst en creatieve industrie met die van landbouw en chemie kan het bijzondere liggen voor deze regio. We zijn geïnspireerd door het concept van Textielmuseum-Textiellab waar innovaties tot stand komen door fabricanten en designers samen te brengen. Deze functie willen we voor Gebouw-T voor elkaar krijgen", aldus Jorritsma. Creatieve industrie kan daarbij bijdragen aan de verbetering van de aantrekkelijkheid van producten maar vooral ook in de zoektocht naar innovatieve nieuwe verbindingen en toepassingen.

Creative Biobased

"We zijn nu nog niet dat groenste podium, het is een geduldig transformatieproces waarbij we stappen op de goede weg zetten", geeft De Koster aan. Een belangrijke stap is 'Creative Biobased'. Dit is een recent gestart samenwerkingsproject van Gebouw-T met onder andere The Green Chemistry Campus, BKKC en de gemeente Bergen op Zoom waarbij kunst en cultuur worden samengevoegd met biobased-technologie. "Tot nu was het bij Gebouw-T vooral de stap naar een biobased schoonmaakmiddel van fruitextracten, afbreekbare bekertjes en meer aandacht voor gebruik van materialen. Veel gebeurde echter in de marge. De toekomst ligt voor ons open", vult De Koster aan.

Onder Creative Biobased wordt aan de toekomst gewerkt via een serie projectfiches waar multidisciplinaire teams uit kunst, onderwijs en industrie samenwerken aan nieuwe oplossingen. Te denken is aan biobased lichtdesign door inzet van lichtgevende bacteriën die oplichten bij geluidsfrequenties; biobased merchandise zoals een kledinglijn met producten van groen thee; biobased muntjes die gemaakt worden van aubergines; of biobased energie in de vorm van Gebouw-T dat energie levert aan de buurt.

Duurzaamheid en biobased dragen het risico mee dat initiatieven in de productieketen blijven hangen en de weg naar de maatschappij maar moeizaam weten te vinden. De kracht van instellingen als Gebouw-T ligt in de verbinding met consumenten en burgers. Naast alle productontwikkeling, ligt de cruciale factor in hoeverre Gebouw-T als plek ontwikkelt om consumenten biobased te laten beleven. Hoe maak je iets als biobased nu *hip, hot and happening*? Kun je goed gedrag (carpoolen of hergebruik van bekertjes bijvoorbeeld) belonen? De studenten Cultural Venue Management werden gevraagd mee te denken hoe biobased in de markt te zetten. Enkele ideeën: *'Cup for Coin'* waarbij je je biobased beker kunt laten omsmelten tot een muntje en het gehele proces zichtbaar is; *'Superstyle Energy'*, waarbij muziekstijlen tegen elkaar strijden om energie op te wekken; of de introductie van het lifestyle label 'BIO-Beest' (als woordspeling op biobased) om een minder braaf, bij pop passend imago te creëren.

Zowel De Koster als Jorritsma zien Gebouw-T qua omvang als een goed testpodium. Een *open source* biobased-broedplaats waar innovaties tot stand komen en waar tegelijkertijd consumenten biobased kunnen beleven. Bij succes kunnen varianten doorontwikkeld worden. De bedoeling is om in 2015 via de eerdergenoemde projectfiches te werken aan een aantal hoofdlijnen: ten eerste de uitrol van innovaties via kennisdeling in een open source innovatienetwerk met andere culturele venues. Ten tweede de oplevering van een biobased duurzaamheidstoolkit en barometer in samenwerking met Stichting Duurzaam Organiseren, die organisaties zal helpen om te werken aan hun eigen duurzaamheid. Ten derde de organisatie van een biobased (belevings)event dat fungeert als communicatietool, etalage, procesversneller en experimenteerplek. □

Van de stoffigheid af

TextielMuseum in bedrijf wordt Europese culturele hotspot

Enthousiast wijst Anke van den Broeck, manager Online Marketing van het TextielMuseum, op het ingenieuze samenspel van de bestaande oude bakstenen fabriekshallen met de in 2008 opgeleverde moderne (grotendeels glazen) architectuur. "Maar binnen is het nog bijzonderder. Het bruist dagelijks in ons museum." Trendvoorspeller en designcurator Lidewij Edelkoort, die de tentoonstelling 'Talking Textiles' (2013) samenstelde, verkondigde vorig jaar al duidelijk dat textiel een steeds prominentere plek inneemt in de samenleving. De stoffigheid die aan textiel kleef, maakt volgens haar plaats voor een nieuwe set aan waarden.

Er is aandacht voor educatie, kennisuitwisseling, creativiteit en verbinding op allerlei niveaus. Textiel raakt meer aspecten van de samenleving dan je in eerste instantie zou bedenken. "Bijna wekelijks worden in het TextielMuseum kinderen betrokken via *Do It Yourself*-workshops; worden fabrikanten en (top)designers via het TextielLab aan elkaar verbonden. Dat is wat wij het TextielMuseum in bedrijf noemen", geeft Anke aan. Vooral het TextielLab maakt het museum bijzonder. In het Lab is een wereldwijd unieke collectie stoffen, garens, machines en technieken voorhanden om mee te werken. Er is ruimte om te ontwerpen, te testen en dingen daadwerkelijk te produceren. Studenten en opkomende designers gebruiken het Lab in het kader van hun opleiding, maar net zo goed maken de topontwerpers van Nederland, zoals Jan Taminiau, gebruik van de uitstekende faciliteiten. Taminiau, die Koningin Máxima, Lady Gaga en Beyoncé tot zijn klanten mag rekenen, gebruikt het Lab al sinds zijn eigen afstudeercollectie 'Unfolding' (2003). "De veters in de schoenen van Lady Gaga, zijn gemaakt in ons Lab", lacht Anke. Dit alles gebeurt niet achter gesloten deuren, maar gewoon open voor de bezoekers. Tastbaar en transparant. Meekijken met de ontwerper kan en mag, en als er tijd is kun je zelfs met ze in gesprek.

Bidbook voor de toekomst

Het vasthouden en uitbouwen van deze waardevolle activiteiten vraagt om een visie op de toekomst. Directeur Errol van de Werdt toont trots het bidbook dat als spoorboekje dient voor 2014-2018. "Het TextielMuseum heeft de potentie uit te groeien tot het kennis- en expertisecentrum op het gebied van textiel in Europa. In 2018 willen we een culturele hotspot zijn: een bedrijvige, creatieve ontmoetingsplek van internationale allure

▼ Garenbank in het TextielLab. Fotografie: Joep Vogels.



waar nog meer bezoekers en gebruikers genieten van tentoonstellingen, manifestaties, educatieve programma's, experimenten en expertmeetings".

Het bidbook schetst een serie strategische doelen voor het Textielmuseum. Het museum wil de textielexpert op het gebied van kennis, materialen en machines worden en blijven, toegankelijk voor iedereen. Het TextielLab en ook de textielbibliotheek met meer dan 200.000 titels zijn al uniek in hun soort in Nederland. Verder is talentontwikkeling en educatie speerpunt en wordt een eigen onderzoeks- en ontwikkelings te worden in het topsegment van Nederlandse museumbestel. Juist door de focus op textiel als rode draad te houden en geen geforceerde bijstaande functies aan te nemen zal TextielMuseum haar positie bestendigen. Schoenmaker blijf bij je leest is het credo. Daarmee hangt samen dat het museum zichtbaarder en bekender op lokaal, nationaal en internationaal niveau wil worden.

Actiever naar buiten treden met een herkenbaar gezicht en verhaal om zo het TextielMuseum als merk neerzetten in zowel de regio als internationale context. Een nieuwe huisstijl en eigen productlijn zijn nu al voorbeelden van deze herkenbaarheid en zichtbaarheid. De groeiende herkenbaarheid moet ook leiden tot een sterke band met bezoekers en gebruikers. Door het TextielMuseum als dynamische inspirerende ontmoetingsplek op het snijvlak van kunst, design, mode en architectuur te positioneren wil het museum een bredere doelgroep aantrekken, interactie stimuleren en meer herhaalbezoekers genereren. Wat weer leidt tot optimaal cultureel ondernemerschap. Het TextielMuseum zet als nieuwe verdienmodellen nadrukkelijk in op de ontwikkeling van een eigen productlijn en de uitbreiding van de productiecapaciteit. Cruciaal is de uitbreiding van het Museum door aankoop van het naastgelegen Drögepand. Dan komen 3000 vierkante meters beschikbaar voor zaken als pop-up-shops, een educatiewerkplaats, flexwerkplekken plus een textielhostel. Een uitgebalanceerde multifunctionele culturele hotspot met textiel als rode draad. Een innovatieplek voor studenten, designers en fabrikanten, waar slimme verbindingen worden gemaakt naar nieuwe velden. In dit kader is het opnieuw in het leven roepen van het Textielweekend (zes jaar georganiseerd tot 2011) interessant. Als dit strategisch en verbindend genoeg neergezet wordt, dan kan het Textielweekend voor Tilburg wellicht worden wat 'Eurosonic' is voor Groningen en de 'Dutch Design Week' is voor Eindhoven. □

TextielMuseum  TextielLab



Simon de Wijs is innovator en pathfinder, nauw betrokken bij organisaties als Midpoint Brabant, Performatory en Leisure Academy Brabant.



Peter Horsten is lecturer, onderzoeker en coördinator op gebied van cultural venue management en creatieve industriën aan de NHTV.

PACESI aan het werk

Samen waarde zichtbaar maken

Tekst: Ger Pepels



▲ Het Parktheater.
Fotografie: Frank van Eersel.

Het speelveld en het spel zijn echter veranderbaar. Juist culturele organisaties beschikken over de kwaliteiten om alternatieven te verbeelden en betekenis toe te voegen.



Ger Pepels werkt als onderzoeker en docent op het terrein van Social Innovation (Academy for Leisure, Performatory Uncover team). Hij participeert in Ambassade voor Creatieve Zaken en initieert mede Brabant District of Creativity en begeleidt in PACESI de medewerkers van PTE.

Leren is onvermijdelijk in de snel veranderende samenleving. Evident voor het individu, maar beperkt expliciet bij organisaties en in samenwerkingsverbanden. Toch is juist het opereren en leren in netwerken noodzakelijk om de impact van culturele instellingen in de regio te vergroten. Dit stelt hoge eisen aan de medewerker en de organisatie.

In PACESI ('Park Theater Academy for Creative Entrepreneurship & Social Innovation') verkennen Park Theater Eindhoven (PTE) en Academy for Leisure (NHTV) het speelveld van het theater. De groeiende betekenis van de regio voor het welzijn van haar burgers daagt het culturele veld uit. In de VPRO Tegenlicht-documentaire 'De macht aan de stad' (uitgezonden op 28 september jongstleden) blijkt het culturele veld niet op het netvlies te staan van burgemeester Van Gijzel als hij trots over zijn stad verhaalt. Volstaat dan de volgende ambitie: "De schouwburg in deze stad vol jonge technische werkers (...) moét slagen (...). Dat slagen betekent namelijk: gevulde zalen, dat is duizenden confronteren met de uitingen van traditionele of eigentijdse, grote en kleine kunst"? Het zijn de woorden van Theo van Eupen, bestuursvoorzitter van de Stadschouwburg Eindhoven, gesproken in 1964. Volstaat een hoog bezoekersaantal om betekenisvol te zijn voor de regio? De kernvraag luidt: hoe kan Parktheater Eindhoven leidend zijn in de vormgeving van de 'Raakbare Samenleving' in 2020? Of, zoals Giel Pastoor het in zijn PaTroonrede van 17 september 2013 verwoordde: "'De Raakbare Samenleving' is een inspirerende, inclusieve, delende en helende samenleving; Parktheater speelt met haar programma en met haar mensen een belangrijke rol in die samenleving. We kunnen daarin het verschil maken."

Triple loop learning

Het enthousiasme voor het leertraject in PACESI botste op de alledaagse realiteit. Na de start van het intensieve programma voor medewerkers PTE, studenten en staf NHTV in september 2013 (colleges over imagineering, storytelling, social innovation; workshops; met studenten een netwerk bijeenkomst rondom scenario's organiseren én werken aan individuele opdrachten) kozen de medewerkers in januari 2014 voor het *light* (twee deelnemers), *medium* (drie deelnemers) of *large* programma (acht deelnemers), opbouwend van het volgen van colleges, deelname aan drie workshops én het werken aan individuele onderzoeksvragen.

Ook inhoudelijk bleek het programma uitdagend. PTE stimuleert continue verbetering en innovatie. Naast reguliere verbeteringen (de zogenaamde *first loop*) initieert PTE leerervaringen door elkaar kritisch te bevragen over de aanpak van de ambitieuze doelen

(*second loop*). Zo daagt het marketingteam de organisatie als geheel uit om de door haar gedefinieerde 'leidende principes' samen na te streven.

PACESI gaat echter verder en vraagt de medewerkers te reflecteren op de rol van het theater in de veranderende omgeving (*triple loop learning*). De medewerkers in de large groep onderzoeken hoe zij samen met externe partners netwerken kunnen creëren die een voortgaande stroom innovaties opleveren en betekenis geven aan de Raakbare samenleving.

Het was zaak om deze uitdaging te verbinden aan reguliere werkzaamheden. In ontbijtsessies en workshops interpreteerden de medewerkers van de large groep een succesvolle samenwerking (live-streaming van Carmen met Opera Zuid, Vitalis, Studio040) en selecteerden zij een individuele onderzoeksvraag ('hoe ontwikkel ik het netwerk met/voor expats, of alleen-gaanden?'). Het leertraject vond onderling afstemming door het vijftigjarige jubileum van PTE als pilot te kiezen. Studenten verbinden hieraan stakeholders rond de expat-community door de organisatie van een innovatie- en netwerkevent.

De Raakbare Samenleving in het verhaal van de stad

Regio's positioneren zich op basis van middelen en kwaliteiten. De prioritering hiervan en de storytelling hieromheen (bijvoorbeeld: Brainport voor de regio Eindhoven) bieden zicht op de sturende krachten. De economische logica domineert daarbij en cultuur is nu nog voornamelijk een vestigingsplaatsfactor. Het speelveld en het spel zijn echter veranderbaar. Juist culturele organisaties beschikken over de kwaliteiten om alternatieven te verbeelden en betekenis toe te voegen. "Het theater is één van die vrijplaatsen waarin een mechanisme van weerbaarheid kan ontstaan", zoals Johan Simons het vorig jaar verwoordde tijdens VPRO Zomergasten. Nieuwe verhoudingen creëren in de regio overvraagt de afzonderlijke culturele organisatie. Waar PTE weliswaar substantiële output (500 voorstellingen, 300.000 bezoekers per jaar) realiseert, voelt zij absoluut de wens om samen te werken. Om het regionale speelveld te beïnvloeden, is er méér nodig dan een nieuwe voorstelling, dienst of proces. Het gaat om betekenisgeving in dynamische netwerken. Dit vraagt van de medewerkers en de organisatie om opnieuw naar de eigen rol te kijken.

PTE en NHTV verkennen uitbreiding van de samenwerking, zoals Bibliotheek / Centrum voor Kunstzinnige Vormgeving Nieuwe Veste (Breda). Bent u geïnteresseerd in deelname of meer informatie, dan kunt u contact opnemen via pepels.g@nhtv.nl.

Samenwerkend Museumkwartier in Den Bosch

Voor- en nadelen van synergie

Tekst: Joep Coolen

De overheid verwacht van musea dat zij partners zoeken en samen initiatieven opzetten. Het beleid van Minister Bussemaker steunt hierbij op twee pijlers om de verbinding tussen collectie en publiek te versterken: brede samenwerking (musea onderling, maar ook met andere partners) en het behoud van kwaliteit en toegankelijkheid van de collectie. Bussemaker geeft aan dat samenwerken vooral besparend werkt en kosten oplevert. Ze wil organisaties stimuleren die door samenwerking bezoekersaantallen vergroten, kosten besparen en/of extra inkomsten genereren en meer kwaliteit leveren voor hetzelfde of minder geld. Dat een samenwerking binnen twee musea niet alleen maar voordelen maar ook nadelen oplevert laat de samenwerking binnen het Museumkwartier 's-Hertogenbosch zien.

Het Museumkwartier is geopend op 24 mei 2013 en bestaat uit een samenwerking tussen het Stedelijk Museum 's-Hertogenbosch (SM's) en Het Noordbrabants Museum, gemeente 's-Hertogenbosch en provincie Noord-Brabant. Door de verschillende achtergronden van beide musea verliep integratie en samenwerking niet altijd soepel. René Pinget, directeur van het SM's: "Wij hebben een internationale collectie. Het Noordbrabants Museum is vanuit de aard gericht op de culturele biografie van Brabant en is bovendien een veel grotere organisatie. Meer dan het dubbele van het SM's. Mijn voorganger vreesde vooral voor de artistieke verdunning die zou gaan optreden als er een fusie plaats zou vinden". Binnen het Museumkwartier is sprake van een organisatorische samenwerking, waarbij beide musea hun eigen profiel en bestuurlijke autonomie, maar wel faciliteiten en voorzieningen met elkaar delen. De belangrijkste doelen bij de oprichting van het Museumkwartier waren het realiseren van kostenvoordelen en verbeteren van de marktpositionering in de gemeenschappelijke uitvoering. Vanuit de Provincie Noord-Brabant was Jolande Schneider betrokken bij het ontwerp: "Uiteraard is er gekeken hoe dat beide organisaties slim, efficiënt en binnen de budgetten konden samenwerken, maar er was geen sprake van bezuiniging. De provincie wilde vooral een kwaliteitsverbetering".

Gezamenlijke kosten

Door in de ontwerpfase het gezamenlijk gebruik van ruimtes effectief in te richten is een besparing van ongeveer 10% gerealiseerd op de bouwkosten. Het betreft onder andere kantoorruimte, werkplaats, museumwinkel en restaurant. Samenwerking binnen deze ruimtes zorgt voor kostenvoordelen op het gebied van bedrijfsvoering en exploitatie. Door de inrichting van de gebouwen is meer diversiteit ontstaan in het gebruik van de ruimtes. Dit geeft bijvoorbeeld meer variatiemogelijkheden bij het verhuren van ruimtes omdat beide partijen van elkaars faciliteiten gebruik kunnen maken.

Doordat beide musea nu in een duurder pand zitten zijn de exploitatiekosten voor beide musea omhoog gegaan. Provincie en gemeente hebben daarom in een vroeg stadium de intentie uitgesproken om te komen tot een gezamenlijk vastgoed beheermodel voor het totale Museumkwartier.



▲ Het Museumkwartier in Den Bosch. Fotografie: Joep Jacobs.

Belangrijke pijler in het gezamenlijk vastgoed beheermodel was de door provincie en gemeente opgerichte Stichting Beheer Museumkwartier, verantwoordelijk voor exploitatie (huren en verhuren) en beheer van het vastgoed. Gezamenlijk beheer moest bijdragen aan de doelmatigheid, efficiëntie en samenwerking tussen de musea, de horeca en de overige gebruikers van het Museumkwartier. Gezamenlijk beheer was bovendien noodzakelijk omdat de panden qua bouw en technische installaties met elkaar verbonden zijn. Ook dit zorgde voor veel interne discussies over praktische zaken. Jolanda Schneider: "Heel concreet: waar komt straks het poortje te staan als afscheiding van de gebouwen en musea. Tot op detail is er discussie geweest over waar uiteindelijk de kleur van de vloer van mijn gebouw door zou lopen en waar die zou stoppen".

Elk voordeel...

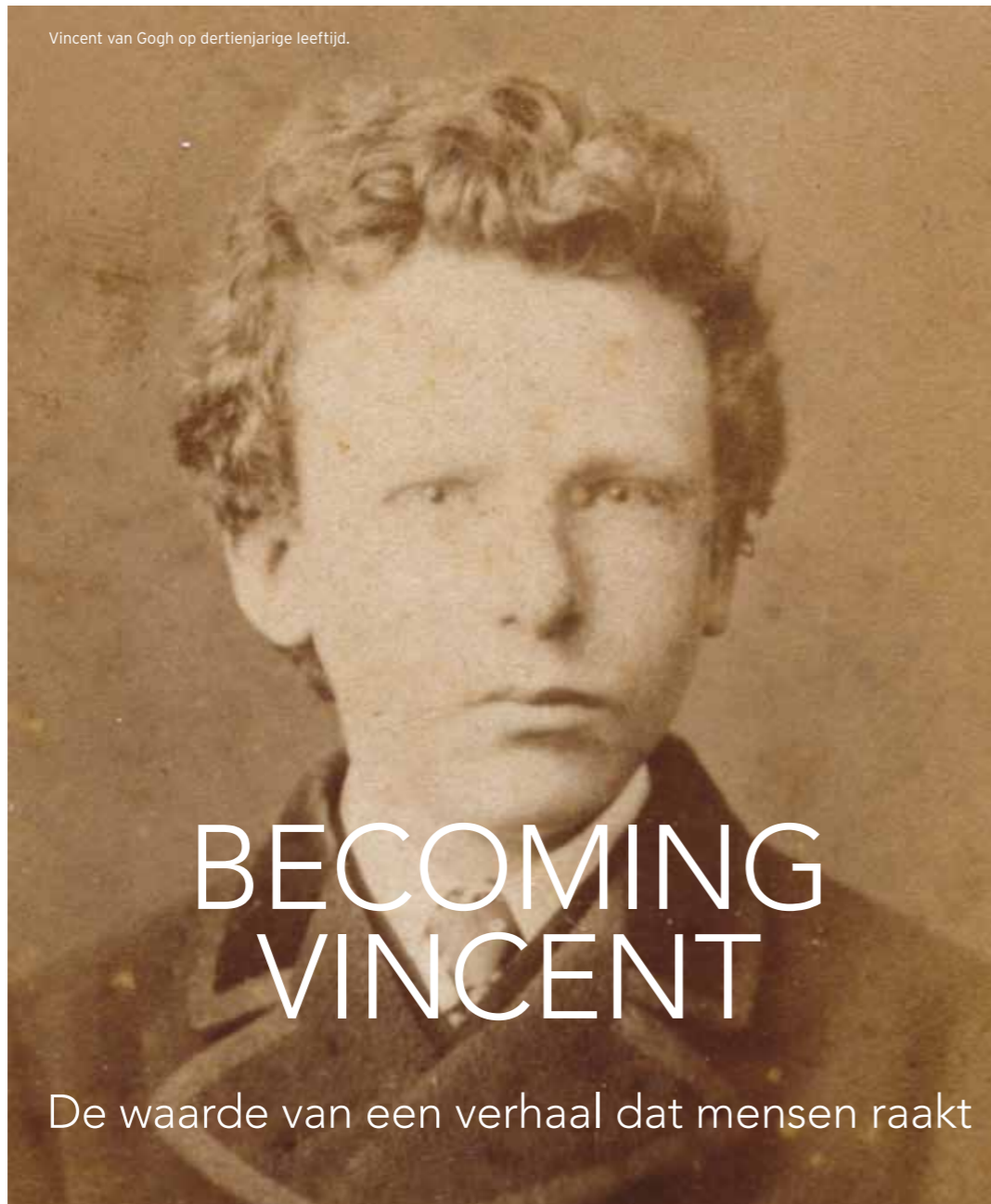
Qua marktpositionering heeft de samenwerking vooral voor het SM's voordelig uitgepakt. Doordat de musea fysiek naast elkaar liggen zijn er drempels weggenomen waardoor vooral Museumjaarkaarthouders nu beide musea bezoeken. Het Noordbrabants Museum profiteert daarentegen van de aard van het publiek dat jonger is. Volgens Janne van Wijnen, cultuurambtenaar van de gemeente 's-Hertogenbosch heeft een museumkwartier op afstand bijgedragen aan de aantrekkelijkheid van de stad. De verenigde musea bieden tevens een aanbod dat voor de sponsors aantrekkelijker en diverser is. Interessant is bijvoorbeeld de keuze van Rabobank om de centrale gang in het Museumkwartier, als verbindingsstuk tussen beide musea, te sponsoren.

De door Minister Bussemaker aangehaalde suggestie dat samenwerking kostenbesparend is, dient van een kanttekening te worden voorzien. Samenwerking brengt namelijk ook niet vooraf verwachte kosten met zich mee. Onder andere de beveiliging zorgt ervoor dat de huisvestingskosten van het SM's hoger zijn geworden. Het Noordbrabants Museum heeft immers een kwaliteit van beveiliging die vele malen hoger ligt. Ook zijn de huisvestingskosten van het SM's hoger uitgevallen doordat de huurlasten op de nieuwe locatie hoger zijn. Daarnaast zijn er extra organisatiekosten doordat systemen niet altijd te integreren zijn. Denk bijvoorbeeld aan het realiseren van een ticketstelsel dat past bij beide musea. Hoewel het experiment gaande is, kan er al voorlopige conclusie worden gepresenteerd: bij een samenwerking dient niet de bezuinigingskeuze, maar bovenal de behoefte vanuit de partners om te innoveren en nieuwe doelgroepen te bereiken, leidend te zijn. □



Joep Coolen is werkend als zelfstandige bij diverse culturele festivals en docent bij NHTV. Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van zijn afstudeerproject aan de Universiteit Antwerpen.

Vincent van Gogh op dertienjarige leeftijd.



Tekst: Licia Calvi, Frank van den Eijnden, Moniek Hover, Frank Ouwens & Juriaan van Waalwijk

Het jaar 2015 is uitgeroepen tot het Van Gogh jaar vanwege de 125ste sterfdag van deze kunstenaar. Van Gogh wordt vooral geassocieerd met zijn werk en met zijn leven in Frankrijk. Relatief onbekend is zijn tijd in Brabant. Het icoon Van Gogh biedt voor Brabant veel potentieel op toeristisch gebied. Jaarlijks trekken het Van Gogh Museum in Amsterdam en het Kröller Müller Museum in Otterlo tezamen een kleine twee miljoen (voornamelijk buitenlandse) bezoekers. Stichting Van Gogh Brabant heeft de wens het aanbod rondom Van Gogh in Brabant te versterken, zodat vanaf 2015 een substantiële groei in het aantal toeristen in (West-)Brabant gerealiseerd kan worden. Men richt zich daarbij primair op cultuurtoeristen uit Europa, Japan, de VS en de BRIC-landen. Stichting Van Gogh Brabant, Regio West Brabant en Landstad de Baronie hebben een team van experts van NHTV Internationale Hogeschool Breda ingeschakeld voor het opstellen van een toeristisch ontwikkelingsplan rondom Van Gogh in de regio West-Brabant. Dit bij voorkeur via een verhaallijn die de diverse locaties (met name Zundert, Etten-Leur, Tilburg en Nuenen) kan verbinden.

Het Van Gogh aanbod in West-Brabant bestaat momenteel uit het Van Gogh-huis in Zundert op de plek waar vroeger Vincents geboortehuis stond en uit een bescheiden informatiecentrum in Etten-Leur, vlakbij de kerk waar de vader van Vincent dominee was. Daarnaast wil Breda een rol spelen in het verstevigen van Van Gogh als toeristische trekker voor de regio en het versterken van de relatie van het regionale erfgoed met hedendaagse cultuur. Bij de aanpak van het project hebben wij de ABCDE-methode van *imagineering* als leidraad genomen, verrijkt met de zogenaamde *golden nuggets* en met storytelling. In de analysefase is vastgesteld dat er diverse typen cultuurtoeristen bestaan: de *culture vultures* (echte liefhebbers), de *cultural sightseers* (bezoekers van *must see*-attracties) en de *incidental tourists* (toevallige passanten). Een analyse van het levensverhaal van Vincent liet zien dat zijn leven vele pieken en dalen kende: onbeantwoorde liefdes, vriendschappen en ruzies, ambities en mislukkingen. Met deze aspecten kunnen veel mensen zich identificeren, ongeacht hun herkomst of voorkennis. Tijdens interviews met stakeholders vanuit Van Gogh West-Brabant viel op dat men liefdevol over "Vincent" sprak, en niet over "Van Gogh".

Na de analysefase zijn de zogenaamde golden nuggets gedestilleerd (Ouwens, 2014). Golden nuggets kunnen wetenswaardigheden of opvallende details zijn, maar ook terloopse opmerkingen. Kenmerkend voor golden nuggets is dat je erop kunt 'door associëren'. Het gaat dus niet alleen om de belangrijkste conclusies, maar juist om tot de verbeelding sprekende invalshoeken die input leveren voor een belevingsconcept. Voorbeelden van golden nuggets zijn: de potentie van de authentieke erfgoedlocaties in West-Brabant om iets complements te bieden ten opzichte van Amsterdam en Otterlo; cultuurtoeristen die sterk van elkaar verschillen maar die geraakt kunnen worden door de universele thema's uit Vincents leven. Dit alles bracht ons in de creatieve fase tot de concepttitel 'Becoming Vincent'.

Door letterlijk in zijn wereld te stappen kunnen cultuurtoeristen, ongeacht hun profiel of herkomst, een emotionele verbinding met de mens achter de kunstenaar opbouwen.

De reis van Vincent

Becoming Vincent omvat als narratief concept het verhaal van de jonge Vincent vanuit het perspectief van zijn kindertijd, jeugd en afkomst. Hoe hebben zijn jaren in Brabant hem gevormd? Waar woonde hij, waar ging hij naar school, wat bracht hem tot de cruciale keuzes in zijn leven? Becoming Vincent biedt zo een waardevolle context: het positioneert (West-)Brabant in het totale leven van Vincent. Het vormt de opmaat naar zijn leven in Frankrijk dat getypeerd kan worden als Being Vincent. Becoming Vincent bevat een dubbele gelaagdheid. Het vertelt enerzijds het verhaal over de kunstenaar in wording. Anderzijds kunnen bezoekers zich voor even volledig met de jonge Vincent identificeren: zij worden als het ware voor even zelf Vincent. Hierdoor vindt extra waardecreatie plaats. 'Becoming Vincent' biedt daarnaast een platform voor de Van Gogh locaties om samen een verbindend verhaal te vertellen over zijn leven in (West-)Brabant.

In de uitwerking van Becoming Vincent is storytelling als instrument ingezet. Verhalen zijn van alle tijden. Sinds jaar en dag hebben mensen getracht krachtige verhalen te duiden. In principe voldoet elk (fictief) verhaal aan dezelfde universele verhaallijn (Hover, 2013). Een model dat aansluit bij dit gedachtegoed is dat van de 'Reis van de held', gepresenteerd in twaalf stappen (Bouma, 2010). Ook een mensenleven kan beschouwd worden als een 'reis van de held'. De reflectie van een

universeel verhaalmodel op een waargebeurd levensverhaal kan leiden tot herkenning van universele menselijke dilemma's en waarden. Een goed opgebouwd verhaal kan ons ontroeren, fascineren en inspireren. Krachtige verhalen maken beleving betekenisvol en waardevol.

Het levensverhaal van Vincent van Gogh sluit naadloos aan op het patroon van de twaalf stappen van de held. Bij het grote publiek zijn vooral de laatste stappen uit zijn leven bekend. Zo vertegenwoordigt stap negen (de dolk) in het model "het moment van absolute ontluistering in het leven van de held." In Vincents verhaal is dit het afsnijden van zijn linkeroorlel in Arles, na een heftige ruzie met zijn vriend Gauguin. Stap elf (dood en wederopstanding) staat in het model voor "de finale test. De held moet een offer brengen. Sommige helden verkiezen te sterven voor hun idealen: 'only what is worth dying for is worth living for.'" Vincent wordt geplaagd door schuldgevoelens wanneer hij ziet dat het met zijn geliefde broer Theo steeds slechter gaat. Hij krijgt een hevige inzinking en schiet zichzelf in de borst. Op 29 juli 1890 overlijdt hij, met Theo aan zijn zijde.

Voor Brabant ligt er de unieke kans juist de eerste stappen uit het leven van Vincent te vertellen, het relatief onbekende verhaal dat vooraf ging. Het is in feite een vervolgverhaal dat in delen gebracht wordt. Iedere locatie kan zo gebeurtenissen belichten die Vincent daadwerkelijk op die plek beleefde. Stap één uit het model staat voor de proloog: "De held wordt geïntroduceerd. Er is sprake van schijnbare orde maar je voelt een zekere *imbalance* in zijn leven." Zundert kan het verhaal over Vincents kindertijd vertellen. Hij werd als tweede Vincent in het gezin van Gogh geboren, de eerste werd doodgeboren exact één jaar vóór hem. Het grafje waar zijn broertje ligt begraven, bevindt zich naast het kleine protestantse kerkje, vlakbij waar zijn huis ooit stond. Bedenk eens hoe het geweest moet zijn voor de kleine Vincent om elk jaar op je verjaardag met je familie een grafsteen te bezoeken waarop je eigen naam geschreven staat. Een eerste laag kan dit universeel herkenbare verhaal vertellen. Per locatie kan een tweede laag verdieping bieden voor bepaalde segmenten binnen de doelgroep toeristen, bijvoorbeeld hoe Vincent later als kunstenaar terugverlangde naar Zundert, iets wat vele kunstenaars na hem geïnspireerd heeft. Daarnaast zou elke locatie nog een derde laag kunnen bieden in de vorm van een *backstory* die ingaat op bijvoorbeeld de historisch-culturele of de psychologische context. Hoe lagen de verhoudingen tussen de katholieken en protestanten in die tijd? Wat betekent het voor een kind om een *replacement child* te zijn? Het is de uitdaging deze gelaagde verhalen zodanig te presenteren (fysiek en digitaal) dat *leveling up* plaatsvindt: de *incidental tourist* wordt zodanig geraakt dat hij een *cultural sightseer* wordt, enzovoorts. Het doel is de verblijfsduur per locatie te verlengen om zodoende de bestedingen te laten toenemen. Tevens worden bezoekers gestimuleerd

ook andere delen uit Vincents levensverhaal op andere locaties te gaan beleven. Hiermee wordt de verblijfsduur in de regio verlengd wat uiteindelijk tot economische waardecreatie leidt.

Toekomstperspectieven

Becoming Vincent leent zich uitstekend voor digitale toepassingen, zoals *augmented reality* of *locative media*. Bij de NHTV is een korte demo voor de Oculus Rift ontworpen. De Oculus Rift is een *virtual reality*-bril waarmee men zich in een 3D-wereld bevindt. De demo toont het kindje Vincent in de tuin achter zijn geboortehuis te Zundert. Hij vertelt de bezoeker over zandkastelen bouwen met zijn broertje Theo en over zijn vader van wie hij niet langer naar de katholieke dorpschool mag. Het verhaal is bedoeld om bezoekers zo dicht mogelijk bij het kind Vincent te brengen en hen te laten voelen wat hij voelde. Door letterlijk in zijn wereld te stappen kunnen cultuurtoeristen, ongeacht hun profiel of herkomst, een emotionele verbinding met de mens achter de kunstenaar opbouwen. Het zien van de fysieke tuin achter het Van Gogh huis zal daarmee tot een sterkere beleving leiden.

Becoming Vincent is door de locaties en partners van Van Gogh Brabant enthousiast ontvangen. Het biedt voor ieder een handvat om een eigen onderdeel van de verhaallijn nader uit te werken. In Etten-Leur wordt het concept al toegepast bij de ontwikkeling van de Van Gogh-kerk die eind 2014 in gebruik wordt genomen. Om de twaalf stappen voor alle samenwerkende partners binnen Van Gogh Europe als leidraad te kunnen gaan hanteren, wordt de komende periode nadere uitwerking gegeven aan een cultuur- en kunsthistorische onderbouwing. Zodra deze gereed is kan 'Becoming Vincent, Being Vincent' als basisinstrument worden ingezet voor nieuwe ontwikkelingen bij alle Europese Van Gogh-locaties. □

LITERATUUR

- Bouma, M., *Storytelling in 12 stappen. Op reis met de held* (Amsterdam 2010).
- Hover, M., *De Efteling als 'Verteller' van Sprookjes*. (Kaatsheuvel 2013).
- Hover, M.; P. Rooijackers, 'Imagineering als innovatie-instrument', in: *MMNieuws* (2008), no.8.
- Ouwens, F., *Concept examples. Lecture IP imagineering*, (Breda 2014).

Frank van den Eijnden is directeur Van Gogh Brabant en voorzitter Van Gogh Europe.

Licia Calvi PhD, Senior Lecturer & Researcher Interactivity & Media Theory
Moniek Hover PhD, Lector/Professor Storytelling & Experience

Frank Ouwens MSc., Senior Lecturer Imagineering & Event Management

Albert van Schendel Med., Senior Lecturer Multifunctional Leisure Locations

Juriaan van Waalwijk BBA, Concept Development & Storytelling Projects

UANGOGH
BRABANT

VINCENT'S HOMETLAND

De reflectie van een universeel verhaalmodel op een waargebeurd levensverhaal kan leiden tot herkenning van universele menselijke dilemma's en waarden. Een goed opgebouwd verhaal kan ons ontroeren, fascineren en inspireren. Krachtige verhalen maken beleving betekenisvol en waardevol.

Meer informatie over projecten door NHTV-experts via Licia Calvi (calvi.l@nhtv.nl) en Moniek Hover (hover.m@nhtv.nl).

Van keizers en Duitsers

Meerwaarde door storytelling langs Hadrian's Wall en de Atlantikwall

Tekst: Redactie MMNieuws

Hadrian's Wall en de Atlantikwall zijn beiden grote internationale verdedigingsbouwwerken verbonden aan welbekende periodes in de wereldgeschiedenis. Waar Hadrian's Wall de noordwestelijke grens van het Romeinse Rijk aangeeft, is de Atlantikwall een verdedigingslinie gebouwd door nazi-Duitsland. MMNieuws sprak met Nigel Mills, erfgoedconsulent en voormalig directeur van Hadrian's Wall Trust en Ron Brans, vanuit provincie Zuid Holland projectleider van de 'erfgoedlijn' Atlantikwall, over hoe zij met partners meerwaarde creëren.

Wat beoogt het project?

Nigel Mills: Als werelderfgoed heeft Hadrian's Wall de potentie om bij te dragen aan de sociale en economische ontwikkeling van lokale en regionale gemeenschappen. Middels een proces van duurzame ontwikkeling dat voor bescherming en behoud van het erfgoed zorgt, kunnen we deze potentie realiseren. Hiervoor was het nodig dat bezoekers een interessante en meer betekenisvolle beleving geboden werd. Immers, uit grootschalig onderzoek bleek dat het publiek Hadrian's Wall niet kende. Men dacht aan een muur in plaats van aan plekken die de moeite van het bezoeken waard waren. Gepresenteerde informatie werd te academisch bevonden. Om het maar even plat te zeggen: Hadrian's Wall, de bezoekbare plekken en de musea waren een verzameling stenen met objecten in vitrines. Het belangrijkste doel was dan ook dit te veranderen, het verbeteren van de bezoekersbeleving en het motiveren van bezoekers om niet één maar meerdere sites en musea te bezoeken.

Ron Brans: De Atlantikwall is een van de 'erfgoedlijnen' van de Provincie Zuid Holland. Een erfgoedlijn is een geografische structuur die meerdere monumentale locaties met een gemeenschappelijk verhaal verbindt tot een lijn op de kaart. De doelstelling van de erfgoedlijn Atlantikwall is het (verder) beschermen, benutten en beleven van de Atlantikwall. Dit doen we in een van onderaf vormgegeven netwerk van partijen (we noemen dit een 'erfgoedtafel'), waarin gezamenlijk een 'stip aan de horizon' is geformuleerd. Individuele inspanningen van betrokken partijen worden zoveel mogelijk in lijn met die stip ingezet. Door partijen rond een verhaal te organiseren, voorkom je dubbel werk en versnippering en creëer je focus en massa. Met deze werkwijze wordt bijgedragen aan een prettige leefomgeving en een goed economisch vestigingsklimaat. De aanwezigheid van cultureel erfgoed is eveneens een manier om je als regio te kunnen onderscheiden.

Wat is het verhaal en hoe wordt dat verteld?

Nigel Mills: Hadrian's Wall Trust heeft in samenwerking met de organisaties die sites en musea managen en een breder netwerk van natuur- en toeristische organisaties een framework ontwikkeld, dat hielp in het sturen van 'interpretatie' bij de sites en musea. Het framework maakte het mogelijk dat elke partner zijn eigen verhaal ontwikkelde, maar dat de bezoeker daarnaast ook een overkoepelend verhalend concept geboden kon worden. Het framework is flexibel; je kunt het gebruiken als een menukaart van een restaurant: de sites en musea maken een keuze uit gerechten en ingrediënten die ze hun bezoekers voorschotelen. Het kernverhaal dat we voor Hadrian's Wall ontwikkeld hebben gaat niet zozeer over de muur zelf, maar over het bredere verhaal van de noordwest grens van het Romeinse Rijk. Hadrian's Wall is een object dat dit verhaal illustreert, maar is niet het verhaal zelf. Geen enkele grens kan begrepen worden zonder referentie naar de sociale, politieke,

economische en geografische factoren die tot het ontstaan ervan geleid hebben. Vandaar dat het framework een aantal thema's voorstelt, waaruit verhalen ontwikkeld kunnen worden al naar gelang de mogelijkheden en sterkten van de individuele sites, hun collecties, setting, geschiedenis en locatie. Enkele voorbeelden van thema's zijn: 'mensen van het Rijk', 'het Romeinse leger', 'landschapsgrenzen' en 'macht en controle'.

Ron Brans: Voor de inwoners en bezoekers van de Provincie Zuid-Holland vormen overblijfselen van de Tweede Wereldoorlog ankerpunten. Zij brengen een fysieke verbinding tot stand tussen het heden en het donkere verleden van de Tweede Wereldoorlog. Als littekens van de oorlog verwijzen zij naar het verlies van de onafhankelijkheid, de vernietiging van de Joodse gemeenschap en de onderdrukking. Oude en verweerde verdedigingswerken, zoals bunkers en tankgrachten, nodigen uit tot het kennis nemen van hun beoogde rol en betekenis. Ze waren onderdeel van de Atlantikwall, die in de ogen van de bezetters als consolidatie van hun heerschappij over ons land moest dienen. De aanleg had een grote ruimtelijke en sociale impact. Niet alleen vanwege afsluiting van delen van de kuststrook; vanwege de afbraak van huizen en zelfs van hele wijken werden vele bewoners gedwongen geëvacueerd. De resten van de Atlantikwall zijn tijdens de Koude Oorlog door de civiele beschermingsorganisatie 'Bescherming Bevolking' gebruikt als commandocentra en opslag- of schuilplaatsen. Evenzo zijn resten van eerdere kustverdedigingswerken (bijvoorbeeld Fort 1881 in Hoek van Holland) ingezet tijdens de Duitse bezetting. Hierdoor kent het verhaal een diepere gelaagdheid. Door fysieke restauratie van individuele objecten, maar ook door virtuele ontsluiting, door opname in (foto)boeken of door het aaneenrijgen van de individuele parels middels wandel-, fiets- of autoroutes wordt het verhaal verteld. Evenementen als de Haagse bunkerdag en de in samenwerking met andere kustprovincies in ontwikkeling zijnde film dragen hier ook aan bij.

Ron Brans: "Door partijen rond een verhaal te organiseren, voorkom je dubbel werk en versnippering en creëer je focus en massa."

Met welke uitdagingen heb je te maken?

Nigel Mills: Archeologen en curatoren zagen storytelling als het vertellen van sprookjes. Hun educatie maakte dat objecten werden uitgesteld in vitrines met een label dat vertelt wat het object is en waar het vandaan komt, in plaats dat het object gebruikt wordt om een verhaal te illustreren. Dit leidde tot enige weerstand in het accepteren van de benadering van het framework. Ten tweede was het een uitdaging om de juiste mensen in de organisaties te betrekken en ervoor te zorgen dat ideeën gedeeld worden. Interpretatie is een interdisciplinair iets dat het tentoonstellen en beheren van collecties, educatie, evenementen en marketing verbindt. Het vinden van de goede balans tussen leiderschap en partnerschap was de derde uitdaging. De ontwikkeling van het framework werd geleid door Hadrian's Wall Trust in nauwe samenspraak met partners. Hierdoor

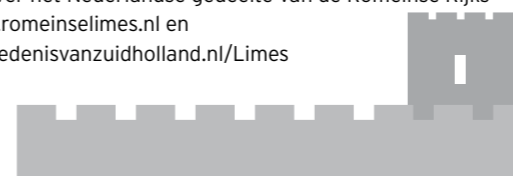
had het een duidelijke focus. Het nadeel was dat sommige partners die principes van goede interpretatie niet omhelsden de relevantie van het framework voor hun werk niet zagen. Wellicht had een benadering gebaseerd op partnerschap kunnen leiden tot een breder draagvlak. Tot slot vormden de hoeveeltijd tijd en kosten een uitdaging. Het bezoekersonderzoek, één op één interviews en de workshops met stakeholders en publiek om het framework te ontwikkelen en testen kostten 70.000 pond. Vaak worden de hoeveeltijd tijd en kosten van effectief management van grote en complexe samenwerkingsverbanden onderschat.

Ron Brans: Een van de belangrijkste uitdagingen is het creëren van synergie en het verbinden van de individuele parels. Veel energie is bij partijen aanwezig voor de eigen parel, terwijl het besef dat men deel uitmaakt van een groter geheel en dat dat meerwaarde heeft, minder prominent aanwezig is. Er zijn en worden weliswaar stappen gezet, zoals de gezamenlijke stip, het ontwikkelde logo en de film, maar dit kan nog beter. Daarnaast levert het werken met vrijwilligers ook aandachtspunten op. De bemensing door vrijwilligers zorgt voor een beperkte beschikbaarheid voor gezamenlijke vergaderingen, een beperking van de openstelling waardoor bijvoorbeeld schoolbezoek lastiger is. Van een andere orde zijn de natuurwaarden. Veel bunkers liggen in natuur- en waterwingebieden of worden bevolkt door zeldzame vlermuizen. Dit zorgt voor beperkingen van de toegankelijkheid en de momenten waarop restauratie en herstel van de objecten kan plaatsvinden.

Nigel Mills: "Archeologen en curatoren zagen storytelling als het vertellen van sprookjes. Hun educatie maakte dat objecten werden uitgesteld in vitrines met een label dat vertelt wat het object is en waar het vandaan komt, in plaats dat het object gebruikt wordt om een verhaal te illustreren."

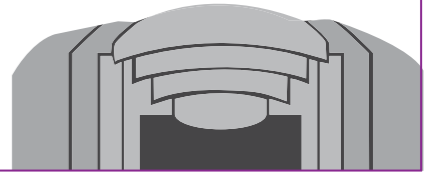
Hadrian's Wall:

- Onderdeel van 'Frontiers of the Roman Empire World Heritage Site'
- Lengte 150 mijl: 73 mijl muur en 77 mijl kustverdediging
- Loopt van het Romeinse fort van Arbeia (oostkust Verenigd Koninkrijk) naar het fort van Ravenglass (Cumbrië kust)
- Bouw: (naar schatting) 122 na Christus - 128 na Christus
- Omvang: 11 musea/archeologische plekken, gezamenlijk goed voor 1 miljoen bezoekers per jaar
- Betrokkenen: 7 organisaties vanuit archeologische plekken/musea, 12 lokale overheden, 1 nationaal park, 1 'Area of Outstanding Natural Beauty', 3 samenwerkingsverbanden rondom gebiedstoerisme, een paar honderd landeigenaren, talloze gemeenschappen die binnen een straal van 10 mijl van Hadrian's Wall wonen.
- Ontwikkeling netwerk: sinds 2002
- Meer info: <http://www.hadrianswalltrust.org/>
- Meer info over het Nederlandse gedeelte van de Romeinse Rijks-grens: www.romeinselimes.nl en www.geschiedenisvanzuidholland.nl/Limes



Atlantikwall:

- Lengte: ruim 5000 km, waarvan het Zuid-Hollandse deel 70 km
- Loopt van het noorden van Noorwegen tot aan de Pyreneeën
- Bouw: 1940-1944
- Omvang in het Zuid-Hollandse deel: 5 geografisch ingedeelde clusters met fysieke objecten zoals bunkercomplexen en Atlantikwallmusea
- Betrokken: 50 tot 60 partijen: Atlantikwallmusea, landschapsarchitecten, terreinbeheerders zoals waterbedrijven, Staatsbosbeheer en Zuid-Hollands landschap, adviseurs, commerciële uitbaters, gemeenten, erfgoedhuis
- Geschat aantal bezoekers per jaar: enkele tienduizenden
- Ontwikkeling netwerk: sinds 2012
- Meer info: <http://www.geschiedenisvanzuidholland.nl/atlantikwall>
- Meer info over de andere erfgoedlijnen van Zuid-Holland: www.geschiedenisvanzuidholland.nl



Wat zijn essentiële factoren in het ontwikkelen van duurzame cultuurtoeristische projecten?

Nigel Mills: Holistisch denken en werken in een interdisciplinair en op partnerschap gericht team. Effectieve betrokkenheid van alle stakeholders is van belang, waarbij voortdurend geëvalueerd wordt en ervaringen en expertise gedeeld worden. Private partijen dienen het vertrouwen gegeven te worden om te investeren in het ontwikkelen van diensten en faciliteiten. Daarvoor is ondersteuning en advies nodig, help mee kansen en markten te identificeren en moedig kwaliteitsstandaarden aan.

Ron Brans: In algemene zin geldt dat een gezamenlijke visie over het eindbeeld en de weg daar naartoe bijdraagt aan de wil tot samenwerken. Evenzo geldt dat een onderlinge afhankelijkheid om dit te bereiken zorgt voor een grotere wil om samen op te trekken. Belangrijker nog is dat als je echt netwerkend wil werken en je niet als bovenliggende, maar als gelijkwaardige partij wilt gedragen, daar ook een mate van onzekerheid bij hoort. Jij bepaalt niet welke kant het opgaat, maar je faciliteert de bij partijen aanwezige dynamiek. Dat vraagt een kwetsbare opstelling, maar zorgt er ook voor dat het eindbeeld niet op voorhand is vast te leggen en via mijlpalen is te bereiken. Netwerken organiseren zichzelf en bepalen zelf waar de energie naar toe gaat en wordt ingezet. Uitdaging daarbij is om de democratische legitimering - en hoe betrek en informeer je Provinciale Staten - wel in het oog te houden.

Wat vinden jullie van elkaars projecten?

Nigel Mills: Het generale idee van de Atlantikwall is erg interessant en biedt veel kansen voor internationaal partnerschap. De ervaring echoot in veel geval onze ervaringen in het coördinerend management van Hadrian's Wall. Ik ben benieuwd naar de uitwerking van het centrale verhaal aan de hand van thema's en verhaallijnen. Hoe worden deze ontwikkeld, gecommuniceerd en gedeeld onder partners? Het model voor netwerken en partnerschap zoals door het 'EU LEADER'-programma wordt uiteengezet is in veel aspecten een goed voorbeeld om te volgen.

Ron Brans: De bijdrage van Nigel was buitengewoon informatief. Gezien de langere looptijd van zijn project zijn de ontwikkelde structuren en oplossingsrichtingen vaak al verder uitgewerkt en beproefd. Met name het ontwikkelde framework biedt inspiratie voor de opgaven binnen de erfgoedlijnen in het algemeen en de Atlantikwall in het bijzonder. In Zuid-Holland werken we ook hard aan het zichtbaar en beleefbaar maken van 'ons' gedeelte van de Romeinse Rijksgrens met de erfgoedlijn Limes Zuid-Holland en in het verlengde daarvan met onze (inter)nationale partners in de Nederlandse Limesamenwerking. Maar ik vond het interessant om nu juist een 'jonge' erfgoedlijn af te zetten tegen de ervaring van Hadrian's Wall. □

LEESZAAL ROTTERDAM WEST

Publieke waardebeoordeling achteraf



▲ De Leeszaal. Fotografie: Tineke de Lange.



Tekst: Maurice Specht

'Wat levert dat nu op?' is een vraag die regelmatig gesteld wordt aan burgerinitiatieven, creatieve makers die de wijken in trekken en sociaal ondernemers. Vaak zal het antwoord luiden: 'niet veel geld, maar wel een hoop waardevols'. En zolang we deze scheiding tussen waarde en geld niet fundamenteel ter discussie stellen, zullen deze stadsmakers tegenover elkaar geplaatst worden door polemici; kunnen ze naar believen ingezet worden door andere stakeholders in een wijk; maar het belangrijkste, zullen ze nooit spelers van belang worden in de vormgeving van de stad van de toekomst. En laat dit nu vaak wel een (verbale) ambitie zijn van veel van deze mensen. Laat ik dit toelichten aan de hand van een persoonlijke ervaring, om van daaruit een voorstel te doen voor de toekomst.

Samen met Joke van der Zwaard ben ik initiatiefnemer van de Leeszaal Rotterdam West, een publieke ontmoetingsplek rond taal, literatuur en verbeelding. De Leeszaal wordt gemaakt door 85 vrijwilligers uit 15 verschillende landen variërend in leeftijd van 15 tot 83. De Leeszaal is 5 dagen per week open, heeft een aanbod van 30.000 boeken die je zo mag meenemen, biedt een uitgebreid cultureel programma en heeft in het eerste jaar zo'n 15.000 bezoekers getrokken. Naast de vele 'gewone' bezoekers kwamen er ook partijen langs die wilden begrijpen wat wij deden en hoe wij dit deden. Gemeentelijke diensten, bibliothecarissen, onderzoekers, andere burgerinitiatieven; allemaal wilden ze ons verhaal horen. Ze zien dat we iets van publieke waarde creëren en vragen zich af of dit elders ook zou kunnen.

En het klopt, we voegen veel publieke waarde toe, en dat voor een schijntje van de prijs. We hebben uitgerekend dat één dag Leeszaal € 154,41 kost: de kosten van het eerste jaar gedeeld door de 220 dat we open zijn geweest. Dit geld hebben we bij elkaar gekregen door een donatie van Stichting Doen, inkomsten uit de bar en verhuringen van de locatie. Maar wat als we de publieke waarde die we creëren monetariseren?

Gaan we bijvoorbeeld kijken in beleid van de gemeente Rotterdam dan dragen we bij, onbedoeld en ongevraagd, aan allerlei doelstellingen die zij hebben. Doelstellingen waar ze ook geld voor over hebben. Zo dragen wij onder andere bij aan vrijwilligersactivering, maatschappelijke tegenprestatie, (sociale) veiligheid, sociale cohesie, talentontwikkeling, levendige binnenstad, en bestrijding van de laaggeletterdheid. Wat nu als wij op een percentage van het hiervoor beschikbare budget aanspraak zouden mogen maken? En wat nu eens als we hetzelfde doen bij andere partijen met een belang in dit deel van de stad, bijvoorbeeld de woningbouwcorporatie (waarde van het vastgoed), verzekeraars

(vermindering van de zorgbehoefte door activering), de omliggende commerciële ondernemers (bestedingen die op termijn door toetreding op arbeidsmarkt toenemen)? De financiering van een initiatief als de Leeszaal is ineens niet zo ingewikkeld.

Vorbij de marginaliteit

Dat doen we tot nu niet en daarmee doen wij onszelf als initiatief tekort. En wij zijn niet de enige die zichzelf tekort doen. Hetzelfde geldt voor heel veel stadsmakers. Dat aan het monetariseren van publieke waarde een gevaar zit moge duidelijke zijn. Het kan leiden tot allerlei perverse prikkels die de authenticiteit en creativiteit die nu geroemd wordt in stadsmakers in de kiem smooit. Niet langer spelen ze in op kansen, maar ze laten zich leiden door monetaire overwegingen. Daarmee zouden ze verworden tot de traditionele spelers waar ze zich veelal tegen af zetten. Maar niets doen is, als de verschillende partijen een serieuze speler in de ontwikkeling van de stad willen worden, ook geen optie. Dan blijft het marginaal en sympathiek.

Op het moment dat we als stadsmakers inzien dat we iets fundamenteels delen - namelijk dat ze veel waarde toevoegen, maar daar niet de monetaire vruchten van plukken - wordt het interessant om samen op te trekken. Burgerinitiatieven, creatievelingen en sociaal ondernemers zouden er dus goed aan doen zich over de grenzen van hun eigen, veelal in zichzelf gekeerde wereldjes, te gaan organiseren en te presenteren als publieke collectief. Een collectief dat niet alleen leuke projecten organiseert, maar een collectief die de onderliggende regels van het spel, de criteria waar langs succes of impact gemeten wordt en de geldstromen die in en rond een wijk bewegen ter discussie stelt. Faciliterende gemeenten, stimulerende fondsen of de stad intrekende Hogescholen zouden er goed aan doen de ontwikkeling van deze collectieven - in plaats van weer een nieuwe project of initiatief - te stimuleren. Wie neemt het voortouw? □



Maurice Specht is zelfstandig onderzoeker. Nieuwsgierig naar hoe mensen zelf de stad vormgeven schrijft hij over allerlei initiatieven, maar neemt ze zelf ook. Publicaties en publieksovername wisselen elkaar zo af (www.spechtindestad.nl).

column

SARAH BERCKENKAMP



▲ ACMC bijeenkomsten kunnen een eerste stap zijn in de samenwerking met andere cultuurinstellingen. Fotografie: Maarten Jüngen.

ALLEEN GA JE SNELLER, SAMEN KOM JE VERDER

Samenwerken volgens het ACMC

Samenwerken, we denken er dagelijks aan binnen de sector. De hamvraag die ik mezelf stel is: hoe werk je nu goed samen? Natuurlijk, een kop koffie is zo gedaan, maar wat daarna? Ik doe een voorzet. Op het congres van OCW mocht ik vertellen hoe ik denk dat ACMC aanleiding kan geven tot samenwerking. Ik ben ervan overtuigd dat dit begint bij transparantie. Transparantie in je ambities en in wat je momenteel doet.

Laat ik zelf maar beginnen: ACMC is aan het groeien en wil ook groeien. Wij willen als nationale club de cultuurmarketeers van Nederland bij elkaar brengen. Dit doen we door het organiseren van maandelijkse bijeenkomsten en als netwerker op te treden met bijvoorbeeld een vacaturebank en overige vormen van kennisdeling. Een groei gaat niet over één nacht ijs, vandaar dat ik graag contact zoek met andere organisaties die mij kunnen helpen en vice versa. Een samenwerking met het *MMNieuws* is onder andere een inhoudelijke samenwerking die goed past bij ACMC, maar we zijn ook een samenwerking aangegaan met Rotterdam Festivals op het gebied van *content sharing* én we zijn partner met Academie voor Cultuurmanagement, waarin onze netwerken van elkaars kennis kunnen profiteren.

Deze partnerships zijn belangrijk voor een netwerkclub als ACMC. We moeten altijd open staan voor wat er gebeurt in zowel de cultuursector als de andere branches. Zo zijn wij betrouwbaar en altijd op de hoogte. Een gezonde basis voor onze leden, waar zij op kunnen bouwen. Maar eigenlijk zijn cultuurinstellingen ook steeds meer netwerkclubs; een plaats van ontmoeting, inspiratie en het veranderen van gedachten van bezoekers.

De bijeenkomst 'Samen! En Nu?' is door ACMC georganiseerd vanuit het perspectief van de marketeer in de organisatie. Hoe ga je om met een fusie, zowel bij de interne als externe communicatie? Met een groep van veertig man waren we getuige van openhartige verhalen van Het Nieuwe Instituut, TivoliVredenburg en het Museum voor Wereldculturen. De aanwezigen in de zaal werken grotendeels bij gefuseerde instellingen, waardoor een inhoudelijk gesprek ontstond, al dan niet tijdens de borrel achteraf.

Met de billen bloot

De leden van ACMC hebben zich kwetsbaar opgesteld naar de marketing manager van IKEA Nederland, Jeroen Hubert. We hebben een oproep geplaatst onder onze leden om hun cultuurcampagnes onder

de loep te laten nemen door Jeroen. Er kwamen geweldige inzendingen binnen en nu mogen twee organisaties met de billen bloot. Geweldig om te zien hoeveel organisaties het aandurven om 'beoordeeld' te worden door een marketeer uit het bedrijfsleven. En natuurlijk ook geweldig dat Jeroen Hubert de tijd neemt om met ACMC'ers in gesprek te gaan over de mogelijkheden binnen marketingcampagnes met een relatief klein budget.

De bijeenkomsten van ACMC kunnen een eerste stap zijn in een samenwerking. Je ontmoet iemand, drinkt een kop koffie en wat doe je dan? Ik zou willen oproepen tot afstemming van activiteiten (gericht op de keuze van het publiek), om vervolgens iets samen te organiseren. Bijvoorbeeld een tentoonstelling die wordt geopend met een dansperformance en een lichtshow. Mocht dit allemaal wenselijk verlopen, dan is de laatste, lange termijn samenwerking het aangaan van een partnership: het delen van middelen, maar ook het delen van succes en tegenvallers. 'Dare to share' is het officieuze mantra van ACMC. Wellicht dat het op de korte termijn voelt alsof je alleen maar geeft, maar wij zijn ervan overtuigd dat dit op de lange termijn zijn vruchten kan afwerpen. Een Afrikaans gezegd luidt: 'Alleen ga je sneller, samen kom je verder'.

ACMC programma

- 9 december:** 'Sprakmakende Spreker' Jeroen Hubert, marketing manager IKEA Nederland
- 8 januari:** 'Citymarketing van alle kanten'
- 5 februari:** 'Sprakmakende Spreker' Jacques Hoendevangers, director Commercial Services & Media Schiphol Airport.
- 5 maart:** Masterclass: 'Media inkopen'. Moderator: Teun Gautier
- 9 april:** 'Merkbeleving'



Sarah Berckenkamp is manager van de Associatie Culturele Marketing en Communicatie (ACMC). Hiervoor heeft zij de Museumnacht in Amsterdam georganiseerd en zit ze in de jongerenbesturen van Holland Festival Young en /Next van het Concertgebouw en -orkest.

VAN TRANSITIE NAAR TRANSFORMATIE

Bouwen aan een nieuwe samenleving in Tilburg



▲ De BOUWplaats te Tilburg. Fotografie: Stichting SXL.

Tekst: Elisabeth Boersma & Suzanne Linders

Na eindeloze onheilspellende verhalen over de crisis is het tijd de andere kant van het verhaal eens te belichten. We weten en ervaren dat economische groei tornt aan het menselijk geluk, dat ecosystemen bezwijken als gevolg van onze consumptie, dat we over het egocentrische kapitalisme heen moeten. Het oude, haperende en daardoor niet meer bruikbare systeem verplicht ons na te denken over het volgende. Hoe geven we een nieuwe betekenis aan het kapitalisme en sociale transitie, waarbij we door het delen van bezit, tijd, kennis, allen gelukkiger, gezonder, wijzer en vermogender worden?

De 'BOUWplaats' in de Galjoenstraat te Tilburg probeert hier *hands-on* een antwoord op te formuleren. *Hands-on* omdat hier door te doen en te ondervinden wordt gezocht naar nieuwe wegen om ontwikkelingen te bewerkstelligen.

BOUWplaats is een project dat zich richt op de uiteindelijke ontwikkeling van de Janusloodsen in de Piushaven tot woon- en werkgebied met kleinschalige bedrijvigheid. De locatie, zo'n 6000m² bestaat uit vier loodsen, twee buitenterreinen en belendende kavels. Het vormt de komende drie jaar de plek voor ondernemers, zelfstandigen, omwonenden, kinderen en creatieve bedrijven die zich willen ontwikkelen binnen de thema's 'Wijklandbouw', 'Urban-ambacht' en 'WerkPlaats'. Er wordt op

de BOUWplaats letterlijk gewerkt aan gebouw- en gebiedsontwikkeling. Gebiedsontwikkeling gaat niet meer alleen over de ontwikkeling van een enkel gebouw maar juist over de betekenis van het gebouw voor een wijk of gebied. Door vastgoedontwikkeling tot een breder kader te trekken draagt zij bij aan een innovatief, maatschappelijk en economisch duurzaam transformerende stad. Zo draagt de BOUWplaats in de Galjoenstraat onder andere bij aan het gebiedsimage van de in ontwikkeling zijnde Piushaven.

Klein is het nieuwe groot

De initiatiefneemsters van het project zijn Elisabeth Boersma en Suzanne Linders, twee architecten die elkaar in deze naadloos aanvullen in Stichting SXL. De naam vertelt dat klein (S) het nieuwe groot is (XL). Het doel is gezamenlijk met bewoners, ondernemers, gemeente en ontwikkelaar te zoeken naar de diverse groeimogelijkheden op de locatie. Middels gebruikers naar tijdelijk gebruik en via tijdelijk gebruik naar een definitieve transformatie van de locatie. Dat wil zeggen: de huidige BOUWplaats gebruikers kunnen zowel bedrijfsmatig als woon-gerelateerd mee-ontwikkelen op, in en met de plek.

Daartoe koppelt Stichting SXL startende bedrijven aan zowel gerenommeerde bedrijven als gependeneerde, werkloze en betrokken buurtbewoners. De koppelingen zorgen voor een veelzijdig groeimodel. De startende

bedrijven krijgen met kleine investeringen grote kansen in samenwerkingen en gezamenlijk gebruik van voorzieningen. Gerenommeerde bedrijven putten inspiratie uit de nabijheid van 'jonge honden' en buurtbewoners raken betrokken bij de dynamiek van hun eigen woonomgeving. Koppelingen tussen ondernemer en buurtbewoner zorgen niet alleen voor kennisoverdracht, werkgelegenheid en sociale verbindingen maar ook voor behoud van ambachten waarmee de startende bedrijven zich weer onderscheiden.

Een paar voorbeelden: in de BOUWplaats zijn diverse meubelmakers actief, allemaal met een eigen 'stiel'. Janus Hermus van Oak&Steel, Merijn Denkers van Studio Denkers, Rik van Stegeren en Mark Reuvers. De hulpvaardigheid tussen deze bedrijven onderling is groot, zowel in kennisuitwisseling bij ontwerp en uitvoering als in het uitlenen van materialen en gereedschappen. Zo hebben zij gezamenlijk wél alle benodigde tools. Het Fablab013 XL beantwoordt aan elke vraag middels 3D-printing, laseren, frasen en plotten in hun digitale werkplaats. Zij werken binnen de BOUWplaats met bijna alle deelnemers samen. Bijvoorbeeld met Odette van de OntwerpCirkel, een grafisch ontwerpster met een focus op typografie. In workshops met kinderen van scholen uit de buurt wordt er met het eigen analoge handschrift een logo ontworpen dat door Fablab wordt geprint op een 3D-printer.

Door koppelingen te leggen met diverse deelnemers van de BOUWplaats en bewoners uit de wijk bestaat nu 'Naaicafe Naait 'm', met een maandelijkse editie voorzien van tosti en taart van de Tostibar en straks voorzien van het eerste lokaal gebrouwen bier door buurtbewoners die met hun bedrijf FierBier experimenteren.

Dan is er nog een buurvrouw die graag meer kennis wilde opdoen van naaien en een bedrijfje wilde beginnen. Door koppelingen te leggen met diverse deelnemers van de BOUWplaats en bewoners uit de wijk bestaat nu 'Naaicafe Naait 'm', met een maandelijkse editie voorzien van tosti en taart van de Tostibar en straks voorzien van het eerste lokaal gebrouwen bier door



▲ De jongste deelnemer aan de BOUWplaats: Joel Toeange. Fotografie: Stichting SXL.

buurtbewoners die met hun bedrijf FierBier experimenteren. Kortom: één plus één is drie.

Nieuwe coalities, nieuwe waarden

Waarde is voor elke betrokken partij op elk moment in het proces aanwezig doordat de nadruk niet langer ligt op status maar op het inzetten van kennis, we gaan van het vasthouden aan de vertrouwde professe naar improvisatie, van haast naar traagheid, van bezit naar gebruik, van loondienst naar ondernemerschap, van design naar nieuwe esthetiek, van confectie naar 3D-print, van fastfood naar lokaal voedsel, van statisch gebruik naar digitale ontsluiting van de wereld, van de wedloop op vastgoed aandelen naar de-economisering van de gebouwde omgeving.

Toch worden er nog immer vraagtekens geplaatst bij deze betekenis van 'waardecreatie', hoe deze vast te stellen, te honoreren, te verdelen. Misschien vindt deze vraag zijn oorsprong nog in het verouderde systeem. Wij ervaren namelijk dat deze waarde in het proces zelf besloten ligt. Het project draait op innovatieve coalities. Naast samenwerkingen van alle partijen op de BOUWplaats is een innovatieve samenwerking met de gemeente en de ontwikkelaar onontbeerlijk. Zij zijn eigenaar van de grond en opstellen. Middels het gezamenlijk presenteren van aanpak, proces en resultaten van projecten middels innovatieve strategieën en ervaringen in ontwerp en realisatie van renovatie- en nieuwbouwoopgaven, hebben zowel de gemeente en de ontwikkelaar de kansen van een dergelijke aanpak gezien. Zij stellen grond en opstellen voor een periode van drie jaar beschikbaar. Het proces blijft echter dynamisch, dat betekent dat er onvoorziene zaken optreden waardoor men geneigd kan zijn in het oude denkpatroon terug te vallen, de eigen belangen te verdedigen. Juist deze wrijving is onontbeerlijk, het legt de vinger op



▲ Studio Denkers op de BOUWplaats. Fotografie: Stichting SXL.

de zere plek(ken) en vormt daarmee de basis voor innovatieve oplossingen waarin niet voor één enkele maar voor alle betrokken partijen belangen worden behartigd.

Het vraagt van allen dus de nodige flexibiliteit en improvisatie om in een te slopen pand een bedrijf op te richten. De innovatieve samenwerkingen en het *hands-on* onderzoek op zowel strategisch, tactisch als operationeel vlak geeft inzichten in het volgende samenlevingssysteem, het biedt een blik op de toekomst waarin maatschappelijke, economische, innovatieve, ecologische en bestuurlijke uitdagingen nog meer zichtbaar zullen worden in het ruimtelijk domein. Zo genereert de BOUWplaats inzicht en waarde voor gemeenten, ontwikkelaars, bedrijven, zelfstandigen en omwonenden voor nieuwe vormen van ontwikkeling.

Door haar fysieke aanwezigheid in het ruimtelijk domein, maakt de BOUWplaats middels activatie van gebouw en daarmee ook het gebied, de verschuiving zichtbaar van de conservatieve statische naar een dynamische duurzame stedenbouw. De overgang van het verouderde systeem waar alles en iedereen een vaste plaats en rol heeft naar een systeem waar rol en functie altijd flexibel zijn in zowel plaats en tijd, betekent dat mensen moeten gaan bewegen. Dat betekent dat een open en meedenkende houding van alle betrokkenen een vereiste is (gemeente, ontwikkelaar, bewoner, ondernemer, tijdelijk gebruiker) zowel in regelgeving, bestemmingsplan, ruimte, kennis, materiaal en materieel alsook het vrijmaken van budget ten behoeve van de implementatie van nieuwe strategieën.

Door deze huidige problematieken op systeemniveau te bekijken, kunnen we de crisis beter toejuichen en middels inspirerende en innovatieve coalities tijd en ruimte geven aan de sociale transitie. Dit maakt ons allemaal gelukkiger, gezonder, wijzer én vermogender. □

Stichting SXL bestaat uit:



Elisabeth Boersma is architect en hoofd van het in 2007 opgerichte bureau planB, dat zich middels *hands-on* onderzoek in op het zichtbaar maken van de maatschappelijke veranderingen in het ruimtelijk domein. planB werkt aan innovatieve, maatschappelijke en economische duurzame stedelijke transformatie. Elisabeth was oprichtster van bureau M.E.S.T verantwoordelijk voor 'Kus&Sloop-100%'-'lokaal en klusflat 'DeFlat Amsterdam-Kleibrug'



Suzanne Linders is architect en draagt met haar werk bij aan het maken van een prettige leefomgeving. Hoewel esthetiek een grote rol speelt, is

het niet de belangrijkste kant van haar werk. Wat haar vooral interesseert is het waarom, de sociale en organisatorische kant, het 'systeem' dat aan een ontwerp ten grondslag ligt. Als het onderliggende systeem goed doordacht is en inspeelt op de behoeften van de gebruikers en de omgeving wordt een gebouw of project doordrenkt met een 'goed gevoel'. Het bereiken van dit goede gevoel is het belangrijkste streven in Suzanne's werk. Door haar ervaring in ontwerp en realisatie van nieuwbouw- en herbestemmingsopgaven heeft ze een gevarieerd netwerk opgebouwd, dat ze inzet om voor elk project een passend team samen te stellen.

CULTUURBEOEFENING

MEER DAN KUNST ALLEEN

Tekst: Andries van den Broek

De interesse van de bevolking in kunst wordt traditioneel gemeten vanuit twee kanten: bezoek en beoefening. Die verdeling ging lange tijd niet op voor erfgoed, waar onderzoekers nog grotendeels in het duister tasten naar gegevens over beoefening. Tot voor kort dan, want recent is ook deze tak van de cultuurbeoefening in beeld gebracht. En daarmee is een stukje *terra incognita* op gebied van cultuurbeoefening eindelijk ingevuld.

Kunst kan je bezoeken en beoefenen. Je kan naar een concert gaan en je kan zelf een instrument bespelen, je kan naar een tentoonstelling gaan of zelf een beitel of penseel ter hand nemen. Het is gemeengoed om beide kanten van deze medaille in het beeld te betrekken. Wat ligt er meer voor de hand dan te denken dat bij erfgoed hetzelfde geldt? Je kan historische plekken of objecten bekijken, maar ook zelf actief met geschiedenis bezig zijn. Je kan uitingen van immaterieel erfgoed bekijken, maar er ook zelf mee aan de slag zijn.

Toch zijn de kaarten bij erfgoed anders geschud. Welk deel van de bevolking actief met erfgoedbeoefening in de weer is, was tot voor kort een blinde vlek. Dankzij gegevens uit de Vrijtijdsmonitor 2012 van SCP en CBS is daar nu wel wat over te zeggen. En daarmee ook over hoe de volumes aan kunstbeoefening en erfgoedbeoefening in de vrije tijd zich tot elkaar verhouden.

Liefhebbers maar geen amateurs

Hoe ogenschijnlijk vergelijkbaar ook, een eerste verschil tussen kunstbeoefenaars en erfgoedbeoefenaars betreft de waardering of gevoelswaarde van het woord amateur. Een prachtig woord, afgeleid van het Latijnse *amator*, wat niet meer of minder dan liefhebber betekent. Een liefdevol woord bijna. Amateurkunstbeoefenaars hebben dan ook, zo bleek uit onderzoek van het voormalige Kunstfactor, geen enkele moeite met dat begrip amateur. Met die kennis gewapend het veld van de erfgoedbeoefening benaderend, was ik dan ook zo naïef te denken daarvoor het woord amateurerfgoed te gebruiken. Niet doen, zo bleek al ras. Wie een molen bestiert, meehelpt met bij archeologische opgravingen of archiefwerk doet, ziet zichzelf wel als liefhebber maar niet als amateur! Bij molenaars en archeologen heeft dat te maken met de diploma's en vakkennis die nodig zijn om een molen adequaat te laten functioneren en een opgraving goed te laten verlopen. Zij zien zich niet als amateurs maar als vrijwilligers: een woord dat in de kunstensector verwijst naar degenen die een organisatie of evenement mogelijk helpen maken, niet naar degenen die uit liefhebberij een kunstvorm beoefenen.

Kunstbeoefening en erfgoedbeoefening

Cultuurbeoefening opvallend als de som van kunstbeoefening en erfgoedbeoefening, beoefende in 2012 bijna tweederde van de bevolking eens of vaker een culturele activiteit, bij 55% ging het om kunst (musiceren, tekenen, toneel spelen, schilderen, etc.) en bij 26% om erfgoed (onderzoek naar stamboom of geschiedenis, opknappen of verzamelen van oude voorwerpen of gebouwen, uitbeelden van oude ambachten of historische gebeurtenissen). Dat 55 en 26 'optelt' tot

64 betekent dat een deel van de bevolking zowel aan kunst als aan erfgoed doet. Erfgoedbeoefening is geen klein bier, maar omvat een kwart van de bevolking. Anderzijds is erfgoedbeoefening wel de helft kleiner dan kunstbeoefening.

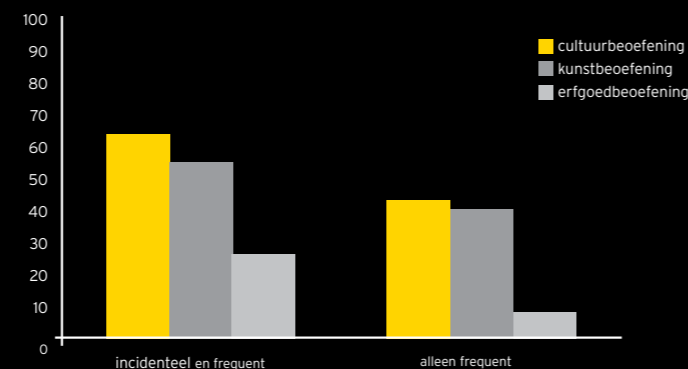
Erfgoedbeoefening is geen klein bier, maar omvat een kwart van de bevolking. Anderzijds is erfgoedbeoefening wel de helft kleiner dan kunstbeoefening.

Hierover valt veel meer te zeggen en dat zal begin 2015 gebeuren in een SCP publicatie. Een eerste nadere verkenning leert dat erfgoedbeoefening veel vaker dan kunstbeoefening een incidenteel beoefende liefhebberij is. Alleen frequente beoefening meetellend (met een ondergrens van twaalf keer per jaar) daalt het aandeel kunstbeoefenaars met een kwart maar het aandeel erfgoedbeoefenaars met meer dan tweederde. Zit dat in de aard van de liefhebberij? Ervaren erfgoedbeoefenaars meer belemmeringen? Is de afstand tot de professionele wereld bij erfgoed groter dan bij kunst? Die vervolgvragen zijn nog niet beantwoord.

LITERATUUR

Geïnspireerd? Zie:

- OCW, *Cultuur in beeld 2014* (OCW, 2014)
- Van den Broek, A., *Cultuurdeelname anno 2012* (SCP, 2014)
- Van den Broek, A.; P. van Houwelingen, *Gisteren vandaag* (SCP, verschijnt begin 2015), voorlopige titel.



Andries van den Broek is verbonden aan het SCP (a.van.den.broek@scp.nl).

column

GIEP HAGOORT

CYNISME

Hans Onno van den Berg, ons aller VSCD-schouwburgveteraan, is flink de weg kwijtgeraakt. Deze culturele frontsoldaat van weleer, ooit kritisch onderzoeker en thans inkoopboer voor podiumkunstartikelen heeft in een vlaag van verstandsverbijstering in het *Financieele Dagblad* (FD) van 31 oktober 2014 georeerd dat het grote graaien is uitgevonden in de kunsten. Niet in de bankensector, niet in het bedrijfsleven maar bij kunstenaars als Damien Hirst en Jeff Koons die goed geld verdienen aan hun kunst.

De opinierecacteur van het FD moet wel wanhopig om kopij verlegen hebben gezeten, anders was het stuk van Van den Berg al door een redactiestagiaire in de prullenbak gegooid. Wat dreef onze opinie-leider-van-dienst, die wellicht lijdt aan zware depressies, een opkomende dementie en/of een hunkering naar aandacht in de nadagen van zijn carrière? Het is gissen en vissen. Het opiniestuk kunnen we met een simpel woord afdoen: broddelwerk. Toen een paar lezers van het FD opperde dat Van den Berg hier wel een punt te pakken had, geprezen moest worden om het eigen nest zo te bevuilen en blij waren dat niet hun broeders uit de financiële sector het graaien hadden uitgevonden, kon ik ze binnen een paar minuten van hun dwaalsporen afbrengen.

Allereerst verwacht de VSCD-veteraan de begrippen 'graaicultuur' als een verzameling gedragingen gericht tegen het algemeen belang, en 'marktwerking' binnen de kunstensector. Kenmerkend element van een graaicultuur, naast het onmaatschappelijke gedrag, is het anoniem verrijken zonder dat daar bijzondere prestaties of kwaliteiten tegenover staan. Ook geldt in deze cultuur het adagium 'dat het heimelijk graaien heel normaal is'. Lees het boek *De Prooi* over ABN-AMRO erop na. Er is geen enkel moreel besef aanwezig over de sociale gevolgen van het getoonde graaigedrag. Hoezeer ik ook als socialist persoonlijk de neo-liberale marktwerking in maatschappelijke sectoren verfoei, het is van de gekke om kunstenaars heimelijk graaigedrag te verwijten. Ten tweede: de schade die het opiniestuk veroorzaakt in maatschappelijke kringen die

zich buiten het culturele domein bevinden, kan groot zijn. Het is in die kringen gemakkelijk om over 'de' kunstenaars te spreken die kennelijk goud verdienen en niet moeten zeuren als ze pleiten voor goede sociale verhoudingen en redelijke tarieven en vergoedingen voor hun kunstwerken en auteursrechten. Immers, het is in die sector 'en niet bij ons' waar het grote graaien is begonnen. Opzouten dus! Hoezo samenwerken?

Had de FD-opinierecacteur serieus zijn of haar werk gedaan dan had hij/zij de schrijver gevraagd om eerst een heldere omschrijving te geven van het begrip 'graaicultuur'. Grote kans dat onze opinie-leider-van-dienst zo'n omschrijving niet gevonden zou hebben want het past niet in zijn vooropgezette plan om kunstenaars sowieso aan de schandpaal te nagelen. Mocht hij wel zo'n definitie gevonden hebben dat had hij onder begeleiding van de opinierecactie serieus aandacht kunnen besteden aan de marktwerking in de kunsten, de noodzaak van correcties en de behoefte aan een *playing field* waar rechtvaardige inkomensverhoudingen een kernpunt vormen.

Blijft de vraag: waarom de zaak rond Hans Onnoetje zo hoog opnemen? Iedereen – ook ik – glijdt weleens uit. Wat het hier bijzonder maakt is dat het destructieve cynisme rond kunst en cultuur het nog steeds in zekere kringen erg goed doet. Het is in 2010 begonnen met het cultuurvandalisme van Halbert Zijlstra met zijn 25% kortingen op cultuur. Het is opgepakt door opportunistische consultants en onderzoekers die 'Hakbijltje' prezen om zijn gedurfde aanpak van subsidieslurpende kunstenaars en theatermakers. En dan nu onze VSCD-veteraan en tevens handelaar in kunstartikelen. Het cynisme druipert ervan af. Laten we Hans – die ik altijd zeer gewaardeerd heb – een kaartje sturen. Hij heeft die aandacht dringend nodig.



Giep Hagoort is cultureel pionier te Utrecht (giephagoort@asom.org).



IN HET VOLGENDE NUMMER

MMNieuws is altijd op zoek naar nieuwe thema's voor volgende edities. Zijn er trends die we niet mogen missen? Intrigerende cases of inspirerende bijeenkomsten? Of wil je graag bijdragen aan een van de komende nummers? Laat ons je ideeën en suggesties weten via editormmnieuws@gmail.com.

MMNieuws

MMNieuws publiceert 4 nummers per jaar. *MMNieuws* is een uitgave van Buro Menno Helling, Amsterdam. *MMNieuws* is op internet actief via www.mmnieuws.nl en is actief door middel van de elektronische nieuwsbrief *MM E-Nieuws*.

Abonnementen

Jaarabonnement 129,50 euro, Meeleesabonnement binnen dezelfde organisatie 62,50 euro. Bedragen inclusief verzendkosten, exclusief btw. Opzegging uitsluitend schriftelijk voor 1 december van het lopend jaar, anders wordt het abonnement automatisch met een jaar verlengd. Niets uit deze uitgave mag worden gereproduceerd zonder schriftelijke toestemming van de uitgever. ISSN 1566-6247. © Verantwoordelijk uitgever: Menno Helling

Informatie over adverteren via de uitgever

T 06 - 319 74 866
E adverteren@mmnieuws.nl

Van verkregen beeldmateriaal en foto's wordt de maker vermeld. Wij doen ons uiterste best om in alle gevallen de rechthebbende correct te vermelden. Voor aanvullingen over verkregen beeldmateriaal verzoeken wij de rechthebbende contact op te nemen met de redactie.

BMC is partner van *MMNieuws*.

