



MATCHMAKER TUSSEN CULTUUR EN PUBLIEK

DE CULTUURINSTELLING
VAN DE 21^{STE} EEUW





VOORWOORD

EINDPUNT BEREIKT, REIS BEGINT

Koers Kunst is een landelijke brainstorm over hoe de cultuurwereld zich kan verbeteren en vernieuwen. In april 2011 vond de aftrap plaats, via *de Volkskrant* en AVRO-radio. In de maanden daarop heeft Koers Kunst twintig ambitieuze voorstellen gepresenteerd, afkomstig van een brede selectie deskundigen. Hun denkkraft en inventiviteit hebben een indrukwekkende en veelzijdige opbrengst opgeleverd. Ook het publiek deed veel suggesties, waarvan we de twintig meest interessante presenteerden. Koers Kunst kreeg veel aandacht en sommige ideeën zorgden voor pittige discussie. Online en via de media hebben uiteindelijk tienduizenden mensen meegelezen, meegeluisterd en meegedacht. Nooit eerder is met zoveel verschillende betrokkenen publiekelijk nagedacht over hoe we vorm kunnen geven aan een vitale culturele toekomst van ons land. Ideeën daarvoor zijn nu hard nodig, daar is iedereen het over eens. De ideeën, gesprekken en reacties van deskundigen en publiek hebben een duidelijke koers voor kunst opgeleverd. De hoofdconclusie is dat de cultuurinstellingen van Nederland voor een nieuwe opdracht staan. De cultuurinstelling van de 21ste eeuw manifesteert zich veel meer dan nu als matchmaker, om cultuurmakers, hun werk en het publiek te verbinden. Waarom dit zo belangrijk is en hoe instellingen hier werk van kunnen maken lichten we toe in dit slotstatement. Welke lessen Koers Kunst heeft opgeleverd als innovatiepodium staat in het andere slotstatement aan de ommezijde. Koers Kunst heeft een eindpunt bereikt, voor de cultuurinstellingen ligt er een urgente bestemming in het verschiet.

Simon van den Berg en Johan Idema
Initiatiefnemers Koers Kunst

Koers Kunst wordt mogelijk gemaakt door het Prins Bernhard Cultuurfonds, het VSBfonds en SNS REAAL Fonds. de Volkskrant en de AVRO zijn mediapartners.

DE BESTE IDEEËN VOOR EEN CULTURELER NEDERLAND

Een selectie van ideeën is hier verkort weergegeven, de volledige versies zijn te vinden op koerskunst.nl.

HET SEIZOEN VAN DE AMATEUR

Engin Celikbas (directeur KesselsKramer) pleit voor een halfjaarlijk festival, waarbij vijftig grote cultuurinstellingen met amateurs tentoonstellingen en voorstellingen maken.



MATCHMAKER TUSSEN CULTUUR EN PUBLIEK

DE CULTUURINSTELLING VAN DE 21STE EEUW

ALS KRACHT EEN VALKUIL WORDT...

Wie er oog voor heeft, zal het niet ontgaan dat er zich een mentaliteitsverandering voltrekt onder architecten en ontwerpers. Beide beroepsgroepen zijn naarstig op zoek naar een nieuwe missie en nieuwe relevantie. Deze ontwikkeling heeft een eenvoudige reden: de economische crisis. In 2008 kelderde de vraag naar het werk waarin architecten en ontwerpers traditioneel zo sterk waren: iconische gebouwen, gelikte designobjecten, producten voor een economie die maar bleef groeien. De nieuwe realiteit dwingt hen tot herpositionering. Die vinden ze in een hernieuwd besef van hun mogelijkheden om te ontwerpen voor de publieke zaak. De architect en de ontwerper van vandaag beseffen dat zij de samenleving echt wat te bieden hebben. De complexe ruimtelijke, economische en maatschappelijke problemen van deze tijd vragen niet om pakkende producten voor een exclusief publiek, maar om slimmere oplossingen waar iedereen wat aan heeft. Hiermee kunnen deze beroepsgroepen zich doen gelden.



Beeld: Fingertrouble

VRIENDENAPP

Maarten Asscher (directeur Athenaeum) oppert een vriendenapp, een vorm van open source software die het runnen van vriendenverenigingen drastisch vereenvoudigt en moderniseert.



Beeld: Haags Uitburo; Rijksmuseum

De Nederlandse cultuurwereld staat voor een soortgelijke ommekeer. Hier is eveneens sprake van een veranderende vraag, maar bovendien van een terugtrekkende overheid. Ongekende bezuinigingen doen de cultuurwereld op haar grondvesten schudden.

Maar bovenal is cultuur in een stroomversnelling terechtgekomen van globalisering, commercialisering, democratisering en digitalisering. De komende tien jaar veranderen deze megatrends rigoureus hoe kunst en cultuur – van theater tot televisie, van film tot boeken, van mode tot monumenten – worden gemaakt, geconsumeerd en gewaardeerd. De cultuurwereld zal, soms radicaal, mee moeten veranderen, wil zij een kans maken in de concurrentiestrijd met andere vrijetijdsaanbieders.

Dat is een kwestie van noodzaak én verantwoordelijkheid, om kostbaar publiek geld verantwoord en effectief te besteden. Er is in ons land een weldaad aan cultuuraanbod, maar dit heeft niet geleid tot een cultuur die breed door het publiek wordt gedeeld of gedragen. In een tijd dat er volop middelen voorhanden waren, is de cultuurwereld vergeten na te gaan of haar ideeën en verhalen ook de indruk maken die zij beoogt. Creatieve kracht is een valkuil geworden.

**DE CULTUURWERELD
ZAL MEE MOETEN
VERANDEREN, WIL ZIJ
EEN KANS MAKEN IN DE
CONCURRENTIESTRIJD
MET ANDERE
VRIJETIJD SAANBIEDERS.**

DE FEESTDAG ALS KANS VOOR CULTUUR

Melle Daamen (directeur Stadschouwburg) stelt voor dat cultuurinstellingen meer lering en vermaak gaan bieden bij landelijke gebeurtenissen en feestdagen.



Beeld: Jos van Zetten

MET BELASTINGVOORDEEL NAAR CULTUUR

Sigrid Hemels (hoogleraar belastingrecht) stelt voor dat werknemers hun werkgevers fiscaal voordelig aan cultuur kunnen laten deelnemen.



©2015 De Staat - Tjerkman - Hanco

BESTEMMING: VERBINDING

Het is dus tijd voor een nieuwe bestemming, maar welke? Hoe kan cultuur meer zijn dan een product, een uitje of een prettige bron van kennis en vermaak? Hoe kan cultuur een bijdrage leveren buiten de zalen, bijvoorbeeld aan de publieke opinie en de identiteit van een land. Hoe kan cultuur antwoord geven op complexe vraagstukken op het gebied van de openbare ruimte, sociale cohesie, milieu, voedsel en veiligheid? Als architecten en ontwerpers hierbij een rol willen spelen, waarom cultuurmakers en cultuurinstellingen dan niet? Deze vragen vormden het startpunt van Koers Kunst. Tal van deskundigen en cultuurliefhebbers hebben uitdagingen en oplossingen aangedragen, geïnspireerd door de talloze kansen en problemen die het evoluerende cultuurlandschap biedt. Alle voorstellen samen hebben twee centrale boodschappen opgeleverd. Aan de ene kant bevestigen ze dat vernieuwing hoognodig én goed mogelijk is. De cultuurwereld moet en

HOE KAN CULTUUR MEER ZIJN DAN EEN BRON VAN VERMAAK?

kan opnieuw haar rol en kracht bepalen om, in een sterk veranderende omgeving, blijvend en nog beter tot haar recht komen. De tweede conclusie die we trekken is dat juist cultuurinstellingen een cruciale rol spelen bij die vernieuwing, meer nog dan de makers, de beleidsmakers en het publiek. Als intermediair spelen zij een sleutelrol in hoe cultuur wordt gepresenteerd en genoten. Het is aan het museum, het theater, het muziekpodium, het festival, de bibliotheek en alle andere presenterende cultuurinstellingen om hierin hun verantwoordelijkheid te nemen. Als matchmakers vormen zij de onmisbare schakel om cultuur en gegadigden met elkaar in contact te brengen. De bestemming is optimale verbinding tussen de cultuurmakers, hun werk en het publiek.



Beeld: Dietmut Teijgeman

STOPPEN MET SPREIDEN!

Zef Hemel (directeur DRO, gemeente Amsterdam) lijkt het een goed idee om meer te kijken naar het belang van cultuur voor de grondprijs en hieruit cultuurinstellingen te bekostigen.



Beeld: Gerrit Bart

AANPASSEN OF UITSTERVEN

Dit brengt ons bij de cultuurinstelling van de 21^{ste} eeuw. Hoe ziet die eruit, hoe gedraagt die zich en welke plaats neemt die in de samenleving in? 'Cultuur moet meer onderdeel zijn van het dagelijks leven,' hoorden we vaak. De cultuurinstelling verkeert in de ideale positie om cultuur meer in te bedden in de samenleving. Zij kan de fysieke omgeving scheppen en het programma samenstellen waarin makers en publiek vol elan nieuwe verbindingen aangaan. De stap naar vernieuwing begint bij de erkenning dat de huidige stand van zaken hiertoe aanleiding geeft. De traditionele businessmodellen van onze cultuurinstellingen verliezen aan kracht. Vertrouwde vormen als het museum en het theater dreigen het lot ondergaan van de kerk of de platenmaatschappij. Deze ooit machtige instituten hebben flink aan betekenis ingeboet omdat ze zich niet wilden of konden aanpassen aan een veranderde vraag. Darwin zei het al: 'Niet de sterkste soort overleeft, maar de soort die het best in staat is zich aan te passen.'

Veel cultuurinstellingen manifesteren zich als eerbiedwaardige instanties die ideeën en verhalen exclusief op hun eigen locatie aan de wereld presenteren. Zij blinken uit in diepgang en kwaliteit. Dit model werkt zolang hun verhalen relevant zijn, een publiek vinden dat ernaar luistert en de instellingen zich zo rechtvaardigen.

Maar dat gebeurt steeds minder.

De cultuurinstelling die betekenisvol wil blijven (bestaan), kiest voor een grondige upgrade van het 19^{de}-eeuwse presentatiemodel.

Hierover gaan essentie alle ideeën, gevoerde gesprekken en reacties op

Koers Kunst. Uit de opbrengst valt op te maken hoe de cultuurinstelling van de 21^{ste} eeuw het publiek beter kan bereiken en meer kan betekenen voor de problemen en uitdagingen die huidige generaties bezighouden. De voorstellen hiervoor zijn vaak uniek, maar ze zijn ook te veralgemenen. Want de optelsom van Koers Kunst zet een koers uit voor vernieuwing en geeft instellingen drie routes om de stap naar de 21^{ste} eeuw te maken.

CULTUUR MOET MEER ONDERDEEL ZIJN VAN HET DAGELIJKS LEVEN.

**DE
CULTUURINSTELLING
DIE BETEKENISVOL
WIL BLIJVEN, Kiest
VOOR EEN GRONDIGE
UPGRADE VAN
HET 19^{DE}-EEUWSE
PRESENTATIEMODEL.**

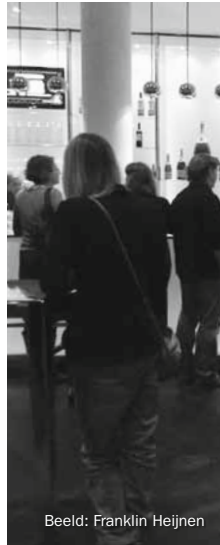
HET LANDELIJK CROWD-FUNDINGPLATFORM VOOR CULTUUR

Andries Mulder (bestuurslid Voordekunst) suggereert een nationale website waarop cultuurmakers hun ideeën voor projecten presenteren en door het publiek laten financieren.



HET KLANTVRIENDELIJKHEIDSOFFENSIEF

Paul Schnabel (directeur Sociaal en Cultureel Planbureau) stelt voor om bezoekers cultuurinstellingen meer te laten beoordelen op dienstverlening.



Beeld: Franklin Heijnen

ROUTE 1: VAN BEKIJKEN NAAR BEGRIJPEN

'Waar moet ik naar kijken?', 'Is dit echt kunst?' en 'De tekst op het bordje maakt dat ik me dom voel.' Zomaar een aantal veelvoorkomende gedachten van museumbezoekers die onderzoekers verzamelden. Het publiek is er steeds minder op toegerust om cultuur goed te begrijpen. Velen hebben er bovendien steeds minder de tijd of het geduld voor. Het is dus zaak dat instellingen kritisch nadenken hoe het overdadige cultuuraanbod hun doelgroepen werkelijk bereikt en raakt. Verkochte kaartjes tellen voldoet niet meer. Voor een duurzame verbinding met het publiek is het ook de kwaliteit van de ervaring die telt.

Filosoof Thijs Lijster constateert voor Koers Kunst dat cultuurdeelname vooral gericht is op kijken en consumeren, en nauwelijks op nadenken en interpreteren. 'Voor het publiek bepaalt het duiden, begrijpen en kunnen praten over wat ze gezien hebben, mede de ervaring.' Volgens Lijster kunnen we wel wat hulp gebruiken om meer uit cultuur te halen, bijvoorbeeld van de door hem geopperde Criticus des Vaderlands. Deze kan onze individuele waarneming van cultuur verbreden en cultuur verbinden met ons eigen leven of wat er in de wereld gebeurt. En er zijn natuurlijk ook andere grote en kleine oplossingen om cultuur beter te begrijpen en te ervaren: begrijpelijke en aantrekkelijke teksten, aansprekende filmpjes, bijzondere recensies achterop het toegangskaartje, op de smartphone of gewoon groot op de muur. Welk museum zet stevig in op gallery guides, slimme, vlotte gesprekspartners die onbevangen met de bezoeker in gesprek gaan over de geheimen van een kunstwerk? Econome Diane Ragsdale gaat nog een stapje verder. Volgens haar begrijpen en waarderen we kunst en cultuur beter als er meer contact is met makers. Zij daagt instellingen uit om vaker verbinding te leggen tussen publiek en kunstenaars, artiesten en regisseurs, maar ook ontwerpers, curatoren, technici en anderen die het werk maken en presenteren. Dit kan

**VERKOCHTE KAARTJES
TELLEN VOLDOET NIET
MEER.**



Beeld: Franklin Heijnen

1000 ECHE FANS

Van Wiredoprichter Kevin Kelly leent Koers Kunst het idee dat cultuurmakers nu gemakkelijker dan ooit zelf en rechtstreeks hun werk kunnen promoten, verspreiden en hun publiek bereiken.



Beeld: Manfrotto Tripod

WE BEGRIJPEN CULTUUR BETER ALS ER MEER CONTACT IS MET MAKERS.

online of in levende lijve, via interviews, meet-and-greets of kijkjes achter de schermen. Maar het vergt ook nieuwe formats waardoor publiek en makers elkaar persoonlijk en ongedwongen kunnen treffen, zoals speeddates of gewoon een goede maaltijd? Wie de maker begrijpt, waardeert het werk meer. En wie zijn publiek snapt, zou zomaar begrijpelijker werk kunnen maken. De cultuurinstelling van de 21^{ste} eeuw scheidt een kader voor meer begrip en verbinding tussen makers en publiek.

ROUTE 2: VAN BESTOKEN NAAR BETREKKEN

'De cultuurwereld is gericht op zenden. Ze plaatst iets op een podium en zegt: kom maar kijken.' Dit zegt reclameman Engin Celikbas in zijn pleidooi voor cocreatie. Laat cultuurinstellingen minder (autonoom) presenteren en meer met anderen ideeën en verhalen ontdekken en vertellen. Geef publiek en partners meer de kans om te reageren en mee te doen. Laat hen zelf iets maken of tonen, of doe dit samen. Concreet stelt Celikbas voor dat vijftig grote cultuurinstellingen een seizoen lang samen met amateurs tentoonstellingen en voorstellingen maken. Hiermee geven de instellingen een signaal af dat zij voor iedereen openstaan. Schouwburgdirecteur Melle Daamen oppert een idee dat hij zelf al in de praktijk brengt: laat theaters en musea feestdagen en nationale gebeurtenissen als Prinsjesdag of verkiezingen zo invullen dat meer mensen ze collectief en actief ervaren, en minder individueel en passief voor de tv.

Programmadirecteur Brigitte Bloksma wil dat instellingen vaker werken op basis van de vraag of van een opdrachtgever of de behoefte van het publiek. Haar cultuurinstelling van de 21^{ste} eeuw is in gesprek met over-

EEN TNO VOOR KUNST EN CULTUUR

Letty Ranshuysen (zelfstandig onderzoeker) stelt een centraal onderzoeksinstituut voor dat de regie voert op onderzoek en de resultaten beheert.



MINOR VOOR JONGE CULTUURBESTUURDERS

Dingeman Kuilman (voorzitter van het college van bestuur van ArtEZ) oppert het dubbelidee jonge bestuurders in cultuurbesturen verplicht te stellen en universiteiten en hogescholen dit jong bestuurstantalant aan te laten leveren.



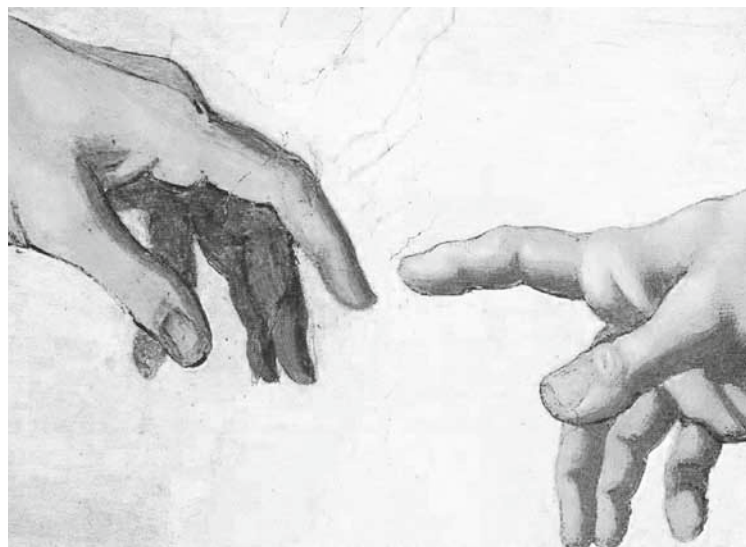
heden, maatschappelijke organisaties en bedrijven om een rol te spelen bij hun vraagstukken. Ook dit vergt nieuwe formats waarin het publiek kan meedoen. Dit kan met een wedstrijd, een evenement of waarom geen theatrale workshops, bijvoorbeeld over geschiedenis, architectuur of koken? Interactiever werken gaat niet alleen om wat je aanbiedt, maar ook hoe je je presenteert en zelfs hoe je wordt gesteund. Er is behoefte aan een cultuurinstelling die zich meer inspant om het publiek te leren kennen. 'Veel meer het gesprek aangaan, een relatie opbouwen en fans creëren,' is het devies van communicatieprofessional Paul Stork. 'De cultuurwereld heeft zich gespecialiseerd in kaartjes verkopen, maar kan veel meer het gesprek aangaan en een relatie opbouwen. Als je minder op verkoop fixeert en eerst kennismaat, maak je jezelf vriendelijker en toegankelijker.' Succesvolle marketing en financiering beginnen bij wisselwerking: een cultuurinstelling die je uitnodigt, met je tuitert en op je Facebookpagina reageert. Wie donateurs zoekt, werft eerst trouwe fans. De cultuurinstelling van de 21^{ste} eeuw weet dat publiek betrekken mensenwerk is.

**DE CULTUURWERELD
PLAATST IETS OP EEN
PODIUM EN ZEGT:
KOM MAAR KIJKEN.**



MAAK VAN BEZOEKERS CO- PRODUCENTEN

Diane Ragsdale (promovendus Culturele Economie) bepleit dat de cultuurwereld meer en directer verbinding tot stand brengt tussen publiek en de kunstenaars, artiesten en mensen achter de schermen.



ROUTE 3:

VAN BINNENKANT NAAR BUITENKANS

‘Soms lijkt het alsof we kunst en cultuur wegstoppen in gebouwen. Terwijl ze juist ook buiten, direct tussen de mensen, een belangrijke rol kunnen spelen,’ aldus architect Francine Houben. Cultuur kan minder vanuit huis werken en zich vaker laten zien op andere plekken en via andere kanalen. Door meer buitenshuis aanwezig te zijn, wordt het thuis dynamischer en drukker. Dit merkte bijvoorbeeld Toneelgroep Amsterdam toen veel acteurs van het gezelschap te bewonderen waren in de dramaserie *In Therapie*. TV-kijkers werden kaartjeskopers. Houben stelt ook voor om de directe omgeving van cultuurgebouwen, pleinen, stations en andere plekken in de stad te voorzien van ‘toevallige’ podia en presentatieplekken. Hier kunnen

burgers zelf cultuur aanbieden en instellingen voorproefjes geven van wat er binnen gebeurt. Cultuurinstellingen kunnen in oude binnensteden een rol spelen om winkelgebieden vitaal te houden. Zo opende het Westfries Museum een ‘belevingswinkel’, een combinatie van feestartikelenwinkel en expositieruimte.

Ook hoogleraar Etnologie Gerard Rooijackers vindt dat instellingen

meer de boer op kunnen met hun bronmateriaal, hun ideeën en verhalen. Dit kan alleen als je het plekgebonden verhaal ook anders durft aan te bieden. Vertaal het materiaal naar een game, media-ervaring of historische attractie. Maak het draagbaar, bijvoorbeeld in de vorm van een kookboek of een ander tastbaar product. De cultuurinstelling van de 21^{ste} eeuw gebruikt stad en land, media en zelfs winkels als speelveld.

KUNST EN CULTUUR KUNNEN JUIST OOK BUITEN EEN BELANGRIJKE ROL SPELEN.

**DE
CULTUURINSTELLING
VAN DE 21^{STE} EEUW
GEBRUIKT STAD EN
LAND, MEDIA EN
ZELFS WINKELS ALS
SPEELVELD.**

GEbruik DE STAD ALS PODIUM

Francine Houben (directeur Mecanoo) zou graag zien dat openbare ruimtes in steden meer 'toevallige' podia en presentatieplekken uitrusten.



EEN LAB VOOR CULTURELE PRODUCT-ONTWIKKELING

Brigitte Bloksma (programmadirecteur Marres) pleit voor een laboratorium waar cultuurinstellingen nieuwe activiteiten en formats kunnen ontwikkelen.



EEN NIEUWE MISSIE

Bestaat de instelling van de 21^{ste} eeuw al niet, zullen sommigen zich afvragen. Gelukkig zijn er instellingen al hard bezig om hun betekenis en impact te vergroten en te verbreden. Denk aan de toegankelijke museum-televisie van Museum Boijmans van Beuningen, het locatietheater over landbouw van Peergroup en de Arabische versie van het oer-Hollandse warenhuis, El Hema van Mediamatic. Wie enigszins op de hoogte is, weet wel enkele good practices te noemen, maar vaak ook niet meer dan een handjevol. Het is daarom zaak om deze op zichzelf staande succesprojecten tot wijdverbreide best practices te verheffen, door ze gangbaar te maken en hun impact en bereik vele malen te vergroten.

Overigens, dé cultuurinstelling van de 21^{ste} eeuw bestaat niet. Elke kunstvorm, elk genre en elke instelling heeft zijn eigen uitdagingen. Maar wie de kansen en bedreigingen tot zich laat doordringen, ziet dat alle instellingen toch een aantal grote opgaven delen: cultuur meer van het publiek maken, zorgen dat cultuurmakers een grotere rol spelen bij maatschappelijke uitdagingen, kunst en cultuur inzetten als creatieve motor voor het hele land. Deze drie actuele, ambitieuze vraagstukken bepalen de komende jaren de innovatieagenda van de cultuurwereld. Laten we ze als bestemming op de horizon zetten en goed in het vizier houden.

De omslag in denken en doen die nodig is, begint op het hoogste strategische niveau. Het is aan instellingen om hun missie en doelen te herijken in relatie tot het publiek en de veranderende wereld. Wie ben je, wat wil je bereiken en wat maakt je relevant? Het antwoord op deze vragen leidt vanzelf tot verandering in het hoe en wat, het businessmodel. Natuurlijk is het goed om te zoeken naar nieuw publiek en alternatieve financiering. Maar het begint bij de vraag naar welk aanbod voor wie en hoe dat succesvol te realiseren. Meer publiek en geld komt er alleen als de missie en het aanbod ertoe doen. Of, zoals Diane Ragsdale Koers Kunst meegaf: 'Zeker, we moeten werken aan marketing voor de 21^{ste} eeuw. Maar daar

WIE BEN JE, WAT WIL JE BEREIKEN EN WAT MAAKT JE RELEVANT?

De omslag in denken en doen die nodig is, begint op het hoogste strategische niveau. Het is aan instellingen om hun missie en doelen te herijken in relatie tot het publiek en de veranderende wereld. Wie ben je, wat wil je bereiken en wat maakt je relevant? Het antwoord op deze vragen leidt vanzelf tot verandering in het hoe en wat, het businessmodel. Natuurlijk is het goed om te zoeken naar nieuw publiek en alternatieve financiering. Maar het begint bij de vraag naar welk aanbod voor wie en hoe dat succesvol te realiseren. Meer publiek en geld komt er alleen als de missie en het aanbod ertoe doen. Of, zoals Diane Ragsdale Koers Kunst meegaf: 'Zeker, we moeten werken aan marketing voor de 21^{ste} eeuw. Maar daar



EEN BONUSFONDS VOOR CULTUURMARKETING

Paul Stork (partner bij Fabrique) oppert een bonusfonds dat instellingen met beloningen stimuleert om ondernemender en innovatiever marketing te voeren.



Beeld: Rob Hogeslag

hebben we wel eerst een 21^{ste}-eeuwse missie voor nodig.'

De deskundigen en het publiek hebben hun werk gedaan. De ideeën die zij voor Koers Kunst opperden, hoe groot of klein en praktisch of conceptueel ook, vormen oplossingen voor tal van uitdagingen. Er liggen concrete voorstellen voor nieuwe producten en suggesties voor nieuwe manieren van werken. Ambitueus en gedurfd, soms zelf stoutmoedig, vaak kansrijk en de moeite van uitwerken waard. Voor een levende, relevante, breed gedragen kunst en cultuur is een optimale verbinding nodig tussen makers en publiek. Het vergt nog heel wat creativiteit en doorzettingsvermogen van alle partijen om die duurzaam tot stand te brengen. Met cultuurinstellingen als matchmakers maken we een goed begin.

WAT KUNNEN BELEIDSMAKERS DOEN?

Oud-topambtenaar bij het ministerie van OCW Maarten Asscher verraste Koers Kunst met een concreet productvoorstel, de Vriendenapp. Hiermee pleit hij voor 'praktische oplossingen waar cultuurinstellingen écht wat aan hebben, in plaats van weer nieuw beleid te bedenken waar cultuurinstellingen iets mee moeten.' Nieuw beleid hoort uitvloeisel te zijn van concrete, inspirerende practices, niet andersom. Het is aan de cultuurinstellingen om deze handschoen op te pakken. Veel voorstellen kunnen zij zelf direct waarmaken. Als zij het voortouw nemen, kunnen beleidsmakers volgen. Overheden en financiers kunnen ook actief druk uitoefenen. 'Soms moet je een probleem creëren om iemand te dwingen om tot een oplossing te komen,' meent collegevoorzitter Dingeman Kuilman. Hij stelt voor dat cultuurinstellingen over ten minste één bestuurder jonger dan 40 jaar en één jonger dan 30 jaar moeten beschikken. Het beoogde effect is dat

hogescholen en universiteiten deze jonge bestuurstalenten kunnen klaarstomen en aanleveren.

Hoogleraar Sigrid Hemels wil dat werknemers via hun werkgever fiscaal aftrekbaar en dus goedkoop een cultuurabonnement kunnen kopen. Maar ze tekent ook aan: 'Fiscaal beleid werkt alleen als de cultuurwereld zich ervoor inspant. Als ze een sterke, collectieve marketingcampagne toezegt om het bedrijfsleven deze abonnementen te laten afnemen. Alleen zo kunnen ze de overheid overtuigen om deze belastingmaatregel in te voeren.' Hemels' idee is meteen een suggestie hoe (cultuur)beleid tot stand kan komen. Hoeven overheid en financiers dan alleen toe te kijken? Nee, ook zij kunnen leiderschap tonen door vernieuwende plannen en projecten als voorschot op beleid te beschouwen. Door de essentie ervan tot beleid te verheffen en schaalvoordelen te stimuleren geven ze vernieuwing zo een duw in de rug.

**CULTUUR-
INSTELLINGEN ZIJN
MATCHMAKERS:
ZE VORMEN
DE ONMISBARE
SCHAKEL TUSSEN
CULTUUR EN
PUBLIEK.**



KANSEN

VAN KUNST NAAR CULTUUR NAAR CREATIVITEIT

Meer dan ooit zijn mensen met cultuur bezig, mits je het breed definieert. Uit kruisbestuivingen ontstaan boeiende, nieuwe vormen van cultuur.

CULTUUR BUITEN DE MUREN

Leegstaande gebouwen, de openbare ruimte en historisch erfgoed bieden kansen om kunst en cultuur buiten de geijkte instituten aan te bieden en zichtbaar te maken voor iedereen.

NIEUW MECENAAT

Het publiek kan nauwer worden betrokken bij kunst en cultuur. Vanuit die betrokkenheid willen mensen best meer bijdragen, getuige de groei van cultuurfondsen op naam.

KUNST ALS MIDDEL

Een nieuwe generatie kunstenaars en creatieven kan meer betekenen in de aanpak van ruimtelijke, economische en maatschappelijke vraagstukken, zoals de openbare ruimte, sociale cohesie, milieu, voedsel en veiligheid.

NIEUWE FORMATS

Naast traditionele tentoonstellingen en voorstellingen kunnen kunst en cultuur ook op andere manieren – laagdrempeliger, spannender en informeler – aan het publiek worden gepresenteerd.

MEDIACULTUUR

Met nieuwe, mobiele en sociale media kunnen kunst en cultuur anders worden verspreid en gepresenteerd.

VRAAGGERICHT

Op talloze momenten en plekken kunnen cultuurmakers en instellingen een andere en grotere rol van betekenis spelen: van vermaak en reflectie op nationale feestdagen, bij geboorte, dating of overlijden tot en met cultuur op de camping of op het sportveld.

VAN BEZOEKERS NAAR FANS

Social media betrekken publiek actiever bij kunst en cultuur. Zo kan het publiek meer doen dan een kaartje kopen en toekijken. De bezoeker wordt fan, ambassadeur, recensent, medebeslisser of cocreator.

LOWBROW

Popmuziek, gaming, design en andere vormen van populaire cultuur zijn inmiddels zo mooi en rijk dat ze beleidsmakers en cultuurinstellingen kansen bieden om de vraag van het publiek naar kunst en cultuur verder te ontwikkelen.

NIEUWE MAKERS

Amateurs en enthousiastelingen hebben het vermogen, vaak geholpen door nieuwe technologie, om kunstvormen verder te vernieuwen en te democratiseren.

PROBLEMEN

LINKSE HOBBY'S

De beperkte, verouderde beeldvorming van kunst en cultuur geven veel Nederlanders het idee dat kunst en cultuur niet voor hen bedoeld zijn en dat cultuursubsidies weggegooid geld zijn. Hoge cultuur blijkt ook niet langer zaligmakend, laat staan eenduidig te benoemen.

KUNSTRESERVAAT

Het bezoek aan de traditionele kunsten (theater, ballet, opera, musea) daalt en stagneert.

OUDE WETTEN

De huidige organisatiestructuren en de wetgeving rondom intellectueel eigendom belemmeren innovatie en ondernemerschap in de cultuurwereld.

OVERAANBOD

Er worden te veel kunstenaars opgeleid die te veel kunst en cultuur produceren. Dit gaat ten koste van de kwaliteit, zichtbaarheid en het onderscheidend karakter van het aanbod.

AANDACHTSSPANNE

Door de verminderde aandacht voor cultuur op school, schaarsere vrije tijd en een snellere levensstijl heeft het publiek niet meer de kennis en aandacht die complexere vormen van kunst en cultuur vergen.

BELEIDSKUNST

Bureaucratie en regelgeving (denk aan subsidiëronde die twee jaar voorbereiding vergen) maken het beleid en de subsidiëring van kunst en cultuur onnodig complex en tijdrovend.

IVOREN TORENS

Cultuurinstellingen werken vaak alleen of binnen hun eigen netwerk, in plaats van 'out of the box' te denken en strategische allianties met anderen aan te gaan.

SELL, SELL, SELL

De marketing van de cultuurwereld staat nog in de kinderschoenen en kan sterker en professioneler. Hierdoor trekt een groot deel van het cultuuraanbod niet de aandacht en het publiek die het in potentie heeft en verdient.

ERFGOEDSPIRAAL

We beschouwen iets eerder als erfgoed en verzamelen steeds meer. Dat is mooi, maar het behoud en beheer worden steeds strenger en de kosten stijgen.

VERSNIPPERING

Door kleine subsidiebedragen en veel ontvangers hebben veel cultuurinstellingen te weinig slagkracht om werkelijk effectief te zijn en uit te kunnen blinken.



VERNIEUWEN DOE JE ZO

DE LESSEN VAN
KOERS KUNST



EEN GEZAMENLIJKE PRODUCENT VOOR STADSMUSEA

Chris Groeneveld
(directeur Cultuur-
maatschappij)
introduceert een ge-
zamenlijke producent
voor de Nederlandse
stadsmusea om
samen tentoonstel-
lingen te ontwikkelen
en te presenteren.



VERNIEUWEN DOE JE ZO DE LESSEN VAN KOERS KUNST

KOERS KUNST ALS INNOVATIEPODIUM

Koers Kunst ging van start met een pleidooi in *de Volkskrant* en op AVRO-radio voor een ander gesprek over cultuur. Het project was bedoeld om de mogelijkheden voor vernieuwing in de wereld van kunst en cultuur publiekelijk te verkennen. Het leverde een dialoog op van professionals, experts en liefhebbers, gevoerd met een onafhankelijke geest, zonder heilige huisjes. Voorbij de defensieve geluiden over geld en belangen. Zeker, het is crisis in de sector, met een overheid die forse, overhaaste bezuinigingen oplegt. Maar ook los van dit schrijnende gegeven lijkt het alsof alles verandert en verschuift: hoe kunst en cultuur worden gemaakt, verspreid en geconsumeerd. Meer dan ooit is het daarom zaak voor de cultuurwereld om zich te verbeteren en te vernieuwen.

Elke crisis is een kans om naar de tekentafel terug te keren en alternatieven te bedenken. De hectiek van de bezuinigingen en de waan van de dag staan dit nogal eens in de weg. Maar om onze kunst en cultuur gezond en relevant te houden, ontkomen beleidsmakers, cultuurinstellingen en publiek er niet aan om samen op zoek te gaan naar plannen en de kansen te pakken die ondernemend en innovatief denken bieden. Van april tot juli 2011 hebben professionals, experts en publiek voorstellen gedaan voor nieuwe



Beeld: Zoetnet

SUPER- MAKELAAR VOOR ONTWERPERS

Jacqueline Gerritsma (adviseur bij AEF) denkt aan supermakelaars, die jonge ontwerpers met goede ideeën scouten en hen koppelen aan commerciële producenten.



Beeld: Miris

vormen van productie, presentatie, deelname en financiering van kunst en cultuur. Iedereen was welkom om mee te denken en te reageren. Een panel van wijzen liet zijn licht schijnen over de plannen en *de Volkskrant* en de AVRO, onze mediapartners, volgden de zoektocht op de voet.

De beste ideeën zijn verspreid op www.koerskunst.nl. Hier kan iedereen ze nog steeds lezen en erop reageren. Natuurlijk zijn niet alle voorstellen direct uitvoerbaar, maar er zit volop potentie in voor verdere uitwerking. Wat betreft het publiek, de ideeën laten mooi zien hoe consumenten over cultuur denken en wat hen bezighoudt. Opvallend is dat zij soms verder buiten de kaders denken dan de experts. Hierin ligt de kracht van het publiek.

Musea en theaters, poppodia en festivals, bioscopen en bibliotheken, overheden en financiers, iedereen kan zijn voordeel doen met de ideeën. Zij kunnen nieuwe ideeën de 'zuurstof' bieden om uit te groeien tot succesvolle onderneming of effectief beleid. Iedereen staat immers voor dezelfde grote uitdagingen. Naast de rijke opbrengst aan ideeën voor de cultuurinstelling van de 21^{ste} eeuw heeft Koers Kunst ook een aantal lessen opgeleverd over hoe je vernieuwing organiseert en op gang brengt.

**ELKE CRISIS IS EEN KANS
OM NAAR DE TEKENTAFEL
TERUG TE KEREN.**

DE CRITICUS DES VADERLANDS

Thijs Lijster (promovendus Praktische Filosofie) oppert een publiek figuur die het publiek laat stilstaan bij kunst en cultuur en cultuurinstellingen stimuleert om meer aan kunstkritiek te doen.



Beeld: Angie Torres

LANDELIJK TENTENKAMP VOOR POLITICI EN KUNSTENAARS

Jonas Staal (beeldend kunstenaar) is voorstander van landelijke trainingen, waarin politici en kunstenaars op zoek gaan naar hun gemeenschappelijke belangen en idealen.



LES 1: → VERNIEUWING IS RELATIEF

De een noemt het vernieuwing of innovatie, de ander creativiteit of ondernemerschap. Iedereen hanteert zijn eigen definitie van vernieuwing. In wezen is vernieuwing relatief. Wat de een grensverleggend noemt, is voor de ander dagelijkse kost. Stel dus bij innovatie altijd de vraag 'voor wie is dit nieuw?'

WAT DE EEN GRENsverLEGGEND NOEMT, IS VOOR DE ANDER DAGELIJKSE KOST.

Zijn de voorstellen van Koers Kunst baanbrekend? Dat hangt ervan af hoe ver je in je denken en doen bent.

Op sommige ideeën kwam de tegenwerping dat deze al in de praktijk worden gebracht. In een sector waar veel experimenten op kleine schaal, eenmalig of onzichtbaar plaatsvinden, is dat onvermijdelijk. Belangrijker is dat we vaststellen dat veel ideeën nog nauwelijks breed worden toegepast. Er is dus nog een wereld te winnen. Uiteindelijk draait het er bij vernieuwing niet om of iets al eerder is bedacht, maar of het al goed gebruik is en wat het kan opleveren. Daarom is de vraag die Geert Overdam oproept in een reactie op Koers Kunst, ook zo relevant: 'Waarom energie steken in nieuwe ideeën als wat werkt nog geen gemeengoed is?' Overdam adviseert de cultuurwereld eerst de gewone dingen goed te doen. Het lijkt paradoxaal, maar doen wat werkt kan heel vernieuwend zijn.

LES 2: → IDEEËN HEBBEN IDEEËN

Koers Kunst bewijst hoe spannend, inspirerend en concreet nadenken over cultuur en vernieuwing kan zijn. Ideeën centraal stellen werkt, want aan de hand van concrete plannen is het gemakkelijker, leuker en prikkelender om te denken en praten over vernieuwing. Natuurlijk zijn er geluiden van



Beeld: Maaïke Lauwaert

BELOON STEDEN DIE INZETTEN OP CULTUUR

Rudy Stroink (oprichter TCN) suggereert om belastinginkomsten die voortvloeien uit cultuur meer aan gemeenten ten goede te laten komen.



Beeld: Lodovico Guicciardini, 1613

mensen die vooral kwijt willen wat hen dwarszit of die een eigen initiatief of instelling willen promoten. Het herinnert ons eraan dat kritiek en belangen innovatie in de kiem kunnen smoren. Uit de meeste reacties blijkt echter hoe betrokken en doordrongen deskundigen en publiek zijn van de noodzaak tot vernieuwing.

Daarnaast loont het om oog te hebben voor de grotere gedachten en principes die schuilgaan achter een idee. Achter elk idee zit doorgaans een hele denkwereld. Politieke keuzes, veronderstellingen en meningen die in beleidstaal vaak verborgen blijven, worden in concrete ideeën ineens zichtbaar. Soms is de ideologie van het idee net zo interessant of belangrijk als het voorstel zelf, zeker als deze de fundamenteën raakt van het huidige beleid en praktijk in de cultuurwereld. Vooral de ideeën achter een idee leverde Koers Kunst aandacht en discussie op in de media en online.

LES 3: KOESTER DE BLIK VAN BUITEN

De cultuurwereld is gewend in zelfgeorganiseerde debatten te reflecteren, vaak met een publiek van *believers*. Koers Kunst nodigde nadrukkelijk ook outsiders en publiek uit om een bijdrage te leveren. Zij blijken soms heel anders tegen de cultuurwereld aan te kijken dan de cultuurwereld zelf. En daarmee leggen ze, bewust of onbewust, de vinger op gevoelige plekken. 'In de kunsten heeft men het gevoel dat men met iets heel essentieels bezig is, maar voor de toeschouwer is cultuur slechts een van de vele mogelijkheden om de vrije tijd door te brengen,' stelt Paul Schnabel, directeur Sociaal en Cultureel Planbureau.

Engin Celikbas van reclamebureau KesselsKramer benoemt de kloof tussen amateurs en professionals: 'Cultuurinstellingen als musea, podia en festivals doen nog weinig met de bron van creativiteit en betrokkenheid van amateurs.' Dit zijn zomaar twee gedurfde uitspraken die de

**OUTSIDERS EN PUBLIEK
KIJKEN SOMS HEEL
ANDERS TEGEN DE
CULTUURWERELD AAN.**

DE BV LIMBURG, DE BV ZEELAND EN DE BV FRIESLAND

Gerard Rooijackers (bijzonder hoogleraar Nederlandse Etnologie) stelt regionale coöperaties voor die producten ontwikkelen die de regionale culturele rijkdom benutten.



WIE NIEUWE IDEEËN ZOEKT, DOET ER GOED AAN BUITENSTAANDERS BINNEN TE LATEN.

cultuurwereld uitdagen om zichzelf met een andere bril op te bekijken.

Anderen zetten met de blik van buiten behoorlijk fundamentele vraagtekens bij het cultuurbeleid van de overheden.

Hiermee signaleert communicatieprofessional Paul Stork dat we cultuurproductie flink financieren, maar goede werving voor afname van het product nauwelijks

stimuleren. Hem lijkt een beloningsfonds voor cultuurmarketing een stap in de goede richting. Planoloog Zef Hemel durft het aan om het spreidingsbeleid als achterhaald te bestempelen. Spreiden mag dan eerlijk lijken, maar volgens Hemel versnipperen we zo onze cultuur en besteden we het schaarsere publiek geld inefficiënt. Het is belangrijk dat iemand deze issues benoemt. Het wordt waardevol als ze als springplank dienen voor nieuwe ideeën.

Niet alleen de analyse is verfrissend, ook de oplossingen en perspectieven die deskundigen en publiek bieden, zijn aangenaam anders. Zo stelt Ellen Witsen Elias in haar reactie op Koers Kunst voor om kunstenaars en designers mobiele telefoons te laten ontwerpen, waarvan één procent van de maandelijkse kosten naar cultuur gaat. Collegevoorzitter Dingeman Kuilman wil cultuurbesturen verjongen, om vernieuwingsdrang en ondernemerschap bij cultuurinstellingen te prikkelen. Koers Kunst concludeert: wie nieuwe ideeën zoekt, doet er goed aan buitenstaanders binnen te laten.

**AAN DE HAND VAN
CONCRETE IDEEËN
NADENKEN OVER
VERNIEUWING
IS LEUKER,
GEMAKKELIJKER
EN PRIKKELENDER.**

CONCLUSIE

De bezuinigingen in de cultuursector dreigen cultuurbeleid meer dan ooit te reduceren tot een financieringsvraagstuk. Het lijkt nog maar om één opgave te gaan: meer en nieuw publiek trekken om meer geld te verdienen. We mogen echter niet vergeten dat echte vernieuwing doorgaans verder gaat dan financiering of publiek. Het begint bij de ambities, activiteiten en bedrijfsprocessen van cultuurinstellingen. Op al deze punten heeft Koers Kunst een ruim palet aan ideeën opgeleverd. Het project is hiermee een pleidooi om breder op te zoek te gaan naar vernieuwing en een praktische showcase hoe dat kan.

KOERS KUNST IS EEN PRAKTISCHE SHOWCASE HOE WE BREDER OP ZOEK KUNNEN GAAN NAAR VERNIEUWING.

Waarom werkt de formule van Koers Kunst? Wij zochten vernieuwing ruim en stelden ideeën centraal. Hoe concreter, hoe beter. We boden een podium voor een open discussie over ideeën en de ideeën erachter, zonder taboes. We nodigden buitenstaanders uit om mee te denken, mensen zonder directe belangen en met een frisse blik. Deze ingrediënten zijn essentieel om tot plannen te komen die kunnen leiden tot vernieuwing in de praktijk. Dat is het andere verhaal, dat van de cultuurinstelling als matchmaker tussen cultuur en publiek.

WERK MAKEN VAN VERNIEUWEN

Wie ertoe wil blijven doen of simpelweg wil overleven, maakt serieus werk van vernieuwing. In debatten en workshops gonst het van de kreten als 'mecenaat', 'fondsenwerving' en 'nieuw publiek'. Veel meer instellingen kunnen de daadkracht tonen om ook werkelijk nieuwe, ambitieuze producten of manieren van werken te ontwikkelen. Wie durft een regeling in te stellen waarbij medewerkers een dag per week naar eigen inzicht mogen inzetten? Grote bedrijven als 3M en Google passen zo'n 20-procentregeling toe. Stel dat cultuurinstellingen, net als succesvolle ondernemingen, eens tien procent van hun tijd en geld aan research & development zouden besteden, wat voor stappen zou de cultuurwereld dan zetten? Voorwaarde is wel dat je in innovatie gelooft en weet hoe je ermee moet omgaan. Kennis van vernieuwing en vernieuwingsprocessen is voor de cultuurinstelling van de 21^{ste} eeuw (staf én bestuur!) een onmisbaar onderdeel

van het curriculum. Daar hoort bij dat je nagaat of je de juiste overtuigingen en competenties in huis hebt. Het is cruciaal om krachten te bundelen met gelijkgestemden. 'Samenwerking is nauwelijks meer een kwestie van willen, maar van moeten,' aldus Chris Groeneveld. Zijn voorstel om stadsmusea tentoonstellingen samen (goedkoper en beter) te laten produceren, kent zoveel voordelen dat de cultuurfondsen het wat hem betreft mogen afdwingen. Het betekent immers dat publiek geld effectiever wordt besteed. Ook het laboratorium waar cultuurinstellingen nieuwe activiteiten ontwikkelen, een voorstel van Brigitte Bloksma, toont in een notendop de voordelen van samenwerking. Er is meer tijd en geld om ideeën goed uit te werken en te testen. Iedereen profiteert van de resultaten, zonder dat ieder voor zich het wiel opnieuw uitvindt. Wie samen kiest voor vernieuwing, komt eerder tot een doorbraak.

COLOFON

Initiatief en concept Koers Kunst

Johan Idema

Uitvoering

Johan Idema
Simon van den Berg

Beoordeling ideeën

Thije Adams (voormalig directeur Algemeen Cultuurbeleid OCW)
Lucie Huiskens (zelfstandig consultant en projectontwikkelaar)
Diana Krabbendam (co-director van The Beach)
Clayde Menso (adjunct-directeur Amsterdams Fonds voor de Kunst)
Farid Tabarki (directeur Studio Zeitgeist)
Margreet Teunissen (directeur Centrale Discotheek Rotterdam)
Mischa Wertheim (cabaretier en columnist)

Redactioneel advies en tekstredactie publicatie

Frans Hempfen, de zoele haven

Ontwerp en productie website en publicatie

Grrr

Drukwerk

Robstolk

Mogelijk gemaakt door

Prins Bernhard Cultuurfonds
VSBfonds
SNS REAAL Fonds

Mediapartners

De Volkskrant
AVRO

Met dank aan

Alle deskundigen, cultuurliefhebbers en andere betrokkenen die met Koers Kunst hebben meegedacht en ideeën hebben geopperd.
Het panel van wijzen die de ideeën recenseerden.
Hans Maarten van den Brink (directeur Mediafonds)
Yvonne Zonderop (journalist)
Dianne Zuidema (directeur de Balie)

September 2011



Deze publicatie valt onder een Creative Commons
Naamsvermelding-NietCommercieel-GelijkDelen 3.0
Nederland licentie.

Over de initiatiefnemers

Johan Idema is senior cultuuradviseur bij adviesbureau L&group en initieert op eigen titel projecten die vernieuwing in de cultuursector stimuleren. Hij is auteur van publicaties als de *Datascape Cultuur* en *Beyond the black box and the white cube*.

Simon van den Berg is journalist en richtte het digitale theaterplatform Moose.nl op. Hij is vaste theatercriticus van *Het Parool* en publiceerde onder meer in *Boekman*, *De Nieuwe Reporter* en 609 (magazine van het Mediafonds).