



In Verbinding

**Een gesprek over kunst
in verbinding met de samenleving**

**8 november 2011
De Glazen Zaal, Den Haag**

Inhoudsopgave

Inleiding	3
Hoofdstuk 1. Perspectieven	7
Hoofdstuk 2. Verhalen	25
Hoofdstuk 3. Kennis organiseren	41
Bijlage 1. Activiteiten Kennisprogramma	51
Bijlage 2. Projecten en mensen	59

1. Van 2009 t/m 2010 konden culturele instellingen gebruik maken van de Matchingsregeling. Met deze regeling konden culturele instellingen extra subsidie krijgen als zij meer eigen inkomsten verwerven. Hoe meer extra inkomsten een instelling heeft, des te hoger de matchingssubsidie was.

Inleiding

Om de positie van gesubsidieerde kunst en cultuur te waarborgen, is het nodig het maatschappelijk draagvlak te vergroten. Hiervoor zullen culturele instellingen zich moeten vernieuwen en *nieuwe verbindingen* aan moeten gaan. Maar hoe doe je dat? In 2007 was deze analyse voor het Ministerie van OCW aanleiding om een commissie in te stellen met het verzoek om “met voorstellen te komen over (...) de wijze waarop verbindingen gelegd kunnen worden tussen de cultuursector en andere maatschappelijke sectoren, redenerend vanuit de eigen intrinsieke waarde van de cultuur, en de mogelijkheden om betrokkenheid bij cultuur te vergroten, ook in financiële zin”. De Commissie Cultuurprofijt gaf hierover in januari 2008 hierover advies en in reactie hierop kondigde het Ministerie van OCW een samenhangend pakket van maatregelen aan, waaronder een Matchingsregeling¹ en de regeling Innovatieve Cultuuruitingen, ook wel de Innovatieregeling genoemd.

Innovatieregeling en kennisprogramma

Op 2 juli 2009 werd de Innovatieregeling officieel gelanceerd in de Tolhuistuin in Amsterdam. Het Ministerie van OCW kondigde hier aan 18 miljoen euro beschikbaar te stellen voor de regeling: in 2009 een budget van 3 miljoen euro en voor de jaren 2010, 2011 en 2012 een nog nader bekend te maken bedrag. De uitvoering van de regeling lag bij AgentschapNL. De regeling ondersteunde culturele instellingen en belangenbehartigers, die zoeken naar nieuwe vormen om zich met hun product in de samenleving te manifesteren. Er konden projectaanvragen worden gedaan waarop projectsubsidie kon worden verleend. Samenwerking en netwerkvorming met instellingen (bij voorkeur) buiten de cultuursector waren een voorwaarde. In juni 2011 kondigde het kabinet Rutte de cultuurbezuinigingsplannen van 200 miljoen euro aan. Ten gevolge van de nieuwe beleidslijn van het Ministerie van OCW werd de Innovatieregeling na de bekendmaking van twaalf projecten van de eerste twee rondes (14 december 2009 en 16 augustus 2010) eind 2010 vroegtijdig stopgezet.

Hoe komen nieuwe verbindingen tot stand? Hoe kun je losbreken uit bestaande kaders? Hoe kan kennis en ervaring hierover gedeeld worden? Nagestreefd werd om de impact van de Innovatieregeling groter te laten zijn dan die van de gehonoreerde projecten alleen. Naast de regeling werd daarom op 20 januari 2010 het Kennisprogramma Innovatieve Cultuuruitingen gelanceerd onder de naam Make Love Not Art. Voor dit programma stelde het Ministerie van OCW een budget van 250.000 euro per jaar beschikbaar. Het programma, uitgevoerd door Kennisland, De Baak en Mediamatic, gaf culturele instellingen toegang tot andere kennisbronnen, expertise en nieuwe contacten. Eind 2010 werd ook dit programma vroegtijdig stopgezet. De urgentie voor culturele instellingen om te vernieuwen en zich te verbinden met de samenleving leek echter groter dan ooit. Een aantal activiteiten uit het programma werd daarom tot eind 2011 alsnog uitgevoerd.

Duurzaamheid en overdraagbaarheid van innovatie

Hoe kunnen we ervoor zorgen dat de uitkomsten hiervan optimaal doorwerken, ook al zijn de regeling en het Kennisprogramma zelf gestopt? Die vraag past in de geest van de regeling, waarvan de criteria naar 'duurzame verandering' en 'navolging' van generaliseerde innovaties vroegen. De voorliggende publicatie is een uitwerking van die gedachte. Het gaat telkens om uitkomsten die opnieuw in praktijk gebracht kunnen worden. Het is niet alleen een boekje om te lezen, maar ook een boekje om te (blijven) doen.

In het **eerste hoofdstuk** klinkt een zevental persoonlijke stemmen uit de culturele sector. Elk van de stemmen schetst een denklijn naar aanleiding van de actuele situatie in de cultuursector. Hoe verbindt de kunst zich met de samenleving? Hoe is het met het cultuurbeleid zover gekomen? Waar staan we? Wat zijn denkbare perspectieven op de toekomst? Om dat gesprek kunnen we niet heen. Het is de hitte van de dag. De denklijnen worden gepresenteerd samen met een *gespreksontwerp*. Een manier om dit gesprek te continueren. Het is een gesprek dat verder gevoerd dient te worden, om te herhalen en op te variëren. Zo ontstaat er een groeiend discours. Een discours van waaruit talloze nieuwe mogelijkheden kunnen ontstaan.

Er is een springlevende, continue en dynamische praktijk van bijzondere initiatieven gaande in de cultuursector. Deze praktijk staat centraal in het **tweede hoofdstuk**. De Innovatieregeling en het Kennisprogramma hebben een bescheiden bijdrage geleverd aan het opbouwen van deze praktijk, het aanjagen en zichtbaar maken daarvan. Hoe kunnen projecten hun innovatieve 'succesfactoren' overdragen? Hoe praten we daarover? In het hart van elk goed project staat een krachtig verhaal. Vanuit dat hart is er een groeiende waaier van verbindingen: naar mensen, naar middelen, organisaties, markten, technologie, business, naar andere domeinen en verder. Enkele van deze bijzondere verhalen worden gepresenteerd. Deze verhalen verdienen het om verteld en verder verspreid te worden, en nodigen uit om meer verhalen aan toe te voegen.

In het **derde hoofdstuk** komt tenslotte het aspect van de organisatie aan bod. Hokjes doorbreken, verbindingen en ontmoetingen aangaan en systematische reflectie ontstaan niet zomaar vanzelf. Het helpt om deze kennis te organiseren. De specifieke vorm die daarvoor bij de Innovatieregeling is gevonden, is die van het Kennisprogramma. Voor de rol van het organiseren van kennis zijn talloze vormen denkbaar. Als die rol er maar is, want die is nodig en blijft nodig! In het derde hoofdstuk kijken we terug op de rol van het Kennisprogramma. Hoe heeft de geest van de regeling rond innovatie, duurzaamheid en overdraagbaarheid gestalte gekregen? Het verhaal van het Kennisprogramma is een handreiking om het organiseren van kennis in de praktijk te doen, niet alleen om over te lezen. Het is een handreiking om de vormen en interventies van het Kennisprogramma in reprise en herhaling te nemen, ze te variëren en veranderen.

Een boekje dat leeft

Boekjes en teksten hebben in de cultuursector vaak een ondankbaar lot. Ze liggen op de plank of staan in de kast. Want we maken alweer iets nieuws. Met deze publicatie doen we een poging om iets te maken dat werkt, een boekje dat leeft, een boekje dat werkt. Een boekje om een gesprek mee te voeren. De tekst van het eerste hoofdstuk wordt op de werkconferentie *In Verbinding*, die op 8 november 2011 in Den Haag georganiseerd wordt, in een 'close reading' gelezen en zal startpunt zijn van een contemplatieve dialoog. Nieuwe reflecties kunnen worden toegevoegd. De werkwijze van hoofdstuk twee zal worden beproefd in workshop-sessies met projectleiders en deelnemers aan de conferentie in de middag. De deelnemers aan de werkconferentie kunnen zo gaandeweg de dag hun eigen verhaal samenstellen en in samenwerking met studenten van de Koninklijke Academie van Beeldende Kunsten volgens Japanse traditie tot een eigen boekje binden. Verder dan de inspiratie van de dag hopen we op deze manier bij te dragen aan een duurzaam voortgaande, gedeelde en zich verder ontwikkelende beweging. Een gesprek over kunst *in verbinding* met de samenleving.

Hoofdstuk 1

Perspectieven

1.1 Een contemplatieve dialoog

Een belangrijk deel van de gesubsidieerde cultuursector dreigt met de omslag in het cultuurbeleid van de rijksoverheid vanaf 2013 in grote moeilijkheden te komen. Dat mist zijn uitwerking niet. In de gesprekken, bijeenkomsten en activiteiten van het Kennisprogramma is dit hét gespreksonderwerp. Hoe zijn we in deze crisis terecht gekomen? Waar staan we nu eigenlijk? Wat zijn *richtinggevende perspectieven*? Het is niet makkelijk om over die thematiek een gesprek te voeren dat verder komt. Diverse gezichtspunten de onoverzichtelijke situatie, begripsverwarring en de belangen die overal in meeklinken, leiden gauw tot een kakofonie. Het gesprek blijft daar in hangen. In die chaos één waarheid presenteren als 'het verhaal' is geen optie. De situatie is nu eenmaal niet eenduidig. Er zijn verschillende perspectieven. De verwarring is reëel.

Nu, na de eerste schrik, is een meer fundamentele bezinning op de verwarring waarin we verkeren relevant. Wat kan een gespreksontwerp zijn om uit de kakofonie weg te komen? Het Kennisprogramma organiseerde twee ronde tafelgesprekken met leidinggevenden en directeuren binnen en buiten de culturele sector. Daar is geëxperimenteerd met verschillende gespreksvormen om het gesprek op gang te krijgen. Naar aanleiding daarvan volgde nog een aanvullende interviewronde met zeven deelnemers van de ronde tafel, die naar onze mening een specifieke stem vertolkten. Die stemmen lichten we verder uit. In de hiernavolgende teksten kan de weerslag hiervan gelezen worden. Het is een tekst om te lezen en vervolgens 'te doen' als contemplatieve dialoog.

De 'contemplatieve dialoog' komt als gespreksvorm voort uit religieuze ordes en diende ondermeer om opgewonden door elkaar heen sprekende monniken weer in verbinding te krijgen. Standpunten en visies worden niet afgezwakt tot een compromis of grootste gemene deler, maar vinden een plaats naast en in verbinding tot elkaar. **De werkwijze** voor het voeren van de contemplatieve dialoog is als volgt:

Vorbereiding

Stap 1: Tekst aandachtig lezen

Lees voorafgaand aan het gesprek de tekst rustig door. Welke passage trekt je aandacht en heeft je wat te zeggen? Streep deze passage(s) aan.

Eerste gespreksronde

Stap 2: Tekst citeren (10 minuten)

In de eerste ronde van het gesprek schrijven alle deelnemers (zeven tot maximaal tien) het citaat van hun keuze over uit de tekst. Ze voegen daar een (ook geschreven) persoonlijke toelichting aan toe.

Stap 3: Voorlezen 1 (20 minuten)

Hierna lezen de deelnemers elkaar, rustig en niet te snel, letterlijk voor wat ze hebben opgeschreven. Er is geen reactie. Onverstaanbare, buitengewone of complexe zinnen mogen worden herhaald. De volgorde van voorlezen is vrij. De volgende spreker haakt in op het moment dat hem past. Het gaat in deze ronde om het voorlezen van de geschreven tekst, niet om een geïmproviseerde lezing op basis van aandachtspunten!

Tweede gespreksronde

Stap 4: Elkaar citeren (10 minuten)

Wat heb je gehoord van je gesprekspartners aan tafel, dat je raakte, dat je aan het denken zette, waar je iets mee kan, aan toe wil voegen of tegenover wil zetten? In de tweede ronde van het gesprek zetten de deelnemers zich in stilte aan een tweede schrijfronde. Ze citeren diegene die hen aan tafel geïnspireerd heeft, hen aan het denken heeft gezet en voegen hier, net als in de eerste ronde een persoonlijke toelichting aan toe.

1.2 Een verzameling perspectieven

Stap 5: Voorlezen 2 (20 minuten)

Hierna lezen de deelnemers aan het gesprek opnieuw in vrije volgorde hun geschreven tekst aan elkaar voor, net zoals in de eerste ronde.

Derde gespreksronde

Stap 6: Gesprek (30 minuten)

In de derde en laatste ronde wordt er (kort) over en weer gesproken. Dan hebben we pas een gesprek zoals we het kennen. Wat zijn de issues die op tafel liggen? Wat was opmerkelijk in de uitkomsten van de dialoog? Het is eerder napraten dan discussiëren.

Als de spelregels strak worden uitgevoerd is de contemplatieve dialoog een zeer krachtig instrument tot verdieping, begrip en inzicht. De deelnemers raken door de procedure onderling verbonden terwijl er tegelijkertijd een veelheid aan perspectieven richting krijgt. In de tekst hieronder hebben we uit de rondetafelgesprekken acht stemmen en perspectieven geselecteerd en verder uitgelicht. We hebben met opzet niet geprobeerd om er één logisch causale lijn of sluitende redenering uit te persen. De 'blokken' tekst zijn als een verzameling. Ze kunnen in verschillende volgorde worden gelezen en gegroepeerd. De onderliggende verbindingen zijn eindeloos. Sommige springen meteen in het oog, anderen duiken onverwachts op. Die verbindingen ontstaan door de tekst te doen als contemplatieve dialoog.

Culturele biografie als leidraad

Het rijkscultuurbeleid wil rigoureus breken met het verleden. Maar dat staat haaks op hoe cultuur zich organisch ontwikkelt. Henk Scholten, directeur van het Theaterinstituut, introduceert het begrip 'culturele biografie'. Het verhaal van kunst, cultuur en samenleving is langer dan vandaag. We moeten het instrumentele discours weer verbreden naar een narratief en inhoudelijk discours.

Het recente kunstbeleid wordt gepresenteerd als een "rigoureuze breuk met het verleden". Alsof het verleden niet meer ter zake doet, wordt alles weggevaagd. Dat is een enorm dilemma. Moeten we het verleden nu ontkennen en opportunistisch een ommezwaai maken? Zo'n wending is ongeloofwaardig. Dat past niet als je jezelf en je eigen biografie als je al wat langer voor de sector werkt serieus neemt. Daarin gaat het tenslotte altijd al over kunst en cultuur, in relatie met de samenleving of in een nauwere definitie daarvan: het publiek. Dat is niet 'nieuw' en volledig anders. Het begrip 'biografie', of 'culturele biografie' is daarbij van belang. Zowel voor de mensen die er werken als op het niveau van de instellingen. Biografie, opgevat als levensverhaal, is een geschiedenis die zich stap voor stap ontwikkelt. Daar kan een periode van grote bezuiniging in voorkomen. Daarin kan besloten worden tot het opheffen van instellingen. Dat zijn dan episodes van verandering. Maar het beleidsconcept 'breken met het verleden' past daar niet bij. Zo ontwikkelt cultuur zich niet, zo heeft cultuur zich nooit ontwikkeld. Eigenlijk zou het omgekeerd moeten zijn. We kunnen beter zeggen dat we kunnen leren van de generatie van de jaren '60 en '70. In deze tijd sprak men van politiek theater, van kunst in de wijk. Nu praten we over community art. In feite gaat dat over hetzelfde. In positieve zin kunnen we het dus zo zien dat de culturele biografie ook een leermiddel of leidraad zou kunnen zijn voor vandaag. Allerlei elementen die in de cultuur van nu spelen, hebben zich in

andere gedaantes al eerder aangediend. Dat is *inhoud*, dat is waar het in de kunst en cultuur over gaat. In het kunstbeleid wordt nu niet alleen het verleden, maar ook de inhoud buitenspel gezet. Om de extreem grote bezuinigingen te kunnen verkopen, in te kunnen voeren, maakt de overheid een scheiding tussen inhoud en instrumenten. Kernwoorden in het beleid als innovatie, ondernemerschap en verbindingen, zijn heel instrumenteel. Het gaat niet meer over de inhoud, maar om de instrumenten.

Er ligt een verantwoordelijkheid om, in lijn met de eigen biografie, het verhaal over de eigen organisatie/sector te blijven vertellen. Daar kan altijd een wending of een crisis in voorkomen. Maar die vindt dan wel zijn plaats in dat grotere verhaal. Het verhaal van een organisatie is een verhaal dat bestaat uit inhoud én instrumenten. Dat verhaal is waar het over gaat en waar nieuwe dingen kunnen gebeuren. Dat moeten we activeren. En daarmee het instrumentele discours weer verbreden naar een narratief en inhoudelijk discours.

Kennis van het ambacht laten spreken

In de kunstwereld bestaat veel "stilzwijgende kennis" rond het maakproces van de kunst. "Dat is een potentieel met een toenemende vitale maatschappelijke betekenis", zegt Bart van Rosmalen (cellist, regisseur).

In de kunst, maar net zo goed in andere maatschappelijke professionele disciplines, blinken professionals uit in heel gespecialiseerde vakgebieden. Het zijn superspecialisten. Deze hoogwaardige expertise en specialisering heeft ook een keerzijde. Professionals uit verschillende disciplines verstaan elkaar niet goed als het op een gesprek aankomt. Ze zitten opgesloten in hun jargon. Ze moeten het hebben van de uitkomsten van hun werk. Een gesprek erover is niet vanzelfsprekend. Voor de kunst betekent dat, dat 'het kunstwerk' teveel op zichzelf is komen te staan. Het is niet meer ingebed in een grotere gemeenschap, niet meer onderdeel van een gedeelde cultuur. Kunst en kunstenaars worden afgerekend op de uitkomsten, op de kwaliteit van de eindproducten. Het is het resultaat dat telt, de aantallen bezoekers en de optelling van de inhoud van de kassa.

Maar er wordt ook een andere tendens zichtbaar. Dat is de groeiende belangstelling voor de 'making off'. Hoe wordt het werk eigenlijk gemaakt? In repetities, in studio's, ateliers, op de set, daar gebeurt het! Daar zit de ambachtelijke kant, de maak-kant, het vakmanschap van de kunsten en belangrijke daaraan verbonden waarden om te ontdekken. Je ziet het aan slogans als 'neem een kijkje achter de schermen' en 'meet and greet the artist'. Dat lijken misschien oppervlakkige nieuwe marketingformules, of vormen van popularisering, maar de wezenlijke kern van deze ontwikkeling ligt dieper. Het gaat echt om kijken achter de schermen en om ontmoeting. In het ambachtelijke van het maakproces zit belangrijke kennis. Het is kennis die bestaat in het doen. Die kennis van het doen heeft een groeiende maatschappelijke impact. De socioloog Richard Sennett heeft dat scherp aanvoeld met zijn publicatie *De Ambachtsman* (2008) met als ondertitel *De mens als maker*.

Professionals in alle vakgebieden staan onder steeds grotere economische druk om te presteren. In een paar steekwoorden: competitie komt in de plaats van coöperatie. Specialisatie leidt tot asociale expertise. Technologie heeft de manier waarop professionals werken ingrijpend veranderd. Wat is nog goed vakmanschap? Professionals raken het gevoel voor de waarden van het tastbare, fysieke en materiële van ambachtelijk werk kwijt. De kwaliteiten waar Sennett aandacht voor vraagt, herkennen we. Die zien we in het maakproces van kunst. Het gaat onder andere over de balans tussen problemen scheppen en problemen oplossen, over de dialoog van een maker met zijn werk, over kennis die vastzit aan het doen, over spelen en improviseren, over vorm en dramaturgie, over opschorten van het oordeel, over creativiteit en samenspel en over discipline en het ontwikkelen van goede gewoontes die tot kwaliteit leiden. Sennett pleit voor een maatschappelijke herbezinning op deze concrete fysieke kwaliteiten van wat hij noemt 'materiële cultuur'. De kunst kan daarin een belangrijke rol vervullen. Kunstenaars weten dat en kunnen dat in eindeloos veel variaties en disciplines. Maar omdat het vooral het eindproduct is dat telt, is het veelal stilzwijgende kennis. Nu nog de kunst om dat maakproces verder open te maken en breder te delen.

Het sociale gezicht laten zien

"Een geslaagde culturele interventie levert veel op. Het laat zien wat kunst kan doen, met kleine stappen die diep raken, doorkijkjes bieden naar een ideale maatschappij", zegt Sandra Trienekens, zelfstandig onderzoeker Urban Paradoxes.

In een tijdgeest van toenemende mondialisering en mobiliteit van mensen, de val van de Muur, het project van de Europese Unie en de sterke individualisering in de maatschappij lijkt steeds minder duidelijk wie er nog waarbij hoort. Met al dan niet vermeende verlies van vanzelfsprekende collectiviteiten en gemeenschappen is er een sterkere nadruk op het begrip burgerschap komen te liggen. Wat bindt ons nog? Burgerschap is een vraagstuk geworden. Rond het thema burgerschap wordt er politiek en maatschappelijk de afgelopen jaren veel gedaan om mensen weer bij elkaar te brengen. Hoe kunnen we werken aan sociale cohesie en actief burgerschap? Ook binnen de cultuurpolitieke agenda van de overheid is in vorige cultuurplanperiodes kunst en cultuur opgepikt als een van de mogelijkheden om daaraan bij te dragen. Burgerschap op zichzelf schept geen nieuwe verbindingen. Kunst kan daar een rol spelen. Kunst is uit zijn eigen culturele aard in staat om cohesie te brengen en gemeenschappen te versterken. Maar dan is er wel een impuls naar en vanuit de kunst nodig. De afgelopen tien jaar is er een duidelijke ontwikkeling zichtbaar geweest van culturele instellingen, gezelschappen en individuele makers die steeds meer banden met de omgeving aan zijn gegaan. De foutieve aanname dat artistieke kwaliteit en sociaal engagement omgekeerd evenredig zijn, heeft de ontwikkeling geremd. Maar het perspectief van het sociale gezicht van (ook kwalitatief hoogwaardige) de kunst, is nog steeds valide volgens Sandra Trienekens. Misschien wel meer dan ooit.

Kunst kan in dat sociale perspectief misschien meer gezien worden als 'culturele interventie' in de samenleving. Er zijn talloze vormen voor het versterken van de sociale rol. Kunst in relatie tot het ontwikkelen van een wijk. Een kunstencentrum dat met vele vertakkingen midden in de samenleving staat. Hot spots waar crea-

tieve bedrijvigheid bij elkaar komt in wisselwerking met de lokale omgeving. Eigenlijk laat elke denkbare beleidsagenda zich ook uitvoeren als een agenda van de kunst. De vraag 'wat is hier de culturele interventie?' helpt om die sociaal-maatschappelijke rol te versterken. Niet elke kunstuiting, maker of culturele instelling is meteen geschikt voor deze rol. Dat hoeft ook helemaal niet. Het is ook nooit de enige rol die kunst moet vervullen. Maar deze rol van de kunst kan in de breedte van de samenleving wel versterkt worden. Hij is maatschappelijk relevant en actueel. Wie zich groepen voelt vanuit een eigen passie kan eraan bijdragen. Een geslaagde culturele interventie levert veel op. Het laat zien wat kunst kan doen. Het zijn vaak kleine stapjes. Maar deze kunnen enorm diep raken en kleine doorkijkjes geven naar een ideale maatschappij.

Herwaarderen door delen

In de kunsten gaat het niet louter om transacties van goederen. De waarde van kunst is niet alleen uit te drukken in de prijs van het kopen of verkopen. Het traditionele economisch model is te smal, meent Arjo Klamer, professor in de Economie van Kunst en Cultuur aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Een ongewild effect van het subsidiesysteem is dat het het gesprek over de waarden van de kunst versmalt en op den duur zelfs doet verstommen. Door het mechanisme van cultuurbeleid dat wordt neergelegd in regelingen en de daarop volgende aanvragen van instellingen en beoordelingen van adviescommissies ontstaat een gesloten en besloten kring van kunstenaars, culturele instellingen, subsidiegevers en adviescommissies. Aanvrager en beoordeelaars richten zich op elkaar en op de regeling en de criteria die erbij horen. Er ontstaat een 'self-fulfilling prophecy'. Om waarden tussen mensen te delen, te herkennen en te erkennen kunnen we de metafoor van 'het gesprek' gebruiken. In de wederkerigheid van het gesprek, het hoor en wederhoor, bewijst zich wat van waarde is. Kunst moet niet alleen vertoond worden. Er moet ook breed over gesproken worden. Als je nu naar het theater gaat, is het gesprek erover moeilijk te voeren. Je kan komen kijken, maar dat is het dan ook wel. Je wordt niet gevraagd om zelf iets

bij te dragen, er echt iets voor over te hebben. De verbinding blijft oppervlakkig. Je wordt gereduceerd tot een consument, die een product afneemt. Dat is vrijblijvend. Als je mensen wil overtuigen, zul je mensen meer moeten aanspreken, mensen betrekken bij wat je doet. Dat bredere 'gesprek' is de kunst gaandeweg gaan missen. En daardoor kan het gebeuren dat er samenlevingsbreed vragen en twijfels geuit worden over de waarde van de kunst.

Wat er nu moet gebeuren is een bezinning op waar het om gaat. Welke waarde creëren we? Wat is de waarde in wat we realiseren?

In de kunsten gaat het daarbij niet louter om transacties van goederen. De waarde van kunst kun je niet alleen uitdrukken door de prijs van het kopen of verkopen. De logica van de markt, gedeeld door (traditionele) economen, is te beperkend om de waarde van de kunst in uit te drukken. Maar wordt wel overgenomen door de culturele sector zelf als oplossing voor de terugtrekkende overheid! Het is niet alleen de logica van de markt die de wet voorschrijft. En ook niet de logica van het beleid, de fondsen en de adviseurs. Om de waarden van de kunsten te realiseren is een sociale logica van delen, van cruciaal belang. Als we de metafoor van 'het gesprek' volgen dan ontstaat daar waarde juist in wederzijdse interactie. Een gesprek deel je met elkaar. Dat maak je met elkaar. Het is co-creatie. Makers en culturele instellingen zullen nieuwe vormen en strategieën moeten ontwikkelen om te delen. Dat kan alleen als het publiek, de sponsor, de partner zelf ook iets bijdraagt. Vergelijk de culturele competentie van het toekomstige publiek met 'leren lezen'. Als je goed wil leren lezen, moet je leren schrijven. Dan pas beseft je wat de taal te zeggen heeft, welke waarde dat heeft. Door het toe-eigenen kun je het pas echt waarderen. De waarde van de kunst weder opbouwen gaat om het realiseren van fundamentele wederkerigheid.

Betekenis geven

De uitdaging aan kunstenaars en de culturele sector is om taal te vinden om de eigen rol te kunnen benoemen; de fundamentele rol om betekenis te geven aan onze samenleving. Dat zegt Bert Mulder, directeur van het eSociety Instituut en lector Informatie, Technologie en Samenleving aan De Haagse Hogeschool.

De informatiesamenleving leidt ertoe dat iedereen kan meepraten en dat ook doet. Er is niet langer een eenduidig kwaliteitsoordeel. Het toenemende populisme is een gevolg van groepen met een ander kwaliteitsbesef die een stem krijgen. Het onderscheid tussen hoge en lage cultuur bestaat niet meer. De loyaliteit voor hoge cultuur is in de samenleving daardoor afgenomen. In Nederland vertaalt zich dat in een politieke constellatie die leidt tot een cesuur in het cultuurbeleid die ongekend is en waar internationaal met ongeloof op gereageerd wordt. Tegelijkertijd is er de opkomst van de betekenisamenleving. In een informatiesamenleving waarin alles steeds betekenislozer wordt, groeit de behoefte aan betekenis en authenticiteit. Cultuur ligt hier in het hart van. Cultuur geeft betekenis en vorm aan de samenleving. De informatiesamenleving is dan ook fundamenteel cultureel van aard. De situatie is merkwaardig paradoxaal. Scherp schrappen op cultuur in het overheidsbeleid gaat gelijk op met een toenemende maatschappelijke vraag naar betekenis. Kunst en cultuur hebben bij uitstek en van oudsher de rol om betekenis te scheppen. Ze transformeren een dagelijkse werkelijkheid aan kale feiten tot een cultuur waarin we kunnen leven en werken. Mulder schreef als lid mee aan een rapportage van het Europees Cultureel Parlement voor voorzitter Barroso van de Europese Commissie. Daarin wordt Europa niet als politieke macht, niet als economische macht (sic!) maar vooral als 'cultureel project' geschetst in een humanistisch cultureel perspectief.

En toch herkennen we kunstenaars niet snel in deze sleutelrol. Ook als ze heel direct betrokken zijn bij fundamentele processen van transformatie in bijvoorbeeld organisaties en werkprocessen, dan overheerst aan het eind van de dag toch het beeld van de kun-

stenaar die even langs kwam om zijn kunstje te doen. Daar zit de fundamentele uitdaging voor de toekomst. Hoe kunnen de kunst en cultuursector de taal vinden de eigen rol in de samenleving te kunnen benoemen? En zich bewust worden van deze rol die ze spelen? Zeker in het Nederlandse klimaat zijn kunstenaars vooral 'makers'. Kunstenaars 'zijn wat ze doen', zeggen we vaak. Daar is ook het beleid op ingericht. De uitdaging is om een duurzame, meer fundamentele reflectie te ontwikkelen. Hoe zou het zijn als daar taal voor was?

- 1: De kunst is buitengewoon goed in betekenis geven.
- 2: Daar is een groeiende vraag naar in de zich ontwikkelende betekenisamenleving. Hoe komen die twee in nieuwe vormen en een nieuw narratief bij elkaar?

Kunst als onderzoek

Kunst is onderzoek naar wat we zijn, hoe we ons tot de wereld verhouden. Het bevraagt de wereld en geeft daar vorm aan. En dat is per definitie maatschappelijk. Dat geeft Marleen Stikker, directeur van Waag Society, aan.

Kunst is doorgeschooten in de retoriek dat het "intrinsiek waardevol" is. Deze retoriek vindt zijn oorsprong bij staatsman Thorbecke, die zei dat politiek niets van de kunst mag zeggen. Kunst verklaart zichzelf vanuit zichzelf. Vragen over maatschappelijke relevantie of economische waarde zijn altijd uit de weg gegaan. Het gevaar is dat de kunst zichzelf daarmee buitensluit. Er kan dan eigenlijk alleen gekeken worden naar de kunstsector als producent van producten. En dan gaat het tot in het beleid alleen nog over meetbare aantallen producties en bezoekers. Kunst wordt producent, terwijl de kern van de kunst eigenlijk veel beter onderzoek genoemd kan worden.

De kunstsector zou meer naar de wetenschap kunnen kijken. Ook de wetenschap moet de kwaliteit en de maatschappelijke en economische relevantie aantonen. Ook daar is een discussie gaande over hoe dat moet. Recent schreef de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW) het advies *Kwaliteits-*

beoordeling in de ontwerpende en construerende disciplines (2011) een 'systematisch kader'. Het gaat hierin om het pleidooi dat wetenschappelijke kwaliteit 'zich niet *alleen* laat meten aan de hand van wetenschappelijke publicaties en citatie-impact'. Dat is van belang voor de zogenaamde ontwerpende en construerende wetenschappen. Daarin wordt altijd iets gemaakt. Dat vraagt om een flexibelere beoordeling. Dit advies laat zich goed lezen vanuit de visie dat kunst een construerende discipline is, dat kunst onderzoek is.

Kunst is onderzoek dat zich altijd in een bepaalde vorm manifesteert. Onderzoek naar wat we zijn, hoe we ons tot de wereld verhouden. Het bevraagt de wereld en geeft daar vorm aan. En dat is per definitie maatschappelijk. Kunst houdt zich altijd bezig met de wereld. Kunstenaars zijn in hun werk ook altijd op zoek naar het vinden van de ultieme vorm van overdracht, een vertaling van de wereld. Op zoek naar impact. Willen gezien worden. Zijn op zoek naar maatschappelijk en ook economische erkenning. Bij het meten van het effect hiervan gaat het niet om het tellen van aantallen of het aantal verkochte kaartjes, maar om de vraag op welke manier en waar de kijkringrichting beïnvloed is.

Als we kunst als onderzoek opvatten, kunnen we praten over andere effecten. We moeten gevoelig worden voor de werkingsgeschiedenis van kunst als onderzoek. Wat is de lijn die loopt van kleinschalig experimenteel theater naar musical? Wat is het effect op TV-producties en drama? In het advies *Netwerken van betekenis. Netwerken in digitale cultuur en media* (2010) van de Raad voor Cultuur is vanuit de e-cultuur een bruikbaar model ontwikkeld om kunst als onderzoek te zien. Er zijn drie fases: vorm, context en transformatie. *Vormonderzoek* is de ongeremde en nog ongebonden nieuwsgierigheid en intuïtie van de maker. Bij *context* komen de gebruikers, bezoekers in beeld. In welke context(en) staat het werk, fungeert het werk? Bij *transformatie* is de vraag welke transformatie of innovatie maatschappelijk door het werk in gang wordt gezet. 'Kunst als onderzoek' is een perspectief om weg te komen uit de zelfverwijzende retoriek dat kunst intrinsiek waardevol is.

Kunst en jongerencultuur, media en technologie

Op een aantal belangrijke culturele tendensen vanaf de jaren zestig heeft 'de kunst' nog geen duidelijk antwoord gevonden. Dat zijn de emancipatie van de jongerencultuur en de dominante ontwikkeling van mediacultuur en technologie zegt Dingeman Kuilman, bestuurder van ArtEZ hogeschool voor de kunsten.

Het subsidiesysteem heeft in de praktijk geleid tot een "gesloten systeem van ontwikkeling". De institutionalisering van de kunst is een probleem geworden. Er kan alleen vernieuwd worden binnen het systeem. Maar het systeem kan zichzelf niet vernieuwen. Dat is de afgelopen vijftig jaar ontstaan. De overheid mag zich niet rechtstreeks bemoeien met de kunsten en is daarvoor gedwongen om subsidies te verstrekken aan stabiele rechtspersonen, en niet direct aan kunstenaars zelf. Fondsen en sectorinstituten werden daartoe in het leven geroepen. En die zijn zich gaan gedragen als instituten met een eigen bestaansrecht en geldingsdrang, met zichzelf replicerende werkwijzen, commissies en patronen. In plaats van te stollen in organisatie zouden die instituties veel meer als platform moeten opereren. Kennis bij elkaar brengen, kennis 'organiseren' en op grond daarvan tot adviezen en impulsen komen.

Een tweede punt is de geschiedenis van de moderne kunst. Kunstenaars verlaten het vertrouwde idioom. Vernieuwing en voortdurende ontwikkeling worden de leidraad. Dat is de geest van het modernisme. Zo gauw kunstwerken gedeeld gemeengoed worden, zoekt de kunstenaar alweer het onbekende en nog ongeziene. De subsidiering versterkt dat proces met de nadruk op criteria als oorspronkelijkheid en unieke zeggingskracht. Maar de artistieke vernieuwing leidt ongewild ook tot vervreemding. Een deel van de kunst komt naast de samenleving te staan. Het concept van een tweedeling in 'hoge' en 'lage' cultuur blijkt een verraderlijke valkuil omdat het gepaard gaat met een scheiding der geesten.

Hoe wil het kunstenveld zich daartoe nu gaan verhouden? Een deel kan en zal zich met succes blijven verhouden tot de modernistische traditie. Dat betekent aansluiten bij het kosmopolitische verhaal van de kunsten, een internationale arena met kunstverzamelaars, blockbuster-concepten enzovoorts. Daar kunnen kunstenaars en kunstinitiatieven nog steeds heel succesvol in worden. Het alternatief is bijdragen aan het herstellen van brede toegankelijkheid zonder de kwaliteit, diepgang en gelaagdheid van krachtige kunst te verliezen. Denk aan de commerciële Amerikaanse film. Daar zitten grote kunstwerken tussen waarvan elke kijker zich mede-eigenaar kan voelen zonder dat er sprake is van een getrivialiseerd kunstwerk.

Ten opzichte van een aantal belangrijke culturele tendensen vanaf de jaren zestig heeft 'de kunst' nog geen duidelijk antwoord gevonden. Dat zijn de emancipatie van de jongerencultuur en de dominante ontwikkeling van mediacultuur en technologie die in belangrijke mate vorm en gezicht hebben gegeven aan de samenleving. Als kunst zichzelf wil zien als bron van cultuur dan liggen in deze gebieden van de cultuur uitdagende vragen tot verbinding. Kunst kan daar het eigene aan toevoegen: kwaliteit, gelaagdheid, verhaal, schoonheid, ritme, rijm...

notities



Hoofdstuk 2

Verhalen

2.1 De praktijk van het verbinden

Projecten zijn de springlevende praktijk. Daar gebeurt het: de innovatie in partnerships, nieuwe toepassingen, businessplannen, markten en mogelijkheden. De Innovatieregeling en het Kennisprogramma konden bijdragen door experimentele initiatieven aan te jagen en uit te lichten. Wat is de leidraad in die bijdrage? In de kern van elk project gaat het om de inhoud, om het verhaal. Als dat goed zit kunnen er verbindingen gemaakt worden. Dan kan een project zich in steeds bredere cirkels manifesteren. De praktijk in de cultuursector kent geen scheiding tussen artistieke vernieuwing en daarvan losgemaakte innovatie in distributie, partnerships en verkoop. Hoe meer het in het Kennisprogramma ging om 'ondernemerschap' en 'stakeholders', om 'innoveren' en 'verbinden', om 'publiek' en 'co-creatie', om 'businessmodellen' en 'de kassa', hoe duidelijker het gaandeweg werd dat 'het verhaal' toch de centrale pijler is waar dat allemaal aan vastzit. In de Academie voor Culturele Vernieuwers en in de begeleiding van de projecten was de centrale vraag die in vele vormen en varianten terugkwam dan ook: *'welk verhaal wil je vertellen?'*

Uit deze vraag ontstonden de mogelijkheden tot verbindingen. Welke partijen kunnen hierbij betrokken worden? Welke rol speelt mijn achterban? Wat betekent dit voor mijn organisatie? Hoe kan het groter worden gemaakt? Wat is overdraagbaar? Uit die vraag naar het verhaal manifesteerde zich de kracht van de projecten. Deze werkwijze voor het vertellen van het verhaal vanuit de kracht van de projecten, zetten we in dit hoofdstuk door. We beschrijven een aantal projecten die in de Innovatieregeling en het Kennisprogramma langs zijn gekomen, gesubsidieerde projecten, projecten van de Academie voor Culturele Vernieuwers en initiatieven die kwamen vertellen over hun praktijkervaring. We zoomen in op de vraag achter deze projecten, laten zien hoe daar een aanpak uit voortvloeit en staan stil bij wat daar dan de succesfactoren in zijn geweest. Deze 'succesfactoren' laten zich niet comprimeren tot een lijstje met zeven gouden tips of een themati-

sering tot tien do's en dont's. Ook zijn het geen 'best practices' die zich zomaar na laten nadoen of kopiëren. Door het verhaal van de projecten te vertellen, zien we wel een ritme en bepaalde patronen ontstaan.

Tijdens de werkconferentie *In Verbinding* worden de projecten niet als eindpunt, maar nadrukkelijk als 'work in progress' gepresenteerd. Wat is de volgende stap? Wat is de mogelijk volgende verbinding vanuit de verhalen die zich ontfouwen? In drie rondes vertellen in totaal eenentwintig projecten hun verhaal, gaan het gesprek aan en verleiden de deelnemers om mee te doen en mee te maken. Het interdisciplinaire gezelschap aan deelnemers verdeelt zich in elke ronde in wisselende constellaties over de workshops. De volgende vragen zijn een leidraad voor het gesprek en de uitnodiging om het project 'mee te maken':

Hoe draagt jouw project bij aan het maken van nieuwe verbindingen?

Wat heb je daarin tot nu toe geleerd over het betrekken van (nieuwe) doelgroepen, de ontwikkeling van nieuwe producten, diensten, technologie, de samenwerking met nieuwe externe partners en de samenwerking binnen de organisatie?

Wat heb je nodig om de nieuwe verbindingen en je project in de toekomst verder te brengen? Wat ga je daar concreet voor doen? En wat heb je van andere mensen of organisaties nodig om dat te bereiken?

Kennis over goede projecten ontstaat in het mee-maken, in het meedoen. Wat kunnen we verwachten van deze verhalen? In het onderstaande lichten we tien verhalen uit waar binnen de Innovatieregeling en het Kennisprogramma aan is gewerkt. Een volledig overzicht en korte omschrijving van alle projecten kan gevonden worden in Bijlage 2 van deze publicatie.

2.2 Een verzameling praktijkverhalen

Boeien en binden

Hoe kan ik een omgeving creëren waarin een brede groep mensen zich thuis voelt bij een concertvoorstelling?

Deze vraag stelde Bas van Donselaar, werkzaam bij het Nederlands Philharmonisch Orkest (NedPhO), zich. Van Donselaar is ervan overtuigd dat klassieke concerten interessant zijn voor een jongere generatie. Jongeren zijn volgens hem weliswaar minder bekend met klassieke muziek, maar de muziek is krachtig en prachtig genoeg om ook hen aan te spreken. Van Donselaar doet daarom aan vormonderzoek. Hij verandert settings, inhouden, arrangementen en vormen van concerten. Zoals bijvoorbeeld de succesvolle Paradiso-concerten. Normaal gesproken speelt het NedPhO in het Concertgebouw voor een grote zaal, op een podium. Hetzelfde orkest laten spelen in het kleinere, intieme en informele Paradiso biedt nieuwe mogelijkheden. Het orkest staat letterlijk middenin het publiek. Er is een afwisselend klassiek arrangement en mensen kunnen met een biertje in de hand luisteren. Tijdens de Academie voor Culturele Vernieuwers werkte Van Donselaar aan de vraag hoe de schaal van de succesvolle nieuwe concertformules zo vergroot zou kunnen worden, dat er een substantieel nieuwe groep mensen met klassieke muziek verbonden kan worden. En de eigen inkomsten verhoogd. Van Donselaar ging hiervoor in gesprek met verschillende nieuwe partijen met een interesse voor klassieke muziek. Zoals bijvoorbeeld spelers uit de spirituele industrie; uitgevers van bladen over spiritualiteit, producenten van esoterische en mystieke lifestyle producten. Hiermee verbond hij nieuwe netwerken aan het NedPhO.

Door een nieuwe omgeving te creëren voor het klassieke concert, slaagt het NedPhO erin om een jonge generatie muzikliefhebbers te boeien en binden aan klassieke muziek.

Voorbij de muren

Hoe kan fotografie onder de aandacht gebracht worden op plekken waar het publiek al is, in plaats van dat het publiek naar het museum moet komen om in aanraking te komen met fotografie?

Marie-Luce Bree is als zakelijk directeur verbonden aan Foam, het fotografiemuseum in Amsterdam. Foam wil fotografie op een kwalitatieve manier toegankelijk maken voor een bredere groep mensen: Amsterdammers, toeristen, iedereen die in fotografie geïnteresseerd is. Maar ook jonge talenten die zich professioneel willen ontwikkelen in fotografie. En dan is je eigen museumgebouw al snel te klein. Foam organiseert tweeëntwintig tentoonstellingen per jaar en ontwikkelt een scala aan producten en diensten waarmee fotografie breed zichtbaar in de samenleving wordt. Met projecten als de Pop Up Stores, het Foam Mobiel, De Nieuwe Groeten en What's Next? worden letterlijk de grenzen van het museum verkend. De Pop Up Stores zijn tijdelijke winkels, die ingericht worden door Foam. Dit zijn vaak ruimtes die al voor langere tijd leeg staan. Fotografie is een kunstmiddel, waarmee het maatschappelijke vraagstuk van leegstand in interactie met de samenleving onderzocht wordt. Het Foam Mobiel daagt jongeren op scholen uit om mee te doen en te participeren in fotografie. Ze leren hoe fotografie werkt. Op verschillende plekken in het land kunnen mensen in het project de De Nieuwe Groeten op de foto met elkaar. Van de foto wordt een ansichtkaart gemaakt waarmee zij vrienden hun groeten kunnen overbrengen. Dit zet aan tot nadenken over het medium fotografie in een digitaal tijdperk. In het project What's Next, dat in de tweede ronde van de Innovatieregeling gehonoreerd is, creëert Foam een platform voor reflectie op de toekomst van fotografie en een samenleving die steeds meer gedictieerd wordt door visuele media en technologie, online. Naast de fysieke ruimte en het magazine voor Foam de derde "pijler" waarmee Foam fotografie toegankelijk maakt.

Foam creëert op verschillende onverwachtse plekken een ruimte waar fotografie centraal staat. Foam wordt op deze manier ook buiten de muren van het museum zichtbaar.

Luiken open

Hoe kunnen we als fonds op een nieuwe manier (financieel) draagvlak creëren voor kunst in de samenleving?

Met deze vraag liep Roy Cremers, stafmedewerker bij het Amsterdams Fonds voor de Kunst (AFK), rond toen hij bij een televisieuitzending van de Wereld Draait Door een interview zag met Pim Betist, oprichter van het crowdfundingplatform voor muziek, Sellaband. Crowdfunding is een alternatieve manier van het financieren van projecten die in 2009 populair werd. Ondernemers verwerven startkapitaal voor hun project door het project aan te bieden op een online platform. Via deze website kan iedereen investeren in het project en kan het van start als er voldoende startkapitaal verzameld is. "Waarom is dit er nog niet voor de kunststeden?", dacht Cremers. Direct na de uitzending benaderde Cremers Betist om het idee van het crowdfunden van kunstprojecten verder uit te werken. Uit deze samenwerking ontstond het project Voordekunst, dat in de eerste ronde van de Innovatieregeling gehonoreerd werd. Kort na de start van het project viel Sellaband als partner in het project plotseling weg vanwege een faillissement. Cremers besloot de vraag 'wat nu?' breed voor te leggen. Hij deed een open oproep voor nieuwe partners op het evenement Kom je ook? En die vond hij nog op dezelfde middag. Cremers: "Laat je verrassen door nieuwe en onverwachte partners, en blijf goed communiceren binnen je eigen netwerk en eigen sector". Voordekunst is sinds 2010 online en opereert sinds 1 juli 2011 als zelfstandige stichting. Inmiddels hebben 2100 donateurs vierentwintig projecten succesvol gefinancierd voor een totaalbedrag van 246.000 euro aan particuliere bijdragen. Het platform heeft vijf partners: AFK, Het Brabants kenniscentrum kunst en cultuur (BKKC), ING, Cultuur Ondernemen en Stichting Doen.

Voordekunst slaagt erin om mensen (financieel) te laten bijdragen aan kunst door de interactie met de samenleving aan te gaan en de luiken naar buiten open te zetten in de oriënterende fase van een initiatief.

Cultuurtoerisme

Hoe kunnen we een levendige community creëren rond museale objecten en de fysieke omgeving waarin deze objecten een historische rol gespeeld hebben?

Nadat de collecties van negenentwintig Gelderse musea voor het grootste deel gedigitaliseerd waren, stonden de instellingen voor twee vragen. Op welke nieuwe manieren kunnen we de verhalen over onze historische collecties nu vertellen? En hoe kunnen we rond onze collecties een levendige community van mensen creëren? Bibi Bodegom (Gelders Erfgoed) ontwikkelde in het project Beleef Mijn Gelderland, dat in de eerste ronde van de Innovatieregeling ondersteund werd, hiervoor een aantal nieuwe digitale platforms. Met het stadsmuseum Doetinchem maakte Bodegom de historische maquette van de stad interactief. Bezoekers kunnen in de maquette terug gaan in de tijd en in een 3D-omgeving door het Doetinchem van 1940 wandelen. Bodegom realiseerde zich dat om het verhaal te kunnen vertellen, de expertise van de toeristische sector heel belangrijk is. Deze regionale musea zijn kleine organisaties die vaak helemaal gerund worden door vrijwilligers. Zij hebben niet de expertise in huis om een verhaal naar een groot publiek te brengen. Bodegom zocht daarom samenwerking met het Gelders Overijssels Bureau voor Toerisme (GOBT): "Juist door hun specifieke expertise op het gebied van marketing, een echte aanvulling. Gelders Erfgoed verzamelt samen met de musea mooie verhalen en de content en het GOBT weet hoe ze dat het beste aan de man kunnen brengen".

Gelders Erfgoed weet succesvol een community rond de historie van Gelderland te creëren door samenwerking tussen erfgoedinstellingen onderling en tussen erfgoedinstellingen en de toeristische sector te faciliteren. Zij versterken elkaar.

Muzische vorming 3.0

Hoe kunnen we nieuwe vormen voor kunsteducatie vinden, waarmee een jonge generatie aanstormende talenten aangesproken kan worden?

Ton Sandfort is directeur van CKC Zoetermeer. Het CKC biedt cursussen in verschillende kunstdisciplines. Muziek, dans, theater, beeldende kunst. Sandfort zag in dat omdat digitale technologie een steeds belangrijker rol in het leven van jongeren speelt, dat ook consequenties heeft voor de manier waarop ze willen leren. Hoe kunnen we kunsteducatie en de vorm waarin we dat doen op basis van deze ontwikkelingen vernieuwen? Dat was de vraag die vooraf ging aan het project Digital Art Lab, dat in de tweede ronde van de Innovatieregeling gehonoreerd werd. Sandfort creëerde samen met projectpartner The Patching Zone in dit project een onderzoeksomgeving om deze vraag te onderzoeken. En te experimenteren met nieuwe vormen van kunsteducatie. Hieruit kwam bijvoorbeeld de workshop 'One Minute Video' waarin jongeren vertellen over waar ze trots op zijn en in twee dagen een filmpje leren opnemen, editen en verspreiden. Het onderzoeksteam bestond uit jongeren, docenten van verschillende kunstdisciplines en jonge aanstormende digitalemedia-experts. Iedereen had daarbij evenveel in te brengen. Twee van hen zijn gedurende het project zelfs in Zoetermeer gaan wonen. In een gelijkwaardig partnerschap werden hele nieuwe concepten bedacht en tot volwaardige nieuwe workshops ontwikkeld die aansloten bij de belevingswereld van jongeren.

Door een gelijkwaardige co-creatie tussen jongeren, docenten en nieuwemedia-experts heeft het CKC nieuwe vormen van kunsteducatie ontwikkeld, die de docenten alleen nooit hadden kunnen bedenken.

Landschap, DSM en Heinz

Hoe kunnen we onszelf zo organiseren, dat we in contact blijven met de buitenwereld en in partnerschap met externen nieuwe programma's ontwikkelen?

Brigitte Bloksma is Hoofd Research & Development bij Marres, Centrum voor Contemporaine Cultuur in Maastricht. Een nog niet zoveel voorkomende functie in de culturele sector, want Bloksma moet vaak toelichten wat dit nu precies inhoudt. Toen Marres drie jaar geleden in de basisinfrastructuur werd opgenomen, stelde Bloksma zich de vraag hoe innovatie en ontwikkeling een permanente rol in de organisatie zou kunnen gaan innemen. Marres ontwikkelde daarvoor een beleid. Bloksma, die haar praktijkervaring inbracht tijdens de Directeursdiners, noemt dat "culturele R&D": een beleid met de ambitie om buiten de eigen fysieke grenzen te opereren en uiteenlopende partnerships aan te gaan en in samenwerking nieuwe producten en diensten ontwikkelen. Een van de eerste projecten die uit dit beleid voort is gekomen, is een project rond het thema Landschap in opdracht van Gedeputeerde Staten van de Provincie Limburg. Het project vertelt het historische en culturele verhaal van het Limburgse landschap en omvat ondermeer een route door de Euregio en een aantal tentoonstellingen. Verschillende partners met een interesse in het Limburgse landschap werken samen aan het project: SKOR (Stichting Kunst en Openbare Ruimte), Droog Design, Floriade 2012 en de in de Euregio gelegen musea. Maar ook universiteiten (Maastricht University, TU Delft, Design Academy Eindhoven) en bedrijven als DSM en Heinz. Door in deze projecten te zoeken naar alternatieve geldstromen, is Marres minder afhankelijk van (structurele) overheids-subsidie.

Doordat Marres een structurele plek in de organisatie gecreëerd heeft voor onderzoek en experiment, worden succesvolle nieuwe programma's ontwikkeld.

Publiek maakt mee

Hoe kunnen we onze achterban meer betrekken bij wat we doen en kunnen we op basis daarvan alternatieve financiële ondersteuning organiseren?

Wunderbaum is een acteursgroep die collectief werkt. Samen met een vormgever, een dramaturg, muzikanten, schrijvers, fotografen en filmmakers maakt Wunderbaum voorstellingen die gedreven worden door de energie die vrijkomt tussen hun eigen persoonlijkheden en de buitenwereld. Josine Gilissen doet de PR en acquisitie voor Wunderbaum. Ze stelde zich de vraag hoe ze de mensen die vaak naar voorstellingen komen en het werk van Wunderbaum goed kennen, in zou kunnen inzetten om nieuw publiek aan te trekken en meer bekendheid te krijgen. De geijkte PR-middelen vond ze in de praktijk op dat gebied namelijk niet veel opbrengen. Ook een vraag was hoe dat alternatieve financiering zou kunnen opleveren. Binnen de Academie voor Culturele Vernieuwers werkte Gilissen aan het opzetten van een ambassadeurssysteem. Tijdens de Academie deed ze onderzoek naar de banden die Wunderbaum met haar achterban heeft. Ze besloot mee te doen aan een uitdaging, die uitgeschreven was door de Stadsschouwburg Amsterdam. Regisseer een scene uit Shakespeares stuk Richard III. Hoe zou je dat aanpakken? Waar de reguliere theatermakers hun eigen regie opvoerden, voerde Wunderbaum een stuk op dat mede bedacht was door mensen uit haar fanbase. Een aantal van hen stond ook vol enthousiasme samen met de acteurs van Wunderbaum op het podium, in vol ornaat!

Doordat Wunderbaum haar publiek uitnodigde om theater mede vorm te geven en uit te voeren, creëerde Wunderbaum een nieuw soort betrokkenheid tussen haar acteurs en publiek.

Foto's: écht HEMA

Hoe kunnen we onze prachtige collectie onder de aandacht brengen van een breed publiek dat geïnteresseerd is in fotografie?

Een belangrijk speerpunt van het Nederlands Fotomuseum is om bekendheid en zichtbaarheid te creëren voor de collectie. Maar hoe doe je dat? Aukje van Hooijdonk (marketing medewerker) en Martijn van den Broek (hoofd collecties) hielden zich al een tijdje bezig met deze vraag toen de winkelketen HEMA het museum benaderde om te verkennen of ze konden samenwerken. Beide organisaties hebben een passie voor fotografie. Beide zijn echte Nederlandse merken. Hier moest een mooie combinatie te vinden zijn, zo vertellen ze tijdens de Masterclass 'Businessmodel Innovatie'. Uiteindelijk kwamen ze samen op het idee om een selectie foto's uit de collectie van het Fotomuseum op canvas te drukken en via de website van HEMA te verkopen. Voor de HEMA een unieke nieuwe productlijn, voor het Fotomuseum een mooie mogelijkheid om de collectie onder de aandacht te brengen bij een breed publiek. Om het project tot een succes te maken, werkten artistiek en zakelijk in de voorbereiding nauw met elkaar samen. De selectie van de beelden werd samen gedaan. Daarbij koos HEMA, de zakelijke partner, volgens Van den Broek artistiek gezien veel gedurfdere foto's uit, dan Van Hooijdonk en zijzelf zouden hebben gedaan. Door de integrale benadering van de samenwerking tussen het Fotomuseum en HEMA, is een nieuw product ontwikkeld dat zowel economische als artistieke waarde heeft.

Door een integrale (artistieke en zakelijke) benadering van fotografie, heeft het Fotomuseum haar collectie op een toegankelijke manier haar collectie onder de aandacht gebracht van een breed publiek.

De toekomst vóór zijn

Hoe kunnen we duurzaam werken? Hoe kunnen we meer denken vanuit de lange termijn, voorbij de hekken van subsidieperiodes en projectfinanciering?

Museum Plus is een project van het Drents Museum waarbij bezoekers 'browsend' door de collectie van een museum kunnen navigeren. Als je een object ziet dat je interessant vindt, kun je via een nieuw open source gebouwd informatiesysteem meer informatie inwinnen en doorverwezen worden naar andere interessante objecten uit het museum. In het nadenken over dit systeem heeft het projectteam van Museum Plus, gehonoreerd in de tweede ronde van de Innovatieregeling, samen met kennispartner Rijksuniversiteit Groningen (RuG) en Motorola grondig nagedacht over de toekomst van de software die ontwikkeld zou gaan worden. Als het gaat over technologie en technologische ontwikkeling is het volgens projectleider Marcel Hector belangrijk om "de toekomst voor te zijn". Je weet niet wat de technologie van de toekomst is. En als culturele instelling heb je hier helemaal niet de juiste expertise voor in huis. Daarom is samen met de projectpartners besloten om een aparte open source stichting op te richten om de verdere ontwikkeling van de software te bewaken. Culturele instellingen kunnen tegen weinig kosten een licentie afnemen, commerciële instellingen zoals bijvoorbeeld een toeristisch bedrijf, betalen een commerciële prijs. Als meerdere instellingen straks investeren in de verdere ontwikkeling van de software levert dat voor de hele sector interessante technologie op is de gedachte.

Door verder te kijken dan alleen de projectperiode van Museum Plus, heeft het Drents Museum een product ontwikkeld dat duurzaam is en verder in een open source systeem uitgebouwd kan worden.

Het 'maken' van design

Wat gebeurt er als je design downloadable maakt?

We zijn gewend om design voorwerpen in de winkel te kopen. Bijvoorbeeld in de prachtige winkel van Droog aan de Staalstraat in Amsterdam. Daar kun je de schitterende 'urn vase' van Hella Jongerius bemachtigen. Maar, wat gebeurt er als je deze voorwerpen van het internet zou kunnen downloaden? Met deze vraag startten Marieke Rietbergen en Hanne Osterberg (Droog Design) het project Downloadable Design, dat in de eerste ronde van de Innovatieregeling gehonoreerd werd. Samen met projectpartner Waag Society bouwde Droog Design een digitaal platform waar (beginnende) ontwerpers de digitale blauwdrukken van hun ontwerpen beschikbaar kunnen maken. Geïnteresseerden kunnen deze ontwerpen downloaden en (laten) produceren. Populaire designers kunnen gevraagd worden om voor Droog te gaan ontwerpen. Droog breekt met het platform in op de traditionele manier waarop zij design produceren. Ze maakt het proces open voor participatie van buiten. Voor jonge ontwerpers met de ambitie om ooit een bekende designer te worden voor een merk als Droog, maar ook voor lokale producenten. Droog faciliteert dat amateurdesigners, lokale fabrikanten en producenten in een vroeg stadium van de productie van design kunnen samenwerken.

Droog Design vertaalt op een succesvolle manier haar (ambachtelijke) expertise en ervaring met het produceren van design naar een platform. Hiermee worden liefhebbers op een nieuwe manier aan design en Droog verbonden.

notities



Hoofdstuk 3

Kennis organiseren

3.1 Een gesprek faciliteren

Het verbreden van de blik naar buiten, jezelf los maken uit het dagelijkse ritme, nieuwe gesprekken en ontmoetingen aangaan, verbindingen leggen naar buiten. Dat gebeurt allemaal niet vanzelf. Innovatie, nieuwe dingen doen, gaat gepaard met leren, onderzoeken en reflectie. Wil je als instelling, als sector leren, een visie ontwikkelen en bepaalde keuzes maken, is het belangrijk om deze verhalen met elkaar te delen. *Maar hoe organiseren we dat?* Welke taal is passend en welke vormen werken? Hoe kunnen we een lerend, onderzoekend, ontwikkelend netwerk organiseren waarin het gesprek voortgezet wordt? 'Kennis organiseren' kan op vele manieren. De specifieke vorm die hiervoor bij de Innovatieregeling gevonden is, is die van het Kennisprogramma.

De criteria van de Innovatieregeling, 'netwerkvorming', 'innovatieve kracht', 'duurzame verandering' en 'navolging' waren leidraad in het ontwerpen van de vorm van het Kennisprogramma en de gesprekken die we in het programma gefaciliteerd hebben. Wat betekenen de (inhoudelijke) criteria als we ze toespitsen op het organiseren van kennis?

Netwerkvorming

Komt er een verbinding tot stand tussen culturele instellingen enerzijds en andere instellingen of organisaties (buitenlandse partners, het bedrijfsleven, organisaties uit andere maatschappelijke sectoren, communities et cetera) anderzijds? Kennis organiseren rondom het aangaan van nieuwe verbinding, start vanuit het brede maatschappelijk domein, is interdisciplinair en open. Het laat zich niet beperken tot niches, het vaste en herkenbare.

Innovatieve kracht

In welke mate zijn de voorgestelde activiteiten vernieuwend? Daarbij ging het niet om puur artistiek-inhoudelijke vernieuwing. Het kan hierbij zowel gaan om productinnovatie, als om procesinnovatie (distributievorm, samenwerkingsvorm of technische

innovatie). Kennis organiseren over innovatie, vernieuwing, zoekt de spanning op tussen een nieuw inhoudelijk inzicht of doorbraak enerzijds en concrete praktijksituaties van distributie, samenwerking en technische realiseerbaarheid anderzijds.

Duurzame verandering

Is er sprake van blijvende verandering in de werkwijze van de culturele instelling of instellingen? Het gaat hierbij om gedrag dat zich richt op de manier waarop culturele instellingen hun product inzetten c.q. uitbaten. Het organiseren van kennis over duurzaamheid van innovatie, vertaalt zich naar hoe kennis opnieuw verbonden kan worden met de praktijk en daar onderdeel van kan worden gemaakt.

Navolging

Kunnen de resultaten van de activiteiten ook relevant zijn voor anderen dan de direct betrokken partijen? Is er sprake van voorbeeldwerking? (Hoe) wordt bekendheid gegeven aan de resultaten? Kennis organiseren rond de overdraagbaarheid van innovatie houdt in dat gekeken moet worden naar de waarde van de praktijkkennis voor andere domeinen. Hoe kan de ontwikkelde kennis breder herkend worden en breder toegepast worden?

Door de criteria van de Innovatieregeling ook op het Kennisprogramma toe te passen hebben we een programma willen maken dat 'innovatief', 'duurzaam' en 'overdraagbaar' is. Een programma dat inspireert tot het leggen van 'nieuwe verbindingen' en aanmoedigt om dit in andere vormen en variaties te hernemen en te blijven doen. In de tekst hieronder vertellen we het verhaal van het Kennisprogramma aan de hand van de bovenstaande vier inhoudelijke criteria van de regeling. Hoe hebben we nieuwe verbindingen aangejaagd? Hoe hebben we het gesprek daarover gefaciliteerd? In het verhaal expliciteren we acht ontwerpprincipes die we gehanteerd hebben om deze vier criteria in de praktijk te laten werken.

Ook dit onderdeel is niet alleen een verhaal om te lezen, maar ook weer een verhaal om te doen. De criteria en ontwerpprincipes zijn samen te gebruiken als een toolbox, een *handreiking*, voor hergebruik. Voor beleidsmedewerkers, bevroren medewerkers, leidinggevenden of directeuren van een instelling, die zelf aan de slag willen gaan en het gesprek verder willen voeren. Als je wilt innoveren of een verandering wilt bewerkstelligen, dan is ons pleidooi om ook de kennis hierover te organiseren! Om de betekenis en waarde van de kunst- en cultuursector te versterken is het niet alleen van belang om systematisch te reflecteren nieuwe taal en vormen te vinden en het verhaal van je organisatie te vertellen. Het organiseren van kennis speelt hierin ook een sleutelrol. Niet alleen om uit te besteden aan externe instellingen, maar ook om als sector zelf een eigen vorm voor te vinden. In het hiernavolgende het verhaal van het Kennisprogramma en haar activiteiten. Voor een gedetailleerd overzicht van alle activiteiten van het Kennisprogramma kan Bijlage 1 van deze publicatie geraadpleegd worden.

3.2 De praktijk van kennis organiseren

Netwerkvorming

Principe 1: Vanuit een breed kader, open en interdisciplinair werken

Een eerste ontwerpprincipes om kennis te organiseren, was om actief toegang te geven tot andere kennisbronnen, expertise en nieuwe contacten uit andere (maatschappelijke) sectoren. Meteen beginnen de grenzen groter te trekken. Vanuit een breed kader, open en interdisciplinair werken. Tijdens de Kick-off bijeenkomst werd gevraagd om mensen 'van buiten' mee te nemen. In duo met mensen uit de financiële sector, de wetenschap, het bedrijfsleven, de zorg, vonden gesprekken plaats over kunst en cultuur in de samenleving waarin nieuwe perspectieven en invalshoeken een

nieuwe impuls konden geven. Ook bij de Directeursdiners die georganiseerd werden, werden 'externen' genodigd. Een extra paar ogen en oren om het gesprek te verbreden en te kunnen komen tot nieuwe inzichten. De Lunchdates die tijdens de Kom je ook? bijeenkomsten georganiseerd werden, waren informele afspraakjes waarin nieuwe contacten gelegd konden worden. En de website van het Kennisprogramma was opgezet als een sociaal netwerk, waar nieuwe contacten samengebracht werden en een platform gegeven werd om dit gesprek ook online verder te voeren. Een uitnodiging om zelf verder het voortouw te nemen in het maken van nieuwe verbindingen.

Innovatieve kracht

Principe 2: Een krachtige voorhoede creëren

In het Kennisprogramma was een tweede ontwerpprincipes gericht op het versterken van de innovatieve kracht van de sector door koplopers te verzamelen. Wie kunnen trekkers worden van verandering en vernieuwing? Het Kennisprogramma verbond vernieuwers en ondersteunde hen in het onderzoeken van hun inhoudelijke vragen en het vertellen van hun verhaal. Er werden bijeenkomsten georganiseerd voor projectleiders van de gesubsidieerde instellingen, waarin de koplopers hun ervaringen met het doen van hun projecten met elkaar deelden rond voor hen relevante inhoudelijke vragen. Hoe ga ik om met technische partners in mijn project? Hoe doen anderen dat? Welke business- en verdienmodellen worden zichtbaar? Externe expertise en praktijkcases werden ingezet om de koplopers te ondersteunen met deze vragen. In de Academie voor Culturele Vernieuwers werd een groep van veertien vernieuwers samengesteld uit verschillende disciplines, met verschillende functies en leeftijden die allen met een beginnend innovatief initiatief rond liepen. Ze werden ondersteund in plenaire bijeenkomsten en door inhoudelijke coaches die hen gaandeweg hielpen hun innovatieve concepten verder te ontwikkelen en implementeren.

Principe 3: Een integrale benadering waarin inhoud en financiële middelen hand in hand met elkaar gaan

Een belangrijk derde ontwerpprincipie in het organiseren van kennis was dat de inhoud niet los stond van de (financiële) middelen die ter beschikking gesteld waren om nieuwe initiatieven uit te voeren. In de aanloop naar het doen van aanvragen voor financiering vanuit de regeling, organiseerde het Kennisprogramma een Kick-off en Pitchbijeenkomsten waar de strategische uitdagingen in de sector, de rol van kunst en cultuur en de sector daarin, in een breed gezelschap besproken konden worden. Beginnende ideeën voor innovatieve initiatieven konden gedeeld en versterkt worden. Door het gesprek vanuit inhoud te starten werd de verbinding met middelen gezocht. Andersom werd de verbinding tussen inhoud en (financiële) middelen gelegd door de gesubsidieerde initiatieven een belangrijke rol te laten spelen in het delen van de kennis, die opgedaan werd in de uitvoering van hun projecten. De redenering was dat als slechts een deel van de culturele sector financiële middelen kan krijgen om ervaring op te doen met het leggen van nieuwe verbindingen, het belangrijk is dat de kennis die hierin wordt opgedaan breed gedeeld wordt in de sector. Er werd niet alleen geld gegeven aan projecten, maar het 'delen van kennis' was een voorwaarde voor toekenning van subsidie.

Duurzame verandering

Principe 4: Werken vanuit inhoudelijke thema's en vragen van de sector zelf

Een vierde ontwerpprincipie, gericht op duurzame verandering, was om bijeenkomsten te organiseren rond inhoudelijke thema's en prangende vragen uit de sector zelf. Door de sector zelf het voortouw te laten nemen in het agenderen van inhoudelijke onderwerpen en vragen en dit vervolgens te faciliteren. De Kom je ook? bijeenkomsten werden allemaal georganiseerd vanuit inhoudelijke thema's en vragen. Wat is nou het idee achter projecten? Wat kunnen we eigenlijk leren van mislukkingen? Welke alternatieve verdienmodellen kunnen we inzetten? Hoe kun je taken aan je publiek uitbesteden? De e-Briefs verzamelden praktijkvoorbeelden rond inhoudelijke onderwerpen en vragen die speelden. In de Masterclass werd het onderwerp van 'businessmodel innovatie' en de vraag hoe je in samenwerking tot nieuwe producten en diensten

kan komen opgepikt en geagendeerd. Vanuit een verkenning van de inhoud werd opnieuw de verbinding gezocht naar het verhaal van de instelling. Hoe wil je vanuit dit verhaal nieuwe verdienmodellen ontwikkelen? Hoe kunnen externe partners of je publiek daaraan bijdragen? En hoe kun je daar op een slimme manier met je eigen collega's aan werken? Tijdens de Academie voor Culturele Vernieuwers werd steeds weer geoefend met hoe deze inhoudelijke onderwerpen zijn weerslag konden vinden in het verhaal van de organisatie.

Principe 5: De vernieuwers als 'kennisdragers' een platform bieden om kennis te delen

Een vijfde ontwerpprincipie was om ruimte, een platform te bieden waar kennis en ervaringen gedeeld konden worden. De gesubsidieerde projecten van de regeling hadden hierin een hoofdrol. Op de website van het Kennisprogramma hielden projectleiders van de gesubsidieerde projecten een weblog bij, waarin ze vertelden over het verloop van hun project en de vragen die ze daarin tegen het lijf liepen. Het team van STRP dat werkte aan het project '*New Festival Concept*' schreef bijvoorbeeld een serie verhalen, getiteld 'Tien geboden voor innovatie'. Gebod 1: goede ideeën bedenken je samen. Over "de nieuwe creatieve virtuozen die samen in hun applicatiefabriek de deuren openen tot co-creëren", in hun eigen woorden. Hiernaast werden de projectleiders ook geïnterviewd over hoe het project tot stand was gekomen, wat 'innovatie' voor hen betekende, hoe 'samenwerking' tot stand kwam, welke 'schakelmomenten' ze in het project hadden meegemaakt en op welke manier het project volgens hen 'overdraagbaar' was voor de sector. De afsluitende werkconferentie *In Verbinding* bood een fysiek platform voor het voeren van het gesprek over kunst en cultuur in de samenleving. Evenals de workshops over de praktijk van het verbinden, gegeven door de projectleiders van de gesubsidieerde projecten en de vernieuwers van de Academie voor Culturele Vernieuwing.

Principe 6: Coachen op 'doen' en 'leren' in samenhang

Een zesde ontwerpprincipe ging over de verbinding tussen 'doen' en 'leren'. In het Kennisprogramma werden 'doen' (het werken aan projecten), en 'leren' (reflecteren op het doen van projecten) altijd in samenhang met elkaar gebracht. In de Academie voor Culturele Vernieuwers stonden bijvoorbeeld de projecten van de deelnemers en de vragen die daar achter zaten centraal. In het onderzoeken van de inhoudelijke vragen van de deelnemers (bijvoorbeeld: 'hoe kan ik een nieuwe publiek aanspreken?') werd gestimuleerd om in de praktijk met kleine interventies te kijken wat werkt. Ga eens het gesprek aan met iemand die al tot je publiek behoort en iemand die dat nog niet is, maar die je wel graag tot je publiek zou willen rekenen. Wat kan je leren uit deze gesprekken over wat je doet en hoe je dat doet? Wat valt je in dat gesprek op? Tijdens de plenaire bijeenkomsten werd vervolgens gereflecteerd op deze vragen. De coaches die verbonden waren aan de Academie gaven verder ondersteuning in hoe deze inzichten weer terug vertaald konden worden naar de projecten en het verhaal van de organisatie.

Navolging

Principe 7: Innovatie uitlichten en een breder podium geven

In het Kennisprogramma werden innovatieve initiatieven op verschillende manieren uitgelicht en op een podium gezet. Een belangrijk ontwerpprincipe om ervoor te zorgen dat innovatie gezien wordt en (her)kend. Tijdens de Kom je ook? bijeenkomsten werden initiatieven en mensen soms letterlijk in de schijnwerpers gezet. Voor een zaal van circa vijfhonderd mensen uit de sector vertelden zij hun verhaal. Door hen uit te lichten op de website van het Kennisprogramma. Of bijvoorbeeld in deze publicatie, door hun verhalen in tekst op papier vast te leggen. De vraag waarom is dit project of dit initiatief innovatief is, is daarbij van belang om te adresseren. Welke succesfactoren of projectresultaten zijn relevant en bruikbaar voor anderen? Dit kan verschillende vormen aannemen. Bijvoorbeeld dat van open source technologie (een

product), waar andere instellingen binnen of buiten de culturele sector gebruik van kunnen maken en op voort kunnen bouwen. Een plan (een strategie) waarmee je innovatie een permanente plek in je organisatie kan geven. Of bijvoorbeeld een manier van werken waarin je je publiek een rol kan geven in het nadenken over nieuwe producten en diensten (een aanpak).

Principe 8: Dwars door hiërarchie en functiebouwwerk heen verbindingen leggen

Het laatste principe, van belang om vanuit praktijk nieuwe verbindingen tot stand te kunnen brengen, was om de kennis tussen praktijk, visie en beleid, tussen medewerkers, leidinggevend en beslissers zo goed mogelijk te laten circuleren. Leidinggevend en beslissers van de gesubsidieerde projecten kregen een rol in de Academie voor Culturele Vernieuwers en de werkconferenties als 'business case'. Ze vertelden het verhaal van hun organisatie en project en er werd gesproken over wat deze ervaringen voor de deelnemers aan deze bijeenkomsten konden betekenen. In de Directeursdiners werden de lessen uit de Academie voor Culturele Vernieuwers meegenomen om te reflecteren op wat dat betekent voor het verhaal over kunst en cultuur in onze samenleving, het verhaal van de instellingen en de sector. Hiermee werd nieuwe input gegeven aan het gesprek over kunst en cultuur en het formuleren van nieuwe perspectieven. Visies en beleid om dat verder vorm te geven.

notities

Bijlage 1

Activiteiten Kennisprogramma

Kick-off bijeenkomst

Het Kennisprogramma ging op 20 januari 2010 van start in Rotterdam. 150 genodigden van binnen en buiten de culturele sector gingen met elkaar in discussie over de verder te varen koers van de Innovatieregeling en het Kennisprogramma. Deelnemers gingen in gesprek over strategische uitdagingen in de samenleving en de rol van kunst en cultuur daarin. Er werd onder andere gesproken over demografische ontwikkelingen, de veranderende wensen van het publiek, economische ontwikkelingen en de publieke sector. Projectleiders van de eerste zes gehonoreerde projecten presenteerden zichzelf en gingen met het publiek in discussie over hun projecten en ervaringen. De voorzitter van de Adviescommissie van de Innovatieregeling, Rietje van Dam-Mieras, gaf tijdens de Kick-off bijeenkomst een uitgebreide toelichting op de regeling en de aanvragen van de eerste ronde. En waarom de Commissie deze projecten gehonoreerd had: als voorbeeld voor instellingen die van plan waren om voor de tweede ronde een aanvraag in te dienen.

Pitchbijeenkomsten

Ter voorbereiding op de deadline voor aanvragen voor de tweede ronde van de regeling (17 mei 2010) organiseerde het Kennisprogramma op 15 en 20 april 2010 twee Pitchbijeenkomsten in Utrecht en Eindhoven. Geïnteresseerden konden ideeën via de website van het Kennisprogramma kenbaar maken. Pitchers konden een clinic winnen om het idee verder uit te werken. Verder konden ideeën en verzoeken voor coaching ook rechtstreeks bij de Adviescommissie van de regeling worden gestuurd. Omdat er te weinig belangstelling voor de Pitchbijeenkomsten was, werd de tweede bijeenkomst in Eindhoven afgelast en vond de bijeenkomst in Utrecht in kleine omvang plaats zonder pitches en met een meer voorlichtend karakter. Er kwamen uiteindelijk in totaal zestien coachingsverzoeken binnen, waarvan vier door de commissie gehonoreerd werden met coaching, gegeven door coaches vanuit het Kennisprogramma. Er werden drie ideeën ingediend waar de commissie zelf inhoudelijke feedback op gaf. Voor de tweede ronde werden uiteindelijk negenenvijftig aanvragen ingediend waarvan er zes door de Commissie gehonoreerd werden.

Website, nieuwsbrief en e-briefs

Er werd een digitaal platform gebouwd om nieuwe contacten, kennisbronnen en expertise bij elkaar te brengen. Het platform, www.makelovenotart.nl, werd tijdens de Kick-off bijeenkomst gelanceerd. Een sociaal netwerk met onder andere informatie over de Innovatieregeling, nieuwsitems en nieuwsbrieven, blogposts van en interviews met projectleiders van de gehonoreerde projecten, inspirerende praktijkvoorbeelden, een agenda, forum en module om ontluikende ideeën voor nieuwe projecten te pitchen. Vanaf januari 2011, na de stopzetting van de regeling, is deze door Mediamatic gemaakte website, die op dat moment circa 1.200 leden had, omgezet naar www.komjeook.org. Leden konden aangeven of ze wel of niet tot het netwerk rond de Kom je ook? bijeenkomsten wilden behoren. De nieuwsbrief van het Kennisprogramma kwam te vervallen. Kennisland publiceerde verder over drie voor de culturele sector relevante thema's e-briefs. Deze e-briefs bevatten naast relevante kennis, een reeks praktijkvoorbeelden en handvatten om direct mee aan de slag te gaan.

Nummer 1, Businessmodel innovatie (april 2011): een handreiking voor culturele instellingen die hun businessmodel willen innoveren of op zoek zijn naar alternatieve verdienmodellen voor het realiseren van hun missie op cultureel gebied.

Nummer 2, Publieksparticipatie (juni 2011): inspiratie en praktische tips voor het ontwerpen van projecten waarin bezoekers meer betrokken worden. Een handreiking voor culturele instellingen die geïnspireerd willen worden tot het aangaan van een nieuwe relatie met het publiek.

Nummer 3, Samenwerking (oktober 2011): inspiratie en voorbeelden over verschillende manieren van samenwerken. Met voorbeelden van sectorale en crosssectorale samenwerkingsverbanden.

Kom je ook?

Het Kennisprogramma sloot aan bij de Kom je ook? bijeenkomsten, die al enige tijd succesvol georganiseerd werden door Mediamatic en gefinancierd door verschillende fondsen en organisaties uit

de sector zelf. Rond deze bijeenkomsten was al een grote groep voorlopers verzameld uit de culturele sector, geïnteresseerd in innovatie en participatie in kunst, cultuur en erfgoed. Het Kennisprogramma werd partner in de organisatie van vier edities van Kom je ook? Per bijeenkomst kwamen hier gemiddeld 300 mensen vanuit verschillende kunst disciplines en regio's op af. Tijdens de bijeenkomsten werd naast het hoofdprogramma met inspirerende sprekers uit binnen- en buitenland, een randprogramma ontwikkeld vanuit de doelstellingen van de Innovatieregeling en het Kennisprogramma. Er werden voorlichtingsbijeenkomsten over de Innovatieregeling georganiseerd in samenwerking met Agent-schapNL, bijeenkomsten voor projectleiders van de gehonoreerde projecten van de regeling en lunchdates die inspireerden tot het leggen van nieuwe contacten.

Appels en Peren (2 maart 2010): In deze editie werden bezoekers uitgenodigd om te kijken naar het idee achter verschillende projecten en om zich erdoor te laten inspireren. Soms is het namelijk beter 'niet te vergelijken, maar naar het idee erachter te kijken.' Met onder andere presentaties van Mattias Rick (Raumlabor Berlin), Lidewij van Valkenhoef (Kröller Möller) en Roy Cremers (Voordekunst).

Oops (9 september 2010): In plaats van de succesverhalen stond deze editie helemaal in het teken van mislukkingen. Sprekers reflecteerden op hun missers en deelden hun leermomenten met het publiek. Met onder andere presentaties van Kathryn Schulz (New York Times Magazine), Rachida Azough (ex Kosmopolis) en Frans Nauta (ex Innovatieplatform).

Geld, geld, geld (10 maart 2011): Geld verdienen met kunst en erfgoed. Welke alternatieve verdienmodellen kun je inzetten? En hoe kun je met weinig geld toch kunst maken? Met presentaties van onder andere Eric Holterhues (Triodos Bank), Frans van der Avert (Nieuwe Kerk Amsterdam en Hermitage Amsterdam) en Pim van Klink (Universiteit Antwerpen).

Crowdsourcing (16 juni 2011): In deze editie draaide het om crowdsourcing: het aan het publiek uitbesteden van taken die je, als organisatie, normaal zelf zou doen of taken waar je een dienstverlener voor zou inhuren. Met presentaties van onder andere Lex Slaghuis (Hack de Overheid), Lonnie Stegink (Digitaal Monument Joodse Gemeenschap) en Alexander Veltman (Boomerang).

Projectleidersbijeenkomsten

Kennisland organiseerde vier bijeenkomsten voor de projectleiders van de gehonoreerde projecten van de Innovatieregeling. Tijdens deze bijeenkomsten werden ervaringen uitgewisseld over de projecten en ingegaan op een aantal inhoudelijke kennisvragen, die door de projectleiders van de regeling zelf gegagendeerd werden.

Bijeenkomst 1, Introductie (9 september 2010): Op deze eerste sessie, georganiseerd tijdens Kom je ook? maakten de projectleiders van de eerste en tweede ronde kennis met elkaar en elkaars projecten. Er werden strategische thema's benoemd voor de volgende bijeenkomsten.

Bijeenkomst 2, Technologie (19 november 2010): Tijdens deze sessie, georganiseerd op het STRP festival in Eindhoven, stonden ervaringen met technologische partners centraal. Met een presentatie van Geert Wissink (Instituut voor Beeld en Geluid) over technologische uitdagingen bij Beeld en Geluid.

Bijeenkomst 3, Businessmodellen 1 (31 maart 2011): In deze sessie, gehouden bij Droog Design in Amsterdam, werd een verdieping gemaakt over businessmodellen in de culturele sector. Met een presentatie van Hanne Osterberg (Droog Design) over de totstandkoming van het businessmodel van Downloadable Design.

Bijeenkomst 4, Businessmodellen 2 (9 juni 2011): In deze sessie, gehouden bij CKC in Zoetermeer, werd verder gewerkt aan het thema businessmodellen. Met een presentatie van Martijn Arnoldus (Kennisland) over businessmodel innovatie in de erfgoedsector en ervaringen uit het BMICE-traject.

Academie voor Culturele Vernieuwers

In de Academie voor Culturele Vernieuwers, georganiseerd door De Baak en Kennisland, gingen leidinggevenden uit de culturele sector aan de slag met projecten die bijdroegen aan vernieuwing binnen de eigen organisatie en de cultuursector in het algemeen. Via een voorselectie en een daarop volgende intakeprocedure werden uit vijfenveertig aanmeldingen veertien deelnemers geselecteerd. De groep was samengesteld uit diverse gebieden van de kunstensector: muziek, erfgoed, theater (zowel 'groepen' als 'gebouwen'), festivals en speciale projecten. Daarnaast was er diversiteit in leeftijd en type functies: van hoofd marketing tot zakelijk manager en communicatie verantwoordelijke. In vijf sessies ondersteunde de Academie de uitwerking, onderbouwing en implementatie van de projecten met inhoudelijke input en reflectie op de praktijk van de projecten. Tussen de bijeenkomsten door werkten de deelnemers verder aan hun projecten. Daarbij konden ze een beroep doen op een groep van deskundige coaches met verschillende ervaringsgebieden. In Bijlage 2 kan een overzicht gevonden worden van deelnemers, programmamakers en coaches.

Module 1 en 2 (26 en 27 april 2011): De deelnemers maakten kennis met elkaar, pitchten hun projecten en scherpten deze met elkaar en de coaches aan. Er waren drie inhoudelijke thema's. Hoe krijg ik meer of ander publiek? Hoe kunnen we alternatieve inkomstenstromen genereren? En hoe krijg ik mijn organisatie mee in de vernieuwing die ik wil gaan creëren?

Module 3 (14 juni 2011): De deelnemers gingen in deze module aan de slag met het aanscherpen van hun 'denken in verdienen'. Er werd een aantal bruikbare tools aangereikt zoals het businessmodel, het businessplan en de businesscase. Ook werd er geoefend met het verhaal van de organisatie. Chris Keulemans, artistiek directeur van de Tolhuistuin, presenteerde de businesscase.

Module 4 (16 september 2011): In deze module werden de banden met het publiek onderzocht. Er werd gereflecteerd op afspraken met (potentieel) publiek en innovatieve cases werden bedisc-

ussieerd. De businesscase werd deze keer gepresenteerd door Marie-Luce Bree van Foam.

Module 5 en 6 (7 en 8 november 2011): Deelnemers werkten in deze laatste module aan het thema organisatieverandering. Samen met de artistieke dan wel zakelijke tegenpool werd de implementatie van de projecten besproken.

Directeursdiners

De Baak en Kennisland organiseerden op 14 september en 11 oktober 2011 twee rondetafelgesprekken met directeuren en leidinggevenden van culturele organisaties en geïnteresseerde buitenstaanders over de toekomst van de cultuursector. Voor de gesprekken werd de vorm van een fundamenteel onderzoekend gesprek gekozen. Doel van de gesprekken was een bezinning op de langetermijnvisie op de positie van kunst en cultuur in onze veranderende samenleving. Over hoe het 'verhaal' van kunst weer vernieuwd kan worden. Welke visie ontwikkelen we over de toekomst van de kunstensector op lange termijn? Wat zijn de verbanden tussen kunst en belangrijke maatschappelijke gebieden en hoe versterk je deze? Hoe kan kunst de R&D-motor, het laboratorium of experimenteerplek van onze samenleving zijn? Wat wordt de plaats van leren en ontwikkelen? Tijdens de eerste bijeenkomst ging het gesprek van start vanuit drie tafelspeeches die een nieuw perspectief om te denken praten over kunst en cultuur introduceerden. Bart van Rosmalen (cellist, regisseur) introduceerde een perspectief van 'Leren en ontwikkelen', Ron Soonieus (Camunico) een perspectief van 'Culturele R&D' en Sandra Trienekens (zelfstandig onderzoeker Urban Paradoxes) een perspectief van 'Cultureel Burgerschap'. De inzichten uit de gesprekken waren de input voor het tweede gesprek en de afsluitende werkconferentie In Verbinding.

Werkconferenties

Tegen het einde van het Kennisprogramma organiseerde Kennisland voor medewerkers en leidinggevenden van culturele instellingen twee conferenties waar kennis en ervaringen over vernieuwing en het maken van nieuwe verbanden gedeeld werd.

Wat levert de praktijk op? Hoe kunnen we daarop verder bouwen? Centraal ontwerpprincipes van de conferenties was het uitlichten van en het geven van een stem aan succesvolle praktijkvoorbeelden van innovatieve projecten. Het organiseren van reflectie op deze praktijk en hier zelf weer mee aan de slag gaan.

Masterclass 'Businessmodel Innovatie in de culturele sector' (22 september 2011): vijfendertig deelnemers participeerden in deze hands-on Masterclass over businessmodel innovatie, gehouden in Amsterdam. Twee actuele knelpunten stonden centraal: financiering en samenwerking. Deelnemers krijgen een bredere blik op hoe partners kunnen helpen in het realiseren van innovatieve ideeën en de mogelijkheden rond de financiering daarvan. Met cases ingebracht door Aukje van Hooijdonk en Martijn van den Broek (Nederlands Fotomuseum), Ernestine Comvalius (Bijlmerparktheater, Academie voor Culturele Vernieuwers), Sandra Prins (ING Global Sponsorship Team), Roy Cremers (Voordekunst, Innovatieregeling) en Adriaan Kukler (Creative Industry Sofa).

Werkconferentie In Verbinding (8 november 2011): vijftig deelnemers participeerden in de conferentie over het leggen van nieuwe verbindingen in Den Haag. Met onder andere workshop-sessie over praktijkvoorbeelden van verbindingen, gegeven door de projecten van de Innovatieregeling en de Academie voor Culturele Vernieuwers. En gesprekken over de toekomstige positie van kunst en cultuur in onze samenleving en de rol van verbindingen. Met een keynote van Shelagh Wright (Demos denktank, UK).

Bijlage 2

Projecten en mensen

Projecten Innovatieregeling

Amsterdams Fonds voor de Kunsten, Voordekunst: een crowdfunding platform waar culturele instellingen een podium wordt geboden om hun projecten te presenteren aan een breed publiek om op die manier publieke en private geldstromen aan te spreken. Partner was o.m. Sellaband.

Amsterdam Museum, if then is now (voorheen Plaatsen van Betekenis): een crossmediaal erfgoedpromotieplatform als community. Samenwerkingspartners en leveranciers waren o.m. Delving, Cinnamon, Stalingrad, Kwatta, Saxion Hogeschool, CWI, VU, Hogeschool INHolland, DEN, Adlib, Beeld en Geluid, Nationaal Archief en Zoover.nl.

Droog Design, Design within reach: onderzoek naar de mogelijkheden en implicaties van een innovatief distributiemodel voor designproducten. Partners waren o.m. Somatech (3D printen), Ponoko (online marketplace), Trespa (materialen), Lensvelt (ontwerper en producent kantoormeubilair), Fablab Waag society.

FOAM, Revolution Foam, What's next: een platform waarop smaakmakers uit het vakgebied de vraag 'what's next' ten aanzien van fotografie voorgelegd wordt. Met deze inhoudelijke basis wordt een online platform gestart waar data op associatieve en vernieuwende wijze kan worden verbonden en ontsloten.

Stedelijk Museum, ARTours: een open source platform met een toepassing van Augmented Reality (AR) om op vernieuwende wijze verhalen over de collectie te delen. Samenwerking met o.m. Fabrique, Layar, onderwijs- en kunstinstellingen.

Stichting Drents Museum, Museum Plus: een digitaal open source platform dat verbanden legt tussen verschillende locaties en culturele bronnen om bezoekers een interessant cultureel en toeristisch aanbod te kunnen bieden. Partners zijn o.m. Yacht ICT, Motorola en Rijksuniversiteit Groningen.

Stichting Droog Design, New is the new new: een nieuwe ontwerp-richting waarbij ontwerpers worden geprikkeld hun creativiteit te richten op reeds (door-) ontwikkelde en geteste producten. Partners waren o.m. Marktplaats, Opkoper.eu, Van Ganswinkel, 2012Architecten, CMK1 en Call for Action.

Stichting Gelders Erfgoed, Beleef mijn Gelderland: het ondersteunen van erfgoedinstellingen bij een verkenning van innovatieve toepassingen voor een actieve publieksbeleving. Partner waren o.m. het Gelders Overijssels Bureau voor Toerisme, Rijksdienst voor het Cultureel Erfgoed en het Nederlands Uitburo.

Stichting Kunst en Cultuur Zoetermeer, Digital Art Lab: een Research & Development omgeving voor innovatieve vormen van kunsteducatie. Partners waren o.m. The Patching Zone en sectorinstituut Kunstfactor.

STRP, New Festival Concept: door toepassing van technologieën als RFID en Near Field Communication kan de bezoeker nauwer betrokken worden bij het festival. STRP werkte samen met partijen als TU Eindhoven (Industrial Design), Philips Lighting en Pluscommunicatie.

Vereniging van Rijksge subsidieerde Musea (VRM), Gedigitaliseerde museumtour: interactieve museumtour waarmee de bezoeker tentoonstellingen op internet in 360° 'on demand' kan bekijken. Partners waren o.m. drie musea, 3D1H en FanU.

Waag Society, Studiolab Utopian Practices: versterken van interdisciplinaire samenwerking tussen kunst en wetenschap om het publieke debat over biotechnologie te innoveren. Partners waren o.m. The Arts & Genomics Center (TAGC) en het Leiden Institute of Chemistry.

Deelnemers

Vroukje Boenk, De Nederlandse Opera: het creëren van randvoorwaarden voor succesvolle fondsenwerving.

Ernestine Comvalius, Bijlmer Parktheater: nieuwe verdienstrategieën op basis van het versterken van banden met oude en nieuwe publieksgroepen.

Fons Dejong, Theater aan het Vrijthof: positionering van kunst en cultuur in een industrieel transformatieplan voor Maastricht.

Erik van Deuren, Holland Symfonia: terugbrengen van het orkest naar de maatschappij via educatieproject Holland Symfonia Academie.

Bas van Donselaar, Nederlands Philharmonisch Orkest: het maken van een rendabel verdienmodel voor het trekken van nieuw publiek voor o.a. de Paradiso-concerten.

Josine Gillissen, Theatergroep Wunderbaum: het ontwikkelen van een ambassadeursplan voor het creëren van meer zichtbaarheid.

Marieke Isha, Nederlands Instituut voor Mediakunst: ontwikkelen van businessconcepten voor de ontwikkelde mobiele tentoonstellingsruimte.

Anne-Marie Kremer, Theater Instituut Nederland: nieuwe manieren van het betrekken van publiek en de sector bij de TIN Theaterencyclopedie.

Martijn van Seventer, Joods Historisch Museum en Hollandse Schouwburg: de vernieuwing van de Hollandse Schouwburg middels een vernieuwbouwproject en betrekken nieuw publiek.

Karin Sommerer, Stadsschouwburg Amsterdam: onderzoek naar de (on)mogelijkheden van een nieuw pricing-model.

Kiki Stoffels, Theater Frascati: nieuwe pricing strategieën voor vlakkevloertheaters.

Joost Veuger, MIDI Theater: het loskoppelen van de activiteiten van het MIDI Theater en op alternatieve manier onderbrengen daarvan.

Jort Vlam, Theatergroep Suburbia: het op de kaart zetten van de theatergroep als stadsgezelschap in Almere.

Marijke van der Woude, Centrum Beeldende Kunst Groningen: creëren van een verandering in de mindset van jonge mensen om te 'geven aan cultuur'.

Programmamakers

Valentijn Ouwens, senior programmamaker, trainer en adviseur bij De Baak.

Nikki Timmermans, adviseur bij Stichting Nederland Kennisland.

Coaches

Marijke Broekhuijsen, zelfstandig management- en organisatieadviseur.

Machiel Emmering, freelance management consultant.

Rachel Feuchtwang, creative producer en adviseur.

Kai van Hasselt, adviseur cultural intelligence en urban strategies.

Caroline van der Linden, creative business coach De Baak.

Bart van Rosmalen, cellist, regisseur.

Partners Kennisprogramma

Kennisland

Kennisland maakt Nederland slimmer. We ontwerpen en realiseren interventies om de kennissamenleving te versterken. Want een sterke kennissamenleving is de beste garantie om welvaart en welzijn voor iedereen te blijven genereren, nu en in de toekomst.
www.kennisland.nl

De Baak

De Baak is dé plek voor leiders, ondernemers en professionals die op zoek zijn naar inspiratie, motivatie, kennis en inzicht. De Baak leert je te leren, een vermogen dat een leven lang meegaat. We doen een beroep op je nieuwsgierigheid, reflectie en drang om te groeien!
www.debaak.nl

Mediamatic Lab

Mediamatic Lab is een ontwerp bureau dat nieuwe media applicaties ontwikkelt die interactie, samenwerking en het delen van kennis stimuleren. We ontwikkelen verbindingen tussen de virtuele en de echte wereld; community sites, event services, installaties en verhalen sites.
www.mediamatic.nl

Colofon

Auteurs:
Nikki Timmermans (Kennisland) en
Bart van Rosmalen (De Baak)
Tekstredactie: Tamara Mangelaars

Ontwerp: Floor Wesseling
Drukwerk: Robstolk
Afwerking, instructies en advies:
Binderij Agia en Lith
Assistentie workshop binden:
studenten KABK 1e jaars GO / 1B

Copyright: Stichting Nederland
Kennisland, Amsterdam 2011

Kennisland maakt Nederland slimmer. We ontwerpen en realiseren interventies om de kennissamenleving te versterken. Want een sterke kennissamenleving is de beste garantie om welvaart en welzijn voor iedereen te blijven genereren, nu en in de toekomst. Deze publicatie is uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Op dit werk is een Creative Commons Naamsvermelding-GelijkDelen 3.0 licentie van toepassing.

De gebruiker mag het werk kopiëren, verspreiden en doorgeven, en afgeleide werken maken onder de volgende voorwaarden:

De gebruiker dient bij het werk Stichting Nederland Kennisland te vermelden als maker van het oorspronkelijke werk.

Indien de gebruiker het werk bewerkt, kan het daaruit ontstane werk uitsluitend krachtens dezelfde licentie worden verspreid.

Bij hergebruik of verspreiding dient de gebruiker de licentievoorwaarden van dit werk kenbaar te maken aan derden.

De gebruiker mag uitsluitend afstand doen van een of meerdere van deze voorwaarden met voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende.

Het voorgaande laat de wettelijke beperkingen op de intellectuele eigendomsrechten onverlet.

De volledige licentietekst is te vinden op <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/nl/>.

De PDF-versie van deze publicatie is beschikbaar op www.kennisland.nl





Gesprek. De gesubsidieerde cultuursector is in 2011 in zwaar weer beland met grote bezuinigingen en een scherpe omslag in het cultuurbeleid. Dat is voorlopig nog niet overgewaaid. Hoe is dat zo gekomen? Waar staan we nu? Wat zijn mogelijke perspectieven? Meer dan ooit lijkt het van belang om het gesprek daarover fundamenteel te voeren en een pas op de plaats te maken. Hoe kunnen we in dat gesprek het individuele belang van instellingen overstijgen? Hoe komen we tot een discours? *In Verbinding* wil daar een bijdrage aan leveren. Het zet een zevental perspectieven naast elkaar, samen met een *gespreksontwerp* om het gesprek verder te voeren. Dat is het eerste luik.

Verhalen over projecten zeggen meer over hoe het verder moet dan instellingen en dan beleid. In de levende praktijk van innovatieve projecten worden nieuwe en andere manieren van werken zichtbaar. Wat is het hart van deze verhalen? Hoe zet dit door in de organisatie, in nieuwe partnerschappen, naar betrokken publiek en het versterken van het businessplan? In het tweede luik wordt een aantal van deze praktijkverhalen uitgelicht. Deze verhalen verdienen het om verteld te worden en verder verspreid. En nodigen uit om meer verhalen aan toe te voegen.

Kennis organiseren maakt het drieluik compleet. Verandering en vernieuwing dienen zich in het realiseren van projecten aan. Maar zonder reflectie op de praktijk wordt de beweging niet bestendig. Hoe kan kennis 'maken' en kennis 'delen' in de cultuursector meer systematisch geïntegreerd worden in maakprocessen? *In Verbinding* wil daar aan bijdragen door acht ontwerpprincipes van kennis organiseren uit te lichten: *een handreiking* om mee verder te gaan in nieuwe vormen en variaties. *In Verbinding* is een boekje om te lezen, maar ook een boekje om te (blijven) doen.

In Verbinding is de slotpublicatie van het Kennisprogramma Innovatieve Cultuuruitingen dat de subsidieregeling Innovatieve Cultuuruitingen (2009-2010) begeleidde. De uitvoering van het Kennisprogramma (2010-2011) lag bij Kennisland, de Baak en Mediamatic. Het Kennisprogramma werd mogelijk gemaakt door het Ministerie van OCW.

