

Artistieke en financiële weerbaarheid in de theatersector

Een onderzoek naar hoe de sector zich staande houdt bij tegenslagen



Masterscriptie Cultuurwetenschappen

Master Kunst- en Cultuurwetenschappen, specialisatie Kunstbeleid en Mecenaat

Kim van Berlo, s4655516

Begeleider: H.M. van den Braber

Tweede lezer: C.B. Smithuijsen

Inleverdatum: 6 juni 2017

Afbeelding voorpagina: deze afbeelding van het kunstwerk Auf dem Weg dat naast de A28 bij Harderwijk staat, symboliseert voor mij het wankele evenwicht dat de weerbaarheid van de theatersector op het gebied van experiment en vernieuwing kenmerkt. Dit blijkt uit de conclusie van dit onderzoek. Volgens de maker Hubertus von der Goltz symboliseert samenwerking. Iets dat kenmerkend is voor cultureel ondernemerschap en weerbaarheid, zoals blijkt uit dit onderzoek. De foto is in 2014 genomen door de fotograaf Henk Jonkvorst.

Summary

This thesis is the result of an exploratory research in the theatre field about artistic and financial resilience in the Dutch non-commercial theatre sector. The term resilience is about handling financial and non-financial setbacks. In this research we see resilience as the power of a cultural organisation to create, defend and recover their artistic and economic value despite of setbacks. In 2013 big cuts on art were made by the Dutch government. This results in less governmental funding for the arts since 2013. In the theatre sector especially experiment and renewal of the supply suffer from this. According to the Raad voor Cultuur, the Dutch theatre sector is due to the cuts in danger of relegation and decrease of excellence, quality and pluriformity of the supply. This leads to the idea that the cuts can be seen as a big (financial) setback to the sector, which asks for resilience.

In this thesis the resilience of the Dutch art sector is investigated by a multiple case study which focusses on visions on experiment and renewal of the supply in the Dutch theatre sector. For this case study the visions of five theatrical organisations are investigated. The visions of the investigated organisations are related to each other and to a theoretical framework about artistic and economic value, artistic and financial resilience as well as cultural entrepreneurship.

This thesis teaches us that a clear artistic profile, positioning, (re-)conceptualising and contextualising, contribute to artistic resilience. After the research, we can conclude that the Dutch non-commercial theatre sector is limited artistic resilient when it comes to experiment and renewal, because the investigated organisations cannot properly define artistic value yet. We can also conclude that the financial resilience of the sector on experiment and renewal is strongly limited, because it is a funding-dependent resilience. The organisations can in their opinion only be resilient in experiment and renewal with governmental funding. Because of that, the financial resilience is temporarily in nature due to the temporality of governmental funding. The case study teaches us also that resilience in the arts often relies on people who have a strong artistic drive and work (too) hard for (too) little money. This all leads to the conclusion that there is resilience in the theatre sector when it comes to experiment and renewal, but that this can fall apart at any moment.

Inhoudsopgave

Inleiding.....	7
Introductie onderwerp	7
Afbakening, onderzoeksvraag en relevantie	10
Methode.....	11
Structuur van het onderzoek	13
1. Theoretisch kader	14
Deel 1: Waarde	14
1. Artistieke waarde	14
1.1 Een filosofisch perspectief	14
1.2 Een sociologisch perspectief	17
1.3 Een cultuur-economisch perspectief	18
1.4 Artistieke waarde binnen dit onderzoek	19
2. Economische waarde	21
2.1 Economische waarde volgens Throsby	21
2.2 Het afwijkende marktprincipe in de kunst	23
2.3 Economische waarde binnen dit onderzoek	24
2.4 Economische waarde versus artistieke waarde	25
Deel 2: Weerbaarheid	27
3. Weerbaarheid	27
3.1 Wat is weerbaarheid?	27
3.2 Weerbaarheid, de overheid en de markt	28
3.3 Artistieke weerbaarheid	32
3.4 Financiële weerbaarheid	32
3.5 Artistieke weerbaarheid versus financiële weerbaarheid.....	33
Deel 3: Cultureel ondernemerschap	34
4. Cultureel ondernemerschap	34
4.1 Cultureel ondernemerschap in het cultuurbeleid	34
4.2 Cultureel ondernemerschap vanuit wetenschappelijk perspectief	37
4.3 Cultureel ondernemerschap binnen dit onderzoek	40
2. Uitwerking meervoudige casestudy	43
5. Introductie casestudy	44
5.1 De onderzochte organisaties	45
6. Waarde volgens de praktijkvisies	48
6.1 Artistieke waarde volgens de praktijkvisies	48
6.2 Economische waarde volgens de praktijkvisies	52
6.3 De waarde van experiment en vernieuwing van het aanbod volgens de praktijkvisies	55
7. Weerbaarheid volgens de praktijkvisies	59
7.1 De praktijkvisies op weerbaarheid.....	59
7.2 Weerbaarheid, de overheid en de markt volgens de praktijkvisies.....	62
8. Cultureel ondernemerschap volgens de praktijkvisies.....	65
8.1 Cultureel ondernemerschap volgens de praktijkvisies	65
8.2 Cultureel ondernemerschap, de overheid en de markt volgens de praktijkvisies	67

9. De artistieke en financiële weerbaarheid van de onderzochte organisaties	69
9.1 Visies op financiering	69
9.2 Visies op omgang met het publiek	74
9.4 Visies op de invulling van experiment en vernieuwing van het aanbod.....	75
9.5 Artistieke en financiële weerbaarheid van de organisaties volgens de organisaties.....	81
10. Conclusie meervoudige casestudy.....	87
Conclusie.....	92
Literatuurlijst	99
Bijlage 1: Interviewvragen.....	103
Bijlage 2: Overzicht theaterproductiehuizen	105
Bijlage 3: Uitgewerkte interviews	107
1. Productiehuis Rotterdam, onderdeel van Theater Rotterdam	107
2. Theater Kikker, Utrecht.....	115
3. Stichting IJ Producties, Amsterdam	122
4. Veem Huis voor Performance, Amsterdam	130
5. Theatercollectief Moeremans&Sons.....	136

Inleiding

Introductie onderwerp

In 2011 kondigde Halbe Zijlstra (staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van 2010 tot en met 2012) forse bezuinigingen op cultuur aan. Per 1 januari 2013 moest er 200 miljoen euro bezuinigd worden, waarvan 125 miljoen op de culturele basisinfrastructuur (BIS).¹ Dit kwam neer op een korting op het rijksbudget voor cultuur van bijna 25 procent.² Volgens Zijlstra waren deze bezuinigingen noodzakelijk om de cultuursector ondernemender te maken, omdat ze culturele instellingen en makers ertoe zouden dwingen zich meer op de markt te begeven om op zoek te gaan naar andere financieringsbronnen dan subsidie.³ Die instellingen en makers waren in de ogen van Zijlstra de aansluiting met de vraag (het publiek) verloren en waren financieel te afhankelijk geworden van de overheid. Volgens Zijlstra is de markt beter in staat een flexibelere en krachtige cultuursector overeind te houden dan de overheid. Daarom is meer ondernemerschap in zijn ogen noodzakelijk voor een betere aansluiting bij de wensen van het publiek en meer eigen inkomsten.⁴ Met deze visie veranderde de leidende gedachte die tot 2010 heerste in het cultuurbeleid dat kunst het in zichzelf waard is te steunen, in de gedachte dat kunst overheidsfinanciering verdient als het kwaliteit heeft die meetbaar is via publieksaantallen en succesvol cultureel ondernemerschap (die beide leiden tot (meer) eigen inkomsten).⁵

De bezuinigingen die Zijlstra doorvoerde, waren een grote tegenslag voor de cultuursector. Met name culturele instellingen en makers die door hun beperkte grootte en functie minder goed in staat zijn meer eigen inkomsten te genereren en waarvan de taken niet zo snel door de markt zullen worden overgenomen, kregen het zwaar. Dit zijn bijvoorbeeld kleine, experimentele groepen en productiehuizen in de podiumkunsten.⁶ De productiehuizen kregen het extra zwaar, omdat als direct gevolg van de bezuinigingen de rijkssubsidie uit de basisinfrastructuur voor alle productiehuizen stopte.⁷ Die subsidie ontvingen ze sinds 2009 vanwege hun belangrijke ontwikkelingsfunctie, die enerzijds inhoudt dat productiehuizen zorgen voor de ontplooiing en doorstroming van pas afgestudeerd of al meer gevormd talent (talentontwikkeling) en die anderzijds inhoudt dat productiehuizen bijdragen aan experiment, onderzoek, vernieuwing en de artistieke

¹ H. Zijlstra, *Meer dan kwaliteit: een nieuwe visie op cultuurbeleid* (Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2011), 2.

² Raad voor Cultuur, *Slagen in Cultuur, culturele basisinfrastructuur 2013-2016* (Den Haag: Raad voor Cultuur, 2012), 7.

³ Zijlstra, 2.

⁴ Ibidem.

⁵ Kunsten '92, *De aannames van Zijlstra anderhalf jaar later*, red. R. van Heuven (Amsterdam: Kunsten '92, 2014), 20.

⁶ Ibidem, 4.

⁷ Raad voor Cultuur, *Advies culturele basisinfrastructuur 2017-2020* (Den Haag: Raad voor Cultuur, 2016), 95.

ontwikkeling van de (verschillende disciplines binnen de) podiumkunstensector.⁸ Volgens Zijlstra ligt de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en doorstroming van talent echter niet bij de overheid, maar bij de cultuursector zelf. In de non-profit sector en in het bedrijfsleven is dat volgens hem namelijk ook zo. Daar ziet elke organisatie de ontwikkeling en doorstroming van talent als vanzelfsprekende opdracht om vernieuwing en kwaliteit in een sector te waarborgen.⁹ Zijlstra haalde daarom niet alleen de productiehuizen uit de basisinfrastructuur, maar maakte talentontwikkeling een subsidievereiste voor de grote gezelschappen in de basisinfrastructuur. Talentontwikkeling werd daarnaast de taak van het kunstvakonderwijs, podiumkunsteninstellingen, het Fonds Podiumkunsten en de markt. De ontwikkelfunctie die productiehuizen hadden voor de podiumkunstensector in het algemeen, zou volgens Zijlstra dan weer moeten voortvloeien uit die talentontwikkeling.¹⁰ Voor experiment en vernieuwing van het aanbod was niet langer ruimte in de basisinfrastructuur.

Als gevolg van het stoppen van de rijkssubsidie voor productiehuizen vanuit de basisinfrastructuur moest een groot deel van de productiehuizen haar deuren sluiten of haar werkwijze zo drastisch veranderen dat de (dubbele) ontwikkelfunctie niet langer kon worden uitgevoerd en er geen sprake meer was van een productiehuis.¹¹ Experiment en vernieuwing van het aanbod kwamen daardoor onder druk te staan. Dat zou er volgens de Raad voor Cultuur toe kunnen leiden dat het culturele aanbod aanzienlijk zou verschromelen.¹² De Raad voor Cultuur stelt:

*Zonder plaatsen voor experiment en ontwikkeling, geen kweekvijver van talent. Zonder talent, geen aansprekende, vernieuwende culturele uitingen. Zonder dit alles, geen excellentie.*¹³

De Raad voor Cultuur maakt talentontwikkeling hier een functie van experiment. Talentontwikkeling neerleggen bij de grote gezelschappen in de basisinfrastructuur is daarom geen passende oplossing volgens de Raad voor Cultuur.¹⁴ Dergelijke gezelschappen kunnen wel in enige mate talenten onder hun hoede nemen, maar talentontwikkeling die voortkomt uit experiment kunnen ze in mindere mate bieden volgens de raad. Dit omdat ze andere opdrachten hebben vanuit de basisinfrastructuur

⁸ Raad voor Cultuur, *Advies agenda cultuurbeleid & culturele basisinfrastructuur. Innoveren, participeren!* (Den Haag: Raad voor Cultuur, 2007), 30, 39.

⁹ Zijlstra, 15.

¹⁰ Ibidem.

¹¹ Elisabeth Oosterling, "De toekomst van de productiehuizen," *Website Theaterkrant* (2012) <https://www.theaterkrant.nl/nieuws/de-toekomst-van-de-productiehuizen/> (geraadpleegd 12 mei 2017).

¹² Raad voor Cultuur, *Noodgedwongen keuzen. Advies bezuiniging cultuur 2013-2016* (Den Haag: Raad voor Cultuur, 2011), 4.

¹³ Raad voor Cultuur, *Slagen in Cultuur*, 7.

¹⁴ Ibidem.

en omdat ze een specifiek artistiek kader hebben.¹⁵ Een maker moet zich verhouden tot dat kader, waardoor er minder ruimte is om vrij te experimenteren.

Waar experiment talentontwikkeling als functie heeft, heeft talentontwikkeling volgens de Raad voor Cultuur het ontwikkelen van vernieuwende culturele uitingen als functie. Die uitingen moeten dan weer leiden tot excellent, kwalitatief hoogwaardig en pluriform aanbod.¹⁶ De Raad voor Cultuur concludeert daarom dat bij het ontbreken van ruimte voor experiment, er geen vernieuwend aanbod komt waardoor de pluriformiteit en kwaliteit van het aanbod in de theatersector onder druk komen te staan.¹⁷ Hieruit kunnen we opmaken dat experiment en vernieuwing van het aanbod volgens de Raad voor Cultuur van waarde zijn voor de podiumkunstensector. Het wegvallen van de rijkssubsidie hiervoor kunnen we daarom zien als een tegenslag voor de sector. Volgens Zijlstra zou de sector dit zelf moeten opvangen door ondernemend te zijn en daardoor meer aansluiting te vinden bij het publiek en (meer) eigen inkomsten te verwerven. Dit stelt de sector voor een grote uitdaging, want experiment en vernieuwing van het aanbod zijn juist functies die meer risico op mislukking met zich meebrengen en niet direct geschikt zijn voor een groot publiek. Het wegvallen van de rijkssubsidie uit de basisinfrastructuur voor talentontwikkeling, experiment en vernieuwing van het aanbod, vraagt daarom om weerbaarheid in de podiumkunstensector.

Weerbaarheid kunnen we zien als de mate waarin de sector in staat is om te gaan met tegenslagen door ze te voorkomen, ze op te vangen of er snel van te herstellen. Daarnaast kunnen we weerbaarheid zien als het vermogen om waarde te creëren en te behouden. In de podiumkunstensector kan dat zowel artistieke als economische waarde zijn. Instellingen en makers in die sector zullen daarbij worstelen met de balans tussen beide soorten waarde. Zonder economische waarde in de zin van geld, kan er geen kunst worden gemaakt en kan er geen artistieke waarde ontstaan. Andersom bestaat er de angst dat als economische waarde de overhand krijgt, er ingeboet wordt op de artistieke waarde. Als er meer nagedacht moet worden over publiek om de eigen inkomsten te vergroten, zouden de artistieke idealen van een culturele instelling of maker onder druk kunnen komen te staan. Daarnaast bestaat dan het risico dat men eerder geneigd is op veilig te spelen dan voor experiment te kiezen, waardoor de ontwikkeling van de podiumkunstensector mogelijk achterblijft. Weerbaarheid in de podiumkunstensector is daarom ook de mate waarin artistieke idealen overeind blijven bij tegenslag en het vinden van de juiste balans tussen artistieke en economische waarde. De vraag is in hoeverre de Nederlandse podiumkunstensector weerbaar genoeg is om, ook als het financieel tegenzit door bezuinigingen, experiment en vernieuwing van het aanbod voort te zetten.

¹⁵ Raad voor Cultuur, *Slagen in Cultuur*, 7.

¹⁶ Ibidem.

¹⁷ Raad voor Cultuur, *Slagen in Cultuur*, 7.

Afbakening, onderzoeksvraag en relevantie

Hierboven werd vastgesteld dat tegenslagen als bezuinigingen vragen om weerbaarheid. Dit onderzoek probeert een antwoord te vinden op de vraag hoe de podiumkunstensector omgaat met die tegenslagen en in hoeverre de sector daardoor weerbaar is. De onderzoeksvraag is:

In hoeverre is de Nederlandse theatersector artistiek en financieel weerbaar door cultureel ondernemend te zijn en in hoeverre is de sector daardoor weerbaar om de artistieke en economische waarde van 'experiment' en 'vernieuwing van het aanbod' te behouden na de bezuinigingen die de sector vanaf 2013 troffen?

Uit deze onderzoeksvraag blijkt dat het onderzoeksgebied verder afgebakend wordt tot de theatersector. De podiumkunstensector is erg breed en kent een veelheid aan disciplines, daardoor is die sector in zijn geheel onderzoeken teveel voor de omvang van dit onderzoek. Daarbij richt dit onderzoek zich op het niet-commerciële deel van de theatersector en daarbinnen op dat deel dat zich richt op experimenteel en vernieuwend theater. Binnen dit onderzoek wordt er vanuit gegaan dat alle organisaties in de theatersector bezig zijn met inkomsten genereren en nadenken over de markt, zeker sinds de bezuinigingen. In het commerciële deel van de sector is het hoofddoel daarbij winst maken, terwijl in het niet-commerciële deel dat winstbejag ontbreekt. Doordat experiment en vernieuwing van het aanbod risico's met zich meebrengen en maar geschikt zijn voor een beperkt publiek, zijn ze minder geschikt voor het maken van winst. Experiment en vernieuwing van het aanbod vallen daardoor eerder onder het niet-commerciële deel van de sector dan onder het commerciële deel.

Artistieke en financiële weerbaarheid zijn begrippen die tot nog toe zelden gebruikt zijn in wetenschappelijk onderzoek naar de theatersector. Financiële weerbaarheid is afgeleid van de term weerstandsvermogen uit de bedrijfseconomie, waar het staat voor het vermogen van een onderneming om ook in ongunstige tijden haar activiteiten voort te kunnen zetten.¹⁸ Artistieke weerbaarheid is een term die tot nog toe nergens gedefinieerd is. Binnen dit onderzoek zal dit begrip gedefinieerd worden met behulp van het Engelse begrip *resilience*, wat staat voor veerkracht of elasticiteit en wat in de economie wordt gebruikt om het omgaan met tegenslagen te beschrijven.¹⁹ Hoewel artistieke en financiële weerbaarheid nog weinig gebruikt worden in wetenschappelijk onderzoek, is het relevant om deze concepten toe te passen op de theatersector. Dit kan namelijk inzicht bieden in de manier waarop de sector heeft gereageerd op de

¹⁸ P. de Boer, M.P. Brouwers en W. Koetzier, *Basisboek Bedrijfseconomie*, 8ste druk (Groningen: Noordhoff Uitgevers, 2008), 189.

¹⁹ L. Briguglio, G. Cordina, S. Bugeja en N. Farrugia, "Conceptualizing and Measuring Economic Resilience", (Malta: Economics Department University of Malta, 2006).

bezuinigingen en de gevolgen daarvan voor bepaalde aspecten binnen de sector (in dit geval experiment en vernieuwing). Aangezien we ons inmiddels in een nieuwe beleidsperiode bevinden en het ergste gedeelte van de bezuinigingen achter de rug is, is nu een geschikt moment om terug te kijken op de reactie van de theatersector op de bezuinigingen. Met dit verkennende onderzoek hoop ik bij te dragen aan het wetenschappelijke debat over de gevolgen van de bezuinigingen op de cultuursector. Het doel van dit onderzoek is vooral een aanzet geven tot verder wetenschappelijk onderzoek naar de artistieke en financiële weerbaarheid van de theatersector.

Methode

Weerbaarheid is, in ieder geval in de theatersector, sterk verbonden met waarde. Daarom wordt in dit onderzoek eerst een theoretisch kader geschetst waarin waarde en weerbaarheid onderzocht worden. Waarde is in de theatersector een complex begrip en zal daarom vanuit drie perspectieven worden onderzocht. Allereerst aan de hand van het filosofisch perspectief van Hans van Maanen, die dit in zijn boek *How to Study Art Worlds. On the Societal Functioning of Aesthetic Values* (2009) heeft uitgewerkt. Vervolgens zal het sociologisch perspectief van Howard S. Becker worden besproken, dat hij heeft beschreven in zijn boek *Art Worlds* (2008). En ten slotte zal met behulp van het boek *Economics and Culture* (2001) van David Throsby een cultuur-economisch perspectief op waarde worden besproken. Aan de hand van deze drie perspectieven zullen vervolgens de begrippen artistieke waarde en economische waarde worden gedefinieerd voor dit onderzoek. Vanuit die definities zullen artistieke en financiële weerbaarheid verder onderzocht en gedefinieerd worden. Ten slotte zal in het theoretisch kader ook aandacht besteed worden aan het concept cultureel ondernemerschap. De theatersector zou tegenslagen als de bezuinigingen volgens Zijlstra zelf op moeten vangen door ondernemend te zijn. Cultureel ondernemerschap zou een manier kunnen zijn om weerbaar te zijn, daarom wordt de weerbaarheid van de theatersector onderzocht met behulp van dit concept. Cultureel ondernemerschap wordt onderzocht aan de hand van de manier waarop het concept in het cultuurbeleid van de rijksoverheid vorm heeft gekregen. In 1999 werd cultureel ondernemerschap door Rick van der Ploeg (staatssecretaris voor cultuur en media van 1998 tot en met 2002) voor het eerst geïntroduceerd in de beleidsnota *Een ondernemende cultuur. Cultuur als confrontatie*.²⁰ De beleidsmatige visie op cultureel ondernemerschap zal in dit onderzoek worden aangevuld met de visies van Arjo Klamer (hoogleraar Economie van kunst en cultuur aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam), Ryclef Rienstra (directeur VandenEnde Foundation) en Giep Hagoort (hoogleraar Kunst en economie aan de Universiteit Utrecht en de HKU).

²⁰ R. v.d. Ploeg, *Een ondernemende cultuur. Cultuur als confrontatie* (Zoetermeer: Ministerie OCW, oktober 1999).

De weerbaarheid in de theatersector wordt vervolgens onderzocht met behulp van een meervoudige casestudy waarin vijf casussen onderzocht worden. Omdat de weerbaarheid van de theatersector in zijn geheel onderzoeken onmogelijk is binnen de omvang van dit onderzoek, ligt in de casestudy de focus op visies op de manier waarop experiment en vernieuwing van het aanbod vorm krijgen in de sector sinds de bezuinigingen van 2013. De vijf casussen betreffen vijf verschillende organisaties die elk een aparte plek innemen binnen het niet-commerciële, experimentelere deel van de theatersector en die op hun eigen manier invulling geven aan experiment en vernieuwing. Met behulp van diepte-interviews worden de visies van deze organisaties op waarde, weerbaarheid en cultureel ondernemerschap en wordt onderzocht op welke manier ze naar eigen zeggen vormgeven aan experiment en vernieuwing en daarin cultureel ondernemend en weerbaar zijn.²¹ De praktijkvisies worden vervolgens vergeleken met het theoretisch kader. Daarnaast worden de visies van de organisaties onderling met elkaar vergeleken aan de hand van vier 'parameters': hun visie op hun financiering, hun visie op hun omgang met het publiek, hun visie op de manier waarop ze invulling geven aan experiment en vernieuwing en de rol van cultureel ondernemerschap daarin en hun visie op hun artistieke en financiële weerbaarheid. Onder dit onderzoek ligt de aanname dat experiment en vernieuwing van het aanbod belangrijk zijn voor de theatersector. De eerder besproken visie van de Raad voor Cultuur ondersteunt deze aanname. Of dit in de praktijk ook zo gezien wordt, zal in de casestudy onderzocht worden.

Voor dit onderzoek zijn onderzocht: 1. Productiehuis Rotterdam als onderdeel van de fusie Theater Rotterdam. Een productiehuis dat in functie na de bezuinigingen op dezelfde manier is doorgegaan.²² 2. Theater Kikker. Een theater in Utrecht dat experimenteel theater programmeert en daarbij makers ondersteunt op artistiek, productioneel en zakelijk gebied.²³ 3. Stichting IJ Producties. De stichting die onder andere jaarlijks het Over het IJ Festival organiseert in Amsterdam. Een festival dat zich richt op locatietheater en daarbij in het bijzonder aandacht besteedt aan talentontwikkeling.²⁴ 4. Veem Huis voor Performance. Een productiehuis in Amsterdam dat na de bezuinigingen nog half een productiehuis is en half een producerende instelling is geworden, maar nog maar honderd dagen per jaar geopend is.²⁵ 5. Theatercollectief Moeremans&Sons. Een collectief dat in 2012 opgericht is en sindsdien experimentele theatervoorstellingen maakt. Daarbij werkt het collectief zelfvoorzienend en

²¹ De vragen die als basis dienden voor de interviews zijn te vinden in bijlage 1.

²² Interview met Tanja Elstgeest (hoofd productiehuis Rotterdam), geïnterviewd door Kim van Berlo, 16 maart 2017.

²³ Interview met Jolie Vreeburg (programmeur Theater Kikker), geïnterviewd door Kim van Berlo, 27 maart 2017.

²⁴ Interview met Simone Hogendijk (artistiek directeur Stichting IJ Producties), geïnterviewd door Kim van Berlo, 4 april 2017.

²⁵ Interview met Anne Breure (artistiek directeur Veem Huis voor Performance), geïnterviewd door Kim van Berlo, 7 april 2017.

zelfsturend.²⁶ Deze vijf organisaties vertegenwoordigen ieder een manier waarop experiment en vernieuwing van het aanbod op dit moment vorm krijgen in de theatersector (binnen een productiehuis, binnen een theater, binnen een festival, binnen een tussenvorm van productiehuis en producerende instelling en bij een collectief). Bij iedere organisatie is een persoon geïnterviewd die een leidinggevende positie heeft en betrokken is bij de artistieke inhoud. Alleen bij Moeremans&Sons is dit anders. Omdat het een collectief is, zijn alle leden gelijk aan elkaar.

Door praktijkvisies te bestuderen wordt met dit onderzoek geprobeerd inzicht te krijgen in de mate van weerbaarheid van de theatersector als het gaat om het behouden van de waarde van experiment en vernieuwing van het aanbod. Vervolgens leert dit ons iets over de weerbaarheid van de sector in het algemeen. Al zullen die conclusies beperkt geldig zijn, omdat de omvang van de casestudy te beperkt is om de conclusies verder te kunnen generaliseren. De omvang van dit onderzoek was echter te beperkt voor een grotere casestudy.

Structuur van het onderzoek

Na deze inleiding bestaat dit onderzoek uit twee delen: 1. het theoretisch kader en 2. de uitwerking van de (meervoudige) casestudy. Het eerste deel is verder onderverdeeld in drie aparte delen. Elk deel bespreekt één van de drie pijlers van het theoretisch kader die hierboven besproken zijn. Het eerste deel gaat over waarde en omvat een hoofdstuk over artistieke waarde (hoofdstuk 1) en een hoofdstuk over economische waarde (hoofdstuk 2). Het tweede deel gaat over weerbaarheid (hoofdstuk 3) en het derde en laatste deel gaat in op cultureel ondernemerschap (hoofdstuk 4).

In het tweede deel van het onderzoek wordt begonnen met een introductie van de casestudy en van de onderzochte organisaties (hoofdstuk 5). In hoofdstuk 6 zullen vervolgens de visies van de organisaties op artistieke en economische waarde besproken worden en zal worden ingegaan op hoe experiment en vernieuwing van het aanbod volgens hen waarde hebben. Hoofdstuk 7 gaat in op de definitie van weerbaarheid volgens de geïnterviewden en hoofdstuk 8 op wat cultureel ondernemerschap inhoudt volgens hen. In hoofdstuk 9 worden de visies van de onderzochte organisaties met behulp van de eerder genoemde 'parameters' met elkaar vergeleken om zo de weerbaarheid van de organisaties in beeld te brengen. Ten slotte zal de casestudy worden afgesloten met een conclusie (hoofdstuk 10) en zal in een eindconclusie ingegaan worden op wat dit onderzoek ons leert over de weerbaarheid van de theatersector in het algemeen. Daarbij zullen ook aanbevelingen voor vervolgonderzoek worden gedaan.

²⁶ Interview met Matthijs IJgosse (lid van theatercollectief Moeremans&Sons), geïnterviewd door Kim van Berlo, 20 april 2017.

1. Theoretisch kader

Deel 1: Waarde

Uit de inleiding blijkt dat een begrip van waarde belangrijk is voor het begrijpen van weerbaarheid, omdat we weerbaarheid kunnen zien als het creëren en behouden van waarde. In dit onderzoek wordt onderscheid gemaakt tussen artistieke waarde en economische waarde. Dit valt te herleiden uit het onderscheid tussen instrumentele (utilitaire) waarde en niet-instrumentele waarde dat de filosoof Antoon van den Braembussche maakt. Volgens hem kan kunst enerzijds waarde hebben als middel om een bepaald doel te bereiken, instrumentele of utilitaire waarde. Dit type waarde is gerelateerd aan een specifiek doel of een specifieke toepassing heeft buiten het gebied van de kunst.²⁷ Anderzijds kan kunst volgens hem waarde op zichzelf hebben, esthetische of intrinsieke waarde.²⁸ Dit type waarde is gerelateerd aan intrinsieke criteria die binnen het gebied van de kunst liggen en die niet te herleiden zijn tot andere soorten waarden.²⁹

Over de instrumentele en niet-instrumentele waarde van kunst is en wordt veel geschreven binnen verschillende wetenschapsgebieden. In de hoofdstukken één en twee wordt dit aan de hand van een filosofisch, sociologisch en cultuur-economisch perspectief onderzocht. Te beginnen met de niet-instrumentele waarde die kunst kan hebben, waarnaar vaak verwezen wordt met termen als esthetische waarde, intrinsieke waarde of culturele waarde. Binnen dit onderzoek worden deze verschillende termen samengebracht onder de noemer artistieke waarde.

1. Artistieke waarde

1.1 Een filosofisch perspectief

1.1.1 Waarde

Een wetenschapper die het filosofisch perspectief op de waarde van kunst uitgebreid uiteenzet is Hans van Maanen. Volgens Van Maanen heeft kunst zowel een objectief als een subjectief karakter. Kunst als object moet het mogelijk maken iets te zien in de kunst. Datgene wat gezien wordt, moet echter gerealiseerd worden door de 'gebruiker' van de kunst als subject.³⁰ Van Maanen onderscheidt vervolgens drie soorten waarde die kunst kan hebben. A. Intrinsieke waarde. B. Extrinsieke waarde. C. Semi-intrinsieke

²⁷ A. van den Braembussche, "2. The Value of Art. A Philosophical Perspective," in *The Value of Culture. On the relationship between economics and arts*, red. A. Klammer (Amsterdam University Press, 1996): 35.

²⁸ Ibidem.

²⁹ Van den Braembussche, 34-35.

³⁰ H. van Maanen, *How to Study Art Worlds. On the Societal Functioning of Aesthetic Values* (Amsterdam University Press, 2009), 149.

waarde.³¹ Intrinsieke waarde is het directe effect van het mentale samengaan van een 'gebruiker' met de artistieke communicaties van een kunstuiting. Intrinsieke waarde is volgens Van Maanen niet inherent in een kunstuiting aanwezig en bestaat niet als die uiting niet communiceert met een 'gebruiker'.³² De meest voorkomende intrinsieke waarde is dat kunst een esthetische ervaring kan oproepen.³³ Wat een esthetische ervaring volgens Van Maanen is, wordt in de volgende paragraaf uitgelegd (paragraaf 1.1.2).

Extrinsieke waarde kan gerealiseerd worden door direct en indirect contact met kunst, maar is niet het resultaat van een mentaal samengaan van de 'kunstgebruiker' met de specifieke intrinsiek-esthetische eigenschappen van de kunstuiting. Deze waarde kan daardoor ook tot stand komen in een situatie waarin kunst geen rol speelt. Voorbeelden van extrinsieke waarde zijn economische waarde door het verhandelen van kunst en sociale waarde door het in contact komen met andere 'gebruikers' van een kunstuiting.³⁴ Extrinsieke waarde zoals Van Maanen het omschrijft, is in termen van Van den Braembussche instrumentele waarde, omdat het een doel of toepassing buiten het gebied van de kunst heeft.

Een voorbeeld van semi-intrinsieke waarde is volgens Van Maanen een emotionele ervaring. Een dergelijke ervaring kan ook op een andere manier worden opgedaan, maar is niet volledig onafhankelijk van de activiteit. Ontstaat een emotionele ervaring door een kunstuiting, dan is dat net als bij intrinsieke waarde het directe effect van het mentale samengaan van de 'gebruiker' met het intrinsiek-esthetische karakter van die kunstuiting. Zolang dit niet leidt tot een esthetische ervaring, blijft het een semi-intrinsieke waarde en wordt het geen intrinsieke waarde.³⁵

1.1.2 Esthetische ervaring

De communicatie tussen kunstuiting en 'gebruiker' berust volgens Van Maanen op waarneming via waarnemingsschema's en interpretatie.³⁶ Waarnemingsschema's helpen dat wat verbeeld wordt in een kunstuiting en al bekend is te vergelijken en bevestigen en het onbekende te leren kennen, interpreteren en begrijpen.³⁷ Door waarneming en interpretatie kan een esthetische ervaring ontstaan. Zo'n ervaring is daardoor per definitie een interactief proces dat voor iedereen anders is.³⁸ Volgens Van Maanen zijn er drie verschillende soorten esthetische ervaring die op drie verschillende soorten esthetische communicatie gebaseerd zijn. 1. Decoratieve esthetische communicatie 2.

³¹ Van Maanen, 149-150.

³² Ibidem.

³³ Van Maanen, 149-150.

³⁴ Ibidem, 150.

³⁵ Van Maanen, 150.

³⁶ Ibidem, 152-154, 174-177.

³⁷ Van Maanen, 152-154, 174-177.

³⁸ Ibidem, 165, 183-189.

Comfortabele (bevestigende) esthetische communicatie 3. Uitdagende (artistieke) esthetische communicatie.³⁹ Decoratieve esthetische communicatie gaat enkel om de ervaring van vorm en niet om betekenisgeving.⁴⁰ Comfortabele esthetische communicatie gaat wel om betekenisgeving. Die betekenis kan door een 'gebruiker' worden begrepen of ervaren door middel van bekende waarnemingsschema's. Een comfortabele esthetische ervaring is daarom vertrouwd en bevestigt de waarneming van de 'gebruiker'. Dit type ervaring gaat dan ook om het herbeleven van en plezier beleven aan bekende representaties.⁴¹

Uitdagende esthetische communicatie gaat ook om betekenisgeving, maar dan om betekenisgeving door middel van voor de 'gebruiker' onbekende waarnemingsschema's. Uitdagende esthetische ervaringen hebben daardoor een bepaalde mate van *strangeness* voor de 'gebruiker', waardoor deze zijn waarnemingsschema's kan aanpassen of nieuwe waarnemingsschema's kan vormen. Volgens Van Maanen is een uitdagende esthetische ervaring daarom een artistieke ervaring. Decoratieve en comfortabele ervaringen zijn dat niet, omdat de 'gebruiker' geen moeite hoeft te doen om een kunstuiting te kunnen interpreteren, er betekenis aan te kunnen geven en om het onbekende te leren kennen.⁴²

1.2.3 Functies

Volgens Van Maanen kunnen kunstuitingen door hun manier van communiceren en door de waarde die ze hebben, functies vervullen. Door deze functies te beschrijven, kun je antwoord krijgen op de vraag waarom het realiseren van een bepaalde waarde belangrijk is.⁴³ Comfortabele esthetische communicatie kan bijvoorbeeld als functie hebben de competenties en de identiteit van een 'gebruiker' te versterken met behulp van herkenbaarheid en bevestiging. Uitdagende esthetische communicatie kan daarentegen het ontwikkelen van competenties en identiteit als functie hebben.⁴⁴ Extrinsicke waarde (instrumentele waarde) heeft functies op verschillende gebieden buiten de kunst, bijvoorbeeld op sociaal gebied (bijvoorbeeld een gevoel van 'erbij horen' door met anderen een kunstuiting te 'gebruiken'), op ontspanningsgebied en op economisch gebied. Deze functies kunnen echter ook vervuld worden door andere activiteiten, zoals sporten of uiteten gaan.⁴⁵

De hierboven besproken waarden en functies bevinden zich op persoonlijk niveau.⁴⁶ De persoonlijke waarde van kunst kan maatschappelijk relevant zijn. Dit komt doordat kunst de werkelijkheid dupliceert in het gebied van de verbeelding en doordat

³⁹ Van Maanen, 188.

⁴⁰ Ibidem.

⁴¹ Van Maanen, 188, 191-193.

⁴² Ibidem, 188.

⁴³ Van Maanen, 150-151, 194.

⁴⁴ Ibidem, 196.

⁴⁵ Van Maanen, 197-198.

⁴⁶ Ibidem, 197.

kunst het 'eventueel andere' denkbaar maakt door te spelen met vormen en betekenissen.⁴⁷ Door dit spel met de realiteit biedt kunst 'gebruikers' niet alleen de mogelijkheid zich een andere werkelijkheid voor te stellen, maar ook de mogelijkheid te reflecteren op die werkelijkheid, hun visie tegenover die werkelijkheid te testen en zich open te stellen voor het onbekende.⁴⁸ Met name uitdagende esthetische ervaringen hebben dit in zich, omdat dergelijke ervaringen de 'gebruiker' uitdagen het onbekende te leren kennen. Uitdagende esthetische ervaringen kunnen daardoor bijdragen aan begrip en tolerantie voor het andere en het onbekende, wat een samenleving ten goede kan komen.

Als we bovenstaande visie toepassen op theater, kunnen we concluderen dat er naast theater dat bevestigt en comfortabel voelt, ook theater nodig is dat uitdaagt en dat voor nieuwe waarnemingsschema's zorgt. Experiment en vernieuwing zijn manieren om tot uitdagende voorstellingen te komen. Het woord 'vernieuwing' duidt op het ontwikkelen van nieuwe waarnemingsschema's en in dat woord zit ook het idee van strangeness dat volgens Van Maanen een belangrijke eigenschap van uitdagende esthetische communicatie is. Iets nieuws heeft voor de 'gebruiker' iets vreemds in zich. Mogelijk ligt hierin een deel van de artistieke waarde van experiment en vernieuwing van het aanbod. In termen van Van Maanen betreft dit dan intrinsieke waarde, omdat enkel intrinsieke waarde tot een esthetische ervaring kan leiden en enkel uitdagende esthetische ervaringen artistiek kunnen zijn volgens hem.

1.2 Een sociologisch perspectief

Waar in Van Maanen's visie kunstuitingen centraal staan, onderzoekt de socioloog Howard S. Becker de kunstwereld vanuit het netwerk van samenwerkingen rondom een kunstuiting (sociologisch perspectief). Hij onderzoekt de kunstwereld door te kijken naar hoe mensen dingen samen doen, wat hij *joint action of collective action* noemt. Kunst ziet hij als het product van *collective action*.⁴⁹ Belangrijk in de theorie van Becker is het begrip *art world*. Hiermee bedoelt Becker het netwerk van alle mensen wiens gezamenlijke activiteit het soort kunstuiting produceert waar een art world bekend om staat. Ook de 'gebruikers' van een kunstuiting maken onderdeel uit van dat netwerk.⁵⁰

In een art world vormen conventies de basis voor *collective action* en voor de communicatie tussen kunstuiting en 'gebruikers'. Om uit te leggen wat een conventie is, maakt Becker gebruik van de definitie van de filosoof Leonard Meyer die stelt dat een conventie "[...] *an artificial but agreed on (as we later learned to say, "socially*

⁴⁷ Van Maanen, 198.

⁴⁸ Ibidem, 198.

⁴⁹ H.S. Becker, *Art Worlds. 25th Anniversary Edition* (Berkeley: University of California press, 2008): xii.

⁵⁰ Ibidem, xxiv.

constructed”) *way of doing something [...]*” is.⁵¹ Volgens Becker zijn er zowel conventies die je moet kennen om een kunstuiting te begrijpen, als conventies die je moet kennen om in een art world bij te dragen aan het maken van een kunstuiting.⁵² Conventies liggen niet vast, maar zijn een soort ‘werkafspraken’ die tot stand komen door de communicatie tussen kunstuiting en ‘gebruikers’. Ze bepalen onder andere hoe er samengewerkt wordt, hoe een kunstuiting tot stand komt, welke materialen gebruikt worden en welke vorm de kunstuiting krijgt.⁵³ De makers van een kunstuiting geven met behulp van conventies een bepaalde betekenis mee aan een kunstuiting. Doordat de ‘gebruikers’ de conventies kennen, kunnen ze de betekenis van de kunstuiting interpreteren en begrijpen. Op die manier kan een kunstuiting een emotioneel effect hebben en krijgt een kunstuiting artistieke waarde.⁵⁴ Dit komt overeen met het idee van Van Maanen dat waarde pas kan ontstaan in de communicatie tussen kunstuiting en ‘gebruiker’.

De conventies waar Becker het over heeft, hebben overeenkomsten met de waarnemingschema’s van Van Maanen. Beide dragen bij aan de communicatie (waarneming en interpretatie) tussen kunstuiting en ‘gebruiker’. De waarnemingschema’s die voor een comfortabele esthetische ervaring zorgen, kunnen we daarbij zien als de conventies die je moet kennen om een kunstuiting te begrijpen. Experiment en vernieuwing van het aanbod zorgen echter eerder voor uitdagende esthetische communicatie en daardoor voor het ontstaan van nieuwe waarnemingschema’s. Ook conventies zijn geen vaststaande afspraken, maar kunnen veranderen. Experiment en vernieuwing van het aanbod zouden dan artistieke waarde kunnen hebben in het veranderen conventies of waarnemingschema’s en het ontstaan van nieuwe. Nieuwe conventies of waarnemingschema’s kunnen volgens de visies van Van Maanen en Becker alleen ontstaan door communicatie met ‘gebruikers’. Daaruit kunnen we opmaken dat experiment en vernieuwing van het aanbod niet van artistieke waarde kunnen zijn voor de theatersector, als ze niet in contact worden gebracht met publiek.

1.3 Een cultuur-economisch perspectief

Becker gaat vooral in op de manier waarop artistieke waarde gevormd wordt en niet zozeer op de betekenis ervan. Om meer inzicht te krijgen in wat artistieke waarde kan zijn, wordt in deze paragraaf het cultuur-economisch perspectief van de econoom David Throsby besproken. Throsby stelt net als Van Maanen kunstuitingen centraal. Hij maakt daarbij een onderscheid tussen economische en culturele waarde. Throsby gaat er,

⁵¹ Becker, xiv.

⁵² Ibidem, 63.

⁵³ Becker, xiv-xv, 29.

⁵⁴ Ibidem, 1-39.

anders dan Van Maanen en Becker, vanuit dat kunst ook waarde heeft zonder dat een gebruiker communiceert met de kunstuiting. Dit is voor hem de intrinsieke of inherente waarde van kunst.⁵⁵ Waar Van Maanen economische waarde slechts als 'bijproduct' van esthetische waarde ziet,⁵⁶ zijn voor Throsby culturele en economische waarde allebei even belangrijk voor het begrijpen van de waarde van kunst.⁵⁷ Volgens Throsby kan kunst, naast inherente waarde, op meerdere manieren culturele waarde hebben. Om te beginnen kan kunst esthetische waarde hebben vanwege esthetische eigenschappen als schoonheid, harmonie en vorm.⁵⁸ Daarnaast kan kunst spirituele waarde hebben in een religieuze context of breder door begrip, verlichting of inzicht te bieden. Verder kan kunst sociale waarde hebben, doordat een kunstuiting het gevoel van verbinding met anderen kan bieden of een bijdrage kan leveren aan identiteitsvorming en aan het begrip van de samenleving.⁵⁹ Kunst kan ook historische waarde hebben door de historische verbindingen die een kunstuiting legt door bijvoorbeeld te reageren op de tijd waarin de uiting werd gecreëerd. En kunst kan symbolische waarde hebben door te functioneren als 'opslagplaats' en 'transporteur' voor betekenissen die door 'gebruikers' van de kunstuiting kunnen worden geïnterpreteerd.⁶⁰

Esthetische waarde lijkt voor Throsby een oppervlakkiger begrip dan voor Van Maanen. Throsby maakt echter een onderscheid tussen esthetische en symbolische waarde en datgene dat Throsby omschrijft bij symbolische waarde maakt bij Van Maanen onderdeel uit van de esthetische (intrinsieke) waarde. Throsby heeft daarom niet zozeer een oppervlakkiger begrip van esthetische waarde, maar deelt waarde op een andere manier in en omschrijft het anders. Sociale waarde is ook een waarde die we bij zowel bij Van Maanen als Throsby zien. Voor Van Maanen is dit echter een extrinsieke waarde (soms semi-intrinsiek), terwijl het voor Throsby een aan andere waarden gelijk waarde is. Waar Van Maanen duidelijk onderscheid maakt tussen waarden en functies, doet Throsby dat niet. Toch beschrijft Throsby bij zijn uitleg van iedere waarde ook functies. Zo schrijft hij dat spirituele waarde tot verlichting, begrip en inzicht kan leiden en zorgt sociale waarde voor begrip van de samenleving waarin we leven.⁶¹ Dit komt overeen met wat Van Maanen zegt over de functies die kunst voor een samenleving kan hebben.

1.4 Artistieke waarde binnen dit onderzoek

Voor het vervolg van dit onderzoek gaan we er vanuit dat experiment en vernieuwing van het aanbod pas artistieke waarde krijgen in contact met publiek. We volgen daarin Van Maanen en Becker en gaan niet mee in het idee van inherente waarde van Throsby.

⁵⁵ D. Throsby, *Economics and Culture* (Cambridge University Press, 2001), 28.

⁵⁶ Van Maanen, 197.

⁵⁷ Throsby, 28-29.

⁵⁸ Ibidem, 28.

⁵⁹ Throsby, 29.

⁶⁰ Ibidem.

⁶¹ Throsby, 29-30.

We volgen Throsby wel in het idee dat de vormen van waarde die hij omschrijft niet enkel een 'bijproduct' van esthetische waarde zijn, maar dat ze voor het onderzoeken van de artistieke waarde van experiment en vernieuwing allemaal even belangrijk zijn. Artistieke waarde is vanuit die gedachte niet alleen een esthetische ervaring, maar kan ook waarde hebben die sociaal, historisch, religieus of symbolisch van aard is. Artistieke waarde wordt binnen dit onderzoek daardoor breder gedefinieerd dan in het filosofisch perspectief van Van Maanen waarin enkel uitdagende esthetische communicaties artistieke waarde hebben. Deze visie zal in deel twee van dit onderzoek (de uitwerking van de casestudy) getoetst worden aan de visies op artistieke waarde van de vertegenwoordigers van de onderzochte organisaties.

Binnen dit onderzoek wordt de theorie over functies van Van Maanen gevolgd. In de casestudy zullen de functies van experiment en vernieuwing van het aanbod voor individuen, de theatersector en voor de samenleving worden besproken. Op die manier kunnen we antwoord krijgen op de vraag of en waarom experiment en vernieuwing van het aanbod van waarde zijn.

2. Economische waarde

Zoals eerder beschreven kan kunst naast artistieke waarde ook instrumentele waarde hebben. Economische waarde kunnen we volgens Van den Braembussche zien als een vorm van instrumentele waarde, omdat het een doel buiten de kunst heeft.⁶² Daarbij omschrijft hij economische waarde als "(...) *"the worth of a thing in money or goods at a certain time; the market price"*.⁶³ Van den Braembussche koppelt economische waarde hier aan de mate waarin een kunstuiting wordt behandeld als handelswaar (mate van commodificatie).⁶⁴ Een kunstuiting wordt op die manier gelijkgesteld aan ieder ander goed (commodity) dat te koop is.⁶⁵ Volgens Throsby verschillen culturele goederen echter van gewone commodities, omdat ze naast economische waarde ook culturele waarde hebben. Daarbij zijn culturele goederen te herkennen aan de creativiteit in de productie ervan, de symbolische betekenis die ze overdragen en het intellectuele eigendom dat ze uitdrukken.⁶⁶ Voor Throsby is economische waarde daarom meer dan enkel de mate van commodificatie. In dit hoofdstuk wordt economische waarde verder uitgewerkt aan de hand van het cultuur-economisch perspectief van Throsby. Daarbij zal ook worden ingegaan op het afwijkende marktprincipe in de kunstwereld en zal de verhouding tussen artistieke en economische waarde worden besproken.

2.1 Economische waarde volgens Throsby

Throsby bekijkt economische waarde niet vanuit een filosofisch perspectief zoals Van den Braembussche, maar onderzoekt dit type waarde aan de hand van de nut-theorie uit de economie. Nut staat in die theorie voor het bevredigen van behoeften en het tegemoet komen in voorkeuren (van individuen). Economische waarde is dan de kracht van een commodity om menselijke behoeften te bevredigen in ruil voor de hoeveelheid goederen die iemand bereid is op te geven voor het verkrijgen van één unit ervan.⁶⁷ Binnen de nut-theorie gaat men er vanuit dat aan eenzelfde commodity door verschillende individuen een andere waarde toegekend kan worden, omdat de behoeften en voorkeuren per individu verschillen.⁶⁸ Passen we deze visie toe op kunst, dan is de economische waarde van een kunstuiting de mate waarin die uiting nut heeft voor een individu. Volgens Throsby hebben kunstuitingen echter niet alleen economische waarde voor individuen. Kunstuitingen kunnen in zijn ogen ook economische waarde hebben voor culturele instellingen en die instellingen kunnen vervolgens weer economische waarde

⁶² Van den Braembussche, 35.

⁶³ Ibidem.

⁶⁴ Van den Braembussche, 35.

⁶⁵ Diverse auteurs, *The Value of Culture. On the relationship between economics and arts*, red. A. Klamer (Amsterdam University Press, 1996): 32-33.

⁶⁶ Throsby, 160.

⁶⁷ Ibidem, 20.

⁶⁸ Throsby, 21.

hebben voor de culturele sector of voor de samenleving.⁶⁹ Deze visie op economische waarde sluit aan bij dit onderzoek, omdat binnen dit onderzoek niet de waarde van kunstuitingen wordt onderzocht, maar de waarde van experiment en vernieuwing van het aanbod.

Om de economische waarde van kunstuitingen beter te begrijpen, onderscheidt Throsby privégoederen, publieke goederen en externe effecten. Privégoederen zijn commodities die een specifiek nut hebben voor een individu.⁷⁰ Publieke goederen hebben dat niet, maar leveren bijvoorbeeld economische, sociale of welzijnsvoordelen voor een gemeenschap.⁷¹ Externe effecten zijn onbedoelde positieve of negatieve neveneffecten van de aanwezigheid van (de diensten van) een kunstinstelling, die ook door andere instellingen (buiten de kunst) veroorzaakt kunnen worden.⁷² Throsby omschrijft de economische waarde van privégoederen, publieke goederen en externe effecten met behulp van een voorbeeld van een kunstmuseum.⁷³ Dit leert ons dat experiment en vernieuwing van het aanbod als privégoed bijvoorbeeld nut kunnen hebben voor theatermakers die zich willen ontwikkelen. Ook kunnen experiment en vernieuwing individueel nut hebben voor bezoekers, doordat ze aan kunnen zetten tot kritisch denken, kunnen bijdragen aan de connectie met andere culturen en kunnen bijdragen aan (culturele) identiteitsvorming.⁷⁴ Experimenteel en vernieuwend aanbod kunnen dit mogelijk maken, omdat ze uitdagende esthetische ervaringen kunnen oproepen.

Het voorbeeld van het kunstmuseum dat Throsby bespreekt, laat ook zien dat experiment en vernieuwing als publieke goederen nut kunnen hebben voor de theatersector of de samenleving. Bijvoorbeeld doordat ze bijdragen aan het ontwikkelen van nieuwe vormen en nieuw repertoire, bijdragen aan het publieke debat over kunst en samenleving of bijdragen aan onderzoek naar theater. Daarbij kunnen experiment en vernieuwing van het aanbod als publiek goed bijdragen aan de uitstraling en sfeer van een stad, regio of land.⁷⁵

Ten slotte laat het voorbeeld zien dat experiment en vernieuwing ook economische waarde kunnen hebben in de vorm van externe effecten. Dit kunnen bijvoorbeeld economische invloeden op bedrijven en huishoudens zijn, zoals werkgelegenheid en inkomen. Een extern effect kan ook een verbetering van het leefklimaat zijn of een toename in toeristen of horecaklanten.⁷⁶ Uit de casestudy zal moeten blijken welke economische waarde experiment en vernieuwing van het aanbod precies hebben.

⁶⁹ Throsby, 34-38.

⁷⁰ Ibidem, 24.

⁷¹ Throsby, 25-26.

⁷² Ibidem, 38.

⁷³ Throsby, 34-38.

⁷⁴ Ibidem, 36.

⁷⁵ Throsby, 36-38.

⁷⁶ Ibidem, 38.

2.2 Het afwijkende marktprincipe in de kunst

Hierboven werd genoemd dat culturele goederen verschillen van gewone commodities. Een logisch gevolg daarvan is dat ook de dynamiek op de markt van culturele goederen verschilt van de dynamiek op de markt van 'gewone' commodities. De dynamiek van vraag en aanbod op de culturele markt wordt verstoord door subsidies, zo stelt Tijs Rotmans (Managing Partner bij The Pricing Company).⁷⁷ Subsidies worden volgens hem ingezet omdat niet alle doelen die in de culturele markt nagestreefd worden in een perfecte (commerciële) markt behaald kunnen worden. Bijvoorbeeld vanwege een te kleine doelgroep of een te hoge kostenstructuur.⁷⁸ Ook de aanbod- en vraagzijde van culturele goederen verschillen van die van 'gewone' commodities.⁷⁹ Niet alleen Throsby schrijft hierover, maar ook de economen Pim van Klink, Arjan van den Born en Arjen van Witteloostuijn.⁸⁰ Aan de vraagzijde wordt de afwijkende marktdynamiek volgens hen gekenmerkt door de onzekerheid over (het oordelen over) de kwaliteit van kunstuitingen bij consumenten. Die blijft volgens de drie economen altijd bestaan, doordat kunstuitingen voortkomen uit unieke scheppingsprocessen, waardoor iedere kunstuiting per definitie nieuw is.⁸¹ Consumenten weten niet hoe zij over de kwaliteit van kunstuitingen moeten oordelen, omdat ze geen vergelijkingsmateriaal hebben en er niet over kunnen oordelen op basis van eerdere ervaringen. Hoewel dit volgens Van Klink, Van den Born en Van Witteloostuijn voor alle kunstuitingen geldt, bestaat die onzekerheid volgens de theorie van Van Maanen voornamelijk bij uitdagende esthetische communicatie. Deze vorm van communicatie gaat namelijk niet uit van bij de 'gebruiker' bekende waarnemingsschema's (zoals bij comfortabele esthetische communicatie) en daagt de 'gebruiker' uit het onbekende te leren kennen. Het ontbreken van bekende waarnemingsschema's kan het gevoel van onzekerheid (in het oordelen) over de kwaliteit van een kunstuiting versterken. Experiment en vernieuwing van het aanbod richten zich op het ontwikkelen van nieuwe waarnemingsschema's en veranderingen in conventies aan de hand van uitdagende esthetische communicatie. De onzekerheid (in het oordelen) over de kwaliteit is daardoor sterk van toepassing op experimenteel en vernieuwend aanbod.

Om te kunnen omgaan met de onzekerheid (in het oordelen) over kwaliteit hebben kunstconsumenten volgens Van Klink, Van den Born en Van Witteloostuijn een zekere mate van competentie nodig.⁸² Die competentie bouwt een consument volgens

⁷⁷ T. Rotmans, "Hoe de cultuur aderslatingen kan overleven," in *Boekman 89 Kunst op een keerpunt* (Amsterdam: Boekmanstichting, 2011), 49.

⁷⁸ Ibidem, 49.

⁷⁹ Throsby, 23-24.

⁸⁰ P. van Klink, A. van den Born en A. van Witteloostuijn, *Subsidiering van podiumkunsten: beschaving of verslaving* (Antwerpen: Uitgeverij Politeia, 2011): 23.

⁸¹ Ibidem, 23.

⁸² Van Klink, Van den Born en Van Witteloostuijn, 23-24.

Throsby op door kunstuitingen te consumeren.⁸³ Voor Throsby is daarom niet de onzekerheid, maar het verschil in consumeren het grootste verschil aan de vraagzijde tussen de kunstmarkt en de 'gewone' markt. Het consumeren van 'gewone' commodities is volgens Throsby uitsluitend gericht op onmiddellijke behoeftebevrediging en nutsmaximalisatie, terwijl kunstconsumptie zowel de huidige behoeften bevredigt als bijdraagt aan de toename van smaak, kennis en ervaring (competentieopbouw) die leidt tot verdere kunstconsumptie.⁸⁴ Experimenteel en vernieuwend aanbod kan bijdragen aan de benodigde competentieopbouw, omdat ze 'gebruikers' het onbekende leren kennen en begrijpen. Het opbouwen van die competentie kan een individueel nut zijn van experiment en vernieuwing van het aanbod.

Aan de aanbodzijde verschilt de kunstmarkt van 'gewone' markten, door het perspectief van de producent. Waar het nut van produceren voor producenten van commodities in 'gewone' markten winstmaximalisatie is, zien kunstproducenten productie niet primair als manier om inkomsten te verwerven, zo stellen Van Klink, Van den Born en Van Witteloostuijn.⁸⁵ Voor kunstproducenten genereert kunstproductie op de eerste plaats behoeftebevrediging, oftewel arbeidssatisfactie.⁸⁶ Throsby onderstreept deze visie van Van Klink, Van den Born en Van Witteloostuijn. Hij stelt dat voor kunstproducenten niet het verwerven of vergroten van inkomen voorop staat, maar het uiten van artistieke ideeën.⁸⁷ Hoewel zeker in het niet-commerciële deel van de theatersector arbeidssatisfactie en het uiten van artistieke ideeën een belangrijke rol zullen spelen, is het belang van cultureel ondernemerschap en eigen inkomsten tegenwoordig groot. Zeker als een organisatie subsidie wil krijgen of wil overleven in het klimaat van de huidige kunstmarkt. Daardoor is het belang dat organisaties op het gebied van experiment en vernieuwing van het aanbod aan inkomsten hechten mogelijk toegenomen. De casestudy zal uitwijzen hoe dit in de praktijk is.

2.3 Economische waarde binnen dit onderzoek

Binnen dit onderzoek wordt economische waarde, in navolging van Throsby, gezien als het nut dat experiment en vernieuwing van het aanbod kunnen hebben voor individuen, voor de theatersector en voor de samenleving. Daarbij sluiten we aan bij de visie van Van Maanen dat economische waarde een extrinsieke waarde is van kunst. Verder gaan we er in dit onderzoek in navolging van Van Maanen vanuit dat experiment en vernieuwing van het aanbod moeten communiceren met publiek om economisch van waarde te kunnen zijn. Die communicatie hoeft echter niet esthetisch van aard te zijn zoals bij artistieke waarde. Met deze uitgangspunten sluiten we ook aan bij de visie van

⁸³ Throsby, 24.

⁸⁴ Ibidem.

⁸⁵ Van Klink, Van den Born en Van Witteloostuijn, 23-24.

⁸⁶ Ibidem, 23.

⁸⁷ Throsby, 24.

Becker dat kunst waarde krijgt door de collective action van producenten en consumenten.

2.4 Economische waarde versus artistieke waarde

Voor Van Maanen verhoudt economische waarde zich slechts als 'bijproduct' tot esthetische waarde.⁸⁸ Andersom zien economen artistieke waarde slechts als individueel nut en dat individuele nut stellen ze gelijk aan de bereidheid-tot-betalen (*willingness-to-pay*) voor een (culturele) commodity.⁸⁹ De artistieke waarde van experiment en vernieuwing van het aanbod, zou vanuit die visie voor individuen niet meer zijn dan een reden om een kaartje voor een voorstelling te kopen. Vanuit die redentatie zou het volgens economen overbodig zijn om artistieke en economische waarde als twee losse componenten te zien.⁹⁰ Het in kaart brengen van de economische waarde (door de bereidheid-tot-betalen te onderzoeken) van experiment en vernieuwing zou vanuit deze visie het enige zijn dat nodig is om de waarde ervan te achterhalen.

Volgens Throsby moeten we economische en artistieke waarde echter zien als twee gelijkwaardige concepten die los van elkaar onderzocht moeten worden in de beoordeling van de waarde van culturele goederen.⁹¹ Het onderzoeken van de bereidheid-tot-betalen is volgens Throsby geen goede manier om die waarde te beoordelen, omdat consumenten niet voldoende van culturele goederen weten om een betrouwbaar bereidheid-tot-betalen oordeel te vormen.⁹² Dit is het gevolg van de eerder besproken onzekerheid bij consumenten (in hun oordeel) over de kwaliteit van kunstuitingen. Passen we dit toe op experiment en vernieuwing, dan kunnen we hieruit opmaken dat hoe nieuwer en experimenteler het aanbod is, hoe groter de onzekerheid bij consumenten en hoe minder betrouwbaar het bereidheid-tot-betalen oordeel. Verder is bereidheid-tot-betalen volgens Throsby geen goede manier om de waarde van culturele goederen te onderzoeken, omdat een deel van het nut van dergelijke goederen niet meetbaar is en niet uit te drukken is in bereidheid-tot-betalen.⁹³ Volgens Throsby is vooral het in kaart brengen van de waarde van publieke goederen en externe effecten lastig,⁹⁴ maar we kunnen ons indenken dat ook het individueel nut van bijvoorbeeld artistieke ontwikkeling, identiteitsvorming en het aanzetten tot kritisch denken zich lastig in bereidheid-tot-betalen laten uitdrukken.

Als je enkel economische waarde in beschouwing zou nemen, zou gelden: hoe hoger het verwachte nut, hoe hoger de bereidheid-tot-betalen, hoe hoger de economische waarde. Iets van hoge economische waarde zou dan een hoge artistieke

⁸⁸ Van Maanen, 197.

⁸⁹ Throsby, 31.

⁹⁰ Ibidem.

⁹¹ Throsby, 32.

⁹² Ibidem.

⁹³ Throsby, 32.

⁹⁴ Ibidem, 23-26.

waarde hebben, omdat die hoge artistieke waarde leidt tot een hoge bereidheid-tot-betalen. Maar omdat de marktdynamiek voor kunstuitingen afwijkt van de standaard marktdynamiek, zou een hoge artistieke waarde juist kunnen zorgen voor een lage bereidheid-tot-betalen vanwege de onzekerheid over (het oordeel over) de kwaliteit en het ontbreken van competentie. Een kunstuiting met een hoge artistieke waarde zou dan een lage economische waarde hebben. Neem je artistieke waarde echter ook in beschouwing bij het beoordelen van de waarde van een cultureel goed, dan blijkt dat deze standaard aannames niet opgaan. De ene kunstuiting heeft een hoge economische en hoge artistieke waarde, bij een andere kunstuiting zijn ze beide laag of is er sprake van een lage economische en een hoge artistieke waarde of vice versa.⁹⁵

De tekortkomingen van het onderzoeken van de waarde van experiment en vernieuwing van het aanbod door alleen naar de economische waarde ervan te kijken, komen deels overeen met het idee van cultuureconoom Arjo Klamer dat "*Art as activity and as experience has a value that is beyond measure and therefore clashes with the form of money.*"⁹⁶ Met dit idee in ons achterhoofd en met de wetenschap dat experiment en vernieuwing sterk gekenmerkt worden door de onzekerheid over (het oordeel in) kwaliteit, blijven we artistieke en economische waarde binnen dit onderzoek net als Throsby zien als twee losse componenten. Dit onderzoek gaat echter over weerbaarheid en niet over waarde, daarom dient dit deel van het theoretisch kader voornamelijk als basis voor het verkrijgen van inzicht in de waarde van experiment en vernieuwing en voor het begrijpen van weerbaarheid.

⁹⁵ Throsby, 33-34.

⁹⁶ A. Klamer, "1. The Value of Culture," In *The Value of Culture. On the relationship between economics and arts*, red. A. Klamer (Amsterdam University Press, 1996): 25.

Deel 2: Weerbaarheid

Een veelgehoorde algemene definitie van weerbaarheid is de mate waarin iemand voor zichzelf op kan komen, zichzelf kan verdedigen. Weerbaarheid houdt echter meer in dan dat. In dit deel van het theoretisch kader wordt daar op ingegaan. Eerst gebeurt dit in zijn algemeenheid, vervolgens wordt ingegaan op de relatie tussen weerbaarheid, de overheid en de markt. Ten slotte wordt er een onderscheid gemaakt tussen artistieke en financiële weerbaarheid, begrippen die samenhangen met artistieke en economische waarde.

3. Weerbaarheid

3.1 Wat is weerbaarheid?

In het Engels wordt weerbaarheid vaak aangeduid met de term *resilience*, wat letterlijk vertaald staat voor veerkracht of elasticiteit. Het is een begrip dat onder andere op drie manieren in de economie wordt gebruikt, zo blijkt uit het artikel "Economic Vulnerability and Resilience: Concepts and Measurements" (2009) van Lino Briguglio, Gordon Cordina, Nadia Farrugia en Stephanie Vella.⁹⁷ Ten eerste wordt de term gebruikt om het vermogen tot snel herstellen na een tegenslag aan te duiden ("*shock-counteraction*").⁹⁸ Ten tweede refereert *resilience* aan het vermogen om stand te houden tijdens of weerstand te bieden aan een tegenslag ("*shock-absorption*").⁹⁹ Ten slotte wordt met *resilience* verwezen naar het vermogen om een tegenslag te voorkomen.¹⁰⁰ Hoewel deze definiëring van *resilience* uit de economie komt en in bovengenoemd artikel wordt ingezet om de kwetsbaarheid en veerkracht van een economie in kaart te brengen, is deze uitleg van het begrip bruikbaar binnen dit onderzoek. Het geeft namelijk aan wat we onder weerbaarheid kunnen verstaan.

Koppelen we bovengenoemde uitleg van *resilience* aan artistieke en economische waarde, dan komen we tot de volgende definitie van weerbaarheid:

Weerbaarheid is de mate waarin de theatersector in staat is artistieke en economische waarde te creëren, te behouden en (eventueel) te vergroten ondanks financiële en niet-financiële tegenslagen en, indien nodig, deze waarde te herstellen na tegenslag.

Tegenslagen kunnen een bedreiging vormen voor de artistieke en economische waarde van een organisatie. Door tegenslagen kan het voor culturele instellingen of makers

⁹⁷ L. Briguglio, G. Cordina, N. Farrugia en S. Vella, "Economic Vulnerability and Resilience: Concepts and Measurements" in *Oxford Development Studies* 37.3 (2009): 229-247.

⁹⁸ Ibidem, 233.

⁹⁹ Briguglio, Cordina, Farrugia en Vella, 234.

¹⁰⁰ Briguglio, Cordina, Bugeja en Farrugia, 7.

bijvoorbeeld moeilijker worden om datgene te maken of tonen wat men wil. Hierdoor kunnen artistieke idealen in het geding komen en kan het artistieke bestaansrecht van een instelling of maker worden bedreigd. Tegenslagen kunnen financieel en niet-financieel van aard zijn. Financiële tegenslagen hebben, logischerwijs, te maken met geldstromen en hebben directe gevolgen voor de financiële situatie van een organisatie. Voorbeelden van financiële tegenslagen zijn het niet kunnen vinden van voldoende inkomsten (geen geld hebben om te maken of tonen wat je wil), een economische crisis, bezuinigingen op de cultuursector en het wegblijven van publiek (kan het gevolg zijn van een economische crisis, net als bezuinigingen op de cultuursector). Financiële tegenslagen kunnen het voortbestaan van een culturele instelling of maker bedreigen en zouden in het ergste geval tot een faillissement kunnen leiden. Dit zou voor experiment en vernieuwing van het aanbod kunnen betekenen dat ze verdwijnen. Wat daar de gevolgen van zouden zijn voor de theatersector, hangt samen met de waarde die experiment en vernieuwing hebben. Die waarde zal worden besproken in de casestudy.

Niet-financiële tegenslagen zijn bijvoorbeeld het niet kunnen vinden van de juiste regisseur of de juiste acteurs die passen bij de gewenste artistieke kwaliteit, conflicten tussen de personen die aan een voorstelling meewerken of binnen een organisatie, slechte recensies, het niet beschikbaar zijn van speelplekken of aanbod et cetera. Hoewel deze tegenslagen niet financieel van aard zijn, kunnen ze indirect invloed hebben op de financiën van een organisatie. Zo kan het niet kunnen vinden van de juiste regisseur of de juiste acteurs leiden tot een voorstelling met minder artistieke waarde. Dat kan ook weer gevolgen hebben voor de economische waarde. Hetzelfde geldt voor slechte recensies.

3.2 Weerbaarheid, de overheid en de markt

Veranderingen in het cultuurbeleid en op de markt voor culturele goederen kunnen tegenslagen veroorzaken voor de theatersector. Dit suggereert dat de sector op een bepaalde manier verbonden is met de overheid en de markt. De overheid kan enerzijds beperkingen opleggen in productie en distributie, wat voor tegenslagen kan zorgen doordat de vrijheid in maken en tonen beperkt wordt. Anderzijds kan de overheid ook als vangnet voor de theatersector fungeren en op die manier de sector beschermen tegen tegenslagen die voortkomen uit de markt. Dit kan de overheid bijvoorbeeld doen door subsidie te verstrekken. Subsidies kunnen stimulerend werken en bijdragen aan de mogelijkheid tot het maken van artistieke uitingen. De regels die verbonden zijn aan subsidie leggen echter ook beperkingen op, zo stelt de econoom Bruno S. Frey.¹⁰¹ Dergelijke regels kunnen volgens hem onder andere de intrinsieke motivatie en de

¹⁰¹ B.S. Frey, "The economics of art is definitely worthwhile," in *Boekmancahier* 26 (1996): 452.

intrinsieke waarde van kunst negatief beïnvloeden.¹⁰² Ook Klamer ziet deze gevaren van overheidsfinanciering. Overheidssubsidies zouden nieuwe initiatieven volgens hem kunnen verstikken en kunnen leiden tot een verarming van de kunstwereld, omdat (teveel) bezig zijn met subsidie aanvragen ten koste zou gaan van het artistieke proces.¹⁰³ Daarnaast zouden overheidssubsidies contact met het publiek overbodig maken, terwijl juist dat contact volgens Klamer belangrijk is voor een organisatie om zich staande te kunnen houden in de kunstwereld.¹⁰⁴

Net als overheidsfinanciering, heeft ook marktfinanciering volgens Klamer en Frey nadelen. Hoewel de markt volgens Zijlstra beter in staat zou zijn om een flexibele en krachtige kunstsector overeind te houden dan de overheid, gaan kunst en de markt niet goed samen volgens Klamer vanwege de waarde die kunst "*beyond measure*" heeft.¹⁰⁵ Op de markt worden producten volgens het *quid pro quo*-principe (het ene voor het andere) verhandeld. Wil dat mogelijk zijn, dan moet de waarde van een product vastgesteld kunnen worden in geld of bereidheid-tot-betalen. Dit is volgens Klamer niet mogelijk voor waarde "*beyond measure*". Kunstproducten kunnen daardoor niet *quid pro quo* verhandeld worden en daarom is marktfinanciering geen goede manier voor kunstuitingen om waarde te creëren en te behouden volgens Klamer.¹⁰⁶ Frey voegt hieraan toe dat commercialiteit dezelfde beperkingen in intrinsieke motivatie en intrinsieke waarde oplegt aan kunst als overheidssubsidie.¹⁰⁷ Toch heeft de markt ook voordelen volgens Frey. In zijn ogen kan de waardering van kunst in geld een kunstenaar meer zelfvertrouwen geven en stimuleren om door te gaan met het produceren van kunst.¹⁰⁸ Ook cultuureconoom en -socioloog Olav Velthuis ziet deze positieve effecten van de markt. Volgens hem kan de markt voor een kunstenaar zorgen voor emotionele bevrediging, bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling en bijdragen aan het gevoel van eigenwaarde.¹⁰⁹

3.2.1 De markt binnen dit onderzoek

De markt voor experiment en vernieuwing van het aanbod bestaat in de eerste plaats uit theatermakers die zich willen ontwikkelen en het betalende publiek voor het resultaat ervan. Verder maken ook afnemers als theaters, festivals, andere vertoningsplekken, onderwijs, particuliere gevers en bedrijven onderdeel uit van die markt en organisaties in het commerciële deel van de theatersector. Die organisaties hebben namelijk baat bij

¹⁰² Frey, 452.

¹⁰³ Klamer, "The Value of Culture," 27.

¹⁰⁴ Ibidem.

¹⁰⁵ Klamer, "The Value of Culture," 25.

¹⁰⁶ Ibidem, 25, 27.

¹⁰⁷ Frey, 452.

¹⁰⁸ Ibidem.

¹⁰⁹ O. Velthuis, "Symbolic meanings of prices: Constructing the value of contemporary art in Amsterdam and New York galleries," in *Theory and Society* 32.2 (2003): 206.

de nieuwe vormen, het nieuwe repertoire, de nieuwe waarnemingschema's en de aangepaste conventies die voortkomen uit experiment.

Hoewel de markt van experiment en vernieuwing van het aanbod breder is dan enkel het betalende publiek, is publiek wel een belangrijke factor daarin. Het volgende citaat van theaterwetenschapper Wilmar Sauter verduidelijkt dit: "*Theatre becomes theatre by being an event, in which two partners engage in a playful relationship.*"¹¹⁰ Dit citaat laat zien dat theater niet kan bestaan zonder communicatie met publiek. Ditzelfde geldt, zoals eerder besproken, voor experiment en vernieuwing. De visie van Sauter komt daarin overeen met het subjectieve karakter dat kunst volgens Van Maanen heeft en de theorie over collective action van Becker. Het publiek heeft ook in economisch opzicht invloed op experiment en vernieuwing. Organisaties die zich hier op richten, hebben publiek nodig om de inkomsten te genereren die experiment en vernieuwing mogelijk maken en hun organisatie draaiende houden.

3.2.2 De overheid versus de markt

In het niet-commerciële deel van de theatersector (waar experiment en vernieuwing van het aanbod onder vallen, omdat ze minder geschikt zijn voor een groot publiek, meer risico met zich meebrengen en daardoor minder geschikt zijn voor het maken van winst) werken culturele instellingen en makers in de huidige ideologie in principe vanuit een artistiek uitgangspunt of een artistiek belang. Daarbij is artistieke waarde belangrijker dan economische waarde. De overheid en de markt hebben dat artistieke uitgangspunt minder. Voor de overheid, die publiek geld uitgeeft, zijn publieke belangen het uitgangspunt bij het ondersteunen van kunst. Publieke belangen zijn bijvoorbeeld de manier waarop kunst aansluit bij de behoeften uit de samenleving, de bijdrage die kunst levert aan de welvaart in een samenleving en de manier waarop kunst maatschappelijke doelen dient. Dit zijn in termen van Van den Braembussche instrumentele doelen die buiten het gebied van de kunst liggen. Kunst wordt door de overheid momenteel niet alleen ondersteund vanwege de artistieke waarde die het kan hebben, maar mede vanwege de instrumentele waarde (waaronder de economische waarde). Hierachter zit de overgang van het idee dat kunst het in zichzelf waard is te steunen, naar het idee dat kunst overheidssteun waard is als het publiek trekt en eigen inkomsten genereert. Naast artistieke waarde werd economische waarde daardoor ook belangrijk in het overheidsbeleid.

De markt en de overheid verschillen van elkaar, doordat op de markt economische waarde belangrijker is dan artistieke waarde. Voor de markt is kunst in de eerste plaats handelswaar waarmee winst gemaakt kan worden. Het verschil tussen de

¹¹⁰ W. Sauter, "Introducing the theatrical event," in *Theatrical Events. Borders, Dynamics, Frames*, red. A. Cremona, P. Eversmann, H. van Maanen, W. Sauter en J. Tulloch (Amsterdam: Rodopi, 2004): 11.

markt en de overheid is kleiner geworden door het toegenomen belang van publieksaantallen en eigen inkomsten in het overheidsbeleid. Als gevolg daarvan is de omvang van het vangnet dat de overheid tegenover de markt kan zijn, afgenomen. Terwijl de rol van de markt als vangnet tegenover tegenslagen van de overheid is toegenomen. Daarbij is de markt als vangnet volgens Zijlstra belangrijker en beter voor de cultuursector dan het vangnet dat de overheid kan zijn. Zowel voor organisaties op het gebied van experiment en vernieuwing van het aanbod die (sterk) afhankelijk zijn van de overheid als voor organisaties die (sterk) afhankelijk zijn van de markt, geldt daarom dat ze rekening moeten houden met de wensen en behoeften van hun publiek om inkomsten te genereren. Daarbij zal telkens de afweging gemaakt moeten worden hoe en in hoeverre er rekening mee wordt gehouden.

3.2.3 Weerbaarheid en omgaan met de overheid en de markt

Uit bovenstaande kunnen we concluderen dat de overheid en de markt zowel kansen kunnen bieden als voor bedreigingen kunnen zorgen voor experiment en vernieuwing van het aanbod. Weerbaarheid kunnen we zien als een manier om die kansen te benutten en die bedreigingen op te vangen. Uit de visie van Klamer die eerder besproken is, blijkt dat hij voornamelijk bedreigingen ziet van de vangnetten die de overheid en de markt kunnen zijn. Vanuit de visie van Klamer moeten culturele instellingen en makers daarmee omgaan door zoveel mogelijk los te komen van beide. Dit kunnen ze volgens hem doen door zich te verdiepen in de relatie met hun bezoekers.¹¹¹ Die relatie moet geen quid pro quo transactie zijn, maar moet uitgaan van wederkerigheid (*reciprocity*). Klamer legt dit als volgt uit:

*Friendships, like all relationships, are based on reciprocity. We do favors, hand over gifts pay compliments, and extend our love with the expectation that something will come in return. Only the what, how and when of the reciprocal deal are undetermined.*¹¹²

Uit het citaat blijkt dat waar bij een quid pro quo transactie het ene voor het ander geruild wordt, dat andere bij wederkerigheid niet specifiek te duiden en te meten is. Hoewel het publiek nog steeds een essentiële rol speelt binnen deze visie van Klamer, is die rol niet meer puur die van 'koper'. Het publiek wordt meer een 'partner' van een culturele instelling, maker of kunstuiting. Dit sluit aan bij het idee dat theater niet kan bestaan en geen waarde heeft zonder communicatie met publiek. Door op deze manier naar publiek te kijken, zouden culturele instellingen en makers hun eigen weg kunnen

¹¹¹ Klamer, "The Value of Culture," 27.

¹¹² Ibidem, 23.

zoeken tussen overheid en markt. Dit zouden we kunnen zien als een vorm van weerbaarheid. Of dit in de praktijk ook zo werkt, zal moeten blijken uit de casestudy.

3.3 Artistieke weerbaarheid

Weerbaarheid heeft binnen dit onderzoek niet alleen met geld te maken, maar ook met het overeind houden van artistieke keuzes, het behouden van artistieke waarde en het vinden van de juiste balans tussen artistieke en economische waarde. Weerbaarheid op het gebied van experiment en vernieuwing van het aanbod gaat daarom ook om de mate waarin de theatersector in staat is te blijven experimenteren en vernieuwen. En om de mate waarin culturele instellingen en makers kunnen blijven maken en tonen wat ze belangrijk vinden ondanks (financiële) tegenslagen en veranderingen in het beleid die vragen om meer aandacht voor het publiek. Dit leidt ertoe dat we binnen dit onderzoek twee verschillende vormen van weerbaarheid onderscheiden, namelijk artistieke en financiële weerbaarheid. Vanuit de algemene definitie van weerbaarheid uit paragraaf 3.1, komen we tot de volgende definitie van artistieke weerbaarheid:

Artistieke weerbaarheid is de mate waarin de theatersector in staat is artistieke waarde te creëren, te behouden en (eventueel) te vergroten ondanks financiële en niet-financiële tegenslagen en, indien nodig, deze waarde te herstellen na tegenslag.

Omdat artistieke weerbaarheid een begrip is dat zelden gebruikt wordt in onderzoek naar de theatersector, zal deze definitie in de casestudy getoetst worden aan de onderzochte praktijkvisies op artistieke weerbaarheid.

3.4 Financiële weerbaarheid

Financiële weerbaarheid heeft anders dan artistieke weerbaarheid een wetenschappelijke basis, binnen de bedrijfseconomie. Het begrip wordt daar echter met een andere term aangeduid, namelijk met weerstandsvermogen. Dit is het vermogen van een onderneming om ook als het financieel tegen zit de bedrijfsactiviteiten voort te zetten.¹¹³ Passen we dit toe op de theatersector en koppelen we dit aan de algemene definitie van weerbaarheid uit paragraaf 3.1, dan komen we tot volgende definitie van financiële weerbaarheid:

Financiële weerbaarheid is de mate waarin de theatersector in staat is artistieke uitingen te produceren en te vertonen ondanks financiële tegenslagen. Een financieel weerbare sector zal in staat zijn het artistieke niveau van deze uitingen

¹¹³ De Boer, Brouwers en Koetzier, 184.

gelijk te houden aan het niveau van voor de tegenslagen en is in staat financiële tegenslagen te voorkomen, op te vangen of er snel van te herstellen.

Deze definitie van financiële weerbaarheid zal de casestudy worden getoetst aan de visies op financiële weerbaarheid van de geïnterviewden.

Anders dan artistieke weerbaarheid is financiële weerbaarheid (weerstandsvermogen) empirisch meetbaar met behulp van ratioanalyse. Dit is een analyse van bepaalde kengetallen (ratio's) die iets zeggen over de financiële positie van een organisatie.¹¹⁴ Met behulp van ratioanalyse breng je echter de financiële weerbaarheid van een organisatie in kaart en niet de financiële weerbaarheid van een sector in het algemeen. Binnen dit onderzoek wordt daarom niet de financiële weerbaarheid per organisatie met behulp van ratioanalyse in kaart gebracht, maar wordt de weerbaarheid van de sector onderzocht aan de hand van de visies van de onderzochte organisaties op hun weerbaarheid in het vormgeven van experiment en vernieuwing van het aanbod. Ditzelfde geldt voor artistieke weerbaarheid.

3.5 Artistieke weerbaarheid versus financiële weerbaarheid

Artistieke en financiële weerbaarheid beïnvloeden elkaar, net zoals artistieke en economische waarde elkaar beïnvloeden. Een organisatie die financieel weerbaar is, zal makkelijker artistiek weerbaar kunnen zijn. Als er op financieel gebied ruimte is om tegenslagen te voorkomen of op te vangen, zal er bijvoorbeeld meer geld zijn om de juiste personen in te huren voor het maken van een voorstelling of voorstellingen te tonen die aansluiten bij de artistieke uitgangspunten van een organisatie. Een financieel weerbare organisatie zal meer risico kunnen en durven nemen dan een organisatie die moeite heeft om met financiële tegenslagen om te gaan. Andersom zal een organisatie die artistiek weerbaar is, haar artistieke uitgangspunten helderder hebben en beter kunnen verdedigen. Daardoor wordt het mogelijk makkelijker financieringsbronnen te vinden en daardoor financieel weerbaarder te zijn. Ook wordt het mogelijk makkelijker om subsidie te verkrijgen als artistieke plannen beter uitgewerkt zijn. Vanuit de theorie zijn dit slechts speculaties. Hoe artistieke en financiële weerbaarheid zich tot elkaar verhouden, zal daarom in de casestudy worden onderzocht.

Met deze paragraaf komt er een einde aan dit tweede deel van het theoretisch kader. Binnen deze scriptie wordt onderzocht in hoeverre de theatersector artistiek en financieel weerbaar is door cultureel ondernemend te zijn. Het laatste deel van het theoretisch kader gaat daarom over cultureel ondernemerschap.

¹¹⁴ De Boer, Brouwers en Koetzier, 176.

Deel 3: Cultureel ondernemerschap

4. Cultureel ondernemerschap

Cultureel ondernemerschap is een breed en diffuus begrip zonder eenduidige betekenis. Nadat Rick van der Ploeg cultureel ondernemerschap in 1999 in het cultuurbeleid introduceerde, kreeg het begrip zowel in dat beleid als in de wetenschap en de cultuursector verschillende betekenissen toegekend. Die verschillende betekenissen worden in dit hoofdstuk besproken. Daarbij zal worden ingegaan op de verhouding tussen cultureel ondernemerschap en waarde en weerbaarheid.

4.1 Cultureel ondernemerschap in het cultuurbeleid

4.1.1 Verzakelijking van het cultuurbeleid

In de jaren tachtig concludeerde Elco Brinkman (minister van Welzijn, Volksgezondheid, en Cultuur van 1982 tot 1989) dat de subsidiestructuur die in Nederland na de Tweede Wereldoorlog was ontstaan, ertoe had geleid dat de nadruk in de culturele sector op het aanbod was komen te liggen. Als gevolg daarvan waren culturele instellingen en makers het publiek uit het oog verloren en nam de publieke belangstelling voor kunst af.¹¹⁵ Brinkman voerde daarom een verzakelijking van het cultuurbeleid door (begin van de 'nieuwe zakelijkheid'), waarmee meer bewustzijn moest ontstaan voor de positie van het kunstaanbod binnen de markt en de nadruk weer meer op de vraag (het publiek) zou komen te liggen.¹¹⁶ De overheid nam daarbij het standpunt in dat de wetten van de markt niet volledig van toepassing waren op het kunstaanbod, omdat kunst een *merit good* is. Dit is een goed dat vitaal is voor onze cultuur en samenleving en dat mensen met zijn aanwezigheid gelukkiger maakt, ook al maakt niet iedereen er gebruik van. Dergelijke goederen zouden het daarom in zichzelf waard zijn te steunen en zouden met behulp van subsidie beschermd moeten worden tegen de markt.¹¹⁷ Met marktwerking werd vanaf de jaren tachtig daarom bedoeld dat culturele instellingen vooral efficiënt en zakelijk moesten handelen en dat zij zich bewust moesten zijn van hun functioneren in de markt, ondanks de mogelijke subsidie die ze kregen.¹¹⁸

4.1.2 De introductie van cultureel ondernemerschap in het cultuurbeleid

De verzakelijking van het cultuurbeleid werd voortgezet in de beleidsperioden die volgden op die van Brinkman. Volgens Van der Ploeg hadden de veranderingen in het cultuurbeleid de aanboddominantie en de kloof tussen cultuur en publiek eind jaren

¹¹⁵ R. Pots, *Cultuur, koningen en democraten. Overheid & cultuur in Nederland*, 4^{de} druk (Zeist: A-D Druk, 2010), 325.

¹¹⁶ Ibidem, 323-325, 349, 358-359.

¹¹⁷ Pots, 359-360.

¹¹⁸ Ibidem, 359.

negentig echter nog onvoldoende aangepakt.¹¹⁹ Om meer aansluiting te vinden bij het publiek, moest de cultuursector volgens Van der Ploeg (nog) ondernemender worden.¹²⁰ Zijn definitie van cultureel ondernemerschap (uit zijn beleidsnota van 1999) luidt als volgt:

Cultureel ondernemerschap is allereerst een houding die erop is gericht zoveel mogelijk kunstzinnig, artistiek-cultureel, zakelijk en maatschappelijk rendement te halen uit culturele voorzieningen. Cultureel ondernemerschap vereist durf, een open en naar buiten gerichte opstelling, alertheid op het benutten van kansen en mogelijkheden, gebruik maken van instrumenten en technieken uit de commerciële sector, niet schromen nieuwe en onconventionele wegen te bewandelen, ontsluiten van culturele schatten voor nieuwe publieksgroepen, en open verbindingen leggen tussen gesubsidieerde en niet gesubsidieerde segmenten van het culturele leven. [...]. Cultureel ondernemerschap is dan ook een middel, en geen op zichzelf staand doel.¹²¹

Deze definitie laat zien dat cultureel ondernemerschap voor Van der Ploeg vooral een houding is die in staat stelt (commerciële) kansen te benutten, de kloof tussen cultuur en publiek te verkleinen, de aandacht voor de markt in de cultuursector te vergroten en de overheidsafhankelijkheid te verkleinen.¹²² Van der Ploeg is zich daarbij bewust van het spanningsveld dat bestaat tussen enerzijds de artistieke ambities van culturele instellingen en makers en anderzijds de verkoopbaarheid en toegankelijkheid van wat ze tonen of maken en de voorkeuren van het publiek.¹²³ Van der Ploeg wijst daarbij ook op het gevaar dat als commercie de overhand zou krijgen in het bepalen van de waarden van kunst, dat tot vervlakking en verschraling van het culturele leven zou leiden.¹²⁴ Met deze visie sluit Van der Ploeg aan bij de merit good-gedachte en het idee van marktwerking van Brinkman, zoals besproken in de vorige paragraaf.

4.1.3 Het vervolg van de 'nieuwe zakelijkheid'

Hoewel de 'nieuwe zakelijkheid' na het aftreden van Rick van der Ploeg werd voortgezet, zou de cultuursector aan het begin van de 21^{ste} eeuw volgens Zijlstra nog altijd te afhankelijk zijn van subsidie en te weinig aandacht hebben voor het publiek.¹²⁵ Als gevolg daarvan zouden culturele instellingen en makers hun risico's te weinig spreiden en

¹¹⁹ R. van der Ploeg, *Cultuur als Confrontatie. Uitgangspunten voor het cultuurbeleid 2001-2004* (Zoetermeer: Sdu-servicecentrum, 1999), 4-6.

¹²⁰ Ibidem, 10, 17.

¹²¹ Van der Ploeg, *Een ondernemende cultuur*, 4.

¹²² Ibidem, 4, 10.

¹²³ Van der Ploeg, *Een ondernemende cultuur*, 4.

¹²⁴ Van der Ploeg, *Cultuur als Confrontatie*, 68.

¹²⁵ Zijlstra, 2.

zouden ze geen noodzaak voelen om efficiënt te werken of om samen te werken.¹²⁶ Culturele instellingen en makers zouden daarom volgens Zijlstra ondernemender moeten worden en (meer) eigen inkomsten moeten genereren.¹²⁷ Om dat (verder) te stimuleren, stelde Zijlstra een eigen inkomstennorm in als toetredingsnorm voor de basisinfrastructuur. Dit betekent dat alle culturele instellingen die in aanmerking willen komen voor subsidie vanuit de basisinfrastructuur minimaal 17,5% eigen inkomsten moeten hebben. Dit percentage zou ieder jaar met 1% verhoogd worden.¹²⁸ Naast eigen inkomsten is cultureel ondernemerschap voor Zijlstra ook positionering, profilering, omgevingsbewustzijn en een evenwichtige financieringsmix.¹²⁹ Deze definitie en de eigen inkomstennorm laten zien dat cultureel ondernemerschap bij Zijlstra een zakelijkere lading krijgt dan bij Van der Ploeg. Zijlstra stelt marktwerking en geld verdienen centraal in zijn definitie, waarbij marktwerking niet langer voor een zeker economisch bewustzijn lijkt te staan, maar enkel voor meer geld uit de markt halen. De merit good-gedachte lijkt daarbij een minder belangrijke rol te spelen en het idee dat kunst waarde in zichzelf heeft, is verschoven naar het idee dat kunst waarde heeft als er geld mee verdiend kan worden.

In de plannen voor de nieuwe beleidsperiode van 2017 tot en met 2020 lijkt de merit good-gedachte weer een voor een deel terug te komen. Kunst moet volgens Jet Bussemaker (minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap sinds 2012) door de overheid ondersteund worden, omdat het maatschappelijke waarde heeft. Daarom draait Bussemaker een deel van de bezuinigingen van Zijlstra terug.¹³⁰ Bussemaker laat cultureel ondernemerschap echter niet los. Cultureel ondernemerschap houdt voor haar in dat culturele instellingen hun eigen inkomsten vergroten en hun kosten verlagen. De eigen inkomstennorm die Zijlstra invoerde, handhaaft ze dan ook (al verhoogt ze het percentage niet).¹³¹ Verder houdt cultureel ondernemerschap voor Bussemaker in dat culturele instellingen hun maatschappelijk draagvlak verbreden en koppelt ze cultureel ondernemerschap aan goede bedrijfsvoering, marketing, publieksontwikkeling en een goede strategie.¹³² Enerzijds ligt de definitie van cultureel ondernemerschap van Bussemaker daardoor op één lijn met de zakelijkere definitie van Zijlstra. Anderzijds verschilt de definitie van Bussemaker daarvan in de zin dat het verbreden van maatschappelijk draagvlak bij haar ook bij cultureel ondernemerschap hoort. Een kanttekening daarbij is dat het verbreden van maatschappelijk draagvlak volgens

¹²⁶ Zijlstra, 2.

¹²⁷ Ibidem.

¹²⁸ Zijlstra, 11-12.

¹²⁹ Ibidem.

¹³⁰ C. Kammer, "Bussemaker draait aantal forse bezuinigingen op cultuur deels terug," website *Volkskrant* (2015), <https://www.nrc.nl/nieuws/2015/06/08/bussemaker-draait-aantal-forse-bezuinigingen-op-cultuur-deels-terug-a1415706> (geraadpleegd op 26 mei 2017).

¹³¹ J. Bussemaker, *Ruimte voor cultuur. Uitgangspunten cultuurbeleid 2017-2020* (Den Haag: Ministerie van OCW, 2015), 3.

¹³² Ibidem, 20-21.

Bussemaker deels ingezet kan worden voor meer eigen inkomsten. Dit geeft ook dit deel van de definitie van Bussemaker een zakelijke lading.

Hierboven is een beeld geschetst van de definiëring van cultureel ondernemerschap in het cultuurbeleid. Opvallend daarbij is dat de definitie steeds zakelijker is geworden. Daardoor lijkt het meer te gaan om ondernemerschap, dan om cultureel ondernemerschap. Waar Van der Ploeg nog wees op het gevaar van commercie en het spanningsveld tussen artistieke ambities en verkoopbaarheid, toegankelijkheid en publieksvoorkeuren, lijkt dit in de huidige beleid minder belangrijk.

4.2 Cultureel ondernemerschap vanuit wetenschappelijk perspectief

In deze paragraaf wordt cultureel ondernemerschap vanuit verschillende wetenschappelijke perspectieven onderzocht. De visie op cultureel ondernemerschap in het cultuurbeleid zouden we volgens Ryclef Rienstra kunnen zien als geld-georiënteerd. Daar tegenover staat volgens Rienstra de waarde-georiënteerde visie van Klamer.¹³³ Die visie zal hieronder als eerste worden besproken, vervolgens worden de visies van Rienstra en Giep Hagoort verder uitgewerkt.

4.2.1 De waarde-georiënteerde benadering van Klamer

Cultureel ondernemerschap draait voor Klamer om het realiseren van sociale en culturele waarden (deze waarden vallen binnen dit onderzoek onder artistieke waarde).¹³⁴ Klamer zet zich daarmee af tegen de geld-georiënteerde visie op cultureel ondernemerschap. Volgens Klamer komen sociale en culturele waarden pas tot stand in de communicatie tussen kunstuiting en 'gebruiker'.¹³⁵ Dit komt overeen met de eerder besproken visies van Van Maanen en Becker. Ondernemerschap staat daarbij volgens Klamer voor een bepaalde houding die noodzakelijk is om sociale en culturele waarden te kunnen realiseren. Een succesvol cultureel ondernemer is volgens hem iemand die alert is op kansen en deze weet te benutten, met routines en tradities durft te breken, het lef heeft ondernemingen op te zetten die in alle redelijkheid onmogelijk lijken en overtuigingskracht heeft. Die overtuigingskracht heeft de cultureel ondernemer nodig om onder andere financiers, samenwerkingspartners, overheden, deelnemers en publiek ervan te overtuigen mee te werken aan zijn plannen.¹³⁶ Bij goed cultureel ondernemerschap draait volgens Klamer alles om de artistieke inhoud en is al het andere, inclusief de financiën, bijzaak. Een goed cultureel ondernemer is in zijn ogen verder creatief in artistieke inhoud, maar ook in de manier waarop de communicatie

¹³³ R. Rienstra, "Alles wat weerbaar is, is niet waardeloos," in *Boekman 68 Kunst en commercie* (Amsterdam: Boekmanstichting, 2006), 3.

¹³⁴ A. Klamer, "Cultural Entrepreneurship" in *The Review of Austrian Economics* 24 (2011), 153-154.

¹³⁵ Ibidem, 153.

¹³⁶ A. Klamer, "Cultural Entrepreneurship," 151.

tussen kunstuiting en 'gebruiker' georganiseerd wordt en in de manier waarop de financiën geregeld worden.¹³⁷ Vanuit deze visie kunnen we concluderen dat cultureel ondernemerschap voor Klamer meer inhoudt dan het bezitten van commerciële vaardigheden om eigen inkomsten te verwerven.

Een cultureel ondernemer weet volgens Klamer niet alleen sociale en culturele waarde te realiseren, maar ook economische. Die economische waarde (volgens Klamer gelijk aan inkomsten) gebruikt een cultureel ondernemer als instrument voor het realiseren van sociale en culturele waarde.¹³⁸ De financiering voor een kunstuiting moet in de ogen van Klamer passen bij de te realiseren sociale en culturele waarde. Daarom moet een cultureel ondernemer zich volgens Klamer, anders dan volgens Van der Ploeg, Zijlstra en Bussemaker, niet direct op de markt begeven voor financiering.¹³⁹ Volgens Klamer is de markt als financieringsbron niet geschikt om bij te dragen aan het realiseren van sociale en culturele waarden, omdat deze waarden (die kunst "*beyond measure*" heeft) niet uit te drukken zijn in geld en daardoor niet passen bij het quid pro quo-principe van de markt.¹⁴⁰ Ook subsidie is, zoals eerder besproken, volgens Klamer niet geschikt als financieringsbron voor het realiseren van sociale en culturele waarden. Dit omdat de regels die verbonden zijn aan subsidie de artistieke vrijheid van culturele instellingen en makers kunnen beperken en het door de subsidie niet noodzakelijk zou zijn om ondernemend te zijn. Volgens Klamer doet een cultureel ondernemer er daarom goed aan zich buiten de sfeer van de markt en de overheid te begeven.¹⁴¹

Wat Klamer wel als geschikte financieringsbron voor kunstuitingen ziet, is de derde sfeer. In deze derde sfeer, oftewel de sociale sfeer, draait het om de in paragraaf 3.2.3 besproken wederkerigheid. Het is de sfeer van financiële bijdragen van familieleden, inkomsten uit bijbanen, giften, *crowdfunding*, mecenasen en vrijwilligers.¹⁴² Cees Langeveld (directeur Chassé Theater Breda en bijzonder hoogleraar Economie van de podiumkunsten aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam) kan zich wel vinden in deze benadering van cultureel ondernemerschap en in het idee van financiering vanuit de derde sfeer. Dit blijkt uit het boek *Pak aan. 100 en 1 ideeën voor alternatieve financiering van kunst en cultuur* (2011) dat Langeveld samen met Klamer schreef.¹⁴³ De visie op cultureel ondernemerschap van Klamer wordt gevolgd in dit boek en de ideeën voor alternatieve financiering van kunst en cultuur die in het boek worden besproken bevinden zich in de derde sfeer.

¹³⁷ Klamer, "Cultural Entrepreneurship," 151, 155.

¹³⁸ Ibidem, 154.

¹³⁹ Klamer, "Cultural Entrepreneurship," 154.

¹⁴⁰ Ibidem, 154.

¹⁴¹ Klamer, "The Value of Culture," 25, 27.

¹⁴² Klamer, "Cultural Entrepreneurship," 155.

¹⁴³ A. Klamer en C. Langeveld, *Pak aan. 100 en 1 ideeën voor alternatieve financiering van kunst en cultuur* (Hilversum: Stichting Cultuur en Economie, 2011).

4.2.2 De zakelijk-commerciële benadering van Rienstra

Rienstra zet zich in zijn definitie van cultureel ondernemerschap naar eigen zeggen deels af tegen de geld-georiënteerde definitie ervan. Hij stelt dat cultureel ondernemerschap niet enkel draait om geld verdienen.¹⁴⁴ Rienstra zelf ziet een cultureel ondernemer als volgt:

Zo kom ik tot het type cultureel ondernemer dat mij aanspreekt: de cultureel ondernemer die als intermediair met de artistieke integriteit van de kunstuiting als uitgangspunt, met alle middelen probeert een zo groot mogelijk (betalend) publiek – hoe specifiek ook – voor die kunstuiting te interesseren en te streven naar een sluitende exploitatie van zijn onderneming.¹⁴⁵

Bij het streven naar een zo groot mogelijk publiek en een sluitende exploitatie moet een cultureel ondernemer volgens Rienstra streven naar continuïteit, maar ook (financiële) risico's durven nemen die zorgvuldig gecalculeerd worden. Inkomsten uit de exploitatie van een kunstuiting (markt) moeten volgens Rienstra de basis vormen voor de financiering ervan en subsidie (overheid) moet enkel gebruikt worden om de kosten te dekken die onmogelijk terugverdiend kunnen worden. Mocht een cultureel ondernemer dan toch een keer verkeerd gecalculeerd hebben of te maken krijgen met tegenvallende exploitatie opbrengsten (financiële tegenslagen), moet dit volgens Rienstra zonder problemen kunnen worden opgevangen door de inrichting van het financiële systeem.¹⁴⁶

Hoewel Rienstra zich naar eigen zeggen deels afzet tegen de in zijn ogen geld-georiënteerde visie op cultureel ondernemerschap in het cultuurbeleid, laat bovenstaande alinea zien dat zijn eigen kijk op cultureel ondernemerschap eigenlijk behoorlijk geld-georiënteerd is. Hij koppelt cultureel ondernemerschap aan de exploitatie van een onderneming en maakt van cultureel ondernemerschap een financiële opgave. In het bovenstaande citaat stelde Rienstra nog dat artistieke integriteit altijd het uitgangspunt moet zijn van een cultureel ondernemer, maar gaande weg lijkt vooral de sluitende exploitatie het uitgangspunt. De definitie van cultureel ondernemerschap van Rienstra sluit daardoor aan bij die van Zijlstra. Ook in het idee dat subsidie een bedreiging is voor cultureel ondernemerschap komen de visies van Rienstra en Zijlstra overeen. Subsidie zou volgens Rienstra niet afgeschaft moeten worden, maar zou wel zakelijkere en scherpere toelatingsvoorwaarden moeten hebben om ondernemerschap te stimuleren.¹⁴⁷ Hoewel ook Klamer het idee deelt dat subsidie cultureel ondernemerschap beperkt, is Klamer vooral bang voor de beperking in het realiseren van sociale en culturele waarden

¹⁴⁴ Rienstra, 3.

¹⁴⁵ Ibidem.

¹⁴⁶ Rienstra, 4.

¹⁴⁷ Ibidem, 6.

en niet zozeer voor de beperking in het vinden van financiering. Zijlstra en Rienstra zien vooral die laatste beperking. De zakelijk-commerciële kijk op cultureel ondernemerschap van Rienstra hangt mogelijk samen met zijn positie als directeur van de VandenEnde Foundation. Deze positie verklaart mogelijk ook dat Rienstra's visie op cultureel ondernemerschap meer praktijkgericht dan wetenschappelijk van aard is.

4.2.3 De organisatorische benadering van Hagoort

Hagoort bekijkt cultureel ondernemerschap niet vanuit waarden of geld, maar vanuit een organisatorisch perspectief. Volgens Hagoort is cultureel ondernemerschap noodzakelijk voor het versterken van het artistieke en culturele organisatievermogen.¹⁴⁸ Hagoort omschrijft cultureel ondernemerschap onder andere als het benutten van nieuwe kansen, afstand nemen van subsidieverstrekker en het onder eigen verantwoordelijkheid ontwikkelen van een strategisch kunstmanagement met oog voor de omgeving.¹⁴⁹ Dit sluit aan bij de vier invalshoeken die volgens Hagoort inzicht geven in ondernemerschap in het algemeen: innoveren, persoonlijke drive, bedrijfsplanning (het starten van nieuwe bedrijven of het ondernemen van activiteiten binnen bestaande bedrijven) en overleven (*survival of the fittest*).¹⁵⁰ Het culturele in cultureel ondernemerschap voegt daar volgens Hagoort de vrijheid van de kunstenaar om kunst te maken aan toe (artistieke vrijheid).¹⁵¹ Anders dan bij Rienstra is de definitie van cultureel ondernemerschap van Hagoort niet commercieel van aard. Hagoort heeft het nauwelijks over inkomsten of financiën. Hagoort's visie sluit wel voor een deel aan bij de visie van Klamer. Volgens Hagoort balanceert cultureel ondernemerschap tussen culturele en economische waarden. Het ondernemerschap moet daarbij dienstbaar zijn aan de artistieke vrijheid.¹⁵² Dit komt deels overeen met het idee van Klamer dat economische waarde een instrument is voor het realiseren van sociale en culturele waarde.

4.3 Cultureel ondernemerschap binnen dit onderzoek

In dit laatste deel van het theoretisch kader zijn vier perspectieven op cultureel ondernemerschap besproken (beleidsmatig, waarde-georiënteerd, zakelijk-commercieel en organisatorisch). Binnen dit onderzoek wordt cultureel ondernemerschap gebruikt om de weerbaarheid van de theatersector te onderzoeken, waarbij het idee is dat cultureel ondernemerschap een manier is om weerbaar te zijn. De waarde-georiënteerde definitie van Klamer, waarbij de artistieke inhoud voorop staat en al het andere bijzaak is, sluit het beste aan bij de focus van dit onderzoek. Klamer ziet cultureel ondernemerschap als

¹⁴⁸ G. Hagoort, *Cultureel ondernemerschap. Over het onderzoek naar de vrijheid van kunst maken en de vrijheid van ondernemen* (Utrecht: Universiteit Utrecht en Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, 2007), 11-12.

¹⁴⁹ Ibidem.

¹⁵⁰ Hagoort, 7, 17, 35-38.

¹⁵¹ Ibidem, 34.

¹⁵² Hagoort, 7.

strategie voor het realiseren van sociale en culturele waarde (artistieke waarde). Dit komt overeen met de definitie van weerbaarheid die binnen dit onderzoek gehanteerd wordt, namelijk het creëren en behouden van artistieke waarde ondanks tegenslagen. Volgens Klamer realiseert een cultureel ondernemer die waarde met behulp van economische waarde (inkomsten). Uit het hoofdstuk over economische waarde blijkt echter dat economische waarde meer is dan enkel een instrument voor het realiseren van artistieke waarde. De verschillende manieren waarop experiment en vernieuwing van het aanbod nut kunnen hebben, laten dat zien. Enerzijds wordt economische waarde binnen dit onderzoek daarom gezien als instrument voor het realiseren van artistieke waarde en anderzijds wordt economische waarde binnen dit onderzoek gebruikt om inzicht te krijgen in het belang van experiment en vernieuwing voor de theatersector.

Opvallend is dat zowel in het overheidsbeleid als in de visies van Klamer, Rienstra en Hagoort cultureel ondernemerschap wordt gezien als (zoveel mogelijk) loskomen van subsidie. Binnen de meeste visies zou dat moeten lukken door meer eigen inkomsten te genereren vanuit de markt. Volgens Klamer zouden cultureel ondernemers zich echter ook buiten de sfeer van de markt moeten begeven. De visie dat cultureel ondernemerschap zoveel mogelijk loskomen van subsidie en van de markt betekent, wordt in dit onderzoek niet gevolgd. Hier wordt er vanuit gegaan dat cultureel ondernemerschap de balans zoekt tussen de markt, de overheid en de derde sfeer. Of men in de theaterpraktijk ver buiten de markt- en overheidssfeer blijft, juist meer richting markt of overheid neigt of op zoek gaat naar een gulden middenweg, zal moeten blijken uit de casestudy.

Hoewel er binnen dit onderzoek vanuit gegaan wordt dat de vorm van financiering ertoe doet en kunst niet tot stand komt zonder geld, heeft cultureel ondernemerschap binnen dit onderzoek weinig te maken met commercie. Dit sluit aan bij de visie van Klamer. Toch zou uit de casestudy kunnen blijken dat cultureel ondernemerschap in de praktijk juist wel geld-georiënteerd is. Ook zou het zo kunnen zijn dat cultureel ondernemerschap in de praktijk organisatorisch georiënteerd is. Daarom zullen de visies van Rienstra en Hagoort ook meegenomen worden in de praktijkstudie.

Zoals besproken in het hoofdstuk over weerbaarheid (hoofdstuk 3), kunnen veranderingen in het cultuurbeleid de weerbaarheid van de theatersector bedreigen. De verzakelijking van het cultuurbeleid die zijn intrede deed vanaf de jaren tachtig en steeds verder doorgevoerd werd, kan zo'n bedreiging zijn. Het verminderen of wegvallen van subsidie kan om een koerswijziging vragen binnen de theatersector. Met cultureel ondernemerschap kan de sector het heft zelf in handen nemen. Door op een ondernemende manier te werk te gaan en niet alleen creatief te zijn in artistieke inhoud, maar ook in organisatievorm en contact met het publiek, kunnen tegenslagen worden

voorkomen of opgevangen of kan er snel van worden hersteld. Weerbaarheid en cultureel ondernemerschap lijken daardoor nauw met elkaar verbonden. De theatersector zou daarom artistiek en financieel weerbaar kunnen zijn door cultureel ondernemend te zijn. In de casestudy zal worden onderzocht of dit daadwerkelijk zo is en of weerbaarheid en cultureel ondernemerschap inderdaad nauw met elkaar verbonden zijn.

Met dit hoofdstuk komt er een einde aan het theoretisch kader. De conclusie die aan de hand van de theorie getrokken zijn, zullen in het volgende deel gekoppeld worden aan de bevindingen uit de meervoudige casestudy van dit onderzoek.

2. Uitwerking meervoudige casestudy

In dit tweede deel van het onderzoek wordt de meervoudige casestudy uitgewerkt. Zoals in de inleiding beschreven, ligt de focus daarbij op de manier waarop experiment en vernieuwing van het aanbod volgens de visies van de onderzochte organisaties vorm krijgen in de theatersector sinds de bezuinigingen van 2013. In dit deel van het onderzoek zal eerst de casestudy verder worden ingeleid en zullen de onderzochte organisaties worden geïntroduceerd. Vervolgens zullen de theoretische visies op artistieke en economische waarde, artistieke en financiële weerbaarheid en cultureel ondernemerschap worden vergeleken met de onderzochte praktijkvisies op deze concepten. En daarna zullen de praktijkvisies onderling met elkaar vergeleken worden aan de hand van de in de inleiding genoemde 'parameters' (visies van de geïnterviewden op hun financiering, op hun omgang met publiek, op manier waarop ze invulling geven aan experiment en vernieuwing en rol die cultureel ondernemerschap daarin speelt en op hun artistieke en financiële weerbaarheid). Door deze 'parameters' te onderzoeken, kan uiteindelijk een antwoord gevonden worden op het tweede deel van de onderzoeksvraag:

In hoeverre is de [theater]sector [daardoor] weerbaar om de artistieke en economische waarde van 'experiment' en 'vernieuwing van het aanbod' te behouden na de bezuinigingen die de sector vanaf 2013 troffen?

Bij dit deel van de vraag hoort een specifiekere definitie van weerbaarheid dan de algemene definitie die gegeven is in hoofdstuk 3. Die specifiekere definitie is:

Weerbaarheid is de mate waarin de theatersector in staat is experiment en vernieuwing van het aanbod vorm te geven en de artistieke en economische waarde ervan te behouden ondanks de financiële tegenslagen naar aanleiding van de bezuinigingen in 2013 en indien nodig de waarde ervan te herstellen na die tegenslagen.

Deze definitie houden we in ons achterhoofd bij het onderzoeken van de weerbaarheid van de theatersector op het gebied van experiment en vernieuwing.

5. Introductie casestudy

Tot 2013 waren experiment en vernieuwing van het aanbod vanuit het cultuurbeleid functies van productiehuisen.¹⁵³ Een productiehuis is een plek waar theatermakers zich artistiek (verder) kunnen ontwikkelen en producties kunnen maken zonder zich te hoeven verhouden tot een artistiek kader. De makers krijgen daarbij artistieke, productionele, zakelijke en financiële begeleiding.¹⁵⁴ In een productiehuis is er ruimte voor mislukking, wat volgens de Raad voor Cultuur essentieel is voor talentontwikkeling en voor experiment dat kan leiden tot vernieuwend aanbod.¹⁵⁵ Van 2009 tot 2013 waren 21 productiehuisen opgenomen in de culturele basisinfrastructuur vanwege de functies die ze hebben op het gebied van talentontwikkeling, experiment en vernieuwing van het aanbod. Zestien van die productiehuisen waren specifiek gericht op theater.¹⁵⁶ Als gevolg van het stoppen van de rijkssubsidie uit de basisinfrastructuur moesten vijf van de zestien theaterproductiehuisen hun deuren sluiten (Grand Theatre, Het Lab, Huis van Bourgondië, M-Lab en Productiehuis Brabant).¹⁵⁷ Daarnaast veranderden vier theaterproductiehuisen in een producerende instelling, waardoor ze niet langer een productiehuis waren (Bonte Hond, Feikes Huis, MC Producties en Zeelandia). Vier andere productiehuisen veranderden deels in een producerende instelling, maar zijn (groten)deels productiehuis gebleven (Toneelschuur Producties en Het Veem Theater, nu Veem Huis voor Performance) of bieden nog wel ontwikkelingstrajecten voor makers (Oorkaan en Huis en Festival aan de Werf, nu Het Huis Utrecht). Twee productiehuisen konden productiehuis blijven door te fuseren (Productiehuis Rotterdam is onderdeel geworden van Theater Rotterdam en Generale Oost is onderdeel geworden van De Nieuwe Oost). En ten slotte is er één productiehuis dat nog op dezelfde manier bestaat (Frascati). Meer dan de helft van de theaterproductiehuisen is na het stoppen van de subsidie uit de basisinfrastructuur dus volledig of gedeeltelijk weggevalen als productiehuis. Uit de eerder besproken visie van de Raad voor Cultuur kunnen we opmaken dat dit het voortbestaan van experiment en vernieuwing in de theatersector bedreigt. Dit zou negatief zijn voor de theatersector, omdat het tot vervlakking en verschraling van het aanbod zou kunnen leiden volgens de Raad voor Cultuur.

Inmiddels zijn drie theaterproductiehuisen sinds 1 januari 2017 weer opgenomen in de basisinfrastructuur, omdat Bussemaker inzag dat er door de bezuinigingen een gebrek was ontstaan aan plekken voor de ontwikkeling en presentatie van vernieuwende

¹⁵³ Raad voor Cultuur, *Advies culturele basisinfrastructuur 2017-2020*, 95-96.

¹⁵⁴ Ibidem.

¹⁵⁵ Raad voor Cultuur, *Advies culturele basisinfrastructuur 2017-2020*, 95-96.

¹⁵⁶ Productiehuisenoverleg (de gezamenlijke productiehuisen), *Productiehuisen in de basisinfrastructuur: een tussenstand september 2010* (Productiehuis Rotterdam, 2010).

¹⁵⁷ In de bijlage 2 is een overzicht te vinden van de theaterproductiehuisen die van 2009 tot 2013 waren opgenomen in de culturele basisinfrastructuur. Daarbij is vermeld wat er met deze productiehuisen is gebeurd na de bezuinigingen.

of experimentele activiteiten in de podiumkunsten.¹⁵⁸ Dit zijn Frascati en de twee gefuseerde productiehuisen, Theater Rotterdam en De Nieuwe Oost.¹⁵⁹ Dat er nu weer drie productiehuisen zijn opgenomen in de basisinfrastructuur, laat zien dat talentontwikkeling, experiment en vernieuwing van het aanbod volgens de rijksoverheid belangrijk zijn voor de theatersector. De vraag is of de praktijk dat belang onderstreept en of experiment en vernieuwing momenteel ook op andere manieren vorm krijgen. Vervolgens is het dan de vraag of het op zo'n manier vormgegeven wordt dat de artistieke en economische waarde ervan behouden blijven voor de sector.

5.1 De onderzochte organisaties

Zoals in de inleiding aangegeven, zijn voor de casestudy de visies van vijf organisaties onderzocht met behulp van diepte-interviews. In dit hoofdstuk worden die organisaties kort toegelicht. In de uitgewerkte versies van de interviews, die in bijlage 3 te vinden zijn, is meer te lezen over de organisaties.

5.1.1 Productiehuis Rotterdam

Productiehuis Rotterdam is samen met het Ro Theater, de Rotterdamse Schouwburg en Wunderbaum per 1 januari 2017 gefuseerd tot Theater Rotterdam. Binnen deze organisatie worden talentontwikkeling, produceren en presenteren gecombineerd. Productiehuis Rotterdam is de talentontwikkelingsafdeling van Theater Rotterdam. Bij deze organisatie heb ik Tanja Elstgeest geïnterviewd, het hoofd van Productiehuis Rotterdam. Elstgeest noemt het profiel van het productiehuis *off-beat*, interdisciplinair en minder traditioneel. Het productiehuis richt zich daarbij op het ontwikkelen van nieuwe vormen van theater en het vernieuwen van de theatersector. Dit doen ze volgens Elstgeest door de mogelijkheid te bieden tot experimenteren met nieuwe modellen en door het samenbrengen van productie en presentatie om een betere dialoog met het publiek tot stand te brengen en nieuw publiek te bereiken.¹⁶⁰

5.1.2 Theater Kikker

Bij Theater Kikker in Utrecht heb ik een interview gehouden met Jolie Vreeburg, de programmeur. Volgens Vreeburg is Theater Kikker voor het publiek een plek waar experimentele dans en experimenteel (jeugd)theater te zien is. Vreeburg noemt dit uitdagend, *edgy* theater dat meer vraagt van de kijker dan alleen toeschouwen. Binnen dat theater worden maatschappelijke thema's aangesneden en wordt geëxperimenteerd met vorm.¹⁶¹ Theater Kikker is sterk gericht op de ondersteuning en artistieke

¹⁵⁸ Raad voor Cultuur, *Agenda cultuur 2017-2020 en verder* (Den Haag: Raad voor Cultuur, 2015), 55, 126.

¹⁵⁹ Raad voor Cultuur, *Advies culturele basisinfrastructuur 2017-2020*, 95-96.

¹⁶⁰ Interview Elstgeest, Productiehuis Rotterdam.

¹⁶¹ Theater Kikker bestaat uit Theater Kikker en Podium Hoge Woerd. Het interview dat ik gehouden heb met Jolie Vreeburg was vooral gericht op Theater Kikker, omdat dat vanwege het experimentele en vernieuwende

ontwikkeling van makers. Dit doen ze volgens Vreeburg door 'producerend te programmeren'. Dit houdt in dat ze, hoewel ze zelf geen voorstellingen produceren, makers op artistiek, technisch, productioneel, promotioneel en zakelijk gebied begeleiden. Theater Kikker is volgens Vreeburg als het ware de *research en development* afdeling van de theatersector. Het theater neemt daardoor in haar ogen een belangrijke positie in, in de keten van het kunstvakonderwijs naar het professionele werkveld.¹⁶²

5.1.3 Stichting IJ Producties

Het grootste project van Stichting IJ Producties is het Over het IJ Festival, een locatietheaterfestival in Amsterdam-Noord. Bij Stichting IJ Producties heb ik gesproken met Simone Hogendijk, de artistiek directeur van de stichting en het festival. De stichting is momenteel bezig met het opzetten van een groter programma aan projecten buiten het festival om, waarin kunst en samenleving samen komen en waarbij wordt samengewerkt met andere partijen uit Amsterdam en daarbuiten. De stichting zet dit programma volgens Hogendijk op om te kunnen zorgen voor continuïteit in (financiering van) de organisatie. Hogendijk zegt dat Stichting IJ Producties een belangrijke positie inneemt binnen de theatersector op het gebied van talentontwikkeling en de ontwikkeling van locatietheater. De stichting vindt het daarbij belangrijk langere ontwikkelingslijnen van elkaar opvolgende programma's aan te bieden aan makers. Ook daarvoor wordt samengewerkt met verschillende partijen (bijvoorbeeld met Frascati en het Oerol festival).¹⁶³

5.1.4 Veem Huis voor Performance

Veem Huis voor Performance is een productiehuis voor performance (voorheen mime/bewegingstheater) dat tot 2013 was opgenomen in de basisinfrastructuur. Hier heb ik gesproken Anne Breure, de artistiek directeur. Na het stoppen van de rijkssubsidie is Veem Huis voor Performance deels een producerende instelling geworden en deels productiehuis gebleven. Uiteindelijk werd de financiële situatie onhoudbaar volgens Breure. Daarom besloot Veem Huis voor Performance per 1 januari 2017 te transformeren naar een 100-dagen huis. Dit houdt in dat het huis alleen honderd aaneengesloten dagen per jaar geopend is. Op die manier doet Veem Huis voor Performance minder, maar kunnen ze wel blijven doen wat ze deden en belangrijk vinden zonder afbreuk te doen aan hun artistieke idealen en kwaliteit. Breure noemt dit kiezen voor kwaliteit boven kwantiteit. Het huis richt zich volgens Breure op de ontwikkeling van performance en discours om vernieuwing te brengen in de theatersector, zowel op

karakter beter aansluit bij dit onderzoek. Podium Hoge Woerd is commerciëler van aard en is er vooral voor de wijk Leidsche Rijn.

¹⁶² Interview Vreeburg, Theater Kikker.

¹⁶³ Interview Hogendijk, Stichting IJ Producties.

landelijk als internationaal niveau. Ze ontwikkelen nieuwe performances, nieuwe stemmen, nieuwe makers en het gesprek daaromheen.¹⁶⁴

5.1.5 Theatercollectief Moeremans&Sons¹⁶⁵

Moeremans&Sons is een theatercollectief dat in 2012 werd opgericht door negen acteurs, een vormgever en een regisseur. Bij dit collectief heb ik gesproken met Matthijs IJgosse, een lid van het collectief. Het collectief neemt gezamenlijk de artistieke en professionele verantwoordelijkheid op zich. Op die manier wil Moeremans&Sons zelfsturend en zelfvoorzienend zijn. Dit houdt volgens IJgosse in dat elk lid van het collectief ook taken heeft op het gebied van techniek, publiciteit, productie, verkoop, financiering, logistiek et cetera. Volgens IJgosse is het belangrijkste doel van Moeremans&Sons het delen van immaterieel materiaal. Dat kunnen (collecties van) voorstellingen zijn, maar ook spellen, filosofische lezingen en gesprekken naar aanleiding van voorstellingen. Moeremans&Sons neemt volgens IJgosse een unieke positie in, in het theaterveld omdat ze nieuw repertoire maken vanuit filosofische vraagstukken en morele dilemma's. Ook hun zelfvoorzienende en zelfsturende werkwijze maakt Moeremans&Sons volgens IJgosse uniek in het theaterlandschap.¹⁶⁶

¹⁶⁴ Interview Breure, Veem Huis voor Performance.

¹⁶⁵ Op 24 april 2017 maakte Moeremans&Sons bekend na de zomer te stoppen als collectief, omdat de individuele ideeën over de uitvoering van de collectieve toekomstplannen en de artistieke ambities teveel uiteenlopen. <https://www.theaterkrant.nl/nieuws/theatercollectief-moeremanssons-stopt/>

¹⁶⁶ Interview IJgosse, Moeremans&Sons.

6. Waarde volgens de praktijkvisies

Artistieke en economische waarde bleken voor de geïnterviewden lastige begrippen om te duiden. De artistieke waarde van hun eigen organisatie was daarbij voor de meesten makkelijker te benoemen, dan een algemene definitie van artistieke waarde. Daarbij is artistieke waarde volgens de meeste geïnterviewden iets dat niet te meten en daardoor lastig te duiden is. Wat betreft de economische waarde hadden de meeste geïnterviewden zowel moeite met een algemene definitie als met het benoemen van hun eigen economische waarde. Mogelijk komt dit door de functies van de geïnterviewden binnen de organisaties, die vooral op artistiek-inhoudelijk vlak liggen en minder op zakelijk/financieel gebied. In dit hoofdstuk worden de onderzochte praktijkvisies op artistieke en economische waarde besproken en wordt ingegaan op de visies op de waarde van experiment en vernieuwing van het aanbod.

6.1 Artistieke waarde volgens de praktijkvisies

Elstgeest van Productiehuis Rotterdam omschrijft artistieke waarde als datgene dat een maker via zijn/haar werk communiceert met een groot of klein publiek. Elstgeest stelt verder: "*Artistieke waarde is dat het publiek door een voorstelling een andere kijk krijgt op het dagelijks leven. Het is datgene dat het publiek na een voorstelling mee naar huis neemt. Daardoor is het, het minst meetbare wat je je kunt bedenken.*"¹⁶⁷ Waar de overdracht van artistieke waarde voor Elstgeest zowel bij een klein als bij een groot publiek kan ontstaan, draagt volgens Vreeburg van Theater Kikker juist de intimiteit van een klein publiek bij aan die overdracht. Daarbij kan artistieke waarde bij een voorstelling volgens Vreeburg alleen ontstaan als er tenminste één iemand naar kijkt. Vreeburg geeft aan het lastig te vinden om het begrip artistieke waarde te definiëren. Ze denkt dat een voorstelling artistieke waarde heeft als deze iets op het spel zet, iemands gedachten bevraagt of iets losmaakt in iemands hoofd. Volgens Vreeburg is dat mogelijk als theater je in staat stelt buiten de waan van de dag en los van de marktconforme manier van denken, te reflecteren.¹⁶⁸ De visie van Stichting IJ Producties staat hier haaks op. Hogendijk stelt:

Theater is in staat voor nieuwe inzichten te zorgen als het aanzet tot bewustzijn van de omgeving. Locatietheater maakt dit mogelijk, omdat juist doordat een locatievoorstelling sterk verbonden is met de omgeving, je, je bewust van die omgeving en van de werkelijkheid bent. Je kunt daardoor niet ontsnappen aan de

¹⁶⁷ Interview Elstgeest, Productiehuis Rotterdam.

¹⁶⁸ Interview Vreeburg, Theater Kikker.

*werkelijkheid, waardoor je gedwongen wordt tot reflecteren en waardoor nieuwe inzichten kunnen ontstaan.*¹⁶⁹

Artistieke waarde zit voor Hogendijk in die nieuwe inzichten en in een andere blik op wat voor ons normaal is waar theater voor kan zorgen. Ze vindt het echter lastig om artistieke waarde precies te benoemen. Volgens Hogendijk heeft kunst artistieke waarde in zichzelf, maar komt die waarde pas naar buiten als iemand ernaar kijkt.¹⁷⁰ Ook voor Breure van Veem Huis voor Performance is artistieke waarde een lastig begrip. Het is volgens haar iets als nieuwe gedachten die ontstaan die je niet zonder de kunstuiting had kunnen hebben, een nieuwe beleving of iets nieuws dat door kunst teweeg wordt gebracht. Daarbij stelt Breure dat artistieke waarde pas ontstaat in contact met publiek, maar dat er meerdere manieren zijn om dat publiek te bereiken. Zo kan volgens Breure een verhaal over een voorstelling ook voor nieuwe gedachten zorgen en hoeft het publiek de voorstelling niet per se mee te maken om tot nieuwe gedachten of een nieuwe beleving te komen.¹⁷¹

De visie van IJgosse van Moeremans&Sons op artistieke waarde komt overeen met de hierboven besproken visies. IJgosse stelt: *"Theater heeft artistieke waarde als het voor opschudding of opleving zorgt in een gemeenschap en als het ervoor zorgt dat er in de hoofden van mensen iets gebeurt doordat er iets verandert, iets nieuws geplant wordt of iets wakker gemaakt wordt."*¹⁷² Volgens IJgosse kan dat alleen gebeuren in de communicatie tussen theater en publiek en kan artistieke waarde bijvoorbeeld ontstaan doordat er met theater dingen uitgewisseld kunnen worden die normaal niet zo makkelijk uitgewisseld worden.¹⁷³

De hierboven besproken visies laten zien dat artistieke waarde in de praktijk een niet-instrumentele waarde is, die niet te herleiden is tot andere soorten waarden en geen specifiek doel buiten de kunst dient. Daarbij sluiten de praktijkvisies het meeste aan bij het filosofisch perspectief van Van Maanen. Voor alle geïnterviewden is artistieke waarde een intrinsieke waarde, die het directe effect is van het mentale samengaan van het publiek met een voorstelling. Ook zijn de geïnterviewden het er over eens dat artistieke waarde ontstaat in de communicatie tussen voorstelling en publiek. Al geeft Hogendijk van Stichting IJ Producties aan dat theater in haar ogen ook in zichzelf artistieke waarde heeft (die naar buiten komt in de communicatie met het publiek), wat overeenkomt met het idee van Throsby dat kunst inherente waarde heeft. Door er vanuit te gaan dat artistieke waarde pas ontstaat (of naar buiten komt) in de communicatie met publiek,

¹⁶⁹ Interview Hogendijk, Stichting IJ Producties.

¹⁷⁰ Ibidem.

¹⁷¹ Interview Breure, Veem Huis voor Performance.

¹⁷² Interview IJgosse, Moeremans&Sons.

¹⁷³ Ibidem.

sluiten de praktijkvisies ook aan bij het idee van Becker dat waarde ontstaat in de collective action tussen makers en publiek.

Voor alle organisaties is artistieke waarde iets dat gebeurt in het hoofd van de toeschouwer, zoals een verandering in denken, het ontstaan van nieuwe gedachten of een nieuwe kijk op iets. Daarin zit een bepaalde mate van strangeness. Nieuwe gedachten en inzichten kunnen namelijk ontstaan doordat theater het onbekende of 'het andere' communiceert. We kunnen daaruit opmaken dat artistieke waarde volgens de geïnterviewden in uitdagende esthetische communicatie zit (in termen van Van Maanen). Die vorm van communicatie kan namelijk leiden tot veranderingen in en het ontstaan van nieuwe waarnemingschema's en conventies en daardoor tot nieuwe gedachten of inzichten. Elstgeest van Productiehuis Rotterdam wijst daar expliciet op door te stellen dat artistieke waarde in het uitdagende zit.¹⁷⁴

Het idee dat artistieke waarde door uitdaging van waarnemingen en gedachtes kan ontstaan (volgens Van Maanen), past bij het experimentele en vernieuwende karakter van de onderzochte organisaties. Experiment en vernieuwing zijn namelijk niet mogelijk zonder het bevragen en veranderen van al bekende waarnemingschema's en conventies. Indirect leidt dat tot de aanname dat experiment en vernieuwing van het aanbod zorgen voor artistieke waarde, omdat ze zorgen voor de ontwikkeling van nieuw repertoire, nieuwe vormen en nieuwe waarnemingschema's. Op deze aanname wordt in paragraaf 6.3 verder ingegaan.

6.1.1 De artistieke waarde van de organisaties volgens de organisaties

De artistieke waarde van Productiehuis Rotterdam is volgens Elstgeest datgene dat mensen mee naar huis nemen na een voorstelling en de andere kijk op het dagelijks leven die mensen krijgen door de voorstellingen.¹⁷⁵ De visie van Breure op de artistieke waarde van Veem Huis voor Performance komt hiermee overeen. Die waarde is volgens haar dat Veem Huis voor Performance met zijn werk voor veel nieuwe gedachtes zorgt bij het publiek.¹⁷⁶ Dit sluit ook aan bij de visie op de artistieke waarde van Moeremans&Sons van IJgosse. Hij omschrijft die waarde als volgt:

De artistieke waarde van Moeremans&Sons is eigenlijk de filosofische (morele) gedachten exercitie in onze voorstellingen, die het publiek intellectueel uitdaagt. Met onze voorstellingen willen we laten zien dat er een heleboel antwoorden mogelijk zijn op morele vraagstukken en dat je als toeschouwer met die veelheid

¹⁷⁴ Interview Elstgeest, Productiehuis Rotterdam.

¹⁷⁵ Ibidem.

¹⁷⁶ Interview Breure, Veem Huis voor Performance.

*van antwoorden mee kunt denken. Daardoor wordt de toeschouwer gescherpt in zijn denken over het morele zijn, het mens zijn en de maatschappij.*¹⁷⁷

De artistieke waarde van Theater Kikker zit volgens Vreeburg enerzijds ook in dat aanzetten tot denken dat door voorstellingen kan ontstaan, doordat voorstellingen ergens tegen aantrappen of esthetiek gebruiken om iets groters te vertellen. Anderzijds beschrijft Vreeburg de artistieke waarde van Theater Kikker meer op instellingsniveau. Dat is logisch omdat het theater geen producerende maar vertonende instelling is. Voor Vreeburg ligt die waarde in de functie die het theater in Nederland heeft als het gaat om het tonen van voorstellingen die voor artistieke waarde kunnen zorgen.¹⁷⁸ Ook Stichting IJ Producties is meer een vertonende dan een producerende instelling. Net als Vreeburg omschrijft Hogendijk de artistieke waarde van haar stichting dan ook grotendeels op instellingsniveau. Volgens Hogendijk ligt die waarde in de manier waarop voorstellingen getoond worden. Dit omschrijft ze als volgt:

*Stichting IJ Producties heeft artistieke waarde omdat we in het tonen van voorstellingen een brug slaan tussen het artistieke en het maatschappelijke en doordat we de context van een specifieke locatie toevoegen aan een voorstelling. Het bewustzijn van die locatie, dwingt de toeschouwer tot reflecteren. Daardoor kan de toeschouwer een andere blik op iets krijgen of kan er iets opgezet worden in zijn/haar hoofd.*¹⁷⁹

Dit citaat laat zien dat de artistieke waarde van Stichting IJ Producties volgens Hogendijk ook zit in het ontstaan van nieuwe manieren van denken.

Uit deze en uit de voorgaande paragraaf blijkt dat we de manier waarop Throsby artistieke (culturele) waarde omschrijft, niet terug zien in de praktijk. Hoewel de praktijkvisies allemaal wel iets in zich hebben van de esthetische, spirituele, sociale, historische en symbolische waarde van Throsby, maken ze daar geen duidelijk onderscheid tussen en beschrijven ze dit niet expliciet. Artistieke waarde blijft daardoor binnen de praktijkvisies een vrij filosofisch begrip, waardoor die visies het meeste aansluiten bij het perspectief van Van Maanen. Hieruit kunnen we opmaken dat hoewel de artistieke waarde van kunst in de wetenschap breed (vanuit veel verschillende perspectieven) wordt onderzocht, de onderzochte praktijkvisies op dit begrip smaller van aard zijn. Mogelijk hadden de geïnterviewde personen daardoor moeite met het specifiek duiden van artistieke waarde. Moeite hebben daarmee zou de weerbaarheid van een

¹⁷⁷ Interview IJgosse, Moeremans&Sons.

¹⁷⁸ Interview Vreeburg, Theater Kikker.

¹⁷⁹ Interview Hogendijk, Stichting IJ Producties.

organisatie kunnen beïnvloeden. Artistieke weerbaarheid is namelijk in het theoretisch kader beschreven als het kunnen creëren, behouden, vergroten en herstellen van artistieke waarde. Als je als organisatie niet kunt benoemen wat je artistieke waarde is, zou het zo kunnen zijn dat je deze ook niet kunt creëren, behouden, vergroten of herstellen. Hier wordt in de conclusie van de casestudy verder op ingegaan (hoofdstuk 10).

6.2 Economische waarde volgens de praktijkvisies

Volgens Vreeburg van Theater Kikker staat economische waarde voor geld. Daarbij kan kunst zorgen voor werkgelegenheid, wat Vreeburg ook ziet als een vorm van economische waarde.¹⁸⁰ Ook voor Elstgeest van Productiehuis Rotterdam staat economische waarde voor geld (voor de opbrengst uit de kaartverkoop). Verder heeft kunst volgens haar economische waarde doordat het een stad aantrekkelijker kan maken.¹⁸¹ Ditzelfde ziet Breure van Veem Huis voor Performance als een vorm van economische waarde. Ze noemt dit indirecte economische waarde. Breure stelt:

*Economische waarde kan direct en indirect ontstaan. De directe economische waarde van kunst is winst maken met kunst. Kunst kan op een indirecte manier economische waarde hebben, doordat het mensen naar een stad trekt, die vervolgens die stad leren kennen en er geld uitgeven. Daarnaast kan kunst ook indirecte economische waarde hebben, doordat het door de aanwezigheid van kunst in een stad fijner of interessanter is. Dat trekt dan ook weer mensen aan die geld uitgeven.*¹⁸²

Volgens Hogendijk van Stichting IJ Producties en IJgosse van Moeremans&Sons heeft kunst vooral op een indirecte manier economische waarde. Hogendijk geeft daarbij aan dat ze economische waarde lastig te duiden vindt. Het staat voor haar voor de bijdrage die kunst aan een samenleving kan leveren en voor een soort geluksgevoel dat kunst mensen kan geven. Door dat geluksgevoel gaan mensen gelukkiger naar hun werk, waardoor ze beter presteren. Indirect kan dat volgens Hogendijk voor economische waarde zorgen.¹⁸³ Dit komt overeen met die visie van IJgosse. Voor hem kan kunst mensen inspireren, waardoor ze op termijn gelukkiger en gezonder worden. IJgosse stelt daarbij: "*De directe economische waarde van kunst is negatief, omdat de waarde van kunst op andere vlakken dan op het economische ligt. Kunst levert immateriële winst op*

¹⁸⁰ Interview Vreeburg, Theater Kikker.

¹⁸¹ Interview Elstgeest, Productiehuis Rotterdam.

¹⁸² Interview Breure, Veem Huis voor Performance.

¹⁸³ Interview Hogendijk, Stichting IJ Producties.

*en die winst is niet in geld uit te drukken.*¹⁸⁴ Deze visie komt overeen met idee van Klamer dat kunst waarde "beyond measure" heeft.

Waar de visie van IJgosse overeenkomt met die van Klamer, sluit het idee van kunst als geld of inkomsten (directe economische waarde) aan bij de visie van Van Maanen dat economische waarde een extrinsieke waarde is. De geïnterviewde personen benoemen echter ook vormen van indirecte economische waarde. Dit komt overeen met de visie van Throsby waarin economische waarde staat voor nut. Dit nut is in de visie van Throsby, net als in de praktijkvisies, breder dan financieel gewin. Throsby maakt daarbij onderscheid tussen het nut van kunst als privégoederen, publieke goederen en externe effecten. De indirecte economische waarde van kunst zoals die in de onderzochte praktijkvisies gezien wordt, vinden we vooral op het gebied van publieke goederen en externe effecten. Zo is bijdragen aan de aantrekkelijkheid van de stad, wat de woordvoerders van Productiehuis Rotterdam en Veem Huis voor Performance noemen, een manier waarop kunst als publiek goed nut kan hebben voor de samenleving. Het bijdragen aan werkgelegenheid, het zorgen voor inkomsten voor een stad en een geluksgevoel teweegbrengen, kunnen we zien als externe effecten van kunst in termen van Throsby.

Uit de theorie bleek dat artistieke en economische waarde sterk met elkaar verbonden zijn. Dit komt overeen met de onderzochte praktijkvisies. Alle geïnterviewden gaan er vanuit dat artistieke en economische waarde niet los van elkaar gezien kunnen worden. Daarbij geven ze aan dat het artistieke belangrijker is dan het economische. Zo stelt Vreeburg: *"Bij Theater Kikker is artistieke waarde vele malen belangrijker dan economische waarde. Er moet echter wel een soort balans zijn tussen beide en een organisatie moet financieel gezond zijn."*¹⁸⁵ Ook Hogendijk van Stichting IJ Producties geeft aan dat het artistieke voorop staat, maar dat, dat samenhangt met het economische omdat je theater maakt voor publiek. Het artistieke is daarbij volgens haar de motor voor het realiseren van economische waarde.¹⁸⁶ Datzelfde verband ziet Breure, die stelt dat Veem Huis voor Performance economische waarde realiseert met artistieke waarde.¹⁸⁷ Dit is een visie die Productiehuis Rotterdam deelt. Elstgeest zegt: *"Hoe sterker je artistieke waarde, hoe sterker je eigen product en hoe beter je dat aan de economische kant terug ziet."*¹⁸⁸ Ook IJgosse van Moeremans&Sons deelt deze mening. Hij noemt het verband tussen artistieke en economische waarde causaal en zegt dat het artistieke altijd voorop staat.¹⁸⁹

¹⁸⁴ Interview IJgosse, Moeremans&Sons.

¹⁸⁵ Interview Vreeburg, Theater Kikker.

¹⁸⁶ Interview Hogendijk, Stichting IJ Producties

¹⁸⁷ Interview Breure, Veem Huis voor Performance.

¹⁸⁸ Interview Elstgeest, Productiehuis Rotterdam.

¹⁸⁹ Interview IJgosse, Moeremans&Sons.

Bovenstaande laat zien dat volgens de onderzochte praktijkvisies artistieke waarde voor economische waarde zorgt. Dit zou kunnen leiden tot de conclusie dat hoge artistieke waarde zorgt voor hoge economische waarde, omdat de bereidheid-tot-betalen hoog is vanwege de hoge artistieke waarde (zie paragraaf 2.4). Dit staat achter haaks op het idee dat van de afwijkende marktdynamiek voor culturele goederen. Experimenteel en vernieuwend aanbod worden, zoals eerder geschreven, sterk gekenmerkt door onzekerheid (in het oordeel) over kwaliteit. Daardoor zou het zo kunnen zijn dat publiek, en dus inkomsten, uitblijven vanwege het risico op mislukking en de uitdagende esthetische communicatie die kenmerkend zijn voor experiment en vernieuwing. Iets met hoge artistieke waarde zou dan een lage economische waarde kunnen hebben, zowel direct als indirect. Het risico op mislukking en de uitdagende esthetische communicatie kan er namelijk ook toe leiden dat experiment en vernieuwing minder bijdragen aan de samenleving (door een geluksgevoel, door inkomsten voor een stad et cetera).

Het idee dat artistieke waarde voor economische waarde zorgt, leidt er mogelijk toe dat de moeite die de geïnterviewden hadden met het duiden van economische waarde samenhangt met de moeite die ze hadden met het duiden van artistieke waarde. Als de artistieke waarde van een organisatie voor economische waarde zorgt en die artistieke waarde is onduidelijk, dan blijft ook de economische waarde onduidelijk. Ook met betrekking tot financiële weerbaarheid zou dit tot de conclusie kunnen leiden dat die weerbaarheid bedreigd wordt als een organisatie niet kan duiden wat de economische waarde is van wat ze maken. Omdat artistieke en financiële weerbaarheid met elkaar samenhangen, kan dat weer tot gevolg hebben dat ook de artistieke weerbaarheid in het geding komt. Volgens de theorie van Klamer zorgt economische waarde namelijk voor de benodigde inkomsten om artistieke waarde te kunnen creëren. Deze visie van Klamer staat echter lijnrecht tegenover de onderzochte praktijkvisies, waarin er vanuit wordt gegaan dat artistieke waarde leidt tot economische waarde. Vanuit dat oogpunt zou de financiële weerbaarheid bedreigd worden als een organisatie artistiek niet weerbaar is.

6.2.1 De economische waarde van de organisaties volgens de organisaties

Hoewel uit de vorige paragraaf bleek dat economische waarde volgens de geïnterviewden direct en indirect kan zijn, benoemen ze bij het beschrijven van de economische waarde van hun eigen organisatie vooral indirecte vormen ervan. Elstgeest geeft aan dat Productiehuis Rotterdam volgens haar economische waarde heeft omdat ze zorgen voor kunst in de stad, waardoor de stad aantrekkelijker wordt.¹⁹⁰ Ook de economische waarde van Veem Huis voor Performance ligt op het indirecte vlak volgens Breure. Doordat Veem Huis voor Performance Amsterdam door zijn aanwezigheid en aanbod aantrekkelijker of

¹⁹⁰ Interview Elstgeest, Productiehuis Rotterdam.

fijner maakt, trekt het mensen naar de stad toe die geld uitgeven in die stad.¹⁹¹ De visie van Hogendijk sluit hierbij aan. Volgens haar heeft Stichting IJ Producties indirect economische waarde, omdat Amsterdam-Noord door de aanwezigheid van de stichting aantrekkelijker is geworden.¹⁹²

Ook Vreeburg ziet de economische waarde van Theater Kikker vooral op een indirecte manier. Voor haar ligt die waarde echter in de werkgelegenheid die het theater creëert. Vreeburg omschrijft dit als volgt:

*Theater Kikker biedt werk aan 25 mensen. Via ons theater krijgen een groot aantal mensen ook weer opdrachten. Daarnaast zit de economische waarde van Theater Kikker in het voor makers mogelijk maken hun voorstellingen te spelen en daardoor geld te verdienen om acteurs, techniek, vormgevers et cetera te kunnen betalen.*¹⁹³

De visie op economische waarde van IJgosse wijkt af van bovenstaande visies. Voor hem zit de waarde van Moeremans&Sons in het immateriële en niet in het economische. IJgosse voegt daar wel aan toe dat het immateriële indirect tot economische waarde kan leiden in de vorm van een soort geluksgevoel.¹⁹⁴

Opvallend is dat geen van de geïnterviewden aangeeft dat economische waarde ook staat voor de inkomsten die nodig zijn om hun artistieke ideeën uit te kunnen voeren. Bij de algemene definitie van economische waarde werd door Vreeburg (Theater Kikker), Elstgeest (Productiehuis Rotterdam) en Breure (Veem Huis voor Performance) wel benoemd dat economische waarde op een directe manier ook voor inkomsten staat. Dit werd echter niet gekoppeld aan het mogelijk maken van artistieke waarde. Daardoor staan de onderzochte praktijkvisies haaks op de theorie, waarin er vanuit werd gegaan dat economische waarde een instrument kan zijn voor het realiseren van artistieke waarde (in navolging van Klamer).

6.3 De waarde van experiment en vernieuwing van het aanbod volgens de praktijkvisies

Door productiehuizen op te nemen in de basisinfrastructuur liet de rijksoverheid in 2009 zien dat experiment en vernieuwing van het aanbod in haar ogen waarde had voor de theatersector. Ook nu laat de overheid zien dit belangrijk te vinden door opnieuw drie productiehuizen op te nemen in de basisinfrastructuur. Uit de inleiding blijkt verder dat experiment en vernieuwing volgens de Raad voor Cultuur waarde hebben, omdat

¹⁹¹ Interview Breure, Veem Huis voor Performance.

¹⁹² Interview Hogendijk, Stichting IJ Producties.

¹⁹³ Interview Vreeburg, Theater Kikker.

¹⁹⁴ Interview IJgosse, Moeremans&Sons.

experiment zorgt voor vernieuwing en vernieuwing bijdraagt aan de excellentie, pluriformiteit en kwaliteit van het cultuuraanbod en aan het voorkomen van verschraving van dat aanbod. Ook de interviews laten zien dat experiment en vernieuwing belangrijk zijn voor de theatersector. Van Maanen leerde ons om het belang van iets in beeld te brengen door de functies ervan te omschrijven. Daarom zullen hieronder de functies van experiment en vernieuwing van het aanbod omschreven worden aan de hand van de informatie uit de interviews.

Volgens Vreeburg van Theater Kikker heeft experimenteel en vernieuwend aanbod als functie dat het aanzet tot kritisch denken en gesprekken op gang brengt. Ruimte voor onderzoek naar vormen en regels is volgens haar belangrijk voor de theatersector. Ze vergelijkt dit met het ontwikkelen van nieuwe smaken in andere sectoren. Daarbij stelt ze:

*Zonder experiment en vernieuwing zou de sector enkel nog bestaan uit saaie, eenvormige kunst, entertainment. Daarnaast is mainstream kunst niet mogelijk zonder experiment en vernieuwing. Al die mainstream kunst is namelijk eerst ontwikkeld op plekken waar ruimte was voor experiment en vernieuwing.*¹⁹⁵

Vanuit deze visie ziet Vreeburg Theater Kikker als de research en development afdeling van de theatersector.¹⁹⁶ Ook Breure van Veem Huis voor Performance ziet instellingen als die van haar als research en development afdeling. Breure stelt daarbij:

*Onderzoek en ontwikkeling in de kunstwereld wijken af van onderzoek en ontwikkeling in het bedrijfsleven. In het bedrijfsleven wordt er geld gestopt in onderzoek en ontwikkeling en het resultaat daarvan levert dan mogelijk weer geld op. In de kunstwereld is dat precies zo. De ene keer levert het wel geld op, de andere keer niet.*¹⁹⁷

Het belang van experiment en vernieuwing van het aanbod ligt volgens Breure verder in het ontwikkelen van nieuwe manieren van theater en van denken over theater (in het bestel, in de wereld et cetera). Zonder experiment en vernieuwing zou de sector volgens haar zijn artistieke en economische waarde verliezen en zou er alleen nog cultureel erfgoed zijn.¹⁹⁸ Ook volgens Hogendijk van Stichting IJ Producties zou de sector stil komen te staan als er geen experiment en vernieuwing meer zou zijn. Hogendijk stelt dat het aanbod in de sector dan een soort geschiedschrijving zou worden die zich steeds

¹⁹⁵ Interview Vreeburg, Theater Kikker.

¹⁹⁶ Ibidem.

¹⁹⁷ Interview Breure, Veem Huis voor Performance.

¹⁹⁸ Ibidem.

herhaalt. Daarbij heeft experiment volgens haar een belangrijke functie voor makers in het ontwikkelen van een eigen signatuur en draagt experiment bij aan het zoeken naar nieuwe vormen van wat theater kan zijn.¹⁹⁹

IJgosse van Moeremans&Sons ziet vooral de vrijheid in ontwikkeling (zonder direct verantwoording af te hoeven leggen) voor makers als belangrijke functie van experiment, omdat daarmee de makers van de toekomst gevormd worden. Verder stelt IJgosse dat zonder experiment en vernieuwing het aanbod uiteindelijk heel summier wordt en de nadruk teveel op de context in plaats van de inhoud komt te liggen.²⁰⁰ Ook voor Elstgeest van Productiehuis Rotterdam heeft experiment een belangrijke functie in de ontwikkeling van makers voor de toekomst. Die makers moeten volgens haar de tijd en ruimte krijgen om zich artistiek, zakelijk en professioneel te ontwikkelen binnen een semi-beschermd omgeving met ruimte voor mislukking. Elstgeest is van mening dat de ontwikkeling van jonge makers noodzakelijk is voor de aansluiting bij nieuwe generaties met een andere beeldtaal en andere gedachten over onderwerpen die in het theater worden besproken. Ze stelt daarbij dat experiment en vernieuwing ook nodig zijn om aan te sluiten bij veranderingen in de samenleving. Elstgeest zegt daar verder over: *"Als je de aansluiting bij nieuwe generaties en veranderingen in de samenleving mist, verlies je niet alleen aansluiting met het publiek, maar ook de relevantie van theater."*²⁰¹

Uit bovenstaande blijkt dat experiment en vernieuwing van het aanbod volgens de woordvoerders van de onderzochte organisaties artistieke waarde hebben in het in beweging houden van de sector, in het ontwikkelen van nieuwe vormen, nieuw repertoire en nieuwe denkwijzen over theater en in het bijdragen aan kritisch denken en het gesprek over theater (bijdragen aan het publieke debat daarover). Die artistieke waarde kan vervolgens voor economische waarde zorgen, zo blijkt uit de eerder genoemde gedeelde praktijkvisie op de relatie tussen artistieke en economische waarde. Dit komt overeen met de in paragraaf 2.1 (met behulp van de theorie van Throsby) besproken manieren waarop experiment en vernieuwing van het aanbod economische waarde kunnen hebben. Daarnaast heeft experiment volgens die onderzochte praktijkvisies een belangrijke functie in de ontwikkeling van makers. Ook dit is in de theorie besproken als een vorm van economische waarde. De artistieke en economische waarde van experiment en vernieuwing komen dus grotendeels overeen.

Het ontwikkelen van nieuwe vormen, nieuw repertoire, nieuwe denkwijzen en het bijdragen aan kritisch over theater, passen ook bij de visie van Van Maanen waaruit we opmaakten dat de waarde van experiment en vernieuwing van het aanbod zit in het uitdagende van de kunstuitingen die eruit voortkomen. Dat uitdagende maakt het

¹⁹⁹ Interview Hogendijk, Stichting IJ Producties.

²⁰⁰ Interview IJgosse, Moeremans&Sons.

²⁰¹ Interview Elstgeest, Productiehuis Rotterdam.

namelijk mogelijk dat nieuwe denkwijzen ontstaan, waardoor nieuwe vormen en nieuw repertoire tot stand kunnen komen en begrepen kunnen worden. Uit het idee dat experiment en vernieuwing aan de basis liggen van mainstream kunst (Theater Kikker), kunnen we opmaken dat experiment en vernieuwing door hun uitdagende karakter zorgen voor nieuwe waarnemingschema's die uiteindelijk bekend worden, waardoor comfortabele esthetische communicatie mogelijk wordt. Hieruit kunnen we indirect opmaken dat experiment en vernieuwing door het bijdragen aan het leren kennen van nieuwe waarnemingschema's belangrijk zijn voor het ontwikkelen van de benodigde competentie voor theaterconsumptie. Dit komt overeen met het idee uit paragraaf 2.2 dat experiment en vernieuwing een functie kunnen hebben in het ontwikkelen van de competentie die kunstconsumenten volgens Throsby en Van Klink, Van den Born en Van Witteloostuijn nodig hebben.

Naar aanleiding van deze paragraaf kunnen we concluderen dat de in de inleiding besproken aanname die onder dit onderzoek ligt, dat experiment en vernieuwing van het aanbod belangrijk zijn voor de theatersector, klopt volgens de besproken praktijkvisies. De onderzochte organisaties zijn erg stellig in het belang hiervan, wat logisch is gezien hun positie binnen de theatersector. Hieruit kunnen we opmaken dat experiment en vernieuwing volgens de onderzochte praktijkvisies op een andere manier vorm moeten krijgen om behouden te blijven voor de sector na de sluiting van een groot deel van de theaterproductiehuizen. Omdat de overheid daar sinds 2013 veel minder geld voor over heeft, vraagt dat om weerbaarheid van de theatersector.

7. Weerbaarheid volgens de praktijkvisies

In dit hoofdstuk worden de visies van de geïnterviewden op het begrip weerbaarheid gekoppeld aan de eerder besproken theoretisch visie hierop. Wat opviel in de interviews, is dat weerbaarheid voor de meeste geïnterviewden een onbekend begrip was in relatie tot theater. Daardoor hadden ze nog nooit echt nagedacht over wat weerbaarheid in die context kan betekenen en vonden ze het lastig een definitie ervan te geven. De meeste geïnterviewden konden zich makkelijker iets voorstellen bij financiële weerbaarheid dan bij artistieke weerbaarheid.

7.1 De praktijkvisies op weerbaarheid

7.1.1 Artistieke weerbaarheid

Vreeburg van Theater Kikker vindt artistieke weerbaarheid een lastig begrip om te definiëren. Ze zegt:

Ik denk dat het te maken heeft met het feit dat het artistieke nog een plek heeft binnen een organisatie en dat het niet alleen over geld gaat. Daarnaast staat het voor mij voor de kans te kunnen blijven programmeren wat je wil programmeren, waarbij de artistieke inhoud altijd voorop blijft staan.²⁰²

Hogendijk van Stichting IJ Producties kan niet aangeven wat artistieke weerbaarheid is, omdat ze er nog nooit over nagedacht heeft. En ook Elstgeest van Productiehuis Rotterdam geeft aan om die reden moeite te hebben met uitleggen van wat artistieke weerbaarheid is. Ze denkt dat het iets als het hebben van een duidelijk artistiek kader. Daaronder valt volgens haar: "*Dat je weet wat je onderwerpen zijn en welke vormen daarbij horen, waardoor je als organisatie een heel duidelijk profiel hebt.*"²⁰³ Met dat duidelijke profiel kun je, je volgens Elstgeest als organisatie duidelijk positioneren, waardoor je gerichte keuzes kunt maken om tegenslagen op te kunnen vangen.²⁰⁴ Ook voor IJgosse van Moeremans&Sons zit artistieke weerbaarheid voor een deel in het hebben van een duidelijke artistieke visie. Volgens hem moet je als organisatie je projecten goed conceptualiseren, zodat je heel duidelijk voor ogen hebt waar je mee bezig bent. Daardoor kun je je volgens IJgosse goed voorbereiden, rekening houden met eventuele risico's en fouten voorkomen. Dat zorgt er volgens IJgosse voor dat je als organisatie weerbaar bent. Daar voegt hij nog aan toe dat weerbaarheid voor hem ook zit in de manier waarop je dingen om kunt denken en hoe snel je dit kunt.²⁰⁵

²⁰² Interview Vreeburg, Theater Kikker.

²⁰³ Interview Elstgeest, Productiehuis Rotterdam.

²⁰⁴ Ibidem.

²⁰⁵ Interview IJgosse, Moeremans&Sons.

Net als voor Elstgeest en IJgosse zit artistieke weerbaarheid voor Breure (Veem Huis voor Performance) in het hebben van een duidelijk artistiek signatuur en dat overeind kunnen houden. Breure stelt:

Je moet weten waar je staat in een buurt, in een stad en in de wereld. Naar die buurt, stad en wereld moet je een soort openheid hebben, maar tegelijkertijd moet je ook je eigen verhaal hebben. Je moet een zekere mate van flexibiliteit hebben om daarmee om te kunnen gaan.²⁰⁶

Daarbij is Breure van mening dat je als organisatie vooral trouw moet blijven aan je artistieke waarde, want alleen daardoor kun je groeien en kun je als organisatie financieel weerbaar zijn.²⁰⁷ Breure koppelt artistieke en financiële weerbaarheid hier aan elkaar, in de volgende paragraaf zal daar verder op ingegaan worden.

In de theorie werd artistieke weerbaarheid gezien als de mate waarin de theatersector artistieke waarde weet te creëren, te behouden of te herstellen bij tegenslagen. Deze paragraaf laat zien dat de geïnterviewden kunnen aanwijzen dat artistieke weerbaarheid samenhangt met hebben van een duidelijk artistiek kader of met de positie van het artistieke, maar dat ze moeite hebben met het aangeven van wat weerbaarheid daarbij is. De definitie van de onderzochte organisaties wijkt daardoor deels af van en is minder volledig dan de theoretische definitie van het begrip. De omschrijving van artistieke weerbaarheid van een aantal geïnterviewden komt indirect overeen met de theoretische visie. Zou koppelt Breure van Veem Huis voor Performance weerbaarheid aan het overeind houden van het artistieke signatuur, waarmee ze duidt op het behouden van artistieke waarde. Elstgeest van Productiehuis Rotterdam wijst daarbij op het idee van weerbaarheid als om kunnen gaan met tegenslagen, door artistieke weerbaarheid te koppelen aan een heldere positionering en het maken van gerichte keuzes. Ook IJgosse van Moeremans&Sons geeft op een bepaalde manier blijk van weerbaarheid als omgaan met tegenslagen door te benoemen dat weerbaarheid volgens hem zit in de manier waarop je dingen kunt omdenken.

7.1.2 Financiële weerbaarheid

In de vorige paragraaf koppelde Breure artistieke en financiële weerbaarheid al aan elkaar, waarbij voor haar geldt dat artistieke weerbaarheid voor financiële weerbaarheid kan zorgen. Financiële weerbaarheid staat daarbij volgens Breure voor het hebben van verschillende inkomstenbronnen die in balans zijn en zorgen voor genoeg financiële basis

²⁰⁶ Interview Breure, Veem Huis voor Performance.

²⁰⁷ Ibidem.

om je (artistieke) plannen uit te kunnen voeren.²⁰⁸ Hieruit kunnen we opmaken dat financiële weerbaarheid volgens haar ook voor artistieke weerbaarheid kan zorgen. Dit komt overeen met de relatie tussen beide soorten weerbaarheid die in het theoretisch kader is besproken (paragraaf 3.5). Ook volgens Elstgeest van Productiehuis Rotterdam kan artistieke weerbaarheid voor financiële weerbaarheid zorgen. Ze definieert financiële weerbaarheid namelijk op dezelfde manier als artistieke weerbaarheid. Een organisatie is volgens haar financieel weerbaar als deze een duidelijk artistiek kader heeft en helder gepositioneerd is.²⁰⁹

Voor Vreeburg van Theater Kikker en IJgosse van Moeremans&Sons zit financiële weerbaarheid niet zozeer in het hebben van voldoende financiële middelen om artistieke plannen uit te kunnen voeren, maar meer in het kunnen opvangen van financiële tegenslagen. Vreeburg legt dit als volgt uit: "*Financiële weerbaarheid is het op kunnen vangen van financiële tegenslagen, bijvoorbeeld in recette en andere inkomstenbronnen. Die tegenslagen kunnen bijvoorbeeld worden opgevangen door het hebben van financiële reserves.*"²¹⁰ De visie van IJgosse komt hiermee overeen. Hij ziet het hebben van een buffer om tegenslagen op te kunnen vangen als een vorm van financiële weerbaarheid.²¹¹ Financiële reserves en een financiële buffer kunnen ervoor zorgen dat een organisatie in staat is haar bedrijfsactiviteiten voort te zetten als het financieel tegenzit. De visies van Vreeburg en IJgosse sluiten daardoor aan bij de definitie van financiële weerbaarheid uit het theoretisch kader die samenhangt met de bedrijfseconomische definitie van het begrip weerstandsvermogen. Dit zien we ook terug in de definitie van financiële weerbaarheid van Hogendijk van Stichting IJ Producties. Voor haar is financiële weerbaarheid iets als de continuïteit in financiering om als organisatie te kunnen blijven doen wat je wil doen.²¹² Hieruit kunnen we concluderen dat financiële weerbaarheid voor artistieke weerbaarheid kan zorgen in de zin van het kunnen blijven creëren van artistieke waarde met behulp van artistieke activiteiten.

Dit laat zien dat de onderzochte organisaties bij het definiëren van weerbaarheid toch blijf geven van het idee dat directe economische waarde (inkomsten) kan zorgen voor artistieke waarde. Die inkomsten stellen organisaties namelijk in staat hun artistieke activiteiten die tot artistieke waarde kunnen leiden, voort te zetten. Ook in de hierboven besproken visie van Breure ziet we dit terug. In haar definitie van financiële weerbaarheid verbindt ze inkomsten namelijk aan het uit kunnen voeren van artistieke plannen en die plannen kunnen weer tot artistieke waarde leiden. Hoewel de visies van de onderzochte organisaties op economische waarde (paragraaf 6.2) haaks leken te

²⁰⁸ Interview Breure, Veem Huis voor Performance.

²⁰⁹ Interview Elstgeest, Productiehuis Rotterdam.

²¹⁰ Interview Vreeburg, Theater Kikker.

²¹¹ Interview IJgosse, Moeremans&Sons.

²¹² Interview Hogendijk, Stichting IJ Producties.

staan op het idee van Klamer dat economische waarde een instrument is voor artistieke waarde, nuanceren hun visies op financiële weerbaarheid dit.

7.2 Weerbaarheid, de overheid en de markt volgens de praktijkvisies

In het theoretisch kader is besproken dat de overheid door het verstrekken van subsidies een vangnet kan zijn voor tegenslagen vanuit de markt. Andersom kan de markt een vangnet zijn voor tegenslagen vanuit de overheid. Zowel de markt als de overheid kennen (voordelen en) nadelen als vangnet en volgens Klamer moet je voor de financiering van kunstuitingen dan ook zoveel mogelijk loskomen van beide. Uit de interviews blijkt dat dit volgens de onderzochte organisaties niet zo werkt en dat de overheid volgens die organisaties een belangrijke rol heeft in de weerbaarheid van de theatersector op het gebied van experiment en vernieuwing van het aanbod.

Volgens IJgosse van Moeremans&Sons ben je als organisatie weerbaar als je zo optimaal mogelijk gebruik maakt van zowel de markt als de overheid (subsidies).²¹³ Ook volgens Hogendijk van Stichting IJ Producties kun je alleen weerbaar zijn door zowel de overheid als de markt en private fondsen te gebruiken. Daarbij bestaat die markt volgens haar grotendeels uit publiek dat voor inkomsten zorgt. Deze visies van IJgosse en Hogendijk sluiten aan bij de eerder besproken visie van Breure dat het hebben van verschillende financieringsbronnen bijdraagt aan de financiële weerbaarheid van een organisatie.²¹⁴ Volgens Breure kun je niet én loskomen van de markt én loskomen van de overheid. Ze legt dit als volgt uit:

*Je kunt als organisatie of helemaal loskomen van de overheid en je volledig op de markt richten of helemaal loskomen van de markt en je volledig op de overheid richten, maar dan bevindt je, je in een heel ander deel van de sector. Op beide manieren ben je als organisatie niet weerbaar.*²¹⁵

Breure's visie wijkt hiermee af van het idee van financiering uit de derde sfeer van Klamer. Volgens Breure ontvangen organisaties nooit zonder reden subsidie en kan dat wat de gesubsidieerde organisaties doen niet gedaan worden zonder subsidie. De overheid zorgt dan voor de garantie dat het toch gedaan kan worden. Volgens Breure is dit ook aan de orde bij experiment en vernieuwing van het aanbod.²¹⁶ Dit komt overeen met de in paragraaf 2.2 besproken visie van Rotmans dat subsidies op de kunstmarkt worden ingezet voor de dingen die de markt niet op zich neemt, bijvoorbeeld vanwege een te kleine doelgroep. Voor experimenteel en vernieuwend aanbod zou dit niet alleen

²¹³ Interview IJgosse, Moeremans&Sons.

²¹⁴ Interview Breure, Veem Huis voor Performance.

²¹⁵ Ibidem.

²¹⁶ Interview Breure, Veem Huis voor Performance.

gelden vanwege een kleine doelgroep, maar ook vanwege de grote mate van onzekerheid (in het oordeel) over de kwaliteit bij consumenten die bij dit type aanbod hoort.

Subsidie voor experiment en vernieuwing is volgens Breure verder belangrijk voor de hele theatersector omdat research en development bijdragen aan het aanbod in de gehele sector, oftewel in de woorden van Breure "*research en development voedt weer andere 'planten'*".²¹⁷ Uit het voorgaande kunnen we opmaken dat weerbaarheid op het gebied van experiment en vernieuwing van het aanbod naar de visie van Breure enkel subsidie-afhankelijke weerbaarheid kan zijn. Ook volgens Vreeburg van Theater Kikker en Elstgeest van Productiehuis Rotterdam hangt weerbaarheid op het gebied van experiment en vernieuwing sterk samen met overheidssubsidie. Vreeburg (Theater Kikker) legt dit als volgt uit:

*De overheid als vangnet is heel belangrijk voor weerbaarheid in de theatersector, omdat de markt te wisselvallig is om kunst in het algemeen en experiment en vernieuwing in het bijzonder te financieren. Tijdens de recessie heb ik organisaties om zien vallen die sterk afhankelijk waren van de markt. Loskomen van de markt door overheidssubsidie te zoeken zie ik daardoor wel als een manier van weerbaarheid, maar loskomen van de overheid door naar de markt te trekken niet.*²¹⁸

Een voordeel van overheidssubsidies is daarbij volgens Vreeburg dat subsidies voor vier jaar worden toegekend, waardoor je als organisatie vooruit kunt plannen.²¹⁹ Elstgeest van Productiehuis Rotterdam ziet die vierjarentermijn juist als nadeel. Voor haar kan overheidsfinanciering voor weerbaarheid zorgen, maar is dat altijd maar weerbaarheid voor vier jaar. Toch is het vinden van overheidssubsidie volgens Elstgeest een betere manier om weerbaar te zijn dan financiering vanuit de markt. In haar ogen is de markt namelijk marginaal op het gebied van investering in talentontwikkeling, experiment en vernieuwing.²²⁰ Net als uit de visie van Breure, kunnen we uit de visies van Elstgeest en Vreeburg concluderen dat weerbaarheid op het gebied van experiment en vernieuwing van het aanbod enkel kan bestaan als subsidie-afhankelijke weerbaarheid. Andere financieringsbronnen kunnen die weerbaarheid wel vergroten, maar zonder subsidie is er geen weerbaarheid. Opvallend hierbij is dat de in de theorie besproken visies van Klamer en Frey aangeven dat subsidieregels nieuwe initiatieven verstikken en de kunstwereld

²¹⁷ Interview Breure, Veem Huis voor Performance.

²¹⁸ Interview Vreeburg, Theater Kikker.

²¹⁹ Ibidem.

²²⁰ Interview Elstgeest, Productiehuis Rotterdam.

verarmen, terwijl er in de praktijkvisies juist vanuit wordt gegaan dat subsidie voor artistieke vernieuwing kan zorgen.

De visies van IJgosse (Moeremans&Sons) en Hogendijk (Stichting IJ Producties) wijken deels van het idee van subsidie-afhankelijke weerbaarheid af, omdat beide er vanuit gaan dat een combinatie van financieringsbronnen voor weerbaarheid zorgt. Toch bestaat bij beide organisaties, net als bij de andere onderzochte organisaties, het grootste deel van hun inkomsten uit subsidie. Op de weerbaarheid van de organisaties en de theatersector op het gebied van experiment en vernieuwing wordt verder ingegaan in de hoofdstukken 9 en 10.

8. Cultureel ondernemerschap volgens de praktijkvisies

In het theoretisch kader werd geconcludeerd dat cultureel ondernemerschap een manier kan zijn om weerbaar te zijn. Wat opviel in de interviews is dat alle geïnterviewden aangaven dat hun organisatie cultureel ondernemend is, maar dat ze het lastig vonden om een duidelijke definitie te geven van cultureel ondernemerschap. In dit hoofdstuk worden de praktijkvisies op cultureel ondernemerschap besproken en gekoppeld aan de visies uit het theoretisch kader. In hoofdstuk 9 zal vervolgens ingegaan worden op de mate waarin de organisaties naar eigen zeggen cultureel ondernemend zijn in het vormgeven van experiment en vernieuwing van het aanbod.

8.1 Cultureel ondernemerschap volgens de praktijkvisies

IJgosse van Moeremans&Sons beschrijft cultureel ondernemerschap als *"het ontwikkelen van een visie op wat je maakt en hoe je dat naar publiek brengt. Dat je niet alleen uitvoerend of creërend bezig bent, maar dat je ook nadenkt over hoe je voor dat wat je maakt publiek kunt vinden."*²²¹ Verder is het volgens IJgosse cultureel ondernemend om samenwerkingsverbanden aan te gaan. Belangrijk daarbij is volgens hem dat het inhoudelijke, het artistieke, altijd leidend is.²²² De visies van de vier andere geïnterviewden komen hiermee overeen. Ze gaven allemaal aan dat cultureel ondernemerschap samenhangt met het aangaan van samenwerkingsverbanden en dat het artistieke altijd het uitgangspunt moet zijn. Voor Breure van Veem Huis voor Performance gaat cultureel ondernemerschap er daarbij om dat je als organisatie vanuit je artistieke waarde op een ondernemende manier in de wereld staat. Breure zegt:

*Die ondernemende houding zorgt ervoor dat je steeds nadenkt over de waarde die je als organisatie hebt en dat je nadenkt over alternatieve manieren waarop je die waarde kan inzetten en kan kapitaliseren. Vanuit die gedachte ga je dan verbanden en partnerships aan.*²²³

Volgens Hogendijk van Stichting IJ Producties moet je als cultureel ondernemer samenwerkingsverbanden aangaan om je organisatie (financieel) gezond te houden. Om dat voor elkaar te krijgen is het volgens haar belangrijk dat je als organisatie met het artistieke als motor een brug slaat tussen kunst en de samenleving.²²⁴ Ook voor Vreeburg van Theater Kikker zit cultureel ondernemerschap in het versterken van de organisatie door samenwerkingsverbanden aan te gaan. Daarnaast kun je je organisatie volgens haar versterken door te netwerken, te zoeken naar andere manieren om geld te

²²¹ Interview IJgosse, Moeremans&Sons.

²²² Ibidem.

²²³ Interview Breure, Veem Huis voor Performance.

²²⁴ Interview Hogendijk, Stichting IJ Producties.

verdienen en door aspecten in je organisatie efficiënter in te richten. Daardoor is er meer geld beschikbaar voor artistieke activiteiten. De artistieke kern van de organisatie is daarbij het belangrijkste uitgangspunt, maar je moet ook de relatie met het financiële aspect van wat je doet blijven zien volgens Vreeburg.²²⁵ Voor Elstgeest van Productiehuis Rotterdam is het artistieke eveneens het belangrijkste uitgangspunt bij cultureel ondernemerschap. Ze stelt: *"Alles begint met een goed artistiek idee. Het wordt gevaarlijk zo gauw cultureel ondernemerschap los komt te staan van artistieke waarde."*²²⁶ Cultureel ondernemerschap bestaat volgens Elstgeest uit professioneel functioneren (bijvoorbeeld cao's hanteren en contracten op orde hebben), verschillende financieringsbronnen hebben, zorgen voor draagvlak voor wat je maakt en jezelf niet isoleren, maar juist samenwerkingsverbanden aangaan en netwerken.²²⁷

Volgens Elstgeest is cultureel ondernemend zijn belangrijk voor een organisatie om weerbaar te zijn. Ze stelt dit als volgt: *"Cultureel ondernemerschap is een belangrijke tool om artistiek en financieel weerbaar te worden en die weerbaarheid te behouden."*²²⁸ De visie van Hogendijk van Stichting IJ Producties sluit hierbij aan. Volgens haar is het belangrijk cultureel ondernemend te zijn, omdat dat je in staat stelt te kunnen blijven doen wat je wil doen.²²⁹ Volgens Vreeburg van Theater Kikker is cultureel ondernemerschap belangrijk, omdat het je ertoe dwingt naar buiten te kijken, bijvoorbeeld naar publiek.²³⁰ De visie van Breure van Veem Huis voor Performance komt hiermee overeen. Volgens haar is cultureel ondernemerschap belangrijk, omdat het van een organisatie vraagt steeds opnieuw te kijken naar het verhaal dat uitgedragen wordt, naar hoe dingen gedaan worden en naar hoe verbanden gelegd worden.²³¹

Uit bovenstaande blijkt dat cultureel ondernemerschap in de praktijk vooral samenhangt met het aangaan van samenwerkingsverbanden en dat het altijd een artistiek uitgangspunt moet hebben. Dit sluit aan bij de waarde-georiënteerde visie van Klamer. Volgens Klamer draait cultureel ondernemerschap namelijk om het realiseren van sociale en culturele waarde en is al het andere, inclusief financiën, bijzaak. Uit bovenstaande blijkt verder dat cultureel ondernemerschap volgens de visies uit de praktijk sterk afwijkt van de zakelijke, geld-georiënteerde, visie uit het cultuurbeleid en de zakelijk-commerciële benadering van Rienstra. Kunst heeft volgens de onderzochte organisaties vooral waarde op het artistieke vlak (zie hoofdstuk 6) en economische waarde ontstaat volgens deze organisaties als gevolg van die artistieke waarde. De waarde van kunst

²²⁵ Interview Vreeburg, Theater Kikker.

²²⁶ Interview Elstgeest, Productiehuis Rotterdam.

²²⁷ Ibidem.

²²⁸ Interview Elstgeest, Productiehuis Rotterdam.

²²⁹ Interview Hogendijk, Stichting IJ Producties.

²³⁰ Interview Vreeburg, Theater Kikker.

²³¹ Interview Hogendijk, Stichting IJ Producties.

hangt volgens de onderzochte praktijkvisies dus niet samen met de hoeveelheid publiek die het trekt en de hoeveelheid inkomsten die het oplevert, zoals bij Zijlstra het geval is.

De onderzochte praktijkvisies laten zien dat bij cultureel ondernemerschap ook een zeker markt bewustzijn hoort (in de meeste visies is dit expliciet besproken, Productiehuis Rotterdam wijst hier op met 'zorgen voor draagvlak voor dat wat je maakt' en Stichting IJ Producties met 'het creëren van een financieel gezonde organisatie'), maar dat bewustzijn staat niet gelijk aan het zoveel mogelijk geld halen uit de markt zoals bij Zijlstra. Het markt bewustzijn komt in de praktijk daardoor meer overeen met de visie op marktwerking uit de jaren tachtig, toen de verzakelijking van het cultuurbeleid begon.

De visies van Vreeburg (Theater Kikker) en Hogendijk (Stichting IJ Producties) gaan specifiek in op het sterk of gezond maken van een organisatie. Daardoor sluiten ze aan bij de organisatorische benadering van cultureel ondernemerschap van Hagoort, die er vanuit gaat dat cultureel ondernemerschap nodig is voor het versterken van het artistieke en culturele organisatievermogen.

8.2 Cultureel ondernemerschap, de overheid en de markt volgens de praktijkvisies

Uit de vorige paragraaf blijkt dat volgens de geïnterviewden bij cultureel ondernemerschap ook een zeker markt bewustzijn hoort, waarbij het artistieke altijd het uitgangspunt moet zijn. Daarmee lijkt het waarde-georiënteerde perspectief van Klamer het meest aan te sluiten bij de praktijkvisies. Deze visies wijken echter op een belangrijk punt af van die van Klamer en dat is als het gaat om loskomen van de markt en de overheid. Volgens Elstgeest van Productiehuis Rotterdam is het juist cultureel ondernemend als je zoveel mogelijk gebruik maakt van de markt en de overheid om je artistieke plannen te financieren. Het vinden van subsidies is volgens Elstgeest dan ook een vorm van cultureel ondernemerschap.²³² Vreeburg van Theater Kikker deelt deze visie. Ze stelt: "*Een cultureel ondernemer in de theatersector zou zowel financiering vanuit de markt als overheidssteun moeten gebruiken om ondernemend te zijn.*"²³³ Ook voor Breure van Veem Huis voor Performance hangen cultureel ondernemerschap, de markt en de overheid met elkaar samen. Daarbij moet je volgens haar de markt en de overheid als gelijke spelers zien en als organisatie vanuit je eigen kracht kijken naar hoe je, je tot de markt en de overheid kunt verhouden.²³⁴ IJgosse van Moeremans&Sons beschrijft de verhouding tussen cultureel ondernemerschap en de overheid niet expliciet, maar stelt wel dat Moeremans&Sons cultureel ondernemend te werk gaat. Aangezien het

²³² Interview Elstgeest, Productiehuis Rotterdam.

²³³ Interview Vreeburg, Theater Kikker.

²³⁴ Interview Breure, Veem Huis voor Performance.

collectief veel gebruik maakt van subsidie, kunnen we concluderen dat subsidie vinden voor hen ook een manier is om cultureel ondernemend te zijn.²³⁵

De visie van Stichting IJ Producties komt ook overeen met bovenstaande visies. Hogendijk legt haar visie op de relatie tussen cultureel ondernemerschap en de overheid en de markt als volgt uit:

*Binnen Stichting IJ Producties hopen we dat we naar een verhouding toekunnen van vijftig procent financiering uit private fondsen, publieksinkomsten en opdrachten en vijftig procent financiering vanuit de overheid. Op die manier willen we meer loskomen van de overheid en andere subsidiënten, zodat meer continuïteit ontstaat en er meer vrijheid en ruimte ontstaat om dingen te kunnen doen.*²³⁶

De gelijke verdeling tussen inkomsten uit de markt en uit de overheid, laat zien dat je de markt en de overheid volgens Hogendijk net als volgens Breure moet zien als gelijke spelers. Daarnaast laat het citaat zien dat Hogendijk cultureel ondernemerschap niet ziet als volledig loskomen van subsidies.

Uit deze paragraaf blijkt dat de onderzochte praktijkvisies afwijken van de theorie over cultureel ondernemerschap. Alle vier de perspectieven die in de theorie zijn besproken gaan er namelijk vanuit dat cultureel ondernemerschap gaat om zoveel mogelijk afstand nemen van subsidie, terwijl de geïnterviewden vinden dat subsidie vinden een vorm van cultureel ondernemerschap is. Financiering vanuit de derde sfeer (sfeer van het wederkerige), waar volgens Klamer het beste financiering voor kunstuitingen gezocht kan worden, is niet genoemd door de geïnterviewden. Voor de meeste organisaties is subsidie (van het Rijk, een gemeente of publieke fondsen) op dit moment de grootste inkomstenbron. Publieksinkomsten, inkomsten uit verhuur, private fondsen en eventueel sponsoring zijn een aanvulling op die subsidie. De vraag die dit oproept is of een organisatie weerbaar kan zijn als subsidie de belangrijkste inkomstenbron is. De overheid verandert namelijk iedere vier jaar haar beleid en is de afgelopen jaren op het gebied van experiment en vernieuwing van het aanbod niet de betrouwbaarste gebleken.

²³⁵ Interview IJgosse, Moeremans&Sons.

²³⁶ Interview Hogendijk, Stichting IJ Producties.

9. De artistieke en financiële weerbaarheid van de onderzochte organisaties

In dit hoofdstuk zal de weerbaarheid van de onderzochte organisaties op het gebied van experiment en vernieuwing van het aanbod in kaart worden gebracht. Dit gebeurt, zoals in de inleiding aangegeven, aan de hand van de visies van de organisaties op verschillende 'parameters'. Die 'parameters' vormen de paragrafen van dit hoofdstuk.

9.1 Visies op financiering

9.1.1 Financieringsbronnen

Productiehuis Rotterdam ontvangt als enige van de onderzochte organisaties sinds 1 januari 2017 weer rijkssubsidie vanuit de basisinfrastructuur. Verder ontvangt het productiehuis een structurele subsidie en incidenteel een projectsubsidie van de Gemeente Rotterdam. De financiering van het productiehuis wordt verder aangevuld met subsidies uit publieke fondsen, zoals het Fonds Podiumkunsten en een aantal Europese fondsen. Daarbij heeft Productiehuis Rotterdam eigen inkomsten uit kaartverkoop en verhuur. De Rotterdamse Schouwburg, net als het productiehuis onderdeel van Theater Rotterdam, heeft een aantal sponsors en twee vriendenverenigingen. Elstgeest stelt: *"Op het gebied van talentontwikkeling wordt geen sponsor- en vriendenwerving gedaan. Daar is die afdeling te klein voor en het talent te jong."*²³⁷ In de financieringsmix van Productiehuis Rotterdam heeft subsidie volgens Elstgeest de overhand en is het aandeel van subsidie toegenomen nu ze weer rijkssubsidie vanuit de basisinfrastructuur ontvangen.²³⁸ Ook voor Theater Kikker is subsidie de belangrijkste inkomstenbron. Dit is structurele subsidie komt van de gemeente Utrecht (steeds voor vier jaar toegekend). Vreeburg vertelt dat Theater Kikker verder gefinancierd wordt met recetteopbrengsten (inkomsten uit kaartverkoop), horecaopbrengsten en inkomsten uit verhuur en dat soms aanvullende fondsen worden aangesproken. Vreeburg zegt dat Theater Kikker de mogelijkheden van sponsoring en van het opzetten van een vriendenvereniging onderzoekt. Eerder ontbrak daar volgens haar de tijd voor.²³⁹

Ook Stichting IJ Producties en Veem Huis voor Performance worden voor het merendeel met gemeentelijke subsidie gefinancierd. Beide ontvangen een vierjarige subsidie vanuit het Kunstenplan van het Amsterdams Fonds voor de Kunst. Veem Huis voor Performance ontvangt daarnaast subsidie van het Fonds Podiumkunsten en van verschillende private en publieke fondsen (waaronder ook Europese). Volgens Breure wordt die financiering verder aangevuld met inkomsten uit verhuur en publieksinkomsten. De verhouding tussen subsidie en andere inkomsten, ligt volgens haar bij Veem Huis voor Performance op zestig procent subsidie en veertig procent eigen

²³⁷ Interview Hogendijk, Stichting IJ Producties.

²³⁸ Interview Elstgeest, Productiehuis Rotterdam.

²³⁹ Interview Vreeburg, Theater Kikker.

inkomsten. De eigen inkomsten zijn toegenomen, doordat Veem Huis voor Performance vanaf 2013 geen rijkssubsidie vanuit de basisinfrastructuur meer ontvangt. Breure zegt daar het volgende over:

*Het is niet zozeer dat de andere inkomsten zijn gegroeid, het is vooral zo dat de subsidie is afgenomen. Daardoor is het aandeel andere inkomsten groter geworden. Dit is niet per se positief, omdat een ton andere inkomsten meer is als er maar twee ton subsidie is dan als er vier ton subsidie is.*²⁴⁰

Stichting IJ Producties ontvangt naast de gemeentelijke subsidie op dit moment een tweejarige subsidie van het Fonds Podiumkunsten en subsidie van het Stadsdeel Amsterdam-Noord. Ook worden ze ondersteund door verschillende andere publieke en private fondsen, waaronder het VSBFonds en het Prins Bernhard Cultuurfonds. Daarnaast heeft Stichting IJ Producties inkomsten uit de kaartverkoop van het festival en hebben ze verschillende sponsors. Over deze financieringsmix zegt Hogendijk het volgende:

*Met deze combinatie van financieringsbronnen hebben we een financiële basis waarmee we de stichting voor een deel draaiende kunnen houden, maar voor het Over het IJ Festival moeten ieder jaar opnieuw aanvragen gedaan worden bij fondsen en sponsors. Dit maakt onze positie onzeker.*²⁴¹

Vanwege die onzekere positie heeft Stichting IJ Producties dit jaar het eerder genoemde nieuwe organisatiemodel ingevoerd. Met de externe projecten die daar onderdeel van zijn, proberen ze geld te verdienen voor meer continuïteit in de financiering.²⁴² Dit laat zien dat Stichting IJ Producties probeert financieel weerbaarder te worden door zich meer op de markt te begeven, wat overeen komt met hun eerder besproken visie dat ze toe willen naar vijftig procent marktfinanciering en vijftig procent overheidsfinanciering. Nu is die verhouding volgens Hogendijk nog twee derde overheidsfinanciering en één derde marktfinanciering.²⁴³

Moeremans&Sons ontvangt als enige onderzochte organisatie geen rechtstreekse overheidssubsidie van het Rijk of een gemeente. Wel ontvangen ze overheidssubsidie van het Fonds Podiumkunsten. Tot 2015 was dat op ad hoc basis. Daarna ontvingen ze een soort tussensubsidie voor hun hele repertoire als opmaat naar een meerjarige subsidie die ze vanaf 1 januari 2017 ontvangen. Verder zoekt Moeremans&Sons per project aanvullende financiering. Volgens IJgosse is dit meestal subsidie uit publieke en private

²⁴⁰ Interview Breure, Veem Huis voor Performance.

²⁴¹ Interview Hogendijk, Stichting IJ Producties.

²⁴² Ibidem.

²⁴³ Interview Hogendijk, Stichting IJ Producties.

fondsen (onder andere het Prins Bernhard Cultuurfonds, Stichting Ammodo, Stichting Melanie en het Lira Fonds). Moeremans&Sons financiert haar projecten verder met publieksinkomsten en een kleine hoeveelheid sponsoring. Daarnaast wordt voor financiering ook gecoproduceerd met andere organisaties als het Noord Nederlands Toneel, Productiehuis Rotterdam en Toneelgroep Oostpool. IJgosse vertelt dat Moeremans&Sons ook graag financiële sidekicks (vrienden) zou willen, maar dat dit nog niet van de grond is gekomen.²⁴⁴ De verhouding tussen subsidie en andere inkomsten omschrijft IJgosse als volgt: "*De belangrijkste inkomstenbron voor Moeremans&Sons is subsidie, de rest is aanvullend daarop. De afgelopen jaren zijn onze eigen inkomsten wel gegroeid. Onder andere omdat we meer zijn gaan spelen en dus meer publieksinkomsten kregen.*"²⁴⁵

Uit bovenstaande blijkt dat bij alle onderzochte organisaties subsidie de belangrijkste inkomstenbron is. Daarbij maken ze allemaal gebruik van verschillende financieringsbronnen, waaronder verschillende vormen van subsidie. Dit laat zien dat de weerbaarheid van de organisaties (deels) een subsidie-afhankelijke weerbaarheid is. In hoofdstuk 10, de conclusie van de casestudy, wordt hier verder op ingegaan.

9.1.2 Problemen met financiering

De meeste geïnterviewden geven aan dat het vinden van financiering door de bezuinigingen lastiger is geworden. Alleen voor Moeremans&Sons geldt dit niet. Dat komt volgens IJgosse doordat het collectief pas begon op het moment van de bezuinigingen. IJgosse stelt:

*Het vinden van financiering gaat goed bij Moeremans&Sons, zeker op het gebied van publieke en private fondsen. Ook het verkrijgen van publieksinkomsten gaat goed. Dit komt onder andere doordat we onze voorstellingen op Oerol spelen. Dat is een heel populair festival, wat zorgt voor veel publiek bij onze voorstellingen en dus voor veel inkomsten.*²⁴⁶

Productiehuis Rotterdam heeft het volgens Elstgeest de afgelopen jaren door het stoppen van de rijkssubsidie uit de basisinfrastructuur zwaar gehad. Mede daardoor moesten ze fuseren tot Theater Rotterdam en moest er ieder jaar aanspraak gedaan worden op de algemene reserves. Door de fusie en doordat ze weer opgenomen zijn in de basisinfrastructuur, is de financiële situatie nu weer stabiel volgens Elstgeest.²⁴⁷ Vreeburg

²⁴⁴ Interview IJgosse, Moeremans&Sons.

²⁴⁵ Ibidem.

²⁴⁶ Interview IJgosse, Moeremans&Sons.

²⁴⁷ Interview Elstgeest, Productiehuis Rotterdam.

van Theater Kikker geeft aan dat het vinden van financiering op dit moment lukt en dat het theater gezonde jaarcijfers heeft. Dit komt volgens haar met name door de goede relatie met de gemeente Utrecht en doordat die gemeente het belang van het theater voor de stad en de theatersector goed inziet. De bezuinigingen en de recessie (economische crisis in Nederland van 2007 tot en met 2009) maakten het voor Theater Kikker financieel zwaar, onder andere omdat de inkomsten uit verhuur terugliepen. Dit konden ze volgens Vreeburg opvangen met de subsidie, maar leidde er wel toe dat er personeel ontslagen moest worden. Ook geeft Vreeburg aan dat Theater Kikker heel veel doet voor heel weinig geld.²⁴⁸ Ze stelt:

*Bij Theater Kikker doen we eigenlijk te veel met te weinig geld. We zouden eigenlijk meer moeten kiezen, maar dan kunnen we niet alles doen wat. Dat willen we niet, daarom werkt iedereen bij Theater Kikker meer uren dan waar hij/zij voor betaald wordt. Ik zou dit graag meer marktconform zien, maar daar zijn meer financiële middelen voor nodig.*²⁴⁹

Ook IJgosse van Moeremans&Sons wijst hier op. Hij zegt:

*Soms zit het weerbare bij ons ook een beetje in niet nadenken, vergeten, oogkleppen opdoen. Dat gaat dan vooral om de hoeveelheid werk en het ontbreken van geld. Soms besluiten we dan toch maar om gewoon te maken, ondanks dat we er niet voor betaald krijgen.*²⁵⁰

Moeremans&Sons is zich hierbij volgens IJgosse bewust dat dit maar af en toe kan en dat het niet per se een reële vorm van weerbaarheid is. De citaten van Vreeburg en IJgosse laten zien dat weerbaarheid ook een soort drive kan zijn bij mensen in de theatersector om vanuit het artistieke belang van wat ze doen, meer te doen dan waar ze voor betaald krijgen. Hier zien we het idee uit hoofdstuk 2 in terug dat arbeidssatisfactie belangrijker is dan inkomsten verwerven. Verder lijkt weerbaarheid volgens het citaat van Vreeburg ook te zitten in veel doen voor weinig geld. Dit lijkt op een soort streven naar zo efficiënt mogelijk werken. De vraag is echter hoe houdbaar, en dus hoe weerbaar, het is om veel te doen voor weinig geld en om meer werk te doen dan waar voor betaald wordt. Aan het streven naar efficiëntie zijn namelijk risico's verbonden, zoals het naar de achtergrond verdwijnen van de artistieke idealen van een organisatie en burn-outs bij het personeel. Hogendijk (Stichting IJ Producties) geeft aan dat de editie van *Theatermaker* uit april

²⁴⁸ Interview Vreeburg, Theater Kikker.

²⁴⁹ Ibidem.

²⁵⁰ Interview IJgosse, Moeremans&Sons.

2016 (jaargang 137, nummer 2) over uitholling en burn-outs in de theatersector dit laat zien.²⁵¹

Net als Vreeburg geeft Hogendijk van Stichting IJ Producties aan dat de financiering moeilijker is geworden door de bezuinigingen. Hogendijk stelt:

*Door de bezuinigingen is het moeilijker geworden om het hoofd boven water te houden. Subsidie krijgen is lastiger geworden, omdat er minder beschikbaar is en fondsen en sponsoren je voor een bepaalde tijd steunen en daarna een volgende organisatie gaan ondersteunen. Ook worden er sinds de bezuinigingen door meer organisaties subsidieaanvragen gedaan, terwijl er minder geld beschikbaar is.*²⁵²

Daarbij had Stichting IJ Producties volgens Hogedijk voor de economische crisis veel meer externe opdrachten, die zorgden voor inkomsten voor het festival en de organisatie. Inmiddels groeit het aantal externe projecten weer. Daarbij zet de stichting hier met het nieuwe organisatiemodel extra op in.²⁵³ Ook voor Veem Huis voor Performance is het vinden van financiering lastiger geworden sinds ze door de bezuinigingen niet meer in de basisinfrastructuur zitten. Breure geeft daarbij aan dat het vinden van financiering wel lukt, maar met moeite. Omdat de financiële situatie na de bezuinigingen onhoudbaar werd, besloot Veem Huis voor Performance te transformeren naar een 100-dagen huis (zie paragraaf 5.1.4). Volgens Breure zoekt Veem Huis voor Performance om beter rond te kunnen komen naar andere vormen van financiering, bijvoorbeeld sponsoring. Ze geeft daarbij aan dat het lastig is om sponsoren te vinden, omdat sponsoren resultaat willen zien. Bij experiment en vernieuwing is dat er echter niet altijd en kan het resultaat ook tegenvallen.²⁵⁴ Dit hangt samen met de onzekerheid in (het oordelen over) de kwaliteit die sterk van toepassing is op experimenteel en vernieuwend aanbod en ook geldt voor sponsoren. Dit komt overeen met de visie van Elstgeest dat het talent van productiehuisen te jong is voor sponsoring (zie vorige paragraaf). Daarnaast is Veem Huis voor Performance een kleine organisatie, waardoor volgens Breure ook de tijd en mankracht ontbreekt die nodig is voor het vinden van sponsoren. Dit sluit aan bij de visie van Vreeburg (Theater Kikker), dat de tijd ontbreekt voor het zoeken naar sponsoren.

Dat de onderzochte organisaties moeite hadden of nog hebben met het vinden van financiering bedreigt hun financiële weerbaarheid. De organisaties lijken er echter alles aan te doen om die weerbaarheid te behouden, bijvoorbeeld door te fuseren, personeel

²⁵¹ Interview Hogendijk, Stichting IJ Producties.

²⁵² Ibidem.

²⁵³ Interview Hogendijk, Stichting IJ Producties.

²⁵⁴ Interview Breure, Veem Huis voor Performance.

te ontslaan, een nieuwe organisatiemodel in te zetten of een 100-dagen huis te worden. Hier wordt verder op ingegaan in de conclusie van de casestudy (hoofdstuk 10).

9.2 Visies op omgang met het publiek

Uit de eerdere hoofdstukken van deze uitwerking van de casestudy bleek dat het artistieke voor alle organisaties voorop staat. Impliciet geeft dit al aan dat de organisaties niet zullen buigen voor de wensen en behoeften van het publiek. Uit de interviews blijkt dit grotendeels te kloppen. Elstgeest van Productiehuis Rotterdam geeft aan geen rekening te houden met de artistieke smaak van het publiek (met wat het publiek wil zien), maar wel na te denken over publiek. Elstgeest zegt daar het volgende over:

Bij Productiehuis Rotterdam gaan we er vanuit dat er voor een heleboel dingen die we maken wel publiek is, maar dat we dat nog niet bereiken. We zijn daarom met het publiek bezig in de zin van 'hoe bereiken we ze?'. Om dat publiek te vinden zoeken we bijvoorbeeld naar een nieuw soort maker met een nieuw soort stem, bijvoorbeeld een andere culturele achtergrond.²⁵⁵

Ook Theater Kikker houdt niet in artistiek opzicht rekening met het publiek. Bij Theater Kikker is volgens Vreeburg de artistiek-inhoudelijke kant van het tonen van voorstellingen het belangrijkste uitgangspunt. Daarom programmeren ze niet naar wat het publiek wil zien en hebben ze niet als doel de behoeften van het publiek te bevredigen. Vreeburg geeft daarbij aan dat als het publiek achter blijft, daar wel consequenties aan verbonden zijn. Een voorstelling moet volgens haar namelijk ergens landen bij het publiek. Die consequenties hebben vooral te maken met de vorm waarin iets aangeboden wordt. Vreeburg zegt: "*Als publiek achter blijft, wordt er niet in artistiek opzicht gebogen naar het publiek, maar wordt er gekeken naar de context waarin we als podium iets aanbieden. Voor Theater Kikker draait alles om de context waarin je iets laat zien.*"²⁵⁶ De visie op publiek van Breure van Veem Huis voor Performance komt hiermee overeen. Veem Huis voor Performance is volgens haar vooral bezig met het publiek door te kijken naar de context waarin ze iets presenteren. Breure zegt dat Veem Huis voor Performance ondanks de financiële tegenslagen niet naar het publiek toegegroeid is om meer geld te verdienen. Ze denkt nooit "*hier heeft het publiek zin in, dus maak of toon ik dit.*"²⁵⁷ Het publiek vindt Veem Huis voor Performance volgens Breure om wat ze maken.²⁵⁸

²⁵⁵ Interview Hogendijk, Stichting IJ Producties.

²⁵⁶ Interview Vreeburg, Theater Kikker.

²⁵⁷ Interview Breure, Veem Huis voor Performance.

²⁵⁸ Ibidem.

Ook Moeremans&Sons laat zich niet leiden door het publiek, maar denkt volgens IJgosse wel na over hoe iets naar het publiek gebracht wordt. Moeremans&Sons probeert volgens hem in het contact met het publiek meer te delen dan enkel te tonen. Op die manier willen ze een community opbouwen met het publiek. Dit doen ze bijvoorbeeld door sidekicks (een soort 'vrienden van' zonder financieel uitgangspunt) te zoeken en door aan hun voorstellingen gesprekken en andere activiteiten met hun publiek te koppelen (zoals bijvoorbeeld een lunch in het programma *Futopia* op Oerol in 2016).²⁵⁹ Moeremans&Sons lijkt hiermee aan te sluiten bij de visie van Klamer dat het publiek meer gezien moet worden als 'partner' dan als 'koper'.

Stichting IJ Producties is de enige organisatie die naar eigen zeggen op een bepaalde manier rekening houdt met de artistieke smaak van het publiek. Dit doen ze volgens Hogendijk door een zo breed mogelijk palet aan voorstellingen en projecten aan te bieden. Daarbij houdt de stichting volgens haar rekening met het publiek door de context van de wijk en de stad te betrekken bij hun projecten. Op die manier proberen ze aan te sluiten op wat er bij het publiek leeft. Volgens Hogendijk is dat belangrijk, omdat je als theater-vertonende organisatie altijd iets doet voor een publiek. Hogendijk geeft echter aan dat ook hierin het artistieke altijd het belangrijkste uitgangspunt.²⁶⁰

In hoofdstuk 3 werd weerbaarheid opgesplitst in artistieke en financiële weerbaarheid. Een organisatie die artistiek weerbaar is, is bij tegenslag in staat zijn artistieke keuzes overeind te houden en zijn artistieke waarde te behouden. Deze paragraaf en de hoofdstukken 6 en 8, laten zien dat de onderzochte organisaties in dat opzicht artistiek weerbaar zijn. Alle geïnterviewden geven aan dat het artistieke altijd leidend is binnen hun organisatie en dat dit ondanks de financiële tegenslagen van de bezuinigingen nog altijd zo is. Al het andere, bijvoorbeeld economische waarde en cultureel ondernemerschap, moet volgens de geïnterviewden voortkomen uit de artistieke inhoud van wat de organisaties maken of tonen. Om dit voor elkaar te krijgen veranderen ze dan bijvoorbeeld hun organisatievorm of de context waarin ze hun artistieke producten presenteren.

9.4 Visies op de invulling van experiment en vernieuwing van het aanbod

Uit hoofdstuk 6 blijkt dat de onderzochte organisaties het er over eens zijn dat experiment en vernieuwing van het aanbod overgenomen moeten worden door de theatersector na het wegvallen van een groot deel van de productiehuizen. In deze paragraaf wordt besproken hoe dit volgens de organisaties zou moeten gebeuren, hoe ze daar naar eigen zeggen invulling aan geven en welke rol cultureel ondernemerschap daarbij speelt volgens hen.

²⁵⁹ Interview IJgosse, Moeremans&Sons.

²⁶⁰ Interview Hogendijk, Stichting IJ Producties.

9.4.1 De manier waarop experiment en vernieuwing van het aanbod vorm zouden moeten krijgen volgens de onderzochte organisaties

Opvallend is dat Elstgeest, hoewel Productiehuis Rotterdam een productiehuis is, van mening is dat er een diversiteit in vorm en financiering nodig is voor het vormgeven van experiment en vernieuwing van het aanbod. Ze stelt:

Het delen van faciliteiten op productioneel, zakelijk en artistiek vlak is een goed model voor experiment, vernieuwing en talentontwikkeling. Dit hoeft echter niet alleen door productiehuizen vormgegeven te worden. Het is dan ook een goede ontwikkeling dat sinds het stoppen van de rijkssubsidie voor productiehuizen er productiehuizen veranderd zijn in werkplaatsen of zich meer zijn gaan richten op onderzoek en dat gezelschappen deze taken nu voor een deel op zich nemen. Een ontwikkelingstraject moet bij een maker passen en door de diversiteit in trajecten is dat nu beter mogelijk.²⁶¹

Ook volgens IJgosse van Moeremans&Sons is het goed dat er andere manieren zijn ontstaan waarop experiment en vernieuwing vormgegeven worden. De functies die productiehuizen vroeger hadden komen volgens hem samen in een pakket van aandacht, betrokkenheid, een artistieke mentor en ondersteuning op het gebied van productie, techniek en publiciteit. Volgens IJgosse kan dat echter ook op andere manieren dan in productiehuizen vorm krijgen, bijvoorbeeld bij grotere gezelschappen. Hij denkt dat die gezelschappen door hun artistieke kader de vrijheid van de maker kunnen beperken, maar dat die beperking voor sommige makers juist goed is.²⁶² Hierin komt de visie van IJgosse overeen met de visie van Elstgeest dat verschillende ontwikkelingstrajecten bij verschillende makers passen.

Volgens Theater Kikker, Stichting IJ Producties en Veem Huis voor Performance zouden er juist weer meer productiehuizen moeten komen. De reden hiervoor is volgens Vreeburg (Theater Kikker) dat productiehuizen de artistieke vrijheid kunnen bieden die belangrijk is voor experiment en vernieuwing.²⁶³ De visie van Vreeburg komt hierin overeen met de eerder besproken visie van de Raad voor Cultuur. Hoewel Vreeburg voorstander is van productiehuizen, hoeft de sector volgens haar niet helemaal terug naar de situatie van voor 2013 (21 productiehuizen in basisinfrastructuur). Positieve gevolgen van de bezuinigingen zijn volgens haar namelijk dat er meer ruimte is ontstaan om buiten de vaste structuur om iets te doen en dat er veel nieuwe initiatieven zijn ontstaan. Bijvoorbeeld collectieven van makers en makers of collectieven die zelf

²⁶¹ Interview Elstgeest, Productiehuis Rotterdam.

²⁶² Interview IJgosse, Moeremans&Sons.

²⁶³ Interview Vreeburg, Theater Kikker.

bijvoorbeeld festivals organiseren.²⁶⁴ In dit onderzoek zien we dit bijvoorbeeld terug bij Moeremans&Sons, dat als collectief begon ten tijde van de bezuinigingen en dat zowel in organisatie als op artistiek gebied experimenteert. Verder zien we deze tendens niet terug binnen dit onderzoek. Waarschijnlijk komt dat omdat binnen dit onderzoek vooral al bestaande organisaties op het gebied van talentontwikkeling, experiment en vernieuwing zijn onderzocht. Deze zijn experiment en vernieuwing blijven vormgeven of zijn daar meer aandacht aan gaan besteden. Of en hoe de tendens die Vreeburg omschrijft verder terug te zien is in de theatersector, kan in een eventueel vervolgonderzoek worden onderzocht.

Voor Stichting IJ Producties en Veem Huis voor Performance zit het belang van productiehuisen vooral in de 'thuisbasis' die ze bieden aan makers. Volgens Hogendijk (Stichting IJ Producties) zorgt een dergelijke basis voor continuïteit in de begeleiding en ontwikkeling van makers. Hogendijk zou dan ook graag zien dat er nog een aantal productiehuisen bijkomen, wat meer verspreid over het land. Daarnaast zouden festivals ook een soort 'thuisbasis' kunnen zijn voor talentontwikkeling, experiment en vernieuwing van het aanbod. Hogendijk stelt:

*Festivals zouden daar nog meer in gezien en financieel beloond kunnen worden, in de functie die ze hebben in talentontwikkeling, experiment en vernieuwing. Festivals hebben daarin hun eigen functie. Ze kijken naar mogelijkheden buiten de theaterzaal en samenwerkingen met allerlei (maatschappelijke en culturele) partners om trajecten te kunnen maken voor makers, wat productiehuisen niet altijd doen. Ze kunnen goed denken vanuit de makers en wat zij nodig hebben.*²⁶⁵

Ook Breure van Veem Huis voor Performance zouden er meer 'thuisbasisen' voor talentontwikkeling, experiment en vernieuwing bij mogen komen. Een dergelijke 'thuisbasis' zou volgens Breure een plek moeten zijn waar zo wel voorstellingen gemaakt worden, als manieren van denken over theater ontwikkeld worden.²⁶⁶

Bovenstaande laat zien dat de meeste organisaties een diversiteit in het vormgeven van experiment en vernieuwing van het aanbod belangrijk vinden, maar dat ook productiehuisen daarin belangrijk blijven. Daarbij blijkt uit eerdere hoofdstukken dat dit volgens de geïnterviewden niet zonder subsidie kan (al hoeft het niet enkel rijkssubsidie te zijn). Dit leidt wederom tot de vraag in hoeverre de sector dan weerbaar kan zijn. In hoofdstuk 10 wordt hier verder op ingegaan.

²⁶⁴ Interview Vreeburg, Theater Kikker.

²⁶⁵ Interview Hogendijk, Stichting IJ Producties.

²⁶⁶ Interview Breure, Veem Huis voor Performance.

9.4.2 De manier waarop experiment en vernieuwing van het aanbod vorm krijgen bij de organisaties

Productiehuis Rotterdam geeft volgens Elstgeest vanuit zijn productiehuisfunctie vorm aan experiment en vernieuwing van het aanbod. Dit doet het productiehuis met name door het ondersteunen en begeleiden van talent op artistiek, productioneel, zakelijk, technisch, promotioneel en financieel gebied. Die ondersteuning bestaat bijvoorbeeld uit artistiek advies, publiciteit via de kanalen van Theater Rotterdam en het in contact brengen van de makers met publiek door de voorstelling te vertonen en te verkopen aan andere theaters waarmee Productiehuis Rotterdam sterke banden heeft. Bij de talentontwikkelingstrajecten zet Productiehuis Rotterdam volgens Elstgeest in op vernieuwing in vorm en in het bereiken van nieuw publiek. Bijvoorbeeld door makers te laten experimenteren met crossovers van disciplines en door makers met een andere culturele achtergrond uit te nodigen, die aansluiten bij andere groepen in de samenleving.²⁶⁷ Ook Veem Huis voor Performance is voor een deel nog een productiehuis. Volgens Breure geeft het huis als research en development afdeling van de theatersector vorm aan experiment en vernieuwing van het aanbod:

[...] door een huis te zijn waar niet alleen makers zich kunnen ontwikkelen en waar makers nieuwe voorstellingen kunnen maken, maar door ook een huis te zijn waar nieuwe manieren van denken over theater ontwikkeld kunnen worden en nieuwe manieren van het presenteren van voorstellingen aan het publiek.²⁶⁸

Daarbij geeft Veem Huis voor Performance volgens Breure ook invulling aan experiment en vernieuwing door een 'thuisbasis' te zijn voor makers (zie vorige paragraaf, 9.4.1).²⁶⁹

De andere onderzochte organisaties zijn geen productiehuis en geven daarom op een andere manier invulling aan experiment en vernieuwing van het aanbod. Theater Kikker ziet zichzelf daarin zoals eerder gezegd ook als research en development afdeling van de theatersector. Vreeburg signaleert daarbij dat sinds de bezuinigingen en het wegvallen van een groot deel van de theaterproductiehuizen, het belang van Theater Kikker in experiment en vernieuwing sterk is toegenomen. Vanuit die gedachte heeft Theater Kikker een producerende manier van programmeren ontwikkeld.²⁷⁰ In *Gids naar vernieuwend theater. Ondernemingsplan 2017-2020* wordt 'producerend programmeren' als volgt gedefinieerd door het theater:

²⁶⁷ Interview Elstgeest, Productiehuis Rotterdam.

²⁶⁸ Interview Breure, Veem Huis voor Performance.

²⁶⁹ Ibidem.

²⁷⁰ Interview Vreeburg, Theater Kikker.

*De financiële lacunes kunnen we niet dichten, ook gaan we niet zelf produceren, maar als ontvangend podium, bondgenoot en gastheer van zijn makers, kunnen we als het ware wel 'producerend' programmeren: gezelschappen en makers helpen waar we dat kunnen, in techniek en publiciteit, soms zelfs zakelijk. We gaan tijdig in gesprek met gezelschappen om zicht te krijgen op wat ons en hen te wachten en te doen staat. [...] Ook adviseren we nieuwe makers op strategisch en zakelijk gebied, wijzen hen geregeld de weg naar financieringsmogelijkheden. Voor programmeurs van collega-podia zijn onze Collecties een belangrijke showcase van nieuw werk, die er geregeld toe leidt dat voorstellingen ook elders te zien zijn.*²⁷¹

Uit het interview met Vreeburg blijkt, net als uit het citaat, dat Theater Kikker bijdraagt aan experiment en vernieuwing door makers te begeleiden op de in het citaat genoemde gebieden. Theater Kikker werkte ook voor de bezuinigingen al op deze manier, maar is dit na de bezuinigingen veel meer gaan doen.

Net als Theater Kikker had ook Stichting IJ Producties voor de bezuinigingen volgens Hogendijk al een rol op het gebied van experiment en vernieuwing en is deze rol sterk toegenomen na de bezuinigingen.²⁷² Hogendijk stelt:

*Door de bezuinigingen voelt Stichting IJ Producties des te meer hoe belangrijk ze zijn op het gebied van talentontwikkeling, experiment en vernieuwing. Als gevolg van het wegvallen van productiehuisen waren er ineens veel minder plekken voor (jonge) makers om zich te ontwikkelen en presenteren. Daarin maakt het Over het IJ Festival sinds de bezuinigingen ineens veel meer verschil.*²⁷³

Stichting IJ Producties geeft vorm aan experiment en vernieuwing op het gebied van locatietheater. Dit doen ze volgens Hogendijk door in te zetten op talentontwikkeling, waarbij ruimte voor experiment noodzakelijk is en kan leiden tot vernieuwing. Volgens Hogendijk zijn continuïteit, begeleiding en kennisdeling daarbij essentieel. Daarom zet Stichting IJ Producties in op lange ontwikkelingslijnen voor makers, waarin de makers van traject naar traject kunnen doorstromen (eventueel ook naar externe projecten). Dit houdt bijvoorbeeld in dat er tijdens het Over het IJ Festival verschillende talentontwikkelingstrajecten worden georganiseerd, sommige in samenwerking met andere partijen als festival Oerol en productiehuis en theater Frascati. Daarbij vraagt

²⁷¹ Theater Kikker, *Gids naar vernieuwend theater. Ondernemingsplan 2017-2020* (Utrecht: Theater Kikker, 2016), 11.

²⁷² Interview Hogendijk, Stichting IJ Producties.

²⁷³ Ibidem.

ieder traject steeds iets meer ervaring van de makers (beginnend bij makers die nog studeren of net afgestudeerd zijn).²⁷⁴

Moeremans&Sons neemt een andere positie in dan de overige onderzochte organisaties, omdat het een collectief is dat voorstellingen maakt. De andere organisaties hebben een ondersteunende of producerende rol. Het collectief richt zich volgens IJgosse op het maken van nieuw repertoire met een filosofische insteek. Daarbij experimenteren ze met vormen van theater maken en met nieuwe manieren van met publiek omgaan (meer delen met publiek dan enkel een voorstelling spelen voor publiek). Op die manier geeft Moeremans&Sons invulling aan experiment en het vernieuwing van het aanbod.

Deze paragraaf laat een diversiteit in vormgeven aan experiment en vernieuwing zien, zoals wenselijk was volgens alle onderzochte organisaties. Iedere onderzochte organisatie geeft op zijn eigen manier invulling aan experiment en vernieuwing. Bij de meeste organisaties maakt een vorm van begeleiding op verschillende gebieden daar onderdeel van uit. Diversiteit in het vormgeven van experiment en vernieuwing, zowel organisationeel als financieel, kan bijdragen aan de weerbaarheid van de theatersector op dat gebied. Risico's worden dan namelijk gespreid en tegenslagen kunnen op verschillende manieren worden opgevangen.

9.4.3 De rol die cultureel ondernemerschap volgens de organisaties bij hen speelt in het vormgeven van experiment en vernieuwing van het aanbod

Productiehuis Rotterdam is volgens Elstgeest cultureel ondernemend in het vormgeven aan experiment en vernieuwing van het aanbod door relaties aan te gaan en onderdeel uit te maken van verschillende netwerken (zoals De coproducers, een samenwerkingsverband van zeven theaters die gezamenlijk coproductant waren voor theater- en dansmakers en het Nederland-België netwerk). Op die manier proberen ze theaters aan zich te binden en relaties op te bouwen voor de afzetmarkt van wat er binnen het productiehuis geproduceerd wordt. Daarnaast zijn ze cultureel ondernemend door gebruik te maken van verschillende geldstromen en door onderdeel te worden van Theater Rotterdam. Deze fusie heeft volgens Elstgeest de voordelen dat Productiehuis Rotterdam medegefinancierd wordt door Theater Rotterdam, dat financiële tegenslagen van de ene afdeling opgevangen kunnen worden met financiële meevallers van andere afdelingen en dat er goede afspraken gemaakt kunnen worden over bijvoorbeeld techniek.²⁷⁵ Ook voor Theater Kikker zit het cultureel ondernemende in het vormgeven aan experiment en vernieuwing in netwerken. Dit is volgens Vreeburg sinds de bezuinigingen veel belangrijker geworden.²⁷⁶ Hetzelfde geldt voor Veem Huis voor

²⁷⁴ Interview Hogendijk, Stichting IJ Producties.

²⁷⁵ Interview Elstgeest, Productiehuis Rotterdam.

²⁷⁶ Interview Vreeburg, Theater Kikker.

Performance. Breure zegt dat het huis op een cultureel ondernemende manier vormgeeft aan experiment en vernieuwing door verbindingen te leggen met partners en door na te denken over de context waarin het werk van de makers gepresenteerd wordt (samen met partners uit de buurt).²⁷⁷

Stichting IJ Producties geeft aan cultureel ondernemend te werk te gaan in het vormgeven van talentontwikkeling, experiment en vernieuwing door het nieuwe organisatiemodel dat ze sinds dit jaar hebben. Met dat model wordt (meer) ingezet op het binnenhalen van externe opdrachten op het gebied van kunst en samenleving. Hogendijk legt uit dat ze daardoor inkomsten verwerven om de continuïteit van de talentontwikkelingstrajecten te garanderen en de organisatie draaiende te houden. Daarnaast gaat de stichting volgens haar cultureel ondernemend te werk door in het vormgeven van de talentontwikkelingstrajecten samen te werken met partners binnen en buiten het culturele veld. De visie van IJgosse op de manier waarop Moeremans&Sons cultureel ondernemend te werk gaat, sluit hierbij aan en komt ook overeen met de hierboven besproken visies. Samenwerken speelt daarin namelijk ook bij deze organisatie een belangrijke rol. IJgosse vertelt:

*Moeremans&Sons is bijvoorbeeld cultureel ondernemend in vernieuwing door samen met andere organisaties, zoals het Noord Nederlands Toneel en Productiehuis Rotterdam, voorstellingen te maken. Daarnaast gaat Moeremans&Sons cultureel ondernemend te werk door zelfvoorzienend en zelfsturend te zijn.*²⁷⁸

Deze paragraaf laat zien dat netwerken en het aangaan van samenwerkingsverbanden volgens alle geïnterviewden essentieel zijn bij cultureel ondernemerschap. Dit komt overeen met hun definities van weerbaarheid. Weerbaar kun je volgens de onderzochte praktijkvisies namelijk zijn door samenwerkingsverbanden aan te gaan. Dit laat zien dat cultureel ondernemerschap een manier kan zijn om weerbaar te zijn. In de volgende paragraaf wordt hier verder op ingegaan en ook in hoofdstuk 10 zal hier aandacht aan worden besteed.

9.5 Artistieke en financiële weerbaarheid van de organisaties volgens de organisaties

In deze paragraaf worden de visies van de onderzochte organisaties op hun artistieke en financiële weerbaarheid onderzocht. In hoofdstuk 10 zal dit samengevoegd worden met de conclusies uit de eerdere paragrafen van dit hoofdstuk. Daardoor kunnen conclusies worden getrokken over de weerbaarheid van de sector op het gebied van experiment en vernieuwing van het aanbod.

²⁷⁷ Interview Breure, Veem Huis voor Performance.

²⁷⁸ Interview IJgosse, Moeremans&Sons.

9.5.1 Artistieke weerbaarheid

Productiehuis Rotterdam is volgens Elstgeest weerbaar vanwege het heldere artistieke profiel dat ze hebben en weten uit te dragen. Theaters hebben daardoor volgens haar het vertrouwen om de voorstellingen die het productiehuis maakt te kopen.²⁷⁹ Elstgeest stelt daarbij:

*De artistieke weerbaarheid van Productiehuis Rotterdam is de afgelopen jaren toegenomen. Door het stoppen van de subsidie uit de basisinfrastructuur moesten we bezuinigen. Daardoor moesten we veel preciezere keuzes maken. We hebben onszelf daardoor veel steviger kunnen positioneren op het gebied van een interdisciplinaire vorm van theater maken (al was die positionering er eerder al).*²⁸⁰

Elstgeest geeft verder aan dat Productiehuis Rotterdam weerbaar is in de zin van het opvangen van artistieke tegenslagen, omdat dit onderdeel is van hun functioneren als productiehuis. Bij een productiehuis mag volgens Elstgeest soms iets mislukken en dat gebeurt dan ook weleens.²⁸¹ De artistieke weerbaarheid van Moeremans&Sons, zoals uiteengezet door IJgosse, komt voor een deel overeen met die van Productiehuis Rotterdam. Volgens IJgosse zit die weerbaarheid namelijk in de manier waarop Moeremans&Sons zijn plannen conceptualiseert. Daarnaast is het collectief volgens IJgosse artistiek (en financieel) weerbaar door zich op productioneel vlak zo goed mogelijk voor te bereiden op een project en door samen te werken met andere partijen (bijvoorbeeld met het Noord Nederlands Toneel en Toneelgroep Oostpool). Een bedreiging voor de artistieke weerbaarheid van Moeremans&Sons is volgens IJgosse dat ze sinds 2015 steeds meer voorstellingen zijn gaan produceren. Dit zette het zelfvoorzienende en zelfsturende productiemodel van het collectief onder druk.²⁸² IJgosse legt dit als volgt uit:

Doordat we meer voorstellingen zijn gaan maken en ook het aantal speelbeurten groeide, moesten we onze projecten steeds sneller conceptualiseren en moest alles korter door de bocht geregeld worden. Daardoor was er minder vrijheid en tijd om te maken en ontbrak de zorgvuldigheid om ideeën goed te conceptualiseren of rond te maken. Juist die zorgvuldigheid is nodig om nieuwe modellen te ontwikkelen voor de toekomst. Daarnaast groeide door de toename in speelbeurten ook de behoefte aan extra handen en nam het risico om alles als

²⁷⁹ Interview Hogendijk, Stichting IJ Producties.

²⁸⁰ Interview Elstgeest, Productiehuis Rotterdam.

²⁸¹ Ibidem.

²⁸² Interview IJgosse, Moeremans&Sons.

collectief te doen steeds verder toe. Alle leden hebben naast hun werkzaamheden voor het collectief nog ander werk. De omvang van hun werkzaamheden bij Moeremans&Sons en de verantwoordelijkheden die daarbij horen nemen steeds verder toe. Daarbij is er steeds meer bedrijfsvoering nodig om misrekeningen en faillissement te voorkomen. De leden hebben door hun andere werk echter niet meer tijd beschikbaar om te besteden aan hun werkzaamheden bij Moeremans&Sons. Dit zet ons productiemodel onder druk.²⁸³

Uiteindelijk heeft deze druk op het productiemodel ertoe geleid dat Moeremans&Sons in april 2017 bekend maakte te stoppen als collectief. Dit omdat de individuele ideeën over de uitvoering van de collectieve toekomstplannen en de artistieke ambities te veel uiteenlopen.²⁸⁴ Het collectief bleek niet in staat haar plannen zodanig te re-conceptualiseren om weerbaar genoeg te zijn om dergelijke tegenslagen op te kunnen vangen. Opvallend daarbij is dat het financiële vertrouwen in Moeremans&Sons bij subsidieverstrekkers vanwege hun artistieke plannen (positionering) en hun productiemodel (conceptualisering) hoog was. Dit blijkt uit de structurele subsidie die het Fonds Podiumkunsten ze toewees en het gemak waarmee ze financiering vonden. Deze tegenstelling laat zien dat financiële weerbaarheid en economische waarde (in de zin van inkomsten) niet per se zorgen voor artistieke waarde en weerbaarheid. Dit sluit aan bij de gedeelde visie van de onderzochte organisaties dat artistieke waarde voor economische waarde zorgt en niet andersom, zoals uit de theorie van Klamer bleek (economische waarde zorgt voor artistieke waarde).

Ook bij Stichting IJ Producties, Theater Kikker en Veem Huis voor Performance spelen positioneren en conceptualiseren een belangrijke rol in de artistieke weerbaarheid. Stichting IJ Producties is volgens Hogendijk artistiek weerbaar vanwege haar heldere programma. Hogendijk stelt:

Doordat het format voor de ontwikkelingstrajecten helder is, kunnen er makkelijk dingen aan elkaar gekoppeld worden en is er een goede basis voor het aangaan van samenwerkingsverbanden. Dit versterkt de continuïteit van de organisatie, van het festival en van de ontwikkeling van de makers.²⁸⁵

Theater Kikker is volgens Vreeburg artistiek weerbaar, doordat ze steeds bezig zijn met het bekritisieren en verbeteren van hun artistieke lijn. Theater Kikker heeft haar artistieke weerbaarheid volgens Vreeburg echter niet volledig zelf in de hand. Dit komt omdat ze

²⁸³ Interview IJgosse, Moeremans&Sons.

²⁸⁴ J. Beeckmans, "Theatercollectief Moeremans&Sons stopt," Website *Theaterkrant* (2017), <https://www.theaterkrant.nl/nieuws/theatercollectief-moeremanssons-stopt/> (geraadpleegd op 23 mei 2017).

²⁸⁵ Interview Hogendijk, Stichting IJ Producties.

geen producerende, maar een vertonende instelling zijn. De artistieke waarde van wat ze tonen ligt in handen van de makers van de voorstellingen. Om de artistieke weerbaarheid op dit gebied toch te kunnen bewaken, proberen ze hier invloed op uit te oefenen door de makers te begeleiden en van feedback te voorzien.²⁸⁶ Hieruit kunnen we opmaken dat het begeleiden van makers ook voor de begeleidende organisatie een (belangrijke) functie kan hebben. Namelijk het bewaken van hun artistieke waarde om weerbaar te blijven.

De artistieke weerbaarheid van Veem Huis voor Performance, zoals Breure die omschrijft, zit vooral in vasthouden aan het artistieke uitgangspunt en trouw blijven aan jezelf (positioneren). Breure stelt: "*Veem Huis voor Performance blijft altijd doen wat ze vinden dat ze moeten doen.*"²⁸⁷. Daarbij geeft ze aan dat als er financiële middelen wegvallen, ze artistiek weerbaar blijven door minder te gaan doen en niet door andere dingen te gaan doen. Ze verkiezen daarbij kwaliteit boven kwantiteit. Om dat te kunnen doen, zijn ze een 100-dagen huis geworden (zie paragraaf 5.1.4).²⁸⁸

9.5.2 Financiële weerbaarheid

Elstgeest van Productiehuis Rotterdam geeft aan dat het productiehuis in haar ogen financieel weerbaar is door de subsidie die ze ontvangen, door de algemene reserves die ze hebben en doordat ze onderdeel uitmaken van een groter geheel (Theater Rotterdam). Als gevolg van de bezuinigingen en het stoppen van de rijkssubsidie uit de basisinfrastructuur, werd de financiële weerbaarheid van het productiehuis een aantal jaren bedreigd. Volgens Elstgeest konden ze onder andere door de fusie ze blijven bestaan. Daarnaast geeft Elstgeest aan dat de financiële weerbaarheid van Productiehuis Rotterdam als onderdeel van Theater Rotterdam versterkt wordt door de als gevolg van de bezuinigingen toegenomen nadruk op verhuringen binnen de organisatie. Die verhuringen zorgen voor (extra) inkomsten.²⁸⁹ Elstgeest geeft aan dat Productiehuis Rotterdam kan voortbestaan en blijven maken wat ze willen maken, zolang er geen grote structurele subsidie wegvalt. De situatie van 2013 laat volgens Elstgeest echter zien dat het productiehuis ook in staat is om te gaan met grote financiële tegenslagen.²⁹⁰

Net als Productiehuis Rotterdam gebruikt ook Theater Kikker volgens Vreeburg subsidie om financieel weerbaar te zien. Daarnaast stelt Vreeburg dat het theater eigen reserves heeft om tegenslagen in bijvoorbeeld de recette op te kunnen vangen en dat het theater probeert financieel weerbaar te zijn door zoveel mogelijk samen te werken met andere partners uit Utrecht. Vreeburg stelt daarbij: "*De reserves die we hebben zijn niet groot genoeg om het eventueel wegvallen van de gemeentelijke subsidie op te kunnen*

²⁸⁶ Interview Vreeburg, Theater Kikker.

²⁸⁷ Interview Breure, Veem Huis voor Performance.

²⁸⁸ Ibidem.

²⁸⁹ Interview Elstgeest, Productiehuis Rotterdam.

²⁹⁰ Ibidem.

vangen. Zonder subsidie kunnen we niet blijven programmeren wat we willen programmeren.”²⁹¹ De weerbaarheid van Theater Kikker is daardoor sterk subsidie-afhankelijk. Hoewel het theater nog evenveel subsidie krijgt als voor de bezuinigingen, geeft Vreeburg aan dat de financiële weerbaarheid van het theater iets minder is geworden als gevolg van de bezuinigingen en de economische crisis. De kosten zijn namelijk gestegen en de kaartverkoop is een enigszins gedaald. Die stijging van kosten wordt volgens Vreeburg met name veroorzaakt door de toegenomen vraag naar begeleiding en techniek en doordat makers sinds de bezuinigingen om meer geld vragen. Dit omdat hun inkomsten omhoog moeten om voor subsidie in aanmerking te komen

Net als Productiehuis Rotterdam en Theater Kikker is ook Stichting IJ Producties niet financieel weerbaar zonder subsidie. Hogendijk voegt daar echter aan toe dat ze ook het publiek nodig hebben om weerbaar te zijn, omdat de overheid maar voor een deel van de financiering zorgt. Volgens Hogendijk is Stichting IJ Producties financieel weerbaar, omdat ze een financieel gezonde organisatie zijn. Die weerbaarheid is in haar ogen echter beperkt, omdat continuïteit in de financiering ontbreekt. Hogendijk zegt: *“Ieder jaar is het weer spannend of we de financiering rond krijgen. We redden het telkens net, maar het is ieder jaar weer een groot gevecht.”*²⁹² Daarbij is financieel weerbaar zijn volgens Hogendijk voor Stichting IJ Producties zwaarder geworden door de bezuinigingen en de economische crisis. Zoals in paragraaf 9.1.2 aangegeven, komt dit doordat het vinden van subsidie of sponsoring lastiger is geworden en ze minder aanvragen kregen voor externe projecten. Volgens Hogendijk doet de stichting er alles aan om weerbaarder te worden. Het nieuwe organisatiemodel dat meer inzet op externe projecten is daar volgens haar een manier voor, net als de vele samenwerkingsverbanden die ze aangaan. Sinds de afgelopen editie van het Over het IJ festival heeft de stichting volgens Hogendijk een kleine financiële buffer.²⁹³ Dit duidt op een kleine toename in de financiële weerbaarheid van Stichting IJ Producties.

Veem Huis voor Performance en Moeremans&Sons zijn in hun financiële weerbaarheid ook afhankelijk van subsidie. Breure geeft daarbij aan dat Veem Huis voor Performance financieel weerbaar is, net als artistiek weerbaar, door voor kwaliteit in plaats van kwantiteit te kiezen door een 100-dagen huis te worden (zie paragraaf 9.5.1). Verder proberen ze volgens Breure financieel weerbaar te blijven door op zoek te gaan naar meer financiering, bijvoorbeeld door subsidie aan te vragen bij fondsen, door andere financieringsbronnen te zoeken en door efficiënter te gaan werken. Als alle subsidie zou stoppen, zou dat er volgens Breure toe leiden dat Veem Huis voor Performance moet sluiten.²⁹⁴ Breure geeft net als Elstgeest (al geldt dit voor

²⁹¹ Interview Vreeburg, Theater Kikker.

²⁹² Interview Hogendijk, Stichting IJ Producties.

²⁹³ Ibidem.

²⁹⁴ Interview Breure, Veem Huis voor Performance.

Productiehuis Rotterdam nu niet meer omdat ze weer subsidie uit de basisinfrastructuur krijgen), Vreeburg en Hogendijk aan dat het door de bezuinigingen zwaarder is geworden om financieel weerbaar te zijn. Dit omdat Veem Huis voor Performance nu minder subsidie krijgt dan voor de bezuinigingen.²⁹⁵

Op Moeremans&Sons hebben de bezuinigingen volgens IJgosse geen invloed gehad, omdat ze pas tijdens de bezuinigingen zijn begonnen. Het collectief is volgens hem vooral financieel weerbaar door de buffer die ze hebben opgebouwd en door gebruik te maken van fondsen. IJgosse geeft verder aan dat Moeremans&Sons weerbaar is door financiële en niet-financiële tegenslagen te constateren en er creatief mee om te gaan (omdenken). Het collectief bezint zich bij tegenslagen op een andere aanpak of een nieuw model (anders conceptualiseren). Een grote tegenslag, bijvoorbeeld het wegvallen van alle subsidie, zou er volgens IJgosse toe leiden dat Moeremans&Sons niet langer de hoeveelheid voorstellingen kan blijven maken als ze nu doen. Door de riante buffer kunnen ze volgens hem echter wel blijven bestaan en het project waar ze nu mee bezig zijn afmaken.

Uit deze paragraaf kunnen we concluderen dat cultureel ondernemerschap volgens de onderzochte praktijkvisies een manier is om weerbaar te zijn. Alle organisaties omschrijven namelijk hetzelfde bij de manier waarop ze cultureel ondernemerschap gebruiken om vorm te geven aan experiment en vernieuwing (paragraaf 9.4.3), als bij de manier waarop ze weerbaar zijn (paragraaf 9.5.1 en deze paragraaf). Ook komt dit overeen met de onderzochte praktijkvisies op weerbaarheid, zoals besproken in hoofdstuk 7. Alle organisaties noemen in beide gevallen het netwerken en het aangaan van samenwerkingsverbanden. We kunnen daaruit opmaken dat beide een manier zijn om cultureel ondernemerschap in te zetten om weerbaar te zijn. Ditzelfde geldt voor veranderingen in de organisatie, zoals een fusie of het aannemen van een ander organisatiemodel zoals een 100-dagen huis of meer nadruk op externe opdrachten.

²⁹⁵ Interview Hogendijk, Stichting IJ Producties.

10. Conclusie meervoudige casestudy

De uitwerking van de meervoudige casestudy van dit onderzoek laat zien dat experiment en vernieuwing van het aanbod volgens de onderzochte praktijkvisies belangrijk zijn om de theatersector in beweging te houden en de relevantie van theater te behouden. Dit sluit aan bij de visie van de Raad voor Cultuur dat experiment en vernieuwing belangrijk zijn voor de pluriformiteit en kwaliteit in het aanbod en het voorkomen van verschraving van dat aanbod. Vanuit deze visies is het noodzakelijk dat de sector weerbaar is in het behouden van experiment en vernieuwing op moment dat zich tegenslagen voordoen, zoals bezuinigingen bij de overheid. In dit hoofdstuk zal besproken worden of en hoe de sector weerbaar is op dit gebied en zal deel twee van de onderzoeksvraag beantwoord worden.

10.1 De artistieke weerbaarheid van de theatersector op het gebied van experiment en vernieuwing van het aanbod

Alle geïnterviewden geven aan dat hun organisatie (deels) artistiek weerbaar is in het vormgeven van experiment en vernieuwing. Dit lijkt te kloppen, omdat ze allemaal aangeven dat ze hun artistieke waarde hebben behouden en hun artistieke idealen als uitgangspunten kunnen blijven nemen. Dit ondanks de tegenslagen van de bezuinigingen. In andere woorden lijken ze dus in staat het uiten van artistieke idealen (arbeidsatisfactie) boven inkomsten genereren te blijven stellen.

Wat bijdraagt aan de artistieke weerbaarheid van de theatersector op het gebied van experiment en vernieuwing van het aanbod, is dat de onderzochte organisaties naar eigen zeggen niet buigen voor de artistieke smaak van het publiek ondanks het toegenomen belang van publiek voor inkomsten en subsidie. Dit komt overeen met de theoretische visie op weerbaarheid dat weerbaarheid kan staan voor het overeind houden van artistieke keuzes en het behouden van artistieke waarde. Opvallend is dat het niet buigen voor de artistieke smaak van het publiek heel erg gedacht is vanuit de traditionele tegenstelling tussen 'dat wat artistieke waarde heeft' en 'dat wat het publiek wil zien' die ontstaan is in de Romantiek. In de huidige ideologie wordt er echter vanuit gegaan dat publiek onlosmakelijk verbonden is met theater. Daarbij wordt er in het huidige cultuurbeleid vanuit gegaan dat kunstuitingen die publiek trekken van waarde zijn en subsidie verdienen en dat de markt beter in staat is de cultuursector overeind te houden dan de overheid. In paragraaf 3.2.2 werd aangegeven dat het belang van publiek daardoor toegenomen is. De nadruk op de artistieke inhoud bij de onderzochte organisaties laat zien dat het bij hen publiek nog niet altijd een even grote factor is. Dit komt mogelijk overeen met de subsidie-afhankelijkheid van de onderzochte organisaties. Volgens Klamer's visie, die in het theoretisch kader is besproken, zou subsidie het contact met publiek namelijk overbodig maken. Dit is echter in het huidige politieke

klimaat niet meer helemaal zo vanwege de hierboven genoemde veranderingen in het subsidiebeleid. Dit zien we terug bij de onderzochte organisaties. Hoewel ze het uiten van artistieke ideeën naar eigen zeggen voorop blijven stellen, zijn ze in de context van het maken of tonen van voorstellingen allemaal bezig met publiek. Door hun 'producten' te contextualiseren, proberen ze aansluiting te vinden bij dat publiek om inkomsten te genereren en subsidie te verkrijgen. Die contextualisering draagt daardoor bij aan de artistieke en financiële weerbaarheid van de organisaties.

De casestudy leert ons dat de artistieke weerbaarheid van de theatersector op het gebied van experiment en vernieuwing wordt bedreigd als organisaties niet weten wat (hun) artistieke waarde is. De vraag die dat eerder al bij mij opriep is of een organisatie wel artistiek weerbaar kan zijn, als niet duidelijk is welke waarde er gecreëerd, behouden, vergroot of hersteld moet worden. Uit de visies van de geïnterviewden kunnen we opmaken dat positioneren en (re-)conceptualiseren manieren zijn om de artistieke waarde duidelijker voor ogen te krijgen, beter te kunnen formuleren en er beter invulling aan te kunnen geven. Maar hoe kun je je als organisatie duidelijk positioneren en je plannen conceptualiseren als je niet kunt benoemen wat artistieke waarde is? En hoe kun je het artistieke als uitgangspunt hebben als je niet goed kunt duiden wat artistieke waarde is? We kunnen hieruit concluderen dat dit de artistieke weerbaarheid van de onderzochte organisaties bedreigt en beperkt. En dat als je je artistieke waarde niet kunt definiëren, je nooit volledig artistiek weerbaar kunt zijn.

10.2 De financiële weerbaarheid van de theatersector op het gebied van experiment en vernieuwing van het aanbod

Opvallend is dat alle geïnterviewden aangeven dat hun organisatie (deels) financieel weerbaar is in het vormgeven van experiment en vernieuwing van het aanbod, terwijl die weerbaarheid sterk afhankelijk is van overheidssubsidie. Alle organisaties geven namelijk aan dat ze bij het wegvallen van alle subsidie hun werkwijze drastisch zouden moeten veranderen of zouden moeten stoppen. Vanuit de casestudy komen we daarom tot de conclusie dat de financiële weerbaarheid in de theatersector op het gebied van experiment en vernieuwing, subsidie-afhankelijke weerbaarheid is. Eerder sprak ik al mijn twijfels uit of dit dan wel echt weerbaarheid is. Vanuit de besproken theoretische visies is het antwoord hier op lastig te geven. Enerzijds is het antwoord ja, omdat de organisaties op deze manier dankzij de subsidie om kunnen gaan met tegenslagen vanuit de markt die op het gebied van experiment en vernieuwing marginaal is volgens de onderzochte praktijkvisies. Anderzijds is het antwoord nee, omdat organisaties als hun weerbaarheid subsidie-afhankelijk is niet goed om kunnen gaan met financiële tegenslagen vanuit de overheid. Vanuit de definitie van weerstandvermogen houdt dit in dat ze hun activiteiten niet voort kunnen zetten als alle subsidie wegvalt (ongunstige

tijden op het gebied van subsidie). In het theoretisch kader werd daarbij al geconcludeerd dat weerbare organisaties de kansen die de markt en de overheid bieden, optimaal kunnen benutten en de bedreigingen ervan op kunnen vangen. Vanuit die gedachte kan een subsidie-afhankelijke organisatie niet weerbaar zijn, omdat het woord 'afhankelijk' er op duidt dat er teveel naar een kant getrokken wordt, in dit geval de overheid.

Opvallend is dat de subsidie-afhankelijke weerbaarheid volgens de geïnterviewden de enige manier is waarop de theatersector weerbaar kan zijn op het gebied van experiment en vernieuwing van het aanbod. Het vangnet dat de overheid op dit gebied kan zijn is daarom essentieel volgens de onderzochte praktijkvisies. Dit staat tegenover de visie van Klamer dat de overheid vooral beperkingen oplegt aan culturele instellingen en makers. Uit de subsidie-afhankelijke visie op weerbaarheid blijkt dat het idee van Zijlstra dat de sector zelf de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling en doorstroming, en daarmee indirect voor experiment en vernieuwing, op zich zou moeten nemen niet haalbaar is volgens de geïnterviewden. Verder laat het idee van subsidie-afhankelijke weerbaarheid zien dat er ondanks de bezuinigingen door de onderzochte organisaties nog altijd vrij traditioneel in de richting van subsidie wordt gedacht. Het plan van Zijlstra om met bezuinigingen de cultuursector (financieel) minder overheidsafhankelijk te maken en meer cultureel ondernemerschap te stimuleren, lijkt daardoor in dit deel van de sector niet helemaal geslaagd. Hoewel de organisaties zoeken naar andere inkomstenbronnen, zoeken ze deze grotendeels bij andere overheden (dan de rijksoverheid) en bij verschillende overheidsfondsen. Daarnaast is ook het aandeel van publieksinkomsten na de bezuinigingen niet gegroeid bij de onderzochte organisaties (behalve bij Moeremans&Sons). Dit laat zien dat de geïnterviewden ook hierin erg traditioneel denken en dat uit hun visies blijkt dat hun organisaties niet erg creatief zijn in het vinden van andere financieringsbronnen. In de richting van de derde sfeer van Klamer wordt bijvoorbeeld helemaal niet gedacht. Hoewel de organisaties zelf aangeven cultureel ondernemend te zijn in het vormgeven van experiment en vernieuwing, laat dit zien dat dat ondernemerschap beperkt is als we het bekijken vanuit het theoretisch kader. Creativiteit in het vinden van financiering is namelijk volgens Klamer een belangrijke eigenschap van een goed cultureel ondernemer.

Wat de financiële weerbaarheid van de theatersector op het gebied van experiment en vernieuwing versterkt, is dat bij het vormgeven daarvan gebruik wordt gemaakt van verschillende financieringsbronnen. Daardoor kan het verminderen of het wegvallen van de ene financieringsbron opgevangen worden met andere financieringsbronnen. Een kanttekening hierbij is dat alle onderzochte organisaties voor een (groot) deel gebruik maken van verschillende subsidies. Daardoor komt de financiële weerbaarheid weer neer op subsidie-afhankelijke weerbaarheid. Wat verder opvalt in de

financieringsmix van de onderzochte organisaties, is dat er bij de meeste organisaties weinig geld binnenkomt via sponsoring en uit de derde sfeer, bijvoorbeeld via crowdfunding, vriendenverenigingen of mecenaat. Als we dit vanuit de eerder besproken theorie bekijken, zouden hierin kansen liggen voor de theatersector om weerbaar te zijn. Vanuit Klamer's visie past financiering uit de derde sfeer namelijk beter bij theater, omdat het niet om quid pro quo transacties gaat maar om wederkerigheid. Binnen dit onderzoek gaan we er echter vanuit dat weerbaarheid het zoeken is van de juiste balans tussen de markt, de overheid en de derde sfeer. Organisaties in de theatersector zouden zich op het gebied van experiment en vernieuwing daarom niet volledig op de derde sfeer moeten richten om financieel weerbaar te zijn, maar dit moeten combineren met subsidie en financiering vanuit de markt (recette, inkomsten uit verhuur, horecaopbrengsten et cetera).

10.3 Deel twee van de onderzoeksvraag

Met behulp van bovenstaande kunnen we een antwoord formuleren op deel twee van de onderzoeksvraag: In hoeverre is de [theater]sector [daardoor] weerbaar om de artistieke en economische waarde van 'experiment' en 'vernieuwing van het aanbod' te behouden na de bezuinigingen die de sector vanaf 2013 troffen? Naar aanleiding van de casestudy kunnen we concluderen dat de theatersector hierin beperkt artistiek weerbaar is. Die weerbaarheid ontstaat door (her)positionering, (re-)conceptualisering en contextualisering, maar wordt beperkt door moeite met het duiden van artistieke waarde. Verder blijkt uit bovenstaande dat de financiële weerbaarheid van de theatersector hierin een soort 'schijnweerbaarheid' is door de subsidie-afhankelijkheid die erachter zit. Daarbij kunnen we concluderen dat de financiële weerbaarheid van de sector op dit gebied wankel is, vanwege de grilligheid van de overheid, de tijdelijkheid van subsidies en sponsorschappen, de moeite met het vinden van financieringsbronnen en de bewuste naïviteit (artistieke drive) die er soms achter zit. Dit komt overeen met de voor de kunstmarkt kenmerkende arbeidssatisfactie, waar in hoofdstuk 2 over is gesproken. De uitwerking van de casestudy laat zien dat de meeste onderzochte organisaties sinds de bezuinigingen moeite hebben met het vinden van financiering en het daardoor financieel zwaar hebben. De organisaties lopen op hun tenen en doen (te) veel voor (te) weinig geld. Het streven naar financiële weerbaarheid zet de sector daardoor onder druk en kan ook negatieve gevolgen hebben zoals ik eerder al aangaf.

Wat positief is, is dat alle organisaties overeind zijn gebleven ondanks de financiële tegenslagen van de bezuinigingen van 2013 en de economische crisis die daaraan vooraf ging (behalve Moeremans&Sons, maar die begonnen pas na de bezuinigingen). Om dit voor elkaar te krijgen re-conceptualiseerden de meeste organisaties hun aanpak, wat leidde tot veranderingen in de organisatiemodellen

(bijvoorbeeld fuseren, inkrimpen en focussen op externe projecten). Het vormen van een collectief leek daarbij ook een goede manier om buiten de gevestigde structuren om te experimenteren en vernieuwend aanbod te ontwikkelen. Zelfvoorzienend en zelfsturend te werk gaan klonk als een geschikt model om ten tijde van de bezuinigingen je eigen weg te zoeken als maker. Uit de casestudy bleek echter dat dit model artistiek en organisationeel te sterk onder druk kwam te staan toen het succesvol werd. Daardoor lijkt het oprichten van een collectief geen geschikte manier om weerbaar te zijn in het vormgeven van experiment en vernieuwing van het aanbod.

De casestudy laat zien dat de theatersector sinds de bezuinigingen weerbaar is het behouden van de waarde van experiment en vernieuwing door de diversiteit in vorm en financiering in de manieren waarop hier invulling aan gegeven wordt. De organisaties die zijn onderzocht gaven hier elk op een andere manier invulling aan, bijvoorbeeld als gefuseerd productiehuis waarbinnen produceren en presenteren samenkomen (waarvan er momenteel nog een aanwezig is in de theatersector), als festivalorganisatie (die ook samenwerkt met een ander festival dat vormgeeft aan experiment en vernieuwing), als theater dat de functies van productiehuizen deels overneemt, als productiehuis dat als 100-dagen huis nog deels als productiehuis en deels als producerende instelling zorgt voor experiment en vernieuwing en als theatercollectief (dat minder geschikt bleek hiervoor). De onderzochte organisaties laten op deze manier zien dat de theatersector in staat is de waarde van experiment en vernieuwing van het aanbod ondanks de tegenslagen van de bezuinigingen deels te behouden voor de theatersector. Daarbij gaven de geïnterviewden aan dat er nog meer organisaties zijn die experiment en vernieuwing vormgeven, waaronder de grotere theatergezelschappen. Dit lijkt er op te duiden dat de sector weerbaar is in het vormgeven van experiment en vernieuwing sinds de bezuinigingen. Er zijn echter maar vijf organisaties betrokken bij dit onderzoek, dus dit is slechts een aanname waar verder onderzoek voor nodig is.

Met deze conclusie van de casestudy komt er een einde aan de uitwerking van het praktijkgedeelte van dit onderzoek. Het laatste deel van dit onderzoek, de conclusie, volgt nu. Daarin zal antwoord worden gegeven op het eerste deel van de onderzoeksvraag.

Conclusie

Dit onderzoek was een visie-georiënteerd verkennend onderzoek naar de artistieke en financiële weerbaarheid van de theatersector. Om inzicht te krijgen in die weerbaarheid, is gebruik gemaakt van een meervoudige casestudy waarmee de visies op de weerbaarheid van de theatersector op het gebied van experiment en vernieuwing van het aanbod werden onderzocht. Deze casestudy kan ons iets leren over de weerbaarheid van die sector in het algemeen. In de inleiding werd al aangegeven dat de conclusies die naar aanleiding van de casestudy getrokken kunnen worden, beperkt geldig zullen zijn. Dit vanwege de grootte van het onderwerp en de keuze die vanwege de omvang van dit onderzoek gemaakt is om enkel de visies op hun weerbaarheid van de onderzochte organisaties te onderzoeken en niet de praktijk van hun weerbaarheid. Ook werd al aangegeven dat generaliseren moeilijk zal zijn door de beperkte omvang van de casestudy. Hoewel er door de verkennende aard van dit onderzoek op veel vlakken vervolgonderzoek nodig zal zijn, leert dit onderzoek ons een aantal belangrijke dingen over weerbaarheid. Een belangrijke conclusie naar aanleiding van dit onderzoek is dat de weerbaarheid in de theatersector (op het gebied van experiment en vernieuwing) een wankel evenwicht is. Dat evenwicht wordt verstoord door verschillende factoren, waaronder subsidie-afhankelijkheid, onstabiele factoren als tijdelijke subsidies en uitgangspunten van de overheid die iedere vier jaar veranderen en de artistieke drive en bewuste naïviteit van de personen die werken in de theatersector.

Het theoretisch kader en de casestudy laten zien dat er verschillende factoren een rol spelen bij artistieke en financiële weerbaarheid. De theorie leerde ons dat artistieke weerbaarheid te maken heeft met het overeind houden van artistieke keuzes, het behouden van artistieke waarde en het blijven maken of tonen wat je wil ondanks tegenslagen. De casestudy leert ons dat een culturele instelling of maker dit kan bereiken met behulp van positioneren, conceptualiseren en contextualiseren. Tegenslagen kunnen vragen om re-conceptualisering, herpositionering en meer aandacht voor contextualisering. De mate waarin een organisatie daartoe in staat is, geeft inzicht in de weerbaarheid. (Re-)conceptualiseren en (her)positioneren zijn daarom begrippen die in vervolgonderzoek gebruikt kunnen worden voor het in kaart brengen van artistieke weerbaarheid. Om inzicht te krijgen in die weerbaarheid moet, net als binnen dit onderzoek deels is gedaan, ook het artistieke profiel (artistieke uitgangspunten, artistieke visie, artistieke plannen en de onderwerpen en vormen die daarbij horen) van de te onderzoeken organisaties in kaart gebracht worden. Daarbij kan dan gekeken worden naar het effect van het artistieke profiel op bijvoorbeeld subsidieaanvragen, omgaan met publiek en het kunnen omgaan met tegenslagen. Dit kan, in plaats van door

alleen naar visies te kijken zoals in dit onderzoek gedaan is, bijvoorbeeld gedaan worden met behulp van jaarverslagen, beleidsplannen, subsidieaanvragen, rapporten over subsidietoekenningen et cetera. De casestudy leerde ons verder dat de artistieke weerbaarheid in de theatersector beperkt wordt door de moeite met het definiëren van dit begrip. Dit versterkt de wankelheid van het evenwicht van de weerbaarheid van de theatersector.

Financiële weerbaarheid werd in de theorie aangeduid met het kunnen voortzetten van activiteiten als het financieel tegenzit (weerstandsvermogen). Volgens de visie van Klamer zou dit mogelijk zijn door zoveel mogelijk los te komen van de markt en de overheid door naar de derde sfeer toe te trekken. Uit de casestudy blijkt echter dat het veld vindt dat de overheid ook kan zorgen voor weerbaarheid en dat de markt en de overheid beide ingezet moeten worden om weerbaar te zijn. Dit werd in de theorie al gesuggereerd en de visies uit de meervoudige casestudy bevestigen dit. De derde sfeer kwam nauwelijks naar voren in de onderzochte praktijkvisies. Over de rol die deze sfeer kan spelen in weerbaarheid, kan daarom nu weinig gezegd worden. Daar is vervolgonderzoek voor nodig. We kunnen wel concluderen dat in de sfeer van het wederkerige mogelijk kansen liggen op het gebied van weerbaarheid. De populariteit van crowdfunding op dit moment laat dat bijvoorbeeld zien. De vraag is of het op gebied van experiment en vernieuwing mogelijk zal zijn om weerbaar te zijn met behulp van de derde sfeer (naast subsidie en marktfinanciering). Dit vanwege de bij experimenteel en vernieuwend aanbod horende grote mate van onzekerheid (in het oordeel over) kwaliteit bij onder andere sponsors, consumenten en andere afnemers van het aanbod. In theorie lijken weerbaarheid en cultureel ondernemerschap goed bedacht, maar de onderzochte visies laten met de subsidie-afhankelijkheid zien dat het in de praktijk voor experiment en vernieuwing mogelijk anders is. Verder onderzoek zou uit moeten wijzen of de derde sfeer, en ook sponsoring, inderdaad minder geschikt zijn voor de financiering van experimenteel en vernieuwend aanbod zoals de casestudy doet vermoeden.

De visies uit casestudy voegden aan het begrip van financiële weerbaarheid uit de theorie toe dat een organisatie financieel weerbaar is als deze verschillende financieringsbronnen heeft die met elkaar in balans zijn. Het woord 'balans' is hierbij cruciaal. Uit de conclusie van de casestudy blijkt namelijk dat als er teveel afhankelijkheid is van één financieringsbron, in dit geval subsidie, de weerbaarheid van een organisatie in het geding komt. De subsidie-afhankelijkheid van de theatersector op het gebied van experiment en vernieuwing beïnvloedt het wankel evenwicht van de weerbaarheid in de sector daardoor negatief. Financiële weerbaarheid kan in vervolgonderzoek onderzocht worden door de verschillende financieringsbronnen die organisaties in de praktijk hebben in kaart te brengen, waarbij de focus ligt op de balans tussen die bronnen. Daarbij kan financiële weerbaarheid in vervolgonderzoek onderzocht

worden door te kijken naar de manier waarop een organisatie of (een deel van) de sector gebruik maakt van de kansen die de markt, overheid en derde sfeer bieden en de manier waarop omgegaan wordt met de in de theorie besproken bedreigingen hiervan. Dit moet dan niet alleen aan de hand van visies worden onderzocht, maar ook met behulp van financiële verslagen.

Een belangrijk uitgangspunt in het theoretisch kader van dit onderzoek was dat cultureel ondernemerschap een manier is om weerbaar te zijn. Uit de casestudy is gebleken dat dit daadwerkelijk zo wordt beleefd. Belangrijk daarbij is dat de artistieke inhoud altijd leidend moet zijn bij cultureel ondernemerschap. Zoals eerder gezegd, komt dit overeen met de waarde-georiënteerde visie van Klamer. Daarnaast komt dit overeen met het idee van Hagoort dat cultureel ondernemerschap in dienst moet staan van de artistieke vrijheid van een culturele instelling of maker. Uit dit onderzoek kunnen we concluderen dat de waarde-georiënteerde visie op cultureel ondernemerschap het beste past bij het niet-commerciële deel van de theatersector, omdat dat deel van de sector minder gericht is op winst maken en meer op het creëren van artistieke waarde.

De visie van Klamer dat economische waarde (inkomsten) als instrument dient voor sociale en culturele waarde werd in de casestudy weerlegd. Daaruit bleek namelijk dat het volgens de praktijk juist andersom is, dat spelers in het veld vinden dat artistieke waarde voor economische waarde zorgt. Voor weerbaarheid blijkt dit volgens de onderzochte praktijkvisies minder te gelden. Volgens die visies kan artistieke weerbaarheid voor financiële weerbaarheid zorgen, maar kan financiële weerbaarheid ook voor artistieke weerbaarheid zorgen. Dit komt overeen met wat in het theoretisch kader werd vastgesteld. Door de theorie en de praktijk te combineren, komen we tot de conclusie dat artistieke waarde en weerbaarheid en financiële waarde en weerbaarheid elkaar wederzijds beïnvloeden en dat ze niet zonder elkaar kunnen. Artistieke waarde kan zorgen voor economische waarde en andersom kan economische waarde zorgen voor artistieke waarde. Voor vervolgonderzoek betekent dit dat beide componenten van waarde en weerbaarheid (in navolging van Throsby) in beschouwing moeten worden genomen.

Uit de conclusie van de casestudy blijkt dat het uiten van artistieke idealen in het niet-commerciële deel van de theatersector inderdaad als belangrijker wordt gezien dan het verwerven van inkomsten en het maken van winst. Dit wil echter niet zeggen dat inkomsten niet belangrijk zijn. De theorie laat zien dat zonder inkomsten geen artistieke idealen geuit kunnen worden en de casestudy leert ons dat er volgens de praktijkvisies een zekere balans tussen artistieke inhoud en inkomsten moet zijn. Dit leidt ertoe dat cultureel ondernemerschap volgens de onderzochte praktijkvisies weinig te maken heeft met loskomen van de markt en de overheid, maar wordt gezien als het op de juiste manier inzetten van subsidie en het op de juiste manier inzetten van de markt. De

praktijkstudie leert ons daarbij dat cultureel ondernemerschap ingezet kan worden om weerbaar te zijn door te netwerken en door samenwerkingsverbanden aan te gaan. Dit past bij de eigenschappen die een goed cultureel ondernemer volgens Klamer moet hebben. De casestudy laat ons echter zien dat het onderzochte deel van de sector op het gebied van financiering nog wel creatiever en daardoor ondernemender mag zijn. Dit leidt tot de conclusie dat de sector op het gebied van experiment en vernieuwing enerzijds wel cultureel ondernemend is omdat er veel wordt samengewerkt volgens de geïnterviewden. Anderzijds is de sector op dit gebied minder cultureel ondernemend, omdat uit de visies van de onderzochte organisaties blijkt dat ze minder creatief zijn in financiering. Daarbij roept de eerder besproken subsidie-afhankelijkheid ook de vraag op of een organisatie die subsidie-afhankelijk is, wel cultureel ondernemend kan zijn. Er wordt namelijk sterk één kant op gedacht, wat minder creatief is en niet aansluit bij de veranderingen in het beleid die het vinden van andere financieringsbronnen willen stimuleren. Dit beperkte cultureel ondernemerschap kan negatief van invloed zijn op het wankel evenwicht van weerbaarheid in de theatersector, omdat cultureel ondernemerschap bij kan dragen aan die weerbaarheid en dat op deze manier maar beperkt doet.

Onder dit onderzoek lag de aanname dat weerbaarheid noodzakelijk is voor de theatersector om zichzelf staande te kunnen houden bij financiële tegenslagen. Er is in dit onderzoek echter nooit stilgestaan bij de vraag of weerbaarheid daadwerkelijk noodzakelijk is voor de sector of dat het bijvoorbeeld juist noodzakelijk is dat de overheid zich weer meer met kunst en cultuur gaat bemoeien. De geïnterviewde personen uit de casestudy geven aan dat experiment en vernieuwing niet zonder subsidie kunnen. Vanuit dat oogpunt is financiële weerbaarheid maar in bepaalde mate mogelijk voor de theatersector en is het misschien ook niet wenselijk. Eerder gaf ik ook aan dat weerbaarheid de theatersector onder druk kan zetten. De negatieve kanten van weerbaarheid zijn in dit onderzoek maar zeer beperkt belicht. Of weerbaarheid wenselijk is en of het ook negatieve gevolgen heeft voor de theatersector, zou in een volgend onderzoek aan bod moeten komen.

Wat dit onderzoek naar weerbaarheid lastig maakte en wat ook voor vervolgonderzoek moeilijk is, is dat er geen concrete maatstaven zijn waarmee de (artistieke) weerbaarheid van een organisatie beoordeeld kan worden (voor financiële weerbaarheid kan de ratioanalyse uit de bedrijfseconomie hiervoor deels gebruikt worden). In vervolgonderzoek zouden concrete maatstaven hiervoor vastgesteld kunnen worden die samen een soort 'instrument' vormen voor het onderzoeken van weerbaarheid.

Deze conclusie geeft antwoord op het eerste deel van de onderzoeksvraag: In hoeverre is de Nederlandse theatersector artistiek en financieel weerbaar door cultureel ondernemend te zijn? Bovenstaande conclusies laten zien dat de mate van weerbaarheid van de theatersector hierin door verschillende factoren beperkt kan worden, waardoor sprake is van een wankel evenwicht. Ook de eerder genoemde artistieke drive en bewuste naïviteit kunnen deze wankelheid negatief beïnvloeden. Dit roept de vraag op hoelang de weerbaarheid van de theatersector op het gebied van experiment en vernieuwing op deze manier nog houdbaar is. De angst voor verschraving en vermindering in excellentie, kwaliteit en pluriformiteit van het aanbod van de Raad voor Cultuur lijkt daardoor reëel zolang er niets veranderd aan de subsidie-afhankelijkheid van de weerbaarheid van de sector op het gebied van experiment en vernieuwing of de overheid hier niet weer meer verantwoordelijkheid in gaat nemen.

Literatuurlijst

Becker, H.S. *Art Worlds. 25th Anniversary Edition*. Berkeley: University of California press, 2008.

Beeckmans, J. "Theatercollectief Moeremans&Sons stopt." Website *Theaterkrant* (2017). <https://www.theaterkrant.nl/nieuws/theatercollectief-moeremanssons-stopt/>. Geraadpleegd op 23 mei 2017.

Boer, de P., Brouwers, M.P. en W. Koetzier. *Basisboek Bedrijfseconomie*. Achtste druk. Groningen: Noordhof Uitgevers, 2008.

Braembussche, van den A. "2. The Value of Art. A Philosophical Perspective." In *The Value of Culture. On the relationship between economics and arts*. Geredigeerd door A. Klamer. Amsterdam University Press, 1996. 31-43.

Briguglio, L., Cordina, G., Bugeja, S. en N. Farrugia. "Conceptualizing and Measuring Economic Resilience". Malta: Economics Department University of Malta, 2006.

Briguglio, L., Cordina, G., Farrugia, N. en S. Vella. "Economic Vulnerability and Resilience: Concepts and Measurements." In: *Oxford Development Studies* 37.3 (2009): 229-247.

Bussemaker, J. *Ruimte voor cultuur. Uitgangspunten cultuurbeleid 2017-2020*. Den Haag: Ministerie van OCW, 2015.

Diverse auteurs. *The Value of Culture. On the relationship between economics and arts*. Geredigeerd door A. Klamer, Amsterdam University Press, 1996.

Frey, B.S. "The economics of art is definitely worthwhile." In *Boekmancahier* 26 (1996): 449-454.

Hagoort, G. *Cultureel ondernemerschap. Over het onderzoek naar de vrijheid van kunst maken en de vrijheid van ondernemen*. Utrecht: Universiteit Utrecht en Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, 2007.

Kammer, C. "Bussemaker draait aantal forse bezuinigingen op cultuur deels terug". Website *Volkscrant* (2015). <https://www.nrc.nl/nieuws/2015/06/08/bussemaker-draait->

[aantal-forse-bezuinigingen-op-cultuur-deels-terug-a1415706](#). Geraadpleegd op 26 mei 2017.

Klamer, A. "1. The Value of Culture." In *The Value of Culture. On the relationship between economics and arts*. Geredigeerd door Klamer, A. Amsterdam University Press, 1996. 13-28.

Klamer, A. "Cultural Entrepreneurship." In *The Review of Austrian Economics* 24. 2011. 141-156.

Klamer, A. en C. Langeveld. *Pak aan. 100 en 1 ideeën voor alternatieve financiering van kunst en cultuur*. Hilversum: Stichting Cultuur en Economie, 2011.

Klink, van P., Born, van den A. en A. van Witteloostuijn. *Subsidiering van podiumkunsten: beschaving of verslaving*. Antwerpen: Uitgeverij Politeia, 2011.

Kunsten '92. *De aannames van Zijlstra, anderhalf jaar later*. Geredigeerd door R. van Heuven. Amsterdam: Kunsten '92, 2014.

Maanen, van H. *How to Study Art Worlds. On the Societal Functioning of Aesthetic Values*. Amsterdam University Press, 2009.

Oosterling, Elisabeth. "De toekomst van de productiehuizen." Website *Theaterkrant* (2012). <https://www.theaterkrant.nl/nieuws/de-toekomst-van-de-productiehuizen/>. Geraadpleegd 12 mei 2017.

Ploeg, R. v.d. *Een ondernemende cultuur. Cultuur als confrontatie*. Zoetermeer: Ministerie van OCW, 1999.

Ploeg, R. v.d. *Cultuur als Confrontatie. Uitgangspunten voor het cultuurbeleid 2001-2004*. Zoetermeer: Sdu-servicecentrum, 1999.

Pots, R. *Cultuur, koningen en democraten. Overheid & cultuur in Nederland*. Vierde geactualiseerde druk. Zeist: A-D Druk, 2010. Eerste druk, 2000.

Productiehuizenoverleg (de gezamenlijke productiehuizen). *Productiehuizen in de basisinfrastructuur: een tussenstand september 2010*. Productiehuis Rotterdam, 2010.

Raad voor Cultuur. *Advies agenda cultuurbeleid & culturele basisinfrastructuur. Innoveren, participeren!* Den Haag: Raad voor Cultuur, 2007.

Raad voor Cultuur. *Noodgedwongen keuzen. Advies bezuinigingen cultuur 2013-2016.* Den Haag: Raad voor Cultuur, 2011.

Raad voor Cultuur. *Slagen in Cultuur, culturele basisinfrastructuur 2013-2016.* Den Haag: Raad voor Cultuur, 2012.

Raad voor Cultuur. *Agenda Cultuur 2017-2020 en verder.* Den Haag: Raad voor Cultuur, 2015.

Raad voor Cultuur. *Advies culturele basisinfrastructuur 2017-2020.* Den Haag: Raad voor Cultuur, 2016.

Rienstra, R. "Alles wat weerbaar is, is niet waardeloos." In *Boekman 68 Kunst en commercie*. Amsterdam: Boekmanstichting, 2006.

Rotmans, T. "Hoe de cultuur aderlatingen kan overleven." In *Boekman 89 Kunst op een keerpunt*. Amsterdam: Boekmanstichting, 2011. 44-49.

Sauter, W. "Introducing the theatrical even." In *Theatrical Events. Borders, Dynamics, Frames*. Geredigeerd door A. Cremona, P. Eversmann, H. Van Maanen, W. Sauter en J. Tulloch. Amsterdam: Rodopi, 2004. 3-14.

Theater Kikker. *Gids naar vernieuwend theater. Ondernemingsplan 2017-2020*. Utrecht: Theater Kikker, 2016.

Throsby, D. *Economics and Culture*. Cambridge University Press, 2001.

Velthuis, O. "Symbolic meanings of prices: Constructing the value of contemporary art in Amsterdam and New York galleries." In *Theory and Society* 32.2 (2003): 181-208.

Zijlstra, H. *Meer dan kwaliteit: een nieuwe visie op cultuurbeleid*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 2011.

Interviews

Interview met Tanja Elstgeest, hoofd productiehuis Rotterdam, onderdeel van Theater Rotterdam. Geïnterviewd door Kim van Berlo. 16 maart 2017.

Interview met Jolie Vreeburg, programmeur Theater Kikker. Geïnterviewd door Kim van Berlo. 27 maart 2017.

Interview met Simone Hogendijk, artistiek directeur Stichting IJ Producties. Geïnterviewd door Kim van Berlo. 4 april 2017.

Interview met Anne Breure, artistiek directeur Veem Huis voor Performance. Geïnterviewd door Kim van Berlo. 7 april 2017.

Interview met Matthijs IJgosse, lid van theatercollectief Moeremans&Sons. Geïnterviewd door Kim van Berlo. 20 april 2017.

Bijlage 1: Interviewvragen

Deze bijlage bevat de vragen die als basis dienden voor de interviews van de meervoudige casestudy.

Algemeen

1. Hoe ziet uw organisatie eruit?
2. Wat zijn de doelen, missie en visie van uw organisatie?
3. Wat zijn de kernactiviteiten van uw organisatie?
4. Welke plaats neemt uw organisatie in binnen de theatersector?
5. Wat is voor uw organisatie in brede zin het belangrijkste uitgangspunt (zowel artistiek als financieel) voor het maken van theater?
 - a. Ziet u uw organisatie (voornamelijk) als een bedrijf en waarom wel of niet?
6. Hoe ziet de financiering van uw organisatie eruit?
 - a. Krijgt uw organisatie subsidie? Zo ja, waarvan (en hoeveel)?
 - b. Van welke andere financieringsbronnen maakt uw organisatie gebruik?
 - c. Hoe verhouden subsidie en andere financieringsbronnen zich tot elkaar binnen uw organisatie?
 - d. Is die verhouding de afgelopen jaren veranderd?
 - e. Lukt het uw organisatie om voldoende financieringsbronnen te vinden?
7. In hoeverre houdt uw organisatie rekening met (de artistieke smaak van) het publiek? En op welke manier?
8. Hoe heeft de theatersector zich volgens u artistiek ontwikkeld nadat theaterproductiehuizen niet langer vanuit de landelijke BIS werden gefinancierd?
 - a. Is de kwaliteit van de theatersector volgens u in het algemeen veranderd sinds de bezuinigingen die vanaf 2011 in gang werden gezet? Zo ja, hoe?
 - b. Is de kwaliteit van dat wat er gemaakt wordt in de sector volgens u veranderd sinds de bezuinigingen? Zo ja, hoe?

Waarde

1. Wat is artistieke waarde volgens u?
 - a. Hoe ontstaat artistieke waarde volgens u?
 - b. Wanneer heeft iets artistieke waarde volgens u?
2. Wat is economische waarde volgens u?
3. Wat is de artistieke waarde van uw organisatie en van dat wat door uw organisatie gemaakt wordt?
4. Wat is de economische waarde van uw organisatie?
5. Hoe verhouden artistieke en economische waarde zich tot elkaar binnen uw organisatie?
 - a. Bent u tevreden over die verhouding?
 - b. Is er de afgelopen jaren iets aan die verhouding veranderd?
 - c. Zou u die verhouding willen en kunnen veranderen?

Weerbaarheid

1. Wat is artistieke weerbaarheid en wanneer is een organisatie artistiek weerbaar volgens u?
2. Wat is financiële weerbaarheid en wanneer is een organisatie financieel weerbaar volgens u?
3. Hoe hangt weerbaarheid in uw ogen samen met ondersteuning vanuit de overheid en met de markt?
 - a. Ben je als organisatie weerbaar als je zoveel mogelijk loskomt van de markt (publiek) en de overheid?
4. In hoeverre is uw organisatie artistiek weerbaar?
 - a. Is uw artistieke weerbaarheid de afgelopen jaren veranderd?
 - b. Zo ja, op welke manier en waardoor kwam dat?

5. In hoeverre is uw organisatie financieel weerbaar?
 - a. Is uw financiële weerbaarheid de afgelopen jaren veranderd?
 - b. Zo ja, op welke manier en waardoor kwam dat?
6. In hoeverre is uw organisatie in staat om te gaan met financiële en niet-financiële tegenslagen?
 - a. Zou uw organisatie kunnen blijven maken wat jullie willen maken als één of meerdere financieringsbronnen zouden verminderen of weg zouden vallen?
7. Welke invloed hebben de bezuinigingen op cultuur van 2013 op uw organisatie gehad?
 - a. Kan uw organisatie ondanks de bezuinigingen blijven maken wat jullie willen maken?

Cultureel ondernemerschap

1. Wat is cultureel ondernemerschap volgens u?
 - a. Hoe verhoudt cultureel ondernemerschap zich in uw ogen tot de markt en de overheid?
2. Is cultureel ondernemerschap volgens u belangrijk en zo ja, waarom?
3. Is uw organisatie cultureel ondernemend? Zo ja, op welke manier?

Experiment en vernieuwing van het aanbod

1. Zijn de functies die productiehuizen hadden op het gebied van experiment en vernieuwing van het aanbod volgens u belangrijk voor de theatersector? Waarom wel of niet?
 - a. Hebben deze functies artistieke en financiële waarde voor de theatersector? Zo ja, hoe?
2. Zouden deze functies volgens u overgenomen moeten worden door andere organisaties binnen de sector nu een groot deel van de productiehuizen is weggevallen?
 - a. In hoeverre is dit artistiek en financieel noodzakelijk?
3. Neemt uw organisatie een of meerdere van deze functies over?
 - a. Waarom wel of niet?
 - b. Zo ja, op welke manier?
4. Op welke manier zet uw organisatie cultureel ondernemerschap in om deze functies over te nemen?
5. Zit excellentie volgens u in jong talent?
6. Zit excellentie volgens u in doorstroom naar de grote zaal?
7. Is doorstroming naar de grote zaal belangrijk voor uw organisatie?

Bijlage 2: Overzicht theaterproductiehuizen

Deze tabel is een overzicht van de theaterproductiehuizen die van 2009 tot en met 2013 waren opgenomen in de culturele basisinfrastructuur. De tabel laat zien wat er na 2013 met deze organisaties is gebeurd.

<i>Productiehuis</i>	<i>Plaats</i>	<i>Profilering</i>	<i>Huidige situatie</i>
1. BonteHond	Almere	Jeugdtheatergezelschap- en productiehuis, uitgesproken fysieke stijl, nieuw en ervaren talent.	Enkel nog producerende instelling.
2. Feikes huis	Amsterdam	Poppen- en objecttheaters, ondersteunt de kwalitatieve en inhoudelijke ontwikkeling van de discipline en haar makers.	Enkel nog productiekern, geen productiehuis meer.
3. Frascati	Amsterdam	Jonge professionele theatermakers kansen bieden.	Bestaat nog als productiehuis in combinatie met theater waarin voorstellingen worden geprogrammeerd.
4. Generale Oost	Arnhem	Productiehuis voor toneel en dans in het oosten van Nederland.	Met Productiehuis Oost-Nederland (popmuziek) en literair productiehuis De Wintertuin gefuseerd tot De Nieuwe Oost, productiehuis voor theater, dans, popmuziek en literatuur.
5. Grand Theatre	Groningen	Productiehuis voor Noord-Nederland. Produceren en presenteren van theater-, dans- en muziekvoorstellingen die grenzen opzoeken en overschrijden. Zijn er zowel voor jonge als voor meer gevestigde makers.	Ging failliet in 2015. Maakte in 2016 doorstart als theater, niet meer als productiehuis.
6. Het Lab	Utrecht	Werkplaats voor jonge makers in theater en dans.	Gesloten na bezuinigingen.
7. Het Veem Theater	Amsterdam	Werkplaats, productiehuis, podium en laboratorium voor <i>performing arts</i> in brede zin (toneel, dans, interdisciplinair). Internationaal georiënteerd.	Na bezuinigingen meer nadruk op producerende karakter van de instelling. Is daarnaast nog steeds productiehuis.

8. Huis en Festival aan de Werf	Utrecht	Combinatie van productiehuis en tiendaags festival.	Is na de bezuinigingen Het Huis geworden. Vorm en inhoud zijn veranderd. Nu ontmoetingsplek voor maatschappelijke, creatieve en economische ontwikkelingen. Ruimte maken voor de ontwikkeling van jong (podium) theatertalent nog wel speerpunt.
9. Huis van Bourgondië	Maastricht	Productiehuis voor theater en performance.	Na de bezuinigingen gesloten.
10. M-Lab	Amsterdam	Laboratorium voor muziektheater.	Eind 2015 gesloten omdat men de financiering niet meer rond kreeg.
11. MC Producties	Amsterdam	Werkplaats en theater voor nieuwe tijden in oude steden.	Is na de bezuinigingen gestopt als productiehuis en zich gaan richten op het produceren van voorstellingen.
12. Productiehuis Brabant	Den Bosch	Theaterproductiehuis.	Na de bezuinigingen gesloten.
13. Productiehuis Rotterdam	Rotterdam	Biedt een nieuwe generatie theatermakers de kans een persoonlijke theatertaal te ontwikkelen in een professionele theateromgeving.	Na de bezuinigingen onderdeel geworden van de coalitie Theater Rotterdam, samen met Wunderbaum, Ro Theater en Rotterdamse Schouwburg. Maakt sinds 1 januari 2017 weer onderdeel uit van de culturele basisinfrastructuur.
14. Zeelandia	Middelburg	Theaterproductiehuis dat voorstellingen maakt met Zeeuwse invalshoek, gekoppeld aan festival.	Niet langer productiehuis, is producerende instelling geworden.
15. Toneelschuur Producties	Haarlem	Theaterproductiehuis.	Zijn zich meer gaan richten op het produceren van voorstellingen, maar hebben deels ook hun productiehuisfunctie behouden.
16. Oorkaan	Amsterdam	Productiehuis voor jeugdmuziektheater.	Zijn zich meer gaan richten op het produceren van voorstellingen, hebben nog wel een werkplaats-traject.

Bijlage 3: Uitgewerkte interviews

Deze bijlage bevat de uitwerking van de vijf interviews die ik heb gehouden voor dit onderzoek. Als uitgangspunt voor de interviews heb ik de vragenlijst gebruikt die in bijlage 1 te vinden is. De interviews heb ik vervolgens samenvattend uitgewerkt. De reden hiervoor is dat niet alle vragen in ieder interview specifiek zijn beantwoord. Soms was het antwoord op een vraag al gegeven bij een eerdere vraag en op sommige vragen kwamen de antwoorden met elkaar overeen. Daarnaast heb ik de interviews op deze manier uitgewerkt omdat sommige begrippen moeilijk te definiëren waren voor de organisaties. Met behulp van de verschillende vragen over hetzelfde onderwerp en door soms verder door te vragen, kon ik de visies van de geïnterviewden op ieder onderwerp construeren door de antwoorden samen te vatten.

1. Productiehuis Rotterdam, onderdeel van Theater Rotterdam

Uitwerking van het interview met Tanja Elstgeest, hoofd productiehuis Theater Rotterdam. Het interview is afgenomen op 16 maart 2017.

Algemeen

De organisatie

Theater Rotterdam is een nieuw soort organisatie, omdat ze talentontwikkeling, produceren en presenteren combineren. Het is een podium én een gezelschap én een talenontwikkelingsorganisatie. Uniek is dat het gezelschap (het voormalige Ro Theater) geen gezelschap van acteurs meer is, maar een ensemble van makers (op het moment dertien verschillende groepen). Theater Rotterdam vindt binding met de stad heel belangrijk, maar heeft niet alleen een lokale werking. De organisatie werkt ook vanuit een nationaal en internationaal perspectief.

Productiehuis Rotterdam is onderdeel geworden van Theater Rotterdam. In 2013 was er een pre-fusie. De officiële fusie ging in op één januari 2017. Vanaf 2013 kregen de verschillende partijen van Theater Rotterdam een gezamenlijke subsidie vanuit de Gemeente Rotterdam. Het Ro Theater was toen nog geen onderdeel van Theater Rotterdam. De pre-fusie was een soort tussenconstructie, omdat de landelijke en lokale overheid nog niet klaar waren voor het financieren van zo'n samengesteld huis. Ook nu nog valt Wunderbaum, dat onderdeel is van Theater Rotterdam, onder het Fonds Podiumkunsten. Wunderbaum bestaat daarom nog wel als aparte organisatie. Stichting Productiehuis Rotterdam en stichting Ro Theater bestaan niet meer. Productiehuis Rotterdam bestaat in naam nog wel, als onderdeel van Theater Rotterdam.

De fusie was het gevolg van de bezuinigingen en van de behoefte van de gemeente Rotterdam om één partij te hebben om mee te praten. De fusie was ook artistiek gedreven, waarbij het doel was om meer samenwerking tussen aanbod en afname tot stand te brengen (samenwerken in plaats van concurreren). Door de fusie kan er nu meer gekeken worden vanuit het aanbod. Zo kan er nagedacht worden over hoe het seizoen eruitziet en hoe dat kan worden vormgegeven naar het publiek toe.

Het profiel vanuit het productiehuis is interdisciplinair, off-beat en minder traditioneel, aldus Elstgeest. Een aantal makers van het productiehuis is doorgestroomd naar het makerensemble. De productiehuisafdeling van Theater Rotterdam (Productiehuis Rotterdam) richt zich op nieuwe vormen voor de grote zaal. Ook willen ze nieuw publiek bereiken en het vak vernieuwen. Dat nieuwe publiek willen ze bereiken door echt het gesprek aan te gaan met het publiek (the real conversation, 'niet een avondje uit, maar een avondje aan'). De kernactiviteit van Productiehuis Rotterdam is produceren en presenteren en de ontwikkeling van vernieuwing.

De belangrijkste uitgangspunten van Productiehuis Rotterdam zijn de mogelijkheid bieden tot experimenteren met nieuwe modellen, het samenbrengen van productie en presentatie (voor een betere dialoog met het publiek en het bereiken van nieuw publiek) en het ondersteunen van makers. Dat kan doordat Productiehuis Rotterdam in één huis zit met verschillende andere partijen, waardoor het ondersteunen van makers makkelijk

gekoppeld kan worden aan de kennis en het vakmanschap van Theater Rotterdam. Het doel van het ondersteunen van makers is volgens Elstgeest dat de makers een eigen artistieke stijl ontwikkelen en dat de makers relaties opbouwen om weerbaar te zijn op professioneel vlak. Daarbij worden makers ondersteund in organisatie en netwerkopbouw, in het leren nadenken over publiek en het goed kunnen communiceren met techniek en vormgevers. De makers moeten alleen iets goeds kunnen maken, maar moeten ook het artistiek bedrijf dat je als artistiek leider moet runnen snappen.

Positie binnen de theatersector

Theater Rotterdam neemt volgens Elstgeest een radicale positie in tegenover de andere grote organisaties (schouwburgen) in de sector. Ook neemt het een internationale positie in. Vernieuwing is daarbij een belangrijk uitgangspunt, waaronder vernieuwing in de keuzes die ze maken. Door de omvang en vorm van de organisatie kunnen preciezere keuzes gemaakt worden. Dat betekent dat ze vaker zullen kiezen voor minder vanzelfsprekende titels dan andere schouwburgen.

Financiering

Voor het productiehuisgedeelte krijgt Theater Rotterdam vijfhonderd duizend euro rijkssubsidie per jaar (sinds één januari 2017). Daarnaast ontvangt Theater Rotterdam voor het productiehuisgedeelte van de gemeente Rotterdam vierhonderd duizend euro subsidie per jaar. Verder ontvangt Theater Rotterdam publieke subsidies (onder andere van het Fonds Podiumkunsten, van Europese fondsen en extra's van de gemeente Rotterdam voor specifieke projecten). Naast subsidie zijn publieksinkomsten, inkomsten uit verhuur en sponsorfondsen op schouwburg niveau (Theater Rotterdam niveau), inkomstenbronnen voor Theater Rotterdam en als onderdeel daarvan voor Productiehuis Rotterdam. Op het gebied van talentontwikkeling wordt geen sponsorwerving gedaan, omdat die afdeling daar te klein voor is en het talent te jong. Wel is er een giftenknop op de website waarmee publiek direct geld kan schenken, dat voor Productiehuis Rotterdam bestemd is. Met de giftenknop wordt ongeveer vijf- tot tienduizend euro per jaar opgehaald. De schouwburg heeft ook nog vriendenverenigingen die geld opbrengen voor Theater Rotterdam, de Schouwburgers en de Jong-Schouwburgers.

Nadat de rijkssubsidie voor het productiehuis was gestopt in het kader van de bezuinigingen, was het vinden van financiering jaren zwaar voor Productiehuis Rotterdam. Ieder jaar werd er ingeteerd op de algemene reserve. Er werden ook weleens producties gedraaid met een groot financieel risico. Nu de subsidie vanuit de basisinfrastructuur er weer bij is gekomen, is de financiële situatie stabiel. De subsidie die ze nu van het Rijk en de gemeente krijgen, vormen een stabiel bedrag waarmee ze goed rond kunnen komen. Zeker ook omdat ze onderdeel uitmaken van Theater Rotterdam. Productiehuis Rotterdam wordt daardoor medegefinancierd door Theater Rotterdam. Ook kan Productiehuis Rotterdam door de fusie goede deals sluiten voor bijvoorbeeld techniek en het inhuren van apparatuur. Dat is een groot voordeel van de fusie. Hoewel Productiehuis Rotterdam eerst al wel gehuisvest was in de schouwburg, zijn de samenwerkingsvoordelen door de fusie toegenomen. Een organisatie die helemaal op zichzelf staat zou een hele andere dynamiek hebben en andere ondersteuning nodig hebben volgens Elstgeest. Door de subsidie en de deals kan Productiehuis Rotterdam relatief veel investeren in voorstellingen en makers.

De jongste generatie makers heeft het heel moeilijk volgens Elstgeest. Voor hen is het lastig om voorstellingen te maken zonder subsidie. Dat wordt wel gedaan, maar dan betalen ze zichzelf en de mensen met wie ze werken niet in cao-normen uit. Productiehuis Rotterdam wil juist wel naar cao-normen kunnen betalen.

Verhouding in financiering

Subsidie heeft ten opzichte van publieksinkomsten de overhand bij Theater Rotterdam. Sinds één januari 2017 is de subsidie toegenomen, omdat Theater Rotterdam onderdeel uit is gaan maken van de basisinfrastructuur. In de verhouding tussen subsidie en publieksinkomsten is het aandeel van de subsidie daardoor verder gestegen. De omzet zal ondanks de grotere subsidie niet veel groeien volgens Elstgeest.

De organisatie als bedrijf

Aan de ene kant ziet Elstgeest Theater Rotterdam als bedrijf vanwege het aantal medewerkers, de bedrijfsmatige kant met gebouwen, het nadenken over duurzaamheid (groene daken, verwarming et cetera) en het belang van publieksaantallen, targets en inkomsten binnen de programmering. Daartegenover staat dat Theater Rotterdam ook een makersensemble is dat gebaat is bij flexibiliteit en openheid om het artistieke proces in te kunnen gaan. Hoe jonger de mensen hoe meer gebaat ze daarbij zijn. Op dat gebied zou meer beweging moeten zijn volgens Elstgeest dan op het bedrijfsmatige gebied. Vanuit een intrinsieke motivatie zouden dingen neergezet moeten worden. Het evenwicht met het bedrijfsmatige moet daarin worden gezocht, stelt Elstgeest.

De organisatie en haar publiek

Productiehuis Rotterdam houdt geen rekening met de artistieke smaak van het publiek, maar houdt wel op een andere manier rekening met het publiek. Bij Productiehuis Rotterdam geloven ze dat er publiek is voor een heleboel dingen die ze maken, maar dat ze dat publiek niet bereiken. Het gaat er bij hen daarom vooral om hoe ze publiek vinden en kunnen bereiken voor wat ze maken en niet om wat het publiek wil zien. Productiehuis Rotterdam zoekt bewust naar een nieuw soort makers met een nieuw soort stem, bijvoorbeeld makers met een andere culturele achtergrond. Op die manier willen ze een ander publiek bereiken en aanspreken met hun voorstellingen.

Ontwikkeling theatersector na de bezuinigingen

Volgens Elstgeest zie je als je kritisch bent aan de ene kant dat losse gezelschappen veel meer voorstellingen maken met minder mensen op het toneel. Er worden kleinere producties gemaakt en meer solovoorstellingen. Er wordt financieel dus voor veiliger gekozen. Aan de andere kant heb je volgens haar de beast-gezelschappen die zwaar gesubsidieerd zijn en die grote concurrentie zijn voor de gezelschappen die geld krijgen vanuit het Fonds Podiumkunsten. Het zijn volgens Elstgeest vooral de vormen die veranderd zijn en niet zozeer de artistieke kwaliteit. Ze ziet ook dat theaters met hun programma's eerder voor minder risico, voor veilig, kiezen. In Nederland kun je als theater bijna niet overleven met het programmeren van experimentele voorstellingen volgens Elstgeest.

Waarde

Artistieke waarde

Artistieke waarde is volgens Elstgeest dat wat een maker via zijn/haar werk communiceert met het publiek, oftewel de dialoog die een maker aangaat met het publiek en datgene dat mensen mee naar huis nemen na de voorstelling. Makers kunnen binnen hun repetitieproces zoeken naar het artistieke proces en het artistieke product, maar artistieke waarde zit in de overdracht dan wel naar een klein publiek dan wel naar een groot publiek zijn.

Artistieke waarde is er volgens Elstgeest altijd wel als er communicatie is tussen voorstelling en publiek is, maar hoe mensen dat mee naar huis nemen of toepassen in hun denken is volgens haar het minst meetbare dat je kunt bedenken. Iets heeft volgens Elstgeest artistieke waarde als makers met dat wat ze maken mensen een andere kijk op het dagelijks leven kunnen geven, bijvoorbeeld kritisch of positief. Artistieke waarde zit in het uitdagende volgens haar. Elstgeest is van mening dat je alleen in de kunstwereld kunt werken als je het vertrouwen hebt dat er artistieke waarde is.

Artistieke waarde van de organisatie

De artistieke waarde van Productiehuis Rotterdam is datgene dat mensen mee naar huis nemen na een voorstelling en een andere kijk op het dagelijks leven die door een voorstelling is ontstaan.

Economische waarde

Volgens Elstgeest is economische waarde de opbrengst van de kaartverkoop, maar de economische waarde van kunst zit volgens haar ook in het Thorbecke-principe: een stad is aantrekkelijk door de kunst die er is.

Economische waarde van de organisatie

Theater Rotterdam heeft economische waarde doordat het zorgt voor kunst in de stad, wat de stad aantrekkelijk(er) maakt.

Verhouding artistieke en economische waarde binnen de organisatie

De verhouding tussen artistieke en economische waarde verschilt bij Theater Rotterdam per afdeling. Binnen het productiehuis gaat het heel erg om artistieke waarde. Meer dan in het kunstvakonderwijs gaat het binnen het productiehuis ook over de artistieke ontwikkeling binnen het kader van een professioneel theaterbedrijf. Publiek is daarbij onderdeel van het denken over wat je maakt en hoe je dat maakt. Het productiehuis gaat daarbij heel er over het ontwikkelen van theater en ruimte geven aan makers. Voor Theater Rotterdam in zijn geheel speelt economische waarde, naast artistieke waarde, ook een belangrijke rol. Het gaat dan om dat wat gemaakt wordt binnen Theater Rotterdam en om de rollen die Theater Rotterdam speelt in denktanks in de stad en in de relatie met andere culturele en maatschappelijke instellingen. De economische waarde is dan veel breder dan enkel inkomsten uit kaartverkoop of bijdragen aan de aantrekkelijkheid van de stad. Elstgeest is van mening dat hoe sterker je artistieke waarde, hoe sterker je eigen product en hoe beter je dat ook aan de economische kant terugziet.

In de verhouding tussen artistieke en economische waarde is de afgelopen jaren (de laatste acht jaar) het belang van verhuringen steeds verder toegenomen. Dit werd onder andere in gang gezet door de bezuinigingen. Verder staat de subsidie van de schouwburg al heel lang op hetzelfde bedrag stil, maar zijn er wel heel veel nieuwe eisen aan de schouwburg bijgekomen. Zo moesten de salarissen omhoog, is de afdeling publiciteit en marketing veel groter geworden et cetera.

Elstgeest weet niet zo goed of ze tevreden is over de huidige verhouding tussen artistieke en economische waarde. Die verhouding is soms lastig op de verhuurafdeling van het theater. Bijvoorbeeld als er gekozen moet worden tussen een culturele verhuring en een puur zakelijke verhuring. Die verhuurafdeling legt ook een enorme druk op het bedrijf. Ze zijn daardoor bijvoorbeeld bijna altijd open en de technische ploeg stopt heel veel tijd in het faciliteren van alle partijen. Elstgeest vindt het soms jammer dat het zich zo heeft moeten ontwikkelen in de sector dat verhuringen nodig zijn om een financieel gezond bedrijf te blijven. Het voordeel is daarvan is volgens Elstgeest dan weer dat je daardoor als instelling meer in de samenleving staat en dat er verbindingen zijn ontstaan met grote bedrijven. Je kunt je als culturele instelling niet meer isoleren.

Elstgeest zou de verhouding tussen artistieke en economische waarde naar aanleiding van bovenstaande voor een deel willen veranderen. Ze bevinden zich nu op de rand waarop alles financieel nog net kan. Nog meer bezuinigingen zouden gevaarlijk zijn voor Theater Rotterdam. De programmering is al verkleind van zeven naar vijf dagen in de week en de andere dagen zijn voor verhuringen. Elstgeest zou niet alle veranderingen willen terugdraaien, omdat de gegroeide nadruk op verhuringen ook voordelen heeft (zie hierboven). Wat ze wel zou willen is dat verhuringen niet alleen vanuit een economische noodzaak hoeven worden aangenomen. Dat zou alleen mogelijk zijn met meer subsidie. Of er zou een soort omslag in Nederland moeten komen dat burgers met geld mee gaan betalen aan kunst. Die traditie is er in Nederland nauwelijks en zeker in de theatersector is dat heel moeilijk.

Weerbaarheid

Artistieke weerbaarheid

Elstgeest heeft nooit echt nagedacht over weerbaarheid. Ze denkt dat het iets is in de richting van dat je als gezelschap of ensemble heel duidelijk weet wat je artistieke kader

is. Dat je weet wat je onderwerpen zijn en welke vormen daarbij horen. Dat je als gezelschap of als ensemble een duidelijk profiel hebt. En dat je vanuit die artistieke zekerheden (dat artistieke profiel) goed weet hoe je jezelf moet positioneren. Een duidelijk artistiek profiel heb je volgens Elstgeest nodig om tegenslagen op te kunnen vangen, omdat je door zo'n profiel de juiste keuzes kunt maken om tegenslagen op te vangen.

Financiële weerbaarheid

Financiële weerbaarheid hangt voor Elstgeest samen met wat hierboven bij artistieke weerbaarheid is besproken.

Weerbaarheid in relatie tot de markt en de overheid

Volgens Elstgeest is de markt marginaal op dit niveau van investering in talentontwikkeling. Volgens Elstgeest heb je de markt en vooral de overheid nodig om weerbaar te zijn. Je bent daarbij in haar ogen niet weerbaarder als je financiële steun van bedrijven krijgt. De overheid draagt volgens Elstgeest met subsidies bij aan de weerbaarheid van culturele instellingen. De overheid doet dat in het bedrijfsleven op het gebied van innovatie net zo goed volgens haar. Weerbaarheid in de vorm van financiële steun van de overheid (subsidie) is volgens Elstgeest echter maar weerbaarheid voor vier jaar, omdat de overheid steeds voor vier jaar subsidie verstrekt.

Artistieke weerbaarheid van de organisatie

Productiehuis Rotterdam is artistiek weerbaar door haar heldere artistieke profiel. Een voorbeeld dat Elstgeest hierbij geeft is dat Productiehuis Rotterdam ook weleens voorstellingen maakt die niet zo goed gelukt zijn. Toch kopen theaters volgende voorstellingen weer van ze. Dat komt door het duidelijke artistieke profiel dat Productiehuis Rotterdam heeft en uitdraagt. Bij Theater Rotterdam zijn ze dat artistieke profiel nu verder aan het ontwerpen, onder andere met het makersensemble. Doordat ze een helder artistiek profiel hebben en dat makers ze daardoor weten te vinden is Productiehuis Rotterdam nu weer een van de drie gesubsidieerde productiehuizen in de basisinfrastructuur.

De afgelopen jaren is de artistieke weerbaarheid van Productiehuis Rotterdam toegenomen, omdat ze door de bezuinigingen zo erg terug vielen in subsidie dat ze hele precieze keuzes moesten maken. Daardoor heeft het productiehuis zichzelf veel steviger kunnen positioneren (al was de positionering op het gebied van de interdisciplinaire vorm van theater maken die voor Productiehuis Rotterdam belangrijk is er al eerder). De gesprekken met makers gaan daardoor altijd over de artistieke ontwikkeling van de makers op de langere termijn en om de bijdrage die Productiehuis Rotterdam daaraan kan leveren.

Financiële weerbaarheid van de organisatie

Doordat Productiehuis Rotterdam onderdeel uitmaakt van het grotere geheel van Theater Rotterdam zijn ze financieel weerbaar volgens Elstgeest. Daarnaast zijn Productiehuis Rotterdam en Theater Rotterdam financieel weerbaar door de subsidies die ze krijgen. Hun financiële weerbaarheid is afhankelijk van die subsidies. Door de subsidies en door onderdeel uit te maken van Theater Rotterdam, kan Productiehuis Rotterdam veel risico's nemen en hebben ze een algemene reserve. Daardoor kunnen ze ook ja zeggen tegen projecten van makers waar verder nog geen subsidie voor vaststaat. Mocht die subsidie er niet komen, dan kan het geld wel ergens anders vandaan gehaald worden. Zo zijn er bijvoorbeeld makers die al vier of vijf jaar aan Productiehuis Rotterdam verbonden zijn. Die makers kunnen grotere subsidies aanvragen en betalen daardoor impliciet de hele jonge makers. Dat is het grote voordeel van een productiehuis. Het is echter ook de reden voor discussie over het model van productiehuizen en daar is ook wel wat op aan te merken volgens Elstgeest. Maar qua bedrijfsmodel is het bundelen van de krachten van bijvoorbeeld vijf groepen (bijvoorbeeld op gebied van organisatie, techniek en publiciteit) een efficiënte manier van produceren. Dit model zorgt voor een financieel gezonde organisatie die veel minder

kwetsbaar is. Door de bezuinigingen en het wegvallen van de subsidie uit de basisinfrastructuur was het een aantal jaren financieel zwaar voor Productiehuis Rotterdam. Nu ze weer subsidie krijgen uit de basisinfrastructuur, kunnen ze weer goed rondkomen.

Elstgeest denkt dat Productiehuis Rotterdam best goed om kan gaan met tegenslagen. Financieel gezien vanwege de reserves die ze hebben en doordat ze onderdeel uitmaken van een groter geheel. De meevallers van de verschillende partijen uit dat grotere geheel kunnen de tegenvallers van de verschillende partijen compenseren. Artistieke tegenslagen kunnen ze heel goed opvangen, omdat dat onderdeel is van hun functioneren als talentontwikkelingsplek. Bij een productiehuis mag soms iets mislukken en dat gebeurt ook weleens. Daar kunnen ze als productiehuis beter mee omgaan, dan bijvoorbeeld een gezelschap, omdat bij een gezelschap prestatienormen gehaald moeten worden. De subsidiegevers van Productiehuis Rotterdam gaan akkoord met een goede uitleg waarom prestatienormen niet gehaald worden. Daarvoor heeft het productiehuis credibility opgebouwd. Productiehuis Rotterdam kan blijven maken wat ze willen maken, behalve als echt grote structurele subsidie zou wegvallen. Maar als er iets wegvalt, bijvoorbeeld een incidentele subsidie, dan is dat geen probleem. Volgens Elstgeest zijn ze daarin best weerbaar. Ook bij grotere tegenslagen, zoals de grote bezuinigingen op cultuur vanaf 2011 en als gevolg daarvan het stoppen van subsidie vanuit de basisinfrastructuur. Die grote tegenslag maakte een grote reorganisatie noodzakelijk, maar Productiehuis Rotterdam kon blijven bestaan.

Cultureel ondernemerschap

Cultureel ondernemerschap

Ondernemerschap gaat volgens Elstgeest onder andere over professioneel functioneren (bijvoorbeeld hanteren cao en contracten op orde hebben), je netwerk op orde hebben, relaties aangaan en zorgen voor draagvlak voor dat wat je maakt. Als dat draagvlak er niet is, heeft het geen zin om de voorstelling te maken. Spelen kost geld, want de uitkoopsom voor een voorstelling ligt vaak lager dan de kosten van het spelen. Spelen moet dus wel zinvol zijn vindt Elstgeest. Cultureel ondernemend is het daarbij volgens Elstgeest om verschillende financieringsbronnen te hebben.

Bij nieuwe, jonge makers gaat cultureel ondernemerschap er volgens Elstgeest om dat je de professionele kant van verkoop op orde moet hebben en dat je daar tijd en aandacht in moet investeren. Op een gegeven moment werd cultureel ondernemerschap ook in het kunstvakonderwijs geïntroduceerd. Als gevolg daarvan waren makers die net van school kwamen volgens Elstgeest toen minder bezig met het artistieke. Zo hadden ze bijvoorbeeld wel een publiciteitsplan, maar geen artistiek plan. Alles begint met een goed artistiek idee volgens Elstgeest, daarna komt pas publiciteit, publiek et cetera. Als je dat omdraait, en dus niet het artistieke idee als basis neemt, dan ontstaat er een soort uitholling zegt Elstgeest. Op financieel gebied is cultureel ondernemerschap volgens haar dan niet meer dan slim boekhouden. Je moet het ondernemerschap volgens Elstgeest altijd opbouwen vanuit artistieke kwaliteit en van daaruit heel precies nadenken over welke marketing daarbij past. Zo gauw cultureel ondernemerschap los gaat staan van artistieke waarde wordt het gevaarlijk.

Cultureel ondernemerschap in relatie tot de markt en de overheid

Volgens Elstgeest moet je de markt en de overheid gebruiken om ondernemend te zijn. Het vinden van subsidies is volgens haar bijvoorbeeld een vorm van cultureel ondernemerschap. Volgens Elstgeest is cultureel ondernemerschap soms een lastig begrip door de eigen inkomstennorm die gehaald moet worden en het papier werk dat erachter zit. Ze ziet dat gezelschappen daardoor bijvoorbeeld dingen die normaal onderling worden uitgeleend aan elkaar gaan factureren, omdat iedereen targets moet halen. Daardoor is cultureel ondernemerschap, met name op het gebied van de eigen inkomstennorm, voor een deel fake volgens Elstgeest. Als gevolg daarvan wordt je volgens haar soms cynisch ten opzichte van cultureel ondernemerschap.

Als je het echt over cultureel ondernemerschap gaat hebben, zouden theaters volgens Elstgeest eigenlijk zoveel geld moeten hebben dat ze de kosten voor voorstellingen kunnen dekken, zodat gezelschappen ook geld verdienen met het spelen van voorstellingen. Nu moeten gezelschappen eerst geld vinden voor het maken van een voorstelling en voor de tour en vervolgens moeten ze die voorstelling aanbieden aan theaters en kost het spelen van de voorstelling het gezelschap geld. Dit is volgens Elstgeest het gevolg van het ontbreken van marktwerking in de Nederlandse theatersector. In België is die marktwerking er volgens haar wel. Daar zoekt een gezelschap geld voor het maken van een voorstelling en als ze op tour gaan verdienen ze geld. Waarom dat hier niet is, is voor Elstgeest niet echt duidelijk. Ze denkt dat het misschien zo is omdat men bang is dat theaters anders teveel macht zouden krijgen en gesubsidieerd theater niet meer zouden afnemen. Door het ontbreken van die marktwerking is er volgens Elstgeest een hele rare balans ontstaan tussen aanbod en afname.

Belang cultureel ondernemerschap

Cultureel ondernemerschap in de zin van professioneel functioneren, je netwerk op orde hebben, relaties aangaan en zorgen voor draagvlak, is volgens Elstgeest een belangrijke tool om artistiek en financieel weerbaar te worden en die weerbaarheid te behouden. Cultureel ondernemerschap in de zin van eigen inkomsten heeft volgens haar ook risico's en is voor een deel een nepwerking die is ontstaan omdat de politiek erom vraagt. Organisaties doen als ze een bedrijf zijn. Volgens Elstgeest doen we alsof er marktwerking is, die er eigenlijk niet is.

Cultureel ondernemerschap binnen de organisatie

Productiehuis Rotterdam is volgens Elstgeest cultureel ondernemend als het gaat om onderdeel uitmaken van een netwerk (zoals De coproducers of het Nederland-België netwerk), waarmee je probeert theaters aan je te binden en relaties op te bouwen voor een afzetmarkt. Op die manier kun je er volgens Elstgeest voor zorgen dat nieuwe, onbekende namen speelplekken krijgen in theaters. Productiehuis Rotterdam is ook cultureel ondernemend doordat ze verschillende geldstromen hebben, ze zichzelf niet isoleren maar juist allerlei relaties aangaan en doordat ze onderdeel zijn geworden van Theater Rotterdam.

Experiment en vernieuwing van het aanbod

Belang experiment en vernieuwing van het aanbod

Experiment en vernieuwing van het aanbod zijn volgens Elstgeest belangrijk, omdat makers die net van de academie komen echt de tijd nodig hebben om zichzelf binnen een semi-beschermde omgeving te ontwikkelen op artistiek, zakelijk en professioneel niveau. Als makers direct na school een eigen groep beginnen, zijn ze volgens Elstgeest heel kwetsbaar waardoor alle energie gaat naar het productioneel en zakelijk voor elkaar krijgen van hun voorstellingen in plaats van naar de artistieke ontwikkeling en dat is zonde van de energie en tijd. Voor beginnend theatermakers is het lastiger dan voor bijvoorbeeld beginnend beeldend kunstenaars stelt Elstgeest, omdat je voor theater maken een team nodig hebt, een zaal, techniek et cetera.

Experiment en vernieuwing zijn volgens Elstgeest ook nodig voor de aansluiting bij nieuwe generaties met een andere beeldtaal die anders nadenken over onderwerpen die in het theater worden besproken. Beide zijn ook nodig voor aansluiting bij veranderingen in de samenleving. Als je de aansluiting bij nieuwe generaties en veranderingen in de samenleving mist, verlies je niet alleen de aansluiting met het publiek, maar ook de relevantie van theater. Uiteindelijk hebben experiment en vernieuwing dan ook weer financiële waarde voor de sector.

Vormgeving van experiment en vernieuwing van het aanbod in de theatersector
De sector zou experiment en vernieuwing van het aanbod op moeten vangen met een diversiteit in vorm en financiering volgens Elstgeest. Toen ze begon bij Productiehuis

Rotterdam waren er 21 productiehuizen in allerlei disciplines. Dat vond ze een grote groep, maar als ze kijkt naar de verschillende werkingen van die huizen, klopte dat wel. De diversiteit in talentontwikkelingsplaatsen die na het stoppen van de subsidie uit de basisinfrastructuur voor productiehuizen is ontstaan, is goed volgens Elstgeest. Talentontwikkelingsplaatsen worden nu ook op diversere manieren gefinancierd (bijvoorbeeld deels door de rijksoverheid en deels lokaal) en ook dat is een goede ontwikkeling volgens Elstgeest.

Het model van een talentontwikkelingstraject moet bij een maker passen volgens Elstgeest. Voor de ene maker is een ontwikkelingsplek bij een groot gezelschap als Tongeelgroep Amsterdam heel goed, een andere maker heeft veel meer vrijheid nodig in vormen en kan dan goed terecht bij Productiehuis Rotterdam waar veel minder vast staat in vorm en proces. Weer een andere maker heeft weer veel meer tijd nodig voor onderzoek wat bijvoorbeeld Het Huis in Utrecht faciliteert.

Het model dat bij een maker past, hangt samen met wat de maker nodig heeft om zich te ontwikkelen als deze net van school af komt. Een divers landschap voor experiment, vernieuwing en talentontwikkeling is daarom niet zo erg. Maar al die plekken hebben wel subsidie of een heel sterk mecenaat (dat er niet is) nodig. Veel mensen zijn bang voor de versnippering van talentontwikkeling als gevolg van het wegvallen van de productiehuizen, maar dat is Elstgeest niet zo. Ze denkt dat die versnippering ook goed is als makers maar de weg weten naar de verschillende plekken.

Vormgeving van experiment en vernieuwing van het aanbod door de organisatie
Productiehuis Rotterdam is nog steeds een productiehuis en heeft experiment en vernieuwing dus als functie.

Rol cultureel ondernemerschap bij vormgeven experiment en vernieuwing van het aanbod

Dit komt voor Elstgeest overeen met de manier waarop Productiehuis Rotterdam cultureel ondernemend is. Meer daar over staat onder het kopje 'Cultureel ondernemerschap binnen de organisatie'.

Excellentie en jong talent

Bij Productiehuis Rotterdam streven ze ernaar om bij het jonge talent dat ze ondersteunen de meest excellente makers te vinden en die weer te ondersteunen en verder te helpen. Er vallen ook weleens mensen af bij Productiehuis Rotterdam, bijvoorbeeld omdat het maken toch niet is wat ze willen. Dat is volgens Elstgeest ook prima, dat makers dat kunnen aangeven.

Excellentie en doorstroming naar de grote zaal

Excellentie zit voor Elstgeest niet per se in doorstroming naar de grote zaal. Of iemand een goede maker is, hangt voor haar niet af van of je voorstellingen voor een grote zaal, een kleine zaal of een specifieke locatie maakt. Elstgeest ziet wel dat er een soort gat is ontstaan in de hoeveelheid makers die geïnteresseerd is in de grote zaal. Productiehuis Rotterdam daagt makers daarom uit om die grote zaal weer interessant te vinden. Als daar geen opvolging in komt, is dat slecht voor de hele sector en dus ook voor het publieksbereik. Makers moeten het volgens Elstgeest wel aandurven en interessant vinden om iets voor de grote zaal te maken, willen ze dat ook aan kunnen gaan.

2. Theater Kikker, Utrecht

Uitwerking van het interview met Jolie Vreeburg, programmeur van Theater Kikker. Het interview is afgenomen op 27 maart 2017.

Hoewel Theater Kikker bestaat uit Kikker en podium Hoge Woerd, lag in het interview de focus op Kikker. Dit omdat Kikker de experimentelere tak is en Hoge Woerd commerciëler is ingesteld en sterk gericht is op de wijk Leidsche Rijn. Kikker sluit daardoor beter aan bij dit onderzoek dan podium Hoge Woerd.

Algemeen

De organisatie

Voor het publiek is Kikker een plek waar je experimentele vormen van dans, theater en jeugdtheater kunt zien. De kernactiviteit van Kikker is het tonen van voorstellingen. Vooral voorstellingen die iets meer vragen van de kijker dan enkel zitten en naar de voorstelling kijken; uitdagende/edgy voorstellingen. Bijvoorbeeld voorstellingen met maatschappelijke thema's of experimentele vormen. Daarnaast biedt Kikker een uitgebreid randprogramma van voorbesprekingen, nagesprekken, exposities et cetera. Op die manier wil Kikker het publiek een volledige ervaring bieden in plaats van enkel even 'zappend' een voorstelling meepikken.

Verder is Kikker een theater dat gericht is op makers en diens artistieke ontwikkeling. Kikker programmeert makers in plaats van voorstellingen en trekt daarbij heel erg op met die makers. Zo programmeert Kikker bijvoorbeeld alles wat een maker maakt. Ook als een voorstelling niet zo goed gelukt is, maar de maker deze toch wil spelen. Het programmeren van makers resulteert erin dat makers hun voorstellingen meerdere dagen spelen bij Kikker. Op die manier bouwt Kikker een band op met de makers. Kikker is daarbij heel erg van het jonge talent, dat actief gescout wordt op festivals en scholen. Daarnaast heeft Kikker veel besselers uit Utrecht. De subsidie die Kikker krijgt komt grotendeels van de gemeente Utrecht, daarom krijgen Utrechtse makers voorrang bij Kikker en is Kikker goed op de hoogte van de Utrechtse makers.

Voor Kikker is het belangrijkste uitgangspunt bij het tonen van theater duidelijk het creëren van artistieke waarde en het ondersteunen van artistieke ideeën. Kikker maakt geen winst, op een enkele keer bij een voorstelling na als de voorstelling goedkoop is om te maken en dus goedkoop is voor Kikker om in te kopen. De artistiek-inhoudelijke kant van het tonen van voorstellingen is voor Kikker het belangrijkste. Ze programmeren niet naar wat publiek wil, om publiek te bevredigen of als vermaak voor het publiek. Een voorstelling mag wel vermakelijk zijn, maar dat is niet het belangrijkste uitgangspunt. Als publieksbereik echt achter blijft na drie of vier voorstellingen van makers, dan zitten daar wel consequenties aan. Kikker kiest dan bijvoorbeeld voor een andere vorm van het aanbieden van een voorstelling of, in het ergste geval, wordt de ondersteuning van een maker gestopt. Een voorstelling moet namelijk ergens landen bij het publiek. Voor Kikker draait alles om de context waarin je iets in laat zien.

Positie binnen de theatersector

Kikker ziet zichzelf als de research en development afdeling van het theaterveld. Echt piepjonge makers, die nog op school zitten of net afgestudeerd zijn, krijgen er de mogelijkheid te experimenteren met vormen en ideeën en de mogelijkheid om publiek op te bouwen. Sommige makers stromen door naar de schouwburg, andere blijven actief binnen het vlakke vloeren-circuit. Kikker ziet zichzelf als een belangrijk onderdeel in de keten van school naar professioneel gezelschap, doordat ze ondersteuning aan makers bieden. Dit doen ze bijvoorbeeld door strategische gesprekken met de makers te voeren, door ondersteuning te bieden aan makers in de organisatie rondom een voorstelling, door makers te tippen aan andere theaters en door makers te helpen bij fondsenwerving en promotie. Kikker noemt haar manier van werken 'producerend programmeren'. De voorstellingen die binnenkomen zijn vaak nog niet af. Kikker probeert de organisatie om die voorstellingen heen te dragen, daardoor heeft Kikker deels een begeleidende functie, zoals de productiehuisen die vroeger hadden. Die

begeleidende functie ziet Vreeburg sinds het stoppen van de rijkssubsidie voor productiehuzen steeds meer bij Kikker terecht komen.

Financiering

Kikker ontvangt subsidie van de gemeente Utrecht. Elke vier jaar maakt Kikker een plan waarmee ze laten zien wat ze doen, wat ze willen doen en wat voor begroting daarbij hoort. De gemeente bepaald dan of de subsidie gelijk blijft of verhoogd of verlaagd wordt. Subsidie is de grootste financieringsbron voor Kikker. Verder wordt Kikker gefinancierd met de recette, horeca inkomsten en inkomsten uit de verhuur van de ruimtes (de zalen worden bijvoorbeeld verhuurd aan amateurgroepen). Soms worden er aanvullende fondsen aangesproken. Voor sponsoring of het opzetten van een vriendenvereniging ontbrak eerder de tijd. Nu onderzoekt Kikker de mogelijkheden daarvoor.

Op dit moment lukt het Kikker om voldoende financieringsbronnen te vinden. Met name vanwege de goede relatie met de gemeente, die het hogere doel van het theater duidelijk ziet volgens Vreeburg. Daarbij is Kikker volgens haar een goedkoop subsidieproject voor de gemeente, omdat Kikker efficiënt met geld omgaat en veel doet voor weinig geld. Kikker heeft gezonde jaarcijfers, maar is wel bezig met het verkrijgen van rijkssubsidie vanwege de belangrijke positie die Kikker in het landelijk bestel inneemt.

Verhouding in financiering

In de financiering van Kikker is subsidie het belangrijkste. Recette, horeca inkomsten en inkomsten uit verhuur zijn daar een aanvulling op. De inkomsten uit verhuur zijn door de recessie en door veranderingen bij festivals die zalen huurden, sterk teruggelopen. Amateurgroepen huren door de recessie bijvoorbeeld minder snel ruimtes. Door de subsidie van de gemeente is Kikker niet onderdoor gegaan aan de terugloop aan inkomsten, al hebben ze bijvoorbeeld wel technisch personeel moeten ontslaan toen er een terugloop was in huurinkomsten.

De organisatie als bedrijf

Kikker ziet zichzelf als een bedrijf, omdat er mensen werken met uren die ingevuld worden. Het is echter geen sterk op efficiëntie gericht mechanisme en Kikker is niet gericht op winst maken.

De organisatie en haar publiek

Kikker is wel bezig met haar publiek, maar niet in artistiek opzicht. Er wordt niet naar de smaak van het publiek geprogrammeerd. Omdat bij het boeken van makers er alleen nog maar een idee is, is er nog niet bekend hoe het publiek op de voorstelling gaat reageren. Kikker is erg benieuwd naar die publieksreactie en daarom is Vreeburg als programmeur bij bijna elke voorstelling aanwezig. Ze kijkt dan naar hoe de voorstelling in Kikker staat en vraagt mensen wat ze van de voorstelling vonden.

Ontwikkeling theatersector na de bezuinigingen

Volgens Vreeburg heeft er een soort verschuiving plaatsgevonden. Waar productiehuzen eerst een soort filter waren voor makers die net van school kwamen, ligt die filterfunctie nu meer bij de programmeurs van theaters. Die programmeurs moeten daardoor verder reizen om voorstellingen te zien. Volgens Vreeburg zie je ook dat de *production value* achteruit is gegaan. Voorstellingen worden nu op goedkopere manieren gemaakt, bijvoorbeeld door met minder acteurs en een kleiner decor te werken. Ook worden voorstellingen in kortere tijd gemaakt en zijn organisaties rondom voorstellingen weggefallen, waardoor de kwaliteit van de voorstellingen achteruit is gegaan. Wat Vreeburg verder ziet, is dat acteurs meer dan ooit ander werk moeten doen om voldoende inkomsten te hebben. Daardoor kan er minder tijd in het voorstellingsproces gestoken worden. Dit merk je volgens Vreeburg bijvoorbeeld ook in de techniek. Kikker moet bijvoorbeeld veel meer aan techniek inhuren voor makers. Dit alles heeft volgens Vreeburg zijn weerslag op het artistieke product.

Ten slotte signaleert Vreeburg dat er nu veel op kleine schaal wordt gemaakt. Daarbij zie je enerzijds dat er minder gemaakt wordt, doordat voorstellingen langer toeren en anderzijds dat tournees van gezelschappen juist korter worden, omdat er minder geld is. Aan de schouwburgkant zie je dan weer dat schouwburgen veiliger gaan programmeren. Ook zie je dat het aantal theaters dat edgy voorstellingen boekt, is afgenomen. Dit gaat volgens Vreeburg weer allemaal ten koste van de kwaliteit van voorstellingen, omdat voorstellingen beter worden als ze vaker gespeeld worden.

Waarde

Artistieke waarde

Vreeburg vindt het lastig om artistieke waarde te definiëren. Volgens haar is artistieke waarde een soort artistieke kracht. Het is in de ogen van Vreeburg iets als dat een voorstelling toevoegt aan het landschap en aan de maatschappij, dat een voorstelling iets op het spel zet en dat een voorstelling iets losmaakt in iemands hoofd en iemands gedachten bevroegt. Ook houdt het volgens haar in dat een voorstelling met zorg en liefde is gemaakt en het iets anders is dan entertainment.

Artistieke waarde ontstaat volgens Vreeburg door buiten de waan van de dag te reflecteren. Bijvoorbeeld reflecteren op de maatschappij door oude kunstzinnige bronnen opnieuw te bekijken. Voor dat reflecteren is er volgens haar vooral een soort tijd en ruimte nodig los van de marktconforme manier van denken.

Voor theater geldt volgens Vreeburg dat het pas artistieke waarde heeft als er tenminste één persoon naar kijkt. Daarbij ontstaat artistieke waarde volgens haar eerder bij voorstellingen met maar honderd mensen publiek, dan bij voorstellingen met vijfhonderd man in de zaal. Intimiteit draagt volgens Vreeburg bij aan het ontstaan van artistieke waarde.

De artistieke waarde van de organisatie

Kikker is volgens Vreeburg één van de plekken in Nederland waar voorstellingen te zien zijn die artistieke waarde hebben. Kikker toont voorstellingen die ergens tegen aantrappen en esthetiek gebruiken om iets groters te vertellen. Dat soort voorstellingen kunnen bij Kikker terecht en die biedt Kikker aan, aan het publiek. Kikker is daarin een hele belangrijke plek volgens Vreeburg. Daarnaast is Kikker in haar ogen belangrijk om de enorme output van theaterscholen te verwerken. Er komen heel veel nieuwe makers van die scholen en Kikker filtert die als het ware.

Economische waarde

Volgens Vreeburg staat economische waarde voor geld.

De economische waarde van de organisatie

Bij Kikker is economische waarde wel een pijler, maar dan een pijler die niet zo belangrijk is als artistieke waarde. Economische waarde moet volgens Vreeburg altijd in verhouding staan tot artistieke waarde.

De economische waarde van Kikker vindt je volgens Vreeburg onder andere in werkgelegenheid. Kikker biedt werk aan 25 mensen en via Kikker krijgen ook weer allerlei mensen opdrachten. Daarnaast zit de economische waarde van Kikker volgens Vreeburg in het voor makers mogelijk maken hun voorstellingen te spelen en daardoor geld te verdienen om acteurs, techniek, vormgevers et cetera te kunnen betalen.

Verhouding tussen artistieke en economische waarde binnen de organisatie

Bij Kikker is artistieke waarde vele malen belangrijker dan economische waarde, maar moet er wel een soort balans tussen beide zijn. Hoewel Kikker een financieel gezond bedrijf is, is er wel een financiële ondergrens volgens Vreeburg. Het gesprek over geld is volgens haar aan de orde van de dag, want dat is er niet en daarom gaat het er altijd over.

In de verhouding tussen artistieke en economische waarde is de afgelopen jaren niets veranderd bij Kikker en Vreeburg is in principe tevreden over de huidige verhouding. Kikker stelt als één van de enige theaters in Nederland het artistiek-

inhoudelijke voorop in haar programmering. Bij Kikker wordt er gedacht vanuit de kracht van een voorstelling. Toch is Vreeburg ergens ook niet helemaal tevreden over de verhouding tussen artistieke en economische waarde bij Kikker. Dit omdat Kikker met te weinig geld te veel doet. Ze zouden eigenlijk meer moeten kiezen, maar dan zouden ze dingen niet kunnen doen die ze wel willen doen. Iedereen werkt bij Kikker meer uren dan dat hij/zij betaald krijgt. Vreeburg zou dat graag meer marktconform zien. Om dat voor elkaar te krijgen zouden er meer financiële middelen voor theater beschikbaar moeten komen volgens Vreeburg. Ofwel voor makers, ofwel voor podia. Nu worden financiële middelen voor de helft verstrekt aan podia en voor de helft aan makers, wat volgens Vreeburg onduidelijk is. Het subsidiestelsel zou daarin in haar ogen moeten veranderen.

Weerbaarheid

Artistieke weerbaarheid

Weerbaarheid is voor Vreeburg een lastig begrip om te definiëren. Artistieke weerbaarheid is in haar ogen iets als dat het artistieke nog een plek heeft en dat het niet alleen over geld gaat. Voor Kikker is artistieke weerbaarheid ook iets als het kunnen blijven programmeren wat je wil programmeren. Daarbij blijft de inhoud altijd voorop staan in de programmering.

Financiële weerbaarheid

Financiële weerbaarheid is volgens Vreeburg het op kunnen vangen van financiële tegenslagen, bijvoorbeeld in de recette. Die tegenslagen kunnen volgens haar onder andere worden opgevangen door het hebben van reserves.

Weerbaarheid in relatie tot de markt en de overheid

Een organisatie kan volgens Vreeburg financieel weerbaar zijn door gebruik te maken van subsidie. Daarbij is het voordeel van subsidie volgens haar dat het voor vier jaar wordt toegekend, waardoor je als organisatie verder vooruit kunt plannen. De markt maakt een organisatie volgens Vreeburg niet per se weerbaarder. Tijdens de recessie heeft ze juist plekken die heel erg afhankelijk waren van de markt, zien omvallen. Door de wisselvalligheid van de markt, is loskomen van de markt volgens Vreeburg wel een manier om weerbaar te zijn. Het is in haar ogen de taak en verantwoordelijkheid van de overheid om niet wisselvallig te zijn en instellingen als Kikker weerbaar te houden. Verder zou de overheid volgens Vreeburg ruimte moeten creëren voor de functies van plekken als Kikker in het theaterlandschap, zodat die functies niet mee hoeven te fluctueren met de markt. Je kunt volgens Vreeburg namelijk niet voor reflectie en experiment zorgen als je steeds met de markt mee moet. Een organisatie moet volgens haar echter wel in verhouding staan tot de markt, want zoals eerder gezegd is publiek wel nodig.

Artistieke weerbaarheid van de organisatie

Volgens Vreeburg heeft Kikker haar artistieke weerbaarheid niet helemaal zelf in de hand en varieert deze heel erg, omdat Kikker makers programmeert in plaats van voorstellingen. Daardoor ligt het niet in hun handen of een voorstelling goed is of niet, want dat ligt bij de makers. Kikker probeert die weerbaarheid wel te stimuleren door makers te begeleiden en te voorzien van feedback. Op die manier proberen ze invloed uit te oefenen op het maakproces en het resultaat.

Kikker is heel erg bezig met wat hun artistieke lijn is en hoe ze die kunnen verbeteren. Ze bekritisieren zichzelf voortdurend. In die zin is hun artistieke weerbaarheid dan weer heel hoog. In de artistieke weerbaarheid van Kikker is de afgelopen jaren niets veranderd en ze doen er alles aan om dat zo te houden.

Financiële weerbaarheid van de organisatie

Kikker heeft eigen reserves, waarmee ze bijvoorbeeld tegenslagen in de recette kunnen opvangen. Daarnaast probeert Kikker financieel weerbaarder te zijn, door zoveel mogelijk samen te werken met andere partners uit stad, zoals de schouwburg. Het wegvallen van

de gemeentelijke subsidie zouden ze niet kunnen opvangen, maar volgens Vreeburg is de band van Kikker met de gemeente goed en zouden ze het tijdig door hebben als de gemeente van plan is de subsidie te stoppen. Kikker gebruikt de subsidie om weerbaar te zijn. Zonder subsidie zouden ze niet kunnen blijven programmeren wat ze willen programmeren. De gemeente ziet het belang van Kikker daarbij goed in en moet volgens Vreeburg daarom wel met een heel goed verhaal komen om de subsidie te stoppen en als gevolg daarvan Kikker te sluiten. Dit ook omdat Kikker niet alleen regionaal maar ook landelijk een belangrijke plek inneemt.

Door de bezuinigingen is Kikker financieel iets minder weerbaar geworden. De subsidie is gelijk gebleven, maar de kosten zijn omhoog gegaan. De kaartverkoop is daarbij een enigszins gedaald, maar dat had niet echt invloed op de financiële weerbaarheid van Kikker volgens Vreeburg. Door de subsidie is de financiering van Kikker niet afhankelijk van het publiek. Wat ook veranderd is sinds de bezuinigingen is dat bezoekende makers meer geld zijn gaan vragen voor hun voorstellingen, omdat hun eigen inkomsten omhoog moeten. Die makers hebben vaak alleen theaters als financieringsbron. Doordat makers meer geld voor hun voorstellingen gingen vragen, kon Kikker minder doen en moesten ze mensen ontslaan. Door de bezuinigingen is ook de vraag voor begeleiding en techniek vanuit makers aan Kikker omhoog gegaan. Daardoor zijn de techniekkosten voor Kikker gestegen en is het aantal manuren dat Kikker in een voorstelling steekt veel groter geworden terwijl de output hetzelfde is gebleven. Kikker moet dus intensiever werken om hetzelfde voor elkaar te krijgen.

Cultureel ondernemerschap

Cultureel ondernemerschap

Cultureel ondernemerschap is volgens Vreeburg dat je als culturele onderneming altijd de relatie met je financiële plaatje blijft houden. Dat je blijft zoeken naar samenwerkingsverbanden en andere manieren om geld te verdienen. De vraag die daarbij volgens Vreeburg speelt, is: 'hoe kun je op een andere manier geld genereren of dingen efficiënter inrichten, zodat er geld is voor andere activiteiten'?

Cultureel ondernemerschap in relatie tot de markt en de overheid

Cultureel ondernemerschap verhoudt zich volgens Vreeburg heel erg tot de markt, omdat je, je als cultureel ondernemer bewust moet zijn van vraag en aanbod op de markt. De overheid vraagt daarbij om cultureel ondernemerschap en ondernemersgeest. Volgens Vreeburg moet dit altijd in relatie staan tot de artistieke kern van het product, de voorstellingen. Cultureel ondernemerschap mag die artistieke kern niet overschaduw.

Bij voorkeur zijn er volgens Vreeburg twee verschillende personen die een organisatie runnen. Het idee dat een persoon zowel goede kunst moet kunnen maken als een bedrijf moet kunnen runnen, is volgens haar onjuist. Beiden zijn twee hele verschillende kanten van de mens. Daardoor is het volgens Vreeburg gek dat kunstenaars aan de wetten van de markt worden onderworpen en is het beter als er bij een theatergezelschap een apart persoon bezig is met cultureel ondernemerschap, bijvoorbeeld een zakelijk leider, productie leider et cetera.

Een cultureel ondernemer zou de markt en de overheid volgens Vreeburg moeten gebruiken om ondernemend te zijn. Dat wil volgens haar echter niet zeggen dat de overheid moet stoppen met het subsidiëren van kunst. Dit moet de overheid blijven doen, omdat het volgens Vreeburg belangrijk is dat met gemeenschapsgeld, ruimte en tijd wordt vrijgemaakt om te reflecteren op waar we mee bezig zijn met zijn allen.

Belang cultureel ondernemerschap

Cultureel ondernemerschap is volgens Vreeburg belangrijk, maar moet altijd in relatie staan tot het kunstwerk. Cultureel ondernemerschap vereist dat een maker ook naar buiten kijkt en dat is goed, maar daar moet je wel grenzen aan stellen volgens Vreeburg. Verder betekent cultureel ondernemerschap volgens haar ook dat je publiek gaat vinden. Kikker vraagt dat dan ook van kunstenaars, dat ze zelf ook hun publiek vinden.

Cultureel ondernemerschap binnen de organisatie

Kikker is volgens Vreeburg in zekere zin cultureel ondernemend, omdat het heel veel samenwerkingsverbanden aan gaat en ook probeert te kijken naar hoe het zich als organisatie kan versterken. Daarbij gaat Kikker met andere theaters in het land het gesprek aan en is Kikker altijd bezig met wat beter kan qua bedrijfsvoering. Kikker probeert altijd een gezond bedrijf te blijven. Daarbij moet dat wat getoond wordt in zekere zin in relatie staan tot publieksinkomsten volgens Vreeburg. Daar zit bij Kikker nog wel een groot gat op dit moment, maar dat gat is onder controle.

Kikker is volgens Vreeburg nog niet heel erg cultureel ondernemend op het gebied van fondsenwerven, maar daar zijn ze wel mee bezig. Het tweede podium, Hoge Woerd, is ook een deel van het cultureel ondernemerschap van Kikker. Dit omdat ze volgens Vreeburg sterker zijn geworden en steviger geworteld zijn in Utrecht, doordat ze groter zijn geworden.

Experiment en vernieuwing van het aanbod

Belang experiment en vernieuwing van het aanbod

Research en development is volgens Vreeburg heel belangrijk en dan met name het creëren van ruimte om onderzoek te doen en vormen en regels te bekijken. Dit is volgens haar bijvoorbeeld hetzelfde als het ontwikkelen van nieuwe smaken in de commerciële sector.

Experiment en vernieuwing hebben in de ogen van Vreeburg artistieke waarde, omdat ruimte daarvoor belangrijk is voor het ontwikkelen van nieuwe 'smaken' en omdat het belangrijk is dat dingen die niet voor de hand liggen toch gedaan worden. Het is voor haar net zoiets als wetenschappelijk onderzoek, maar dan artistiek onderzoek. Of dit ook financiële waarde heeft, vindt Vreeburg lastig te zeggen. Ze denkt dat het bijvoorbeeld wel financiële waarde heeft in het creëren van werkgelegenheid en het filteren van makers/talent. De productiehuizen hadden die filterfunctie eerst volgens Vreeburg, nu kost dat andere plekken tijd en geld. Productiehuizen waren daardoor volgens haar een soort radars die het theaterlandschap in beweging hielden.

Als experiment en vernieuwing van het aanbod volledig zouden verdwijnen, krijg je volgens Vreeburg saaie, eenvormige kunst en entertainment aan de ene kant. Aan de andere kant is *mainstream* kunst volgens haar niet mogelijk zonder de research en development functie en zonder de filterfunctie van productiehuizen. Al die mainstream kunst is volgens Vreeburg eerst ontwikkeld op kleinere plekken en dat kan niet langer als de functies van productiehuizen verdwijnen. Vreeburg denkt dat er dan een groot gat ontstaat in het kritisch denken. Als je kritisch denker bent, is het volgens haar belangrijk dat je voorstellingen van Kikker ziet en dat die voorstellingen je voeden en bijvoorbeeld gesprekken op gang brengen. Dat kritisch denken is volgens Vreeburg ook onderdeel van de opleiding van theaterstudenten. Die worden bij Kikker bijvoorbeeld gevormd door wat ze zien.

Vormgeving van experiment en vernieuwing van het aanbod in de theatersector

Volgens Vreeburg is het belangrijk dat de sector experiment en vernieuwing van het aanbod overneemt van de weggevallen productiehuizen. Daarvoor zou volgens Vreeburg een vorm van productiehuizen terug moeten komen. Die productiehuizen zouden in haar ogen dan iets meer naar buitengericht moeten zijn en meer connectie met het publiek moeten hebben. Het zouden volgens Vreeburg een soort 'stadshuizen' moeten zijn, zoals in België en Duitsland waar je én maakt én toont. Maken en tonen zouden dichterbij elkaar moeten liggen. Dat de functies van productiehuizen nu bij gezelschappen liggen is wel interessant volgens Vreeburg, maar daarmee kom je als maker meteen in een soort stramien waarin je, je tot het grotere geheel van het gezelschap moet verhouden in plaats van dat je, je autonoom kunt ontwikkelen.

Vreeburg ziet dat er nieuwe initiatieven zijn ontstaan na het wegvallen van de productiehuizen en dat is goed in haar ogen. Het hoeft niet helemaal terug naar 2011, toen er 21 productiehuizen in de basisinfrastructuur waren opgenomen, maar er moet wel geld, tijd en ruimte zijn om experiment en vernieuwing mogelijk te maken. Wat

Vreeburg ziet, is dat makers zich sinds 2011 bijvoorbeeld veel meer zijn gaan verenigen in collectieven, dat er veel meer samenwerking ontstaan is (bijvoorbeeld het Moving Futures Festival, een samenwerking van dansorganisaties die een reizend festival zijn gaan organiseren) en dat er veel meer openheid gekomen is. Er is volgens Vreeburg veel ruimte ontstaan om buiten de vaste structuur om iets te doen. Daarbij nemen mensen volgens haar nu ook genoeg met minder geld en is er veel meer beweging gekomen in de theatersector.

Vormgeving van experiment en vernieuwing van het aanbod door de organisatie

Kikker neemt experiment en vernieuwing van het aanbod sinds het wegvallen van een groot deel van de productiehuizen voor een deel op zich, omdat research en development volgens Kikker belangrijk zijn voor de theatersector. Kikker ziet zichzelf als de Research en development afdeling van de theatersector. De functies van productiehuizen op het gebied van produceren, verkopen of fulltime begeleiden neemt Kikker niet over. Wel nemen ze de filterfunctie en de research en development functie over. Dit doet Kikker door producerend te programmeren, makers te scouten, makers (niet fulltime) te begeleiden op het gebied van techniek, promotie, artistieke inhoud en financiering en door makers te introduceren bij andere programmeurs. Kikker deed dit ook voor het wegvallen van de productiehuizen al, maar is dat daarna veel meer gaan doen.

Rol cultureel ondernemerschap bij het vormgeven van experiment en vernieuwing van het aanbod

Bij het vormgeven van experiment en vernieuwing van het aanbod is Kikker gedeeltelijk cultureel ondernemend doordat netwerken veel belangrijker is geworden. Kikker is veel meer gaan doen op het gebied van begeleiding en op het gebied van filteren, scouten en het voorstellen van makers aan andere programmeurs.

Excellentie en jong talent

Excellentie zit volgens Vreeburg voor een deel wel en voor een deel niet in het jonge. Ze signaleert daarbij dat het excelleren in toptalent de sector deels kapot maakt, omdat er daardoor geen ruimte meer is voor bezinning.

Excellentie en doorstroming naar de grote zaal

Excellentie zit volgens Vreeburg voor een deel in doorstroming naar de grote zaal, maar die doorstroming is niet altijd het hoogste doel. Dat geldt ook voor een groot publieksbereik. Sommige voorstellingen maken volgens haar meer impact en roepen meer op in het vlakke vloeren-circuit. De grote zaal kan in de ogen van Vreeburg ook een soort vervlakking met zich meebrengen. De vlakke vloer en de grote zaal hebben volgens haar elk een eigen functie, waardoor de grote zaal niet per se het einddoel hoeft te zijn.

3. Stichting IJ Producties, Amsterdam

Uitwerking van het interview met Simone Hogendijk, artistiek directeur van Stichting IJ Producties. Het interview is afgenomen op 4 april 2017.

Algemeen

De organisatie

Het grootste project van Stichting IJ Producties is het jaarlijkse Over het IJ Festival in Amsterdam. Momenteel is de stichting bezig met het opzetten van een groter programma naast het festival, genaamd Kunst en Samenleving. Daarbinnen vallen allerlei externe projecten die met de onderwerpen kunst en samenleving te maken hebben, bijvoorbeeld projecten waarbij met musea wordt samengewerkt, projecten die samenhangen met wijk-gerelateerde onderwerpen en in samenwerking met zorginstellingen. Door dit grotere programma op te zetten kunnen ze volgens Hogendijk de stichting draaiende houden en zorgen voor continuïteit voor de organisatie en de theatermakers die meewerken aan het festival of aan een van de projecten. Daarnaast ontstaat er door de projecten een breder platform voor makers, waarbinnen dwarsverbanden gelegd kunnen worden.

Het Over het IJ Festival bestaat inmiddels vijftientig jaar en begon ooit met theater buiten de zalen op de pleintjes in Amsterdam-Noord. De afgelopen jaren is het uitgegroeid tot een belangrijk locatietheaterfestival. Binnen het festival zijn talentontwikkeling en de ontwikkeling van locatietheater belangrijk. De afgelopen drie jaar is er geprobeerd meer focus te leggen op talentontwikkeling en hebben ze geprobeerd te herijken wat het festival zo bijzonder maakt (bijvoorbeeld dat ze deel uitmaken van de NDSM-werf, Amsterdam-Noord en de stad Amsterdam). Met het festival wil Stichting IJ Producties inzoomen op de context van de stad. Theatermakers wordt gevraagd zich te verhouden tot thema's en vraagstukken uit de stad en tot alles wat met het grootstedelijke te maken heeft. Het festival heeft een aantal programmaonderdelen opgezet gekoppeld aan die thema's. Idealiter kunnen makers van het ene naar het andere programmaonderdeel doorstromen.

Het Over het IJ Festival heeft altijd wel een belangrijke positie ingenomen in het koesteren van talent en in het proberen langere lijnen te leggen voor makers, alleen of samen met partners binnen of buiten het culturele veld. De afgelopen drie jaar heeft Hogendijk geprobeerd nog secuurder te kijken naar die lange ontwikkelingslijnen voor makers.

Stichting IJ Producties heeft geen commercieel uitgangspunt, maar wil wel een gezonde organisatie zijn. De externe projecten dragen daaraan bij. Wat Hogendijk hoopt is dat ze met de externe projecten een brug kunnen slaan tussen theatermakers en kunst en hun publiek en de maatschappij. Daarin is Stichting IJ Producties graag een soort *matchmaker*. Hogendijk hoopt dat Stichting IJ Producties door makers te vragen te focussen op verhalen uit de stad en wat er speelt in de stad, voorstellingen kan bieden die gaan over de bewoners van de stad en over wat er speelt bij die bewoners. Daarmee wil de stichting inspelen op de 'behoeften' van mensen, op iets waar het publiek makkelijk bij kan aanhaken. Dit omdat het over henzelf gaat of over iets waar ze mee te maken hebben, hebben gehad of krijgen.

Positie binnen de theatersector

Het Over het IJ Festival is een belangrijk locatietheaterfestival met grote focus op jong talent en talentontwikkeling. Daarin hebben ze hun bestaansrecht volgens Hogendijk. Daarbij is de context van de stad bepalend. Dat is het grote verschil met Oerol volgens Hogendijk. Oerol is ook een belangrijk locatietheaterfestival met focus op talentontwikkeling, maar niet binnen het stedelijke.

Financiering

Stichting IJ Producties is opgenomen in het Kunstenplan van het Amsterdams Fonds voor de Kunst (het kunstfonds van de gemeente Amsterdam). Van daaruit krijgen ze hun basisfinanciering, telkens voor vier jaar. Verder ontvangen ze op dit moment een

tweejarige subsidie van het Fonds Podiumkunsten, krijgen ze subsidie vanuit het stadsdeel Amsterdam-Noord en krijgen ze geld van een groot aantal publieke en private fondsen (onder andere het VSBfonds, het Prins Bernhard Cultuurfonds en verschillende kleine fondsen). Op deze manier heeft Stichting IJ Producties een kleine basis waarmee ze de organisatie voor een deel draaiende kunnen houden. Andere inkomstenbronnen zijn de kaartverkoop voor het festival, de opbrengsten van de externe projecten en sponsorinkomsten. Voor het festivalprogramma moeten ze ieder jaar weer een groot aantal nieuwe aanvragen doen. Dat maakt de financiële positie van Stichting IJ Producties en het Over het IJ Festival onzeker.

Verhouding in financiering

In de verhouding tussen subsidie en andere inkomsten is bij Stichting IJ Producties tweederde subsidie en geld uit fondsen en één-derde inkomsten uit de kaartverkoop. Een deel van het geld gaat weer naar de makers die deelnemen aan het festival of aan één van de andere onderdelen.

Het is de afgelopen jaren door de bezuinigingen voor Stichting IJ Producties moeilijker geworden om het hoofd boven water te houden. Zo is subsidie krijgen volgens Hogendijk lastiger geworden, omdat er minder subsidie beschikbaar is en veel fondsen je maar een korte tijd ondersteunen en dan iemand anders gaan steunen. Ook is er volgens Hogendijk meer concurrentie bijgekomen, die ook aanspraak wil maken op subsidies. Voor de crisis had Stichting IJ Producties meer externe opdrachten, die zorgden voor geld voor het festival. Door de crisis werd dat minder, maar nu trekt het weer aan. Het vinden van voldoende financieringsbronnen is heel moeilijk en lukt steeds maar net volgens Hogendijk. Dat het net lukt, komt volgens haar omdat iedereen heel hard werkt en de organisatie heel klein is.

De organisatie als bedrijf

Hogendijk ziet Stichting IJ Producties als een bedrijf, omdat geld een hele belangrijke rol speelt. Zonder geld zou Stichting IJ Producties niet kunnen doen wat ze nu doen. Ze doen eigenlijk met heel weinig geld heel veel volgens Hogendijk. In die zin is het wel een bedrijf. Geld heeft een grote stempel binnen Stichting IJ Producties. Volgens Hogendijk is dat niet vanuit een commercieel oogpunt, maar enkel om het geheel draaiende te kunnen houden.

De organisatie en haar publiek

Op een bepaalde manier houdt Stichting IJ Producties rekening met (de artistieke smaak van) het publiek. Hogendijk vertelt dat ze met hun programma proberen een zo breed mogelijk palet te maken, waardoor er voor iedereen wel iets interessants tussen zit. Verder houden ze volgens Hogendijk rekening met het publiek door de context van de wijk en de stad te betrekken in hun projecten. Zo proberen ze aan te sluiten bij wat er speelt bij het publiek.

Ontwikkeling theatersector na de bezuinigingen

De sector heeft zich volgens Hogendijk veel meer opengesteld voor elkaar. Ze ziet dat er veel meer samenwerkingen op gang zijn gekomen. Volgens Hogendijk merkt iedereen dat als ze de theatersector gezond willen houden, ze dat alleen samen kunnen doen. Voor talentontwikkeling hebben ze bij Stichting IJ Producties altijd de samenwerking opgezocht. Hogendijk is van mening dat het denkend vanuit die manier heel goed is als een maker naar een volgend festival kan. Door samen te werken en geld en kracht te bundelen kun je meer betekenen voor makers, bijvoorbeeld door gezamenlijke ontwikkelingstrajecten te ontwerpen. Hogendijk ziet dat dergelijke initiatieven zijn toegenomen de afgelopen jaren en dat organisaties zich meer openstellen voor een samenwerking in plaats van zich makers 'toe te eigenen'.

Hogendijk merkt ook dat veel makers flexibeler zijn geworden en ze een beetje zijn gaan 'shoppen'. In plaats van dat ze onder de vleugels van één plek werken, gaan ze nu bij een heleboel plekken iets kleins maken, waardoor ze toch de nodige ervaring kunnen opdoen. Deze manier van werken is echter niet altijd goed voor de continuïteit

van de ontwikkeling van de maker stelt Hogendijk. Ook stelt ze dat makers die minder goed zijn in deze manier van werken, moeite hebben met het vinden van werk.

Wat Hogendijk opmerkt is dat er sinds het wegvallen van een groot deel van de productiehuizen meer gezelschappen zijn die de verantwoordelijkheid voor jonge makers op zich nemen. Zo werkt Stichting IJ Producties nu samen met gezelschappen die bij het festival begonnen zijn en die nu zelf jonge makers onder hun hoede nemen. Hogendijk vindt dat een positieve verandering die de sector verder helpt, omdat kennis zo wordt overgedragen en een gat in talentontwikkeling wordt gedicht.

De kwaliteit van wat er gemaakt wordt is sinds de bezuinigingen niet veranderd volgens Hogendijk. Het is in haar ogen vooral de context van het maken die veranderd is.

Waarde

Artistieke waarde

Hogendijk vindt het lastig te benoemen wat artistieke waarde is. Het gaat in haar ogen voor een deel over wat een maker kan betekenen voor een samenleving. Kunst is voor een samenleving volgens Hogendijk van onschatbare waarde, omdat kunstenaars expert zijn in een andere blik geven op wat voor ons normaal is. Die andere blik kan zowel troostend, als verhelderend zijn. Ook kan artistieke waarde volgens Hogendijk iets zijn als een ander bewustzijn of een ander inzicht dat door kunst ontstaat.

Hogendijk denkt dat kunst op zichzelf artistieke waarde heeft, maar dat die waarde pas naar buiten komt in contact met het publiek.

Artistieke waarde van de organisatie

De artistieke waarde van Stichting IJ Producties gaat volgens Hogendijk over de manier waarop ze voorstellingen laten zien. Die manier van tonen slaat een brug tussen het artistieke en het maatschappelijke. Ook gaat de artistieke waarde van Stichting IJ Producties over hoe ze met het festival en met hun projecten mensen een andere blik op iets bieden die iets openzet in hun hoofd. Artistieke waarde is voor Hogendijk meer dan alleen esthetische waarde. Het is voor haar bijvoorbeeld iets als de verwevenheid van vorm en inhoud, die door de artistieke kracht van de maker kan ontstaan. De locatie komt daar bij Stichting IJ Producties nog bovenop volgens Hogendijk. Daardoor komt kunst midden in de wereld te staan en kan het nog harder binnenkomen. Bij een locatievoorstelling kun je de wereld om je heen volgens Hogendijk niet ontkennen, omdat je echt deel van die wereld uit maakt door er midden in te zitten in een locatievoorstelling.

Economische waarde

Ook economische waarde vindt Hogendijk lastig te duiden. Door een andere blik op iets die door kunst kan ontstaan, kan ook economische waarde ontstaan volgens haar. Ze legt dit uit aan de hand van een voorbeeld, het Wijkmaker-project. In dat project heeft een maker een stadsdeel zover gekregen dat de regelgeving is aangepast. De maker heeft het stadsdeel bewust gemaakt van iets door een ludieke blik te werpen op de vreemde regelgeving. Voor die wijk kan dat volgens Hogendijk economische waarde hebben, omdat de regelgeving nu eenvoudiger en duidelijker wordt en er door de aanpassing van de regelgeving geld bespaard kan worden.

Economische waarde gaat voor Hogendijk ook over het geluksgevoel dat kunst mensen kan geven, waardoor je gelukkiger naar je werk gaat en je beter presteert. Verder gaat economische waarde voor haar om kunst als onderdeel van de samenleving. Kunst is volgens Hogendijk een soort 'bouwsteentje' voor een mooi leven. Indirect kan dat voor economische waarde zorgen.

Economische waarde van de organisatie

Stichting IJ Producties draagt bij aan alle veranderingen in de stad. Ze zitten al vijftienvintig jaar in Amsterdam-Noord en in die periode heeft hun aanwezigheid het

gebied aantrekkelijker gemaakt. Daarmee hebben ze bijgedragen aan de economische waarde van Amsterdam-Noord.

Verhouding artistieke en economische waarde binnen de organisatie

Bij Stichting IJ Producties staat het artistieke voorop. Het gaat daarbij weer om die brug die ze proberen te slaan tussen kunst en de samenleving. Het gaat om het grotere verhaal dat daarboven hangt. Het artistieke is de motor om die brug te kunnen slaan volgens Hogendijk. Daarbij hebben economische en artistieke waarde met elkaar te maken volgens Hogendijk, omdat je ook iets voor het publiek betekent. Daarom moet je volgens haar je publiek betrekken bij wat je presenteert en iets vinden wat hen aanspreekt.

Stichting IJ Producties is redelijk tevreden over de verhouding tussen artistieke en economische waarde, maar ze zouden graag meer bewoners uit Amsterdam-Noord op het festival willen krijgen en bij hun projecten willen betrekken. Ze zouden hun activiteiten nog meer met iedereen uit het stadsdeel willen verbinden en met het diverse publiek van Amsterdam. Ze streven naar een cultureel-diverser publiek.

De afgelopen jaren heeft Stichting IJ Producties explicieter geprobeerd de relatie met de samenleving goed te krijgen, omdat ze zien dat ze daar ook een rol in hebben en iets in kunnen betekenen. Het is een rol die ze zichzelf meer hebben toegeëigend volgens Hogendijk, omdat ze hebben gemerkt dat ze er goed in zijn.

Weerbaarheid

Artistieke weerbaarheid

Hogendijk weet niet wat artistieke weerbaarheid is. Ze vindt het, na uitleg, wel een interessant begrip.

Financiële weerbaarheid

Financiële weerbaarheid staat voor Hogendijk voor continuïteit om te kunnen blijven doen wat je wil doen.

Weerbaarheid in relatie tot de markt en de overheid

Kunst kan volgens Hogendijk niet zonder overheid en niet zonder publiek. De overheid financiert maar een deel en dus is ook publiek nodig. Weerbaarheid is volgens haar daarom niet het loskomen van de markt en de overheid, maar het zo inzetten van subsidie en de markt dat je een gezonde organisatie kunt zijn.

Artistieke weerbaarheid van de organisatie

Stichting IJ Producties heeft hard gewerkt aan een programma waarin makers door kunnen stromen. Het is volgens Hogendijk een format dat heel helder is en waarin je heel makkelijk dingen aan elkaar kunt koppelen. Daardoor kunnen ze een platform bieden aan makers en wordt het traject voor de makers duurzamer en daarmee kunnen ze de continuïteit voor zowel de makers als de organisatie vergroten.

Stichting IJ Producties kan niet zonder de overheid en niet zonder publiek. De overheid financiert maar een deel en dus is ook publiek nodig volgens Hogendijk. De stichting probeert subsidie en de markt zo in te zetten dat ze een gezonde organisatie zijn en weerbaar kunnen blijven. Het nieuwe organisatiemodel dat ze sinds kort hebben, met meer externe projecten, is daarin een stap. Zonder subsidie kan Stichting IJ Producties echter niet bestaan.

Financiële weerbaarheid van de organisatie

Het is voor Stichting IJ Producties ieder jaar weer spannend of ze de financiering rond krijgen. Ze redden het steeds wel, maar het is een groot gevecht volgens Hogendijk. Ze zijn weerbaar, omdat ze een financieel gezonde organisatie zijn. Voor die gezondheid moet echter ieder jaar heel hard gevochten worden volgens Hogendijk.

Financieel weerbaar zijn is door de bezuinigingen zwaarder geworden voor Stichting IJ Producties. Het is volgens Hogendijk lastiger geworden om subsidie te

vinden, omdat er minder subsidie beschikbaar is en omdat er meer aanvragen worden gedaan. Dat geldt ook voor het vinden van sponsors. Het budget dat Stichting IJ Producties voor de bezuinigingen bij elkaar kreeg, kregen ze daardoor na de bezuinigingen niet meer bij elkaar.

Met het nieuwe organisatiemodel van externe projecten, probeert Stichting IJ Producties om te gaan met die bedreiging voor de weerbaarheid en haar onderneming gezonder te krijgen. Verder heeft Stichting IJ Producties veel samenwerkingspartners, mede ook om het festival te kunnen draaien. Dat varieert van ondernemers als Pilek voor het festivalhart tot maatschappelijke partners als een betonfabriek uit de buurt, zorgcentra et cetera. Deze samenwerkingspartners zorgen ook voor speellocaties tijdens het festival. Door veel samen te werken krijgt Stichting IJ Producties financieel en organisationeel de ruimte. Samenwerken is volgens Hogendijk daarom ook een manier om weerbaar te zijn. Hogendijk stelt dat Stichting IJ Producties de afgelopen jaren heel goed geworden is in samenwerken, waardoor de weerbaarheid van de stichting verbeterd is.

Sinds de afgelopen editie van het Over het IJ Festival heeft Stichting IJ Producties een hele kleine financiële buffer opgebouwd. Ze kunnen daarmee wel iets opvangen, maar als de subsidie wegvalt, zouden ze niet meer verder kunnen. Het omgaan met tegenslagen is daardoor zwaar volgens Hogendijk.

Cultureel ondernemerschap

Cultureel ondernemerschap

Cultureel ondernemerschap gaat volgens Hogendijk over het (in samenwerking met andere partijen) creëren van een gezonde organisatie voor je team en voor je makers. Stichting IJ Producties probeert haar organisatie bijvoorbeeld gezond te maken door externe projecten aan te nemen om meer ruimte te krijgen om het festival neer te kunnen zetten.

Cultureel ondernemerschap in relatie tot de markt en de overheid

Stichting IJ Producties hoopt dat die verhouding meer fiftyfifty gaat worden (vijftig procent markt, vijftig procent overheid). Ze willen graag iets meer loskomen van de overheid en van andere subsidienten. Daardoor ontstaat volgens Hogendijk namelijk meer continuïteit, meer vrijheid en ruimte om dingen te kunnen doen.

Belang cultureel ondernemerschap

Voor Hogendijk is cultureel ondernemerschap belangrijk om te kunnen blijven doen wat je wil doen. Cultureel ondernemerschap kan ook leuk zijn volgens haar, zoals binnen Stichting IJ Producties de externe projecten. Die projecten hebben ook een duidelijke artistieke Over het IJ-stempel. Hogendijk ziet cultureel ondernemerschap dan ook niet als noodzakelijk kwaad.

Cultureel ondernemerschap binnen de organisatie

Stichting IJ Producties is volgens Hogendijk cultureel ondernemend door het nieuwe organisatiemodel met externe projecten om het festival te kunnen organiseren. Daarnaast is de stichting cultureel ondernemend door het aangaan van samenwerkingsverbanden.

Experiment en vernieuwing van het aanbod

Belang experiment en vernieuwing van het aanbod

Experiment en vernieuwing van het aanbod zijn belangrijk voor de sector volgens Hogendijk, omdat we anders een hele conservatieve sector zouden hebben. Als er geen experiment is, krijg je in haar ogen een soort stilstand in de sector, een soort geschiedschrijving die zich herhaalt. Experiment en vernieuwing zijn daarom speerpunten van Stichting IJ Producties. De stichting stimuleert makers onder andere te experimenteren met nieuwe vormen van (locatie)theater. Daarvoor bieden ze makers tijd

en ruimte en de mogelijkheid te zoeken naar hun eigen signatuur. Voor het vinden van die signatuur is experimenteren essentieel volgens Hogendijk.

Het artistieke en het ondernemende (financiële) hangt bij experiment en vernieuwing met elkaar samen volgens Hogendijk. Zowel in het artistieke als in het ondernemende moet je zoeken en experimenteren. Stichting IJ Producties experimenteert daarom ook met de nieuwe organisatiestructuur (externe projecten), dat een jaar uitgetoet gaat worden.

Vormgeving van experiment en vernieuwing van het aanbod in de theatersector

Hogendijk is een voorstander van productiehuizen. Ze vindt het daarom fijn dat er nog een paar productiehuizen over zijn. Er zouden er volgens Hogendijk nog wel een paar bij mogen, bijvoorbeeld één in het zuiden en één in het noorden van het land. Wat belangrijk is bij het vormgeven van experiment en vernieuwing volgens Hogendijk, is dat makers een soort 'huis' hebben. Een basisplek voor continuïteit, begeleiding en kennisdeling, omdat deze dingen essentieel zijn om de theatersector staande te houden. Productiehuizen zijn dit soort basisplekken volgens Hogendijk, maar in haar ogen kun je ook op andere manieren een 'huis' voor makers vormgeven. Festivals zijn daar belangrijk in volgens Hogendijk en zouden daarom meer geld moeten krijgen om invulling te geven aan experiment en vernieuwing. Festivals vangen de lacune op die is ontstaan door het wegvallen van een groot deel van de productiehuizen, volgens Hogendijk. Voor Hogendijk zou er in de ideale situatie een combinatie zijn van productiehuizen en festivals die zorgdragen voor talentontwikkeling, experiment en vernieuwing in de theatersector. Dit is volgens haar eigenlijk zoals er nu al gewerkt wordt in de sector en met elkaar voor talentontwikkeling wordt gezorgd. Het belang van festivals daarin moet volgens Hogendijk meer gezien worden en festivals moeten daarin meer erkenning krijgen.

Volgens Hogendijk lijkt de theatersector het wel te redden na de bezuinigingen. De sector heeft zich in haar ogen sterk getoond, maar blijft ook kwetsbaar omdat er heel hard gewerkt moet worden. Dit laat bijvoorbeeld het nummer over burn-outs in de theatersector van de Theatermaker goed zien volgens Hogendijk. De sector heeft de laatste jaren voor Hogendijk kwetsbaarder dan ooit gevoeld, omdat iedereen meer werk doet dan waar hij/zij voor betaald krijgt en veel mensen ineens geen betaald werk meer hadden.

Vormgeving experiment en vernieuwing van het aanbod door de organisatie

Stichting IJ Producties vindt het belangrijk om experiment en vernieuwing op zich te nemen, omdat continuïteit, begeleiding en kennisdeling essentieel zijn voor de sector en er zonder experiment en vernieuwing een soort stilstand in de sector zou ontstaan. Door de bezuinigingen en het wegvallen van productiehuizen voelen ze volgens Hogendijk des te meer hoe belangrijk hun plek op artistiek gebied is binnen talentontwikkeling. Als gevolg van het wegvallen van de productiehuizen waren er ineens veel minder plekken voor jonge makers om zich te ontwikkelen en te presenteren. Daarin maakte het Over het IJ Festival volgens Hogendijk ineens veel meer verschil en werden ze ineens veel belangrijker dan voor de bezuinigingen (toen ze die rol ook al hadden).

Met verschillende talentontwikkelingstrajecten probeert Stichting IJ Producties invulling te geven aan experiment en vernieuwing. Die trajecten volgen elkaar op en makers kunnen doorstromen van traject naar traject (al stromen ze soms ook later in, wat een belangrijke mogelijkheid is). Het traject dat gericht is op het jongste talent, is het Zeecontainerprogramma als onderdeel van het Over het IJ Festival. Dit programmaonderdeel is de basis van het festival. Makers uit het vierde jaar van een theateropleiding en makers die niet langer dan twee jaar afgestudeerd zijn, krijgen de ruimte om in een zeecontainer een minivoorstelling van maximaal vijftien minuten te maken. Deze minivoorstelling wordt dan bijvoorbeeld vijf keer per dag gespeeld. In de interactie met het publiek kan de voorstelling doorontwikkeld worden. Ieder jaar is er een thema verbonden aan het Zeecontainerprogramma (dit jaar: 'Staat van de stad'). Aan het Zeecontainerprogramma is een begeleidingstraject gekoppeld. De makers worden artistiek, productioneel en technisch begeleid door het festival. Volgens Hogendijk is dit

een heel goed platform om makers en publiek met elkaar in contact te brengen, omdat het kleine voorstellingen zijn en omdat het makkelijk toegankelijk is.

Veel makers stromen vanuit het Zeecontainerprogramma door naar het Nieuwe makers programma. In dat programma wordt het kader breder opgerekt. Makers krijgen er de ruimte voor onderzoek naar locatietheater en voor het maken van een voorstelling van een half uur. Omdat het bij het Over het IJ festival draait om locatietheater, worden makers binnen dit traject uitgedaagd iets te doen met de fysieke locatie en waar passend de sociale en maatschappelijke context van wat ze onderzoeken of maken.

Na het Nieuwe makers-programma is de volgende mogelijke stap Het Atelier. Dit is het meest intensieve ontwikkelingstraject dat het Over het IJ Festival aan makers aanbiedt. Het festival doet dit samen met Oerol. De makers die aan dit traject deelnemen, doen een klein jaar lang onderzoek op locatie zowel in de stedelijke context van het Over het IJ Festival als in de natuurlijke context van Oerol op Terschelling. Het resultaat wordt op beide locaties gepresenteerd. Omdat de context belangrijk is in de voorstelling, is het resultaat op Oerol vaak heel anders dan op het Over het IJ Festival.

Dit jaar is het Over het IJ Festival een nieuwe samenwerking aangegaan met theater en productiehuis Frascati, voor vier jaar. Beide hebben gesignaleerd dat het lastig is voor makers om te bepalen wat er na de eerste stappen in het werkveld moet gebeuren. Ze vinden het bijvoorbeeld lastig om geld aan te vragen voor grotere projecten, omdat ze nog niet zo'n aanvraaggeschiedenis hebben. Het Over het IJ Festival heeft samen met Frascati gekeken naar hoe er gezamenlijk geïnvesteerd kan worden in makers die al een traject hebben door lopen en een zetje nodig hebben om het gevestigde veld in te gaan. Samen met Frascati wil het Over het IJ Festival die makers een soort houvast bieden om daarna zelfstandig te kunnen gaan werken. Door het wegvallen van de productiehuizen mist er een soort tussenstap, vandaar de samenwerkingsplannen van Frascati en Over het IJ Festival.

Stichting IJ Producties werkt verder samen met Het Grachtenfestival in Amsterdam. Jonge makers en jonge muzikanten worden bij elkaar gebracht om een gezamenlijke route te maken. Ze maken kleine voorstellingen van vijftien tot twintig minuten. Bezoekers kunnen een route volgen langs deze voorstellingen. Aan dit project is ook een ontwikkelingstraject verbonden, maar dat is minder intensief dan de andere trajecten.

Naast de talentontwikkelingsonderdelen biedt het Over het IJ Festival een regulier programma van al meer ontwikkelde en gevestigde makers die instromen of ingestroomd zijn in het gevestigde veld. Vaak werken zij samen met een jongere generatie. De locatie moet daarbij het verschil uitmaken in een voorstelling, een inhoudelijke medespeler zijn (een rol in de voorstelling hebben). Met het festival wil Stichting IJ Producties ook ruimte bieden aan makers die zoeken naar nieuwe vormen van theater maken. De stichting doet dit niet alleen met het festival, maar bijvoorbeeld ook met het daarvoor opgezette Wijkmaker-project. Makers worden daarbij een half jaar lang verbonden aan een wijk in Amsterdam-Noord. Zonder vooropgezet plan kijken ze naar wat er speelt in de wijk. Vervolgens onderzoeken ze hoe ze daar vanuit hun kunstenaarschap op kunnen reageren. De makers geven op die manier een artistieke blik op wat speelt in een wijk. Dit traject is niet alleen gericht op jonge makers. Het komt wel voor dat deelnemers van andere programma's, zoals het Zeecontainerprogramma of Het Atelier, deelnemen aan het Wijkmaker-project. Het Wijkmaker-project past volgens Hogendijk bij deze tijd, die vraagt om nieuwe vormen van theater in directe connectie met de maatschappij.

Rol cultureel ondernemerschap bij het vormgeven van experiment en vernieuwing van het aanbod

Stichting IJ Producties gaat cultureel ondernemend te werk bij het vormgeven van experiment en vernieuwing door alle projecten die ze naast het festival organiseren om het festival draaiende te houden, door samen te werken met partners binnen en buiten het culturele veld en door de opeenvolgende trajecten die ze makers bieden. Makers kunnen bijvoorbeeld een klein onderzoek dat ze hebben gedaan bij het festival verder uitwerken in een volgend festival of project. Zo ontstaat een artistiek traject door het ondernemende verhaal van Stichting IJ Producties.

Excellentie en jong talent

Hogendijk gelooft dat excellentie niet alleen in jong talent zit, maar volgens haar zijn de jonge makers wel de makers die het later ook uit gaan maken. Daarom is het essentieel om in hen te investeren. Die makers moeten we volgens haar daarom koesteren, begeleiden en stimuleren in hun ontwikkeling. Jonge makers excelleren nog niet allemaal, daarom moet je volgens Hogendijk maatwerk leveren aan iedere maker. Ook moeten we volgens haar niet meteen stempels zetten met 'jij wel' en 'jij niet'. Sommige makers hebben meer tijd nodig om te excelleren.

Excellentie en doorstroming naar de grote zaal

Excellentie zit volgens Hogendijk niet in doorstromen naar de grote zaal. Makers die hele kleine dingen maken kunnen in haar ogen interessanter zijn dan makers die dat voor een groot publiek doen. Hogendijk ziet ook dat er veel jonge makers zijn die hun eigen structuren opzetten.

4. Veem Huis voor Performance, Amsterdam

Uitwerking van het interview met Anne Breure, artistiek directeur van Veem Huis voor Performance. Het interview is afgenomen op 7 april 2017.

Algemeen

De organisatie

Het Veem Huis voor Performance was tot 2013 in de basisinfrastructuur opgenomen als productiehuis voor mime/bewegingstheater. Het begrip mime/bewegingstheater werd opgerekt naar performance, wat onder andere zorgde voor een internationaler perspectief. Toen Veem Huis voor Performance in 2013 niet langer in de basisinfrastructuur was opgenomen, moesten ze verder met een ernstige bezuiniging. Waar Veem Huis voor Performance eerst 475 duizend euro subsidie kreeg uit de BIS, werd dat verlaagd naar 75 duizend euro van het Fonds Podiumkunsten. Daarbij kregen ze nog geld van de gemeente Amsterdam. Als gevolg van de daling in subsidie, is het Veem Huis voor Performance nu deels productiehuis en deels een producerende instelling. In het huidige Kunstenplan van de gemeente Amsterdam is de subsidie voor het Veem Huis voor Performance gelijk gebleven op 180 duizend euro. De financiële situatie als gevolg van het wegvallen van subsidie uit de basisinfrastructuur werd onhoudbaar. Met de frictiegelden die ze kregen omdat ze uit de basisinfrastructuur werden gezet en met wat reserves hebben ze het nog een tijd vol kunnen houden. Uiteindelijk besloten ze niet langer op dezelfde manier door te gaan. Daarom zijn ze getransformeerd naar een 100-dagen huis, dat draait van september tot en met december.

De missie van Veem Huis voor Performance is het zijn van een huis voor de ontwikkeling van dans, performance en discours. Daarbij vertrekken ze vanuit de kunstenaar en ontwikkelen en produceren ze manieren van werken, zowel landelijk als internationaal. De kernactiviteiten van Veem Huis voor Performance zijn het ontwikkelen van performances en gesprekken en daar publiek bij betrekken en het ontwikkelen van festivals, boekpresentaties, events et cetera. Het is volgens Breure een huis waar performances worden getoond en waar gesprekken daaromheen op een nieuwe manier plaatsvinden. Veem Huis voor Performance wil op die manier de ruimte om de performances heen, de discursieve ruimte, groter maken. Daarbij hangen artistieke, financiële en publieksmatige uitgangspunten met elkaar samen. Je kunt het artistieke, het financiële en het publiek niet los van elkaar zien volgens Breure. Je doet nooit alleen iets voor publiek, maar ook nooit alleen iets artistieks of alleen iets financieels. Je moet dit holistisch benaderen in de ogen van Breure. Een huis voor het ontwikkelen van performance en discours hangt samen met dat je daar financiering voor vindt en dat je daar publiek voor vindt. Je bent er niet of voor de kunstenaar of voor het publiek, maar voor de kunst en daar heb je kunstenaars en publiek voor nodig, want kunst (zeker performance kunst) bestaat niet zonder publiek.

Positie binnen de theatersector

Veem Huis voor Performance is volgens Breure een huis dat vernieuwing brengt in de sector, zowel aan de voorkant als aan de achterkant. Ze ontwikkelen nieuwe performances, nieuwe stemmen en nieuwe makers. Daarnaast ontwikkelen ze het gesprek daaromheen. Ze injecteren als het ware het discours om de performances heen. Met vernieuwing in de sector aan de achterkant, bedoelt Breure 'hoe werken we en hoe kunnen we dat op een andere manier doen?'

Financiering

Veem Huis voor Performance ontvangt subsidie van de gemeente Amsterdam (uit het Kunstenplan van het Amsterdamse Fonds voor de Kunsten, 180 duizend euro) en van het Fonds Podiumkunsten. Daarnaast ontvangen ze subsidie van verschillende private, publieke en Europese fondsen. De financiering wordt verder aangevuld met publieksinkomsten en inkomsten uit verhuur.

Het vinden van voldoende financiering is voor Veem Huis voor Performance lastig, maar het lukt wel. Volgens Breure is Veem Huis voor Performance eigenlijk de research en development afdeling van het kunstenveld. In het bedrijfsleven wordt geld in research en development gestopt en daar komen dan dingen uit die niet meer research en development zijn en mogelijk zelfs geld opleveren. In het kunstenveld is dat volgens Breure net zo. Soms komt er iets goeds uit de research en development en soms niet. Dat maakt het volgens Breure bijvoorbeeld lastiger om sponsoren aan te trekken. Veem Huis voor Performance is een hele kleine organisatie en het vinden van sponsoren kost veel mankracht, energie, aandacht. Ze hebben wel ambities in het vinden van sponsoren en zetten daar ook stappen in, maar het is erg lastig. Sponsoring moet ook niet overschat worden volgens Breure.

Wat volgens Breure niet helemaal juist is, is dat organisaties die nog wel in de basisinfrastructuur zitten, aan minder zware eisen hoeven te voldoen (ook op het gebied van eigen inkomsten) dan organisaties die naar de kleinere fondsen toe moeten voor subsidie. In Breure's ogen zou dat omgedraaid moeten worden, omdat het verdienkapitaal meer bij de grote organisaties ligt dan bij de kleine. Voor die grote organisaties is het vergroten van eigen inkomsten makkelijker volgens haar.

Verhouding in financiering

Voor Veem Huis voor Performance is subsidie de basis. Ongeveer veertig procent van de financiering bestaat uit subsidie. Publieksinkomsten en inkomsten uit verhuur vormen de andere veertig procent. Door het stoppen van de subsidie uit de basisinfrastructuur is de verhouding veranderd. De inkomsten uit andere bronnen dan subsidie zijn hoger geworden. Volgens Breure is veertig procent andere inkomsten hoog. Daar zou ze trots op kunnen zijn, maar hoe minder inkomsten je hebt, hoe sneller je aan die veertig procent komt. Het is niet zozeer dat de andere inkomsten zijn gegroeid, het is vooral zo dat de subsidie is afgenomen. Het aandeel van andere inkomsten is dus groter geworden. De verhoging van de andere inkomsten ziet Breure daarom niet per se als iets positiefs. Volgens haar is een ton andere inkomsten nou eenmaal meer als er maar twee ton subsidie is, dan als er vier ton subsidie is.

De organisatie als bedrijf

Breure ziet Veem Huis voor Performance als onderneming, omdat er geld binnen komt, geld uit gaat en met dat geld dingen gedaan worden. Veem Huis voor Performance is volgens haar geen onderneming die geldelijke winst nastreeft, maar het is volgens Breure fijn als de zaal vol zit en als die volle zaal geld genereert om weer meer kunst te kunnen maken. Daarbij denkt Veem Huis voor Performance ook na over bedrijfsvoering en efficiëntie daarin.

De organisatie en haar publiek

Veem Huis voor Performance is niet naar de smaak van het publiek toegegroeid om meer geld te verdienen. Het publiek vindt hen volgens Breure om wat ze maken. Daarnaast signaleert Veem Huis voor Performance wat er in de sector nodig is en kijken ze met name naar de manier waarop ze iets aanbieden aan het publiek. Daarbij wordt volgens Breure gekeken naar welke context het beste is om iets in te presenteren. Veem Huis voor Performance denkt nooit van 'het publiek heeft denk ik hier zin in, dus maken we dit'. Soms denken ze bijvoorbeeld wel 'deze maker is nog niet te zien in Amsterdam en daarom is het belangrijk dat hij iets komt doen bij het Veem Huis voor Performance'.

Ontwikkeling theatersector na de bezuinigingen

Volgens Breure is de sector na de bezuinigingen minder spannend geworden, omdat er minder risico genomen wordt. Dit zorgt volgens haar voor minder kwaliteit. Alles wordt iets minder spraakmakend, veiliger. De regeling van het Fonds Podiumkunsten begint bijvoorbeeld met vragen als 'hoe vaak wil je het spelen?' en 'in welke zaal wil je het spelen, met hoeveel stoelen daarin?'. Vervolgens wordt het subsidiebedrag berekend op basis van de gewenste speelbeurten en de zaalgrootte. Volgens Breure is dat een hele omgekeerde manier van denken en moeten instellingen als gevolg daarvan meer denken

aan de artistieke smaak van het publiek en maken ze het artistieke product veiliger voor het publiek om subsidie te krijgen. Volgens Breure kun je juist beter kijken naar de context waarin je iets presenteert en die veranderen, zodat iets aantrekkelijker wordt voor het publiek. Dat is wat ze bij Veem Huis voor Performance doen.

Waarde

Artistieke waarde

Artistieke waarde is voor Breure een ingewikkeld begrip. Als ze iets moet beoordelen op de artistieke waarde ervan, dan hoopt ze dat het nieuwe gedachten of een nieuwe beleving geeft. Een werk hoeft volgens haar niet per se nieuw te zijn, maar moet bij de toeschouwer iets nieuws teweeg brengen en zorgen voor gedachten die de toeschouwer alleen niet had kunnen maken.

Volgens Breure ontstaat artistieke waarde pas in contact met publiek, maar er zijn in haar ogen wel meerdere manieren om dat publiek te bereiken. Contact met publiek kan volgens haar ook ontstaan zonder dat publiek het daadwerkelijk heeft meegemaakt. Een verhaal over een voorstelling kan ook voor nieuwe gedachten zorgen.

Artistieke waarde van de organisatie

De artistieke waarde van Veem Huis voor Performance is volgens Breure dat ze met hun werk voor heel veel nieuwe gedachten zorgen.

Economische waarde

Volgens Breure kan economische waarde direct en indirect ontstaan. Een risico van economische waarde is volgens haar dat het vaak heel direct wordt gezien, als winst maken. Op een indirecte manier kan kunst volgens Breure bijvoorbeeld economische waarde hebben omdat het mensen naar Amsterdam trekt. Die mensen verblijven in de stad, geven er geld uit, eten en drinken er, zien de stad et cetera. Kunst kan volgens Breure ook economische waarde hebben voor een stad, omdat het door de aanwezigheid van kunst fijner of interessanter is in een stad. Dat trekt dan weer mensen aan die geld uitgeven in de stad.

Economische waarde kunnen we volgens Breure begrijpen vanuit de Griekse betekenis van het woord economie. In het Grieks betekent economie huishouden, oftewel hoe dingen met elkaar samenhangen als in een huishouden. Er moet niet teveel maar ook niet te weinig van alles zijn. Dus als er alleen maar kunst zou zijn en geen huizen, is er een probleem. Andersom geldt hetzelfde.

Economische waarde van de organisatie

Voor Breure komt de economische waarde van Veem Huis voor Performance overeen met wat hier boven staat. Ze denkt er verder weinig over na. Als je het als 'huishouden' ziet is het vooral de rol van Veem Huis voor Performance binnen de stad. Dan kom je volgens Breure meer bij de economie in zijn totaliteit.

Verhouding artistieke en economische waarde binnen de organisatie

In het beleid van Veem Huis voor Performance komen artistieke en economische waarde samen. In dat beleid wordt benoemd wie ze zijn, waar ze voor staan, hoe ze zich positioneren et cetera. Hoe beide soorten waarde samenhangen, ligt aan de situatie volgens Breure. Economische waarde staat dan voor: 'wat is de waarde van Veem Huis voor Performance in de maatschappij?' Indirect levert dat waarde (of geld) op volgens Breure. Wat die waarde is, hangt volgens haar samen met de artistieke waarde. Veem Huis voor Performance genereert als het ware economische waarde door artistieke waarde als uitgangspunt te hebben, aldus Breure. Dat is een van de manieren waarop het economische en het artistieke in hun beleid samenhangen.

Breure is tevreden over de huidige verhouding tussen artistieke en economische waarde binnen Veem Huis voor Performance. Ze ziet dat in subsidieaanvragen het belang van (economische) waarde is toegenomen, maar ze zijn er zelf bij of ze economische waarde boven artistieke waarde prefereren en dat doen ze niet.

Breure ziet dat economische waarde in de politiek belangrijker is geworden en dat subsidieaanvragen er meer op aansturen. Maar als dat binnen je eigen organisatie ook zo is, doe je dat zelf volgens Breure. Daarbij is het volgens haar wel belangrijk om je bewust te zijn van je economische waarde. Door de bezuinigingen zijn sommige organisaties de nadruk gaan leggen op hun economische waarde en dat is gevaarlijk in Breure's ogen, omdat je dan je in een ander discours terecht komt.

Breure zou willen dat we het over andere waarden van kunst gaan hebben dan enkel over de economische waarde ervan. We zijn daar zelf bij volgens haar, dus moeten we zelf beginnen met daar anders over te spreken.

Weerbaarheid

Artistieke weerbaarheid

Artistieke weerbaarheid is volgens Breure het overleefend houden van je artistieke signatuur. Je moet in haar ogen als organisatie een bepaalde flexibiliteit hebben en weten waar je staat in een buurt, in een stad en in de wereld. Naar die buurt, die stad en dat land moet je een soort openheid hebben volgens Breure, maar daarbij moet je ook je eigen verhaal hebben.

Financiële weerbaarheid

Financiële weerbaarheid is het hebben van verschillende inkomstenbronnen die in balans zijn en het niet afhankelijk van zijn van één bron volgens Breure. Ze is daarbij van mening dat je als organisatie een zekere financiële basis moet hebben van waaruit je te werk kunt gaan.

Weerbaarheid in relatie tot de markt en de overheid

Verschiedende inkomstenbronnen zorgen volgens Breure voor weerbaarheid. Die inkomsten kunnen zowel uit subsidie van de overheid komen, als uit inkomsten uit de markt. Organisaties die gesubsidieerd zijn, zijn met een reden gesubsidieerd stelt Breure. Zonder subsidie zouden die organisaties niet kunnen doen wat ze belangrijk vinden om te doen. Sommige dingen kunnen volgens Breure niet gedaan worden zonder subsidie.

Breure ziet zoveel mogelijk loskomen van de markt en de overheid niet als weerbaarheid. Ze vraagt zich af wat er dan nog overblijft. Je kunt volgens Breure of helemaal loskomen van de overheid en je volledig op de markt begeven of je kunt helemaal los komen van de markt en je volledig op de overheid richten. Op beide manieren ben je niet weerbaar volgens haar.

De overheid zorgt volgens Breure voor garantie. Ze is daarom van mening dat er een lager eigen inkomsten-quotum zou moeten zijn bij de overheid. Maar dan alleen voor bepaalde instellingen. Instellingen die helemaal voor de markt gaan bevinden zich in een heel ander deel van de sector volgens Breure. De sector in zijn geheel heeft in haar ogen baat bij subsidie voor bepaalde instellingen, omdat die instellingen andere 'planten' weer voeden. Dit geldt onder andere voor instellingen die zich op research en development richten.

Artistieke weerbaarheid van de organisatie

Veem Huis voor Performance blijft altijd doen wat ze vinden dat ze moeten doen. Als de financiële middelen minder zijn, doen ze minder, maar gaan ze niets anders doen. Een te grote financiële tegenslag, leidt er volgens Breure toe dat ze moeten stoppen met wat ze doen. Daarom focussen ze op de context van presenteren van het aanbod, bijvoorbeeld door te kijken naar manieren om publiek erbij te betrekken.

De artistieke weerbaarheid van Veem Huis voor Performance is de afgelopen jaren niet veranderd. Ze zijn alleen minder gaan doen, doordat er minder financiële middelen beschikbaar waren. Om toch te kunnen blijven doen wat ze willen doen, zijn ze nu een 100-dagen huis geworden. Dat is hun manier om artistiek weerbaar te blijven volgens Breure. Ze kiezen kwaliteit boven kwantiteit. Volgens Breure kun je alleen maar groeien, als je trouw blijft aan jezelf en doe je dat niet, dan krijg je ook niet meer financiële weerbaarheid volgens haar.

Financiële weerbaarheid van de organisatie

De financiële weerbaarheid van Veem Huis voor Performance werd beproefd door de bezuinigingen en de vermindering in subsidie als gevolg daarvan. Veem Huis voor Performance is financieel weerbaar gebleven door een 100-dagen huis te worden en door minder te gaan doen. Ook proberen ze meer geld te genereren door geld bij fondsen aan te vragen. Verder proberen ze efficiënter te werken om meer geld over te houden. Veem Huis voor Performance heeft de overheid voor een deel nodig om te doen wat ze willen doen. Als de subsidie die ze nu nog krijgen zou stoppen, moet Veem Huis voor Performance sluiten. Dat betekent niet dat ze ieder individueel stoppen met wat ze doen, maar de organisatie zal dan moeten stoppen.

Om, om te gaan met de tegenslag die de bezuinigingen voor Veem Huis voor Performance was, hebben ze een houding aangenomen van 'als het geld er niet is, doen we minder of niets'. Tegelijkertijd zijn ze volgens Breure heel kwetsbaar, omdat ze een projectorganisatie zijn. Buiten de honderd dagen om dat ze open zijn, zijn ze met een heel klein team dat alles draaiend moeten houden. Door het wegvallen van een groot deel van de subsidie kan Veem Huis voor Performance wel blijven maken wat ze willen maken, maar hoe minder geld hoe minder ze kunnen maken. Ze kiezen volgens Breure kwaliteit boven kwantiteit.

Cultureel ondernemerschap

Cultureel ondernemerschap

Cultureel ondernemerschap houdt voor Breure in dat je als organisatie ondernemend in de wereld staat. Dat je verbanden aangaat, partnerships opzoekt, op alternatieve manieren nadenkt over je waarde en over hoe je die waarde in kan zetten en kan kapitaliseren.

Cultureel ondernemerschap in relatie tot de markt en de overheid

Voor Breure hangt ook dit weer allemaal met elkaar samen. Je moet alle spelers als gelijke zien, ook de overheid en de markt. Veem Huis voor Performance werkt vanuit de gedachte 'we krijgen dit en daar kunnen we dat mee'. Datzelfde geldt voor de markt. Je moet volgens Breure vanuit je eigen kracht kijken naar de markt en naar hoe je die kunt benaderen en hoe je, je daartoe kunt verhouden.

Belang cultureel ondernemerschap

Volgens Breure is cultureel ondernemerschap van levensbelang voor een instelling. Dit omdat cultureel ondernemerschap vereist dat je als organisatie steeds opnieuw kijkt naar wat je doet, hoe je dingen doet, waarom je ze doet en hoe je dat uitdraagt en omdat het van je vereist dat je steeds opnieuw kijkt naar hoe je verbanden kunt leggen en een soort weefsel om je heen kunt opbouwen.

Cultureel ondernemerschap binnen de organisatie

Veem Huis voor Performance is volgens Breure cultureel ondernemend door het aangaan Van verbanden, het kijken naar de context waarin iets aangeboden wordt, het zoeken naar nieuwe manieren van organiseren, de overgang naar een 100-dagen huis, het bekijken van de eigen positie et cetera. Cultureel ondernemerschap wordt volgens Breure vaak verward met 'nu moeten we winst maken', terwijl het volgens haar meer gaat om 'hoe maken we dingen mogelijk'?

Experiment en vernieuwing van het aanbod

Belang experiment en vernieuwing van het aanbod

Volgens Breure zorgden productiehuizen voor experiment en vernieuwing, maar ze weet niet of alle productiehuizen daar even goed in slaagden. Er waren heel veel productiehuizen en ze waren niet allemaal heel cultureel ondernemend. Experiment en vernieuwing, kunnen volgens Breure ook op andere manieren worden gebracht. Voor talentontwikkeling waren productiehuizen misschien een soort thuisbassissen, stelt

Breure. Alle regelingen gericht op talentontwikkeling zijn van korte duur en hebben niet echt een thuisbasis in haar ogen. In een tijd waarin er al zo weinig thuisbasisen zijn, is daar vanuit kunstenaars heel veel behoefte aan volgens Breure.

Breure is van mening dat experiment en vernieuwing belangrijk zijn voor de sector om de sector levend te houden en omdat de sector anders zijn artistieke en economische waarde zou verliezen. Zonder experiment en vernieuwing zou er de sector alleen nog cultureel erfgoed zijn.

Vormgeving van experiment en vernieuwing van het aanbod in de theatersector

De sector heeft experiment en vernieuwing volgens Breure deels overgenomen van de weggevallen productiehuizen. Daar is er in haar ogen echter nog weinig aandacht en ruimte voor die functies die productiehuizen als thuisbasis hadden. Zo'n thuisbasis zou volgens Breure een huis moeten zijn waar werk wordt gemaakt, maar waar ook het gesprek wordt gevoerd rondom het werk en waarin gereflecteerd wordt op elkaars werk. De nieuwe generatie makers kan zich in zo'n huis ontwikkelen met en tot elkaar. In zo'n huis kunnen volgens Breure ook nieuwe manieren van denken over theater in het bestel, in de wereld et cetera, ontwikkeld worden.

Vormgeving van experiment en vernieuwing van het aanbod door de organisatie

Veem Huis voor Performance wil een huis zijn waar niet alleen makers voorstellingen kunnen maken en zich kunnen ontwikkelen, maar ook een huis waar nieuwe manieren van denken over theater kunnen worden ontwikkeld. Veem Huis voor Performance doet dit volgens Breure door haar productiehuisfunctie, waardoor ze een soort thuisbasis zijn voor het ontwikkelen van manieren van denken.

Rol cultureel ondernemerschap bij het vormgeven van experiment en vernieuwing van het aanbod

Veem Huis voor Performance geeft volgens Breure bijvoorbeeld op een ondernemende manier invulling aan experiment en vernieuwing door verbindingen te leggen met partners in de buurt, door op een innovatieve manier verbindingen te leggen met instellingen waar makers verder naartoe kunnen en door (samen met partners) na te denken over de context van presenteren van het werk.

Excellentie en jong talent

Voor Breure zit excellentie juist in gevestigde makers. Excelleren in de zin van iets heel goed doen, doen vooral gevestigde makers. Excellentie zit voor haar minder in jonge makers, omdat die zich nog moeten ontwikkelen. Breure ziet dat die jonge makers bezig zijn met het ontwikkelen van een nieuwe artistieke taal, maar die nieuwe taal is nog niet af.

Excellentie en doorstroming naar de grote zaal

Excellentie zit volgens Breure niet in doorstroming naar de grote zaal. Het heeft daar niets mee te maken. Doorstromen naar de grote zaal kan volgens haar, maar kan ook net zo goed niet.

5. Theatercollectief Moeremans&Sons

Uitwerking van het interview met Matthijs IJgosse, lid van theatercollectief Moeremans&Sons. Het interview is afgenomen op 20 april 2017.

Algemeen

De organisatie

Moeremans&Sons is een theatercollectief dat is opgericht in 2012. Het collectief bestaat op dit moment uit acht acteurs, een vormgever en een regisseur. Bijna iedereen in het collectief heeft dubbele taken. Die taken omvatten alles op het gebied van productie, publiciteit, pers, techniek, subsidie aanvragen, verkoop et cetera. Tot nu toe had Moeremans&Sons geen enkele externe kracht in dienst. Ze werkten altijd ad hoc (per project) en deden dus alles zelf. In het organogram lag iedereen dan ook op één lijn.

De missie van Moeremans&Sons is het delen van immaterieel materiaal. In eerste instantie deden ze dit door het maken van voorstellingen, maar nu hoeft het niet meer per se een voorstelling te zijn. Het delen van immaterieel materiaal kan bijvoorbeeld ook in de vorm van een spel, lezing of gesprek. Met lezingen en gesprekken wil het collectief voorstellingen versterken door het delen van materiaal. De visie achter het delen van immaterieel materiaal is dat in het immateriële de weg ligt voor het toevoegen van waarde aan de wereld waarin we leven. Er zit een soort immaterieel winst oogmerk achter. Dat kan bijvoorbeeld morele winst zijn. Met zijn voorstellingen probeert Moeremans&Sons voor immorele winst te zorgen door in die voorstellingen morele dilemma's te exerceren.

Het belangrijkste uitgangspunt voor Moeremans&Sons is de inhoud, oftewel het artistieke. Daarbij geldt dat het artistieke, het productionele en het organisatorische met elkaar samenhangen, maar dat het productionele en het organisatorische altijd voortkomen uit de inhoud. Alles wordt vanuit een (filosofische) vraag gemaakt (bijvoorbeeld: 'wat is een gemeenschap?'). Op het niet-artistieke vlak is zijn de uitgangspunten voor Moeremans&Sons zelfvoorzienend proberen te zijn (een autarchie) en proberen iets te ontwikkelen waarvan je in eerste instantie zou denken dat het niet mogelijk is. Daarbij blijft het artistieke ook binnen deze niet-artistieke uitgangspunten de belangrijkste pijler voor Moeremans&Sons.

Positie binnen de theatersector

Moeremans&Sons maakt nieuw repertoire en werkt daarbij vanuit filosofische vraagstukken. Ze nemen daardoor in het theaterveld een unieke plaats in. Ze zijn één van de weinige die op deze manier nieuw repertoire maken. Ze hebben raakvlakken met veel jonge collectieven ten opzichte van het publiek, zoals de openheid van dingen delen met het publiek of toenadering zoeken tot het publiek.

Financiering

Tot nu toe werden de projecten van Moeremans&Sons met ad hoc subsidies van het Fonds Podiumkunsten en andere publieke en private fondsen gefinancierd (onder andere van het Prins Bernhard Cultuurfonds, Stichting Ammodo, Stichting Melanie en het Lira Fonds voor het schrijven van voorstellingen). In 2015 kreeg Moeremans&Sons van het Fonds Podiumkunsten een bijzondere subsidie voor hun hele repertoire, een soort overgangssubsidie naar een meerjarige subsidie toe. Die meerjarige subsidie krijgen ze per 1 januari 2017.

Naast subsidie worden de projecten van Moeremans&Sons gefinancierd met publieksinkomsten en een klein beetje sponsoring. Ze willen graag financiële *sidekicks* (vrienden) maar dat plan is nog niet van de grond gekomen. Verder maakt Moeremans&Sons gebruik van coproducten. Zo produceerden ze voorstellingen samen met het Noord Nederlands Toneel en met Toneelgroep Oostpool. Ook werkten ze samen met De coproducers (een samenwerkingsverband van zeven theaters die gezamenlijk coproducten waren voor theater- en dansmakers), die verhoogde uitkoopsommen probeerden te stimuleren.

Verhouding financiering

De financiering van Moeremans&Sons bestaat voornamelijk uit subsidie. Alle andere financieringsbronnen zijn daar aanvullend op. De eigen inkomsten van Moeremans&Sons zijn best hoog en komen met name uit private fondsen en kaartverkoop.

In deze verhouding zijn een aantal kleine dingen veranderd de afgelopen jaren. Zo is Moeremans&Sons meer gaan spelen, waardoor ze meer publieksinkomsten en uitkoopsommen binnen haalden.

Moeremans&Sons zou de verhouding subsidie en andere inkomsten anders willen. Met name hun eigen inkomsten zouden ze verder willen vergroten. Een kleine verandering daarin hebben ze al in gang gezet door het morele spel *Moral Auction* een aantal keren te verkopen aan andere partijen dan theaters. Voor het 'spelen' van die 'voorstelling' is geen theater nodig. *Moral Auction* kan daardoor bijvoorbeeld ook op een congres gespeeld worden. Voor een zorgcongres heeft Moeremans&Sons er een keer een speciale editie van gemaakt. Daar hebben ze veel aan verdiend, maar het was niet alleen financieel maar ook inhoudelijk en artistiek erg interessant om te doen. Als ze dat een paar keer paar jaar zouden kunnen doen, zou dat veel schelen voor hun eigen inkomsten. Daarom willen ze er mee doorgaan.

Het vinden van financiering gaat Moeremans&Sons goed af volgens IJgosse, zeker wat betreft de publieke en private fondsen. Ze zitten meestal dicht tegen hun begroting aan met wat ze binnenhalen aan geld. De aanvragen die Moeremans&Sons doet worden vaak gehonoreerd. Ook de publieksinkomsten gaan goed. Dat komt mede doordat een deel van de voorstellingen op het populaire festival Oerol te zien is geweest, waardoor er veel publiek bij de voorstellingen daar aanwezig was. Voor sponsoring hebben ze nog geen echte strategie ontwikkeld. Ze hebben er weleens over nagedacht, maar ze kwamen toch telkens eerst bij de publieke en private fondsen uit.

De organisatie als bedrijf

IJgosse ziet Moeremans&Sons niet als bedrijf, voornamelijk omdat ze een collectief zijn en omdat alles zo inhoudelijk gevoed is. Daardoor is het meer een kunstproject dan een bedrijf.

De organisatie en haar publiek

Volgens IJgosse houdt Moeremans&Sons ergens wel een beetje rekening met het publiek, maar ze laten zich er niet door leiden. Soms thematiseren ze zelfs wat het publiek wil zien in hun voorstellingen, bijvoorbeeld in de voorstelling *Kill your character*. Met de sidekicks proberen ze een soort community op te bouwen met het publiek, maar dat gaat om publieksbinding en niet om artistieke inhoud.

Ontwikkeling theatersector na de bezuinigingen

IJgosse denkt dat in het middensegment en bij de jonge makers heel veel makers dingen zelf zijn gaan doen door de bezuinigingen. Dit heeft een enorme boost gegeven door het idee van 'kijk eens wat wij kunnen', maar IJgosse vraagt zich daarbij ook af hoe lang het houdbaar is. IJgosse ziet dat er veel voor niks wordt gedaan en dat de tijd die er in geïnvesteerd wordt niet opweegt tegen wat ermee verdiend wordt. Wat hij ook ziet, is dat veel mensen op hun tandvlees lopen om alles gedaan te krijgen. Dat geldt ook voor Moeremans&Sons. Ze zeggen al twee jaar dat ze realistischer moeten gaan begroten, maar doen dat eigenlijk nooit helemaal. De taken die IJgosse naast het spelen voor Moeremans&Sons uitvoert zijn bijna een fulltimebaan. Dat is financieel gezien niet realistisch. De kwaliteit van de sector en van dat wat er gemaakt wordt in de sector is volgens IJgosse niet veranderd.

Waarde

Artistieke waarde

Volgens IJgosse is artistieke waarde de waarde van kunst of theater als het artistieke product. Kunst kan bijvoorbeeld artistieke waarde hebben als het voor opschudding zorgt of een ervaring veroorzaakt in het publieke leven of in een gemeenschap. Kunst heeft

artistieke waarde als het ervoor zorgt dat er in de hoofden van de mensen iets gebeurt, doordat er iets verandert, iets nieuws geplant wordt of iets wakker gemaakt wordt. Theater krijgt volgens IJgosse artistieke waarde door het contact met het publiek.

Artistieke waarde van de organisatie

De artistieke waarde van Moeremans&Sons is volgens IJgosse de filosofische gedachten exercitie die zij in hun voorstellingen toepassen. Het zit in de intellectuele uitdaging die Moeremans&Sons mensen biedt. In dat je op een speelse manier na kunt denken over het leven zonder dat het heel moeilijk hoeft te zijn, maar wat wel als uitdagend kan worden ervaren. Wat Moeremans&Sons probeert is een complexe wereld complex te houden voor mensen om de complexiteit van het leven te vieren. Ze willen laten zien dat je op morele vraagstukken een heleboel antwoorden kunt geven en dat je juist met die veelheid aan antwoorden mee kunt denken. Daardoor word je gescherpt in het denken, in het morele zijn en in het mens zijn. Moeremans&Sons wil mensen aanzetten tot nadenken over vragen als 'wat vind je van het mens zijn?', 'wat vind je dat de maatschappij moet zijn?' of 'hoe vind je dat de maatschappij georganiseerd moet zijn?' Het artistieke maakt het daarin volgens IJgosse mogelijk dat er dingen uitgewisseld kunnen worden. Dingen die normaal gesproken wat minder makkelijk uitgewisseld worden, zoals dingen die op straat nog wat pervers zijn, maar waar je je in het artistieke wel aan kunt wagen.

Economische waarde

Economische waarde is iets dat pas heel indirect ontstaat volgens IJgosse. Een voorbeeld dat hij geeft is dat als mensen geïnspireerd worden door kunst, ze daar op de lange termijn gezonder en gelukkiger van worden. Het is volgens IJgosse lastig om bij het beschrijven van de indirecte economische waarde van kunst niet in de vaagheid terecht te komen. Het is zoiets als inspiratie of aangescherpte gedachten. Door die vaagheid kun je de economische waarde van kunst niet benoemen. De directe economische waarde van kunst is negatief volgens IJgosse, want de waarde van kunst ligt op een ander vlak dan op het economische. Kunst levert iets immaterieels op.

Economische waarde van de organisatie

De waarde van Moeremans&Sons en van wat ze maken zit in het immateriële en niet in het economische. Die immateriële waarde kan tot indirecte economische waarde leiden volgens IJgosse.

Verhouding artistieke en economische waarde binnen de organisatie

Bij Moeremans&Sons verhouden artistieke en economische waarde zich als oorzaak en gevolg tot elkaar. Doordat Moeremans&Sons morele dilemma's exerceert bij het publiek, ontstaat er indirect economische waarde. Omdat je ervan opleeft, kun je erop verder teren. Dat is heel belangrijk in de wereld volgens IJgosse.

In de verhouding tussen artistieke en economische waarde is bij Moeremans&Sons de afgelopen jaren vooral de veelzijdigheid van wat ze zijn gaan delen met het publiek veranderd. Daarbij is de eenzijdigheid van het spelen van iets voor een publiek volgens IJgosse verschoven naar meer delen met het publiek. Door veranderingen in vorm, is het veel meer wederkerig geworden.

Moeremans&Sons is tevreden over deze verhouding tussen artistieke en economische waarde, maar zou graag nog meer gaan delen met het publiek. Ze zijn van plan een nomade bestaan te beginnen waarbij ze zich vestigen in regio's en vanuit die regio's voorstellingen maken. Door zich te vestigen in een regio, raken ze meer geworteld op een plek, terwijl ze nu steeds alleen op bezoek komen op plekken. De verbinding met een stad of regio mag wel iets blijvender van aard worden volgens IJgosse.

Weerbaarheid

Artistieke weerbaarheid

Voor IJgosse is artistieke weerbaarheid het zo goed mogelijk voorbereiden en plannen van alles om geen fouten te maken. Daar hoort ook het inschatten van risico's bij en je voorbereiden op mogelijke risico's. Daarbij is artistieke weerbaarheid voor IJgosse ook het conceptualiseren van je plannen, waardoor je heel duidelijk hebt waar je mee bezig bent binnen je project. Weerbaarheid hangt voor IJgosse ook samen met de manier waarop je iets om kunt denken en hoe snel je dat kunt.

Financiële weerbaarheid

Financiële weerbaarheid is volgens IJgosse het hebben van een financiële buffer.

Weerbaarheid in relatie tot de markt en de overheid

Volgens IJgosse is het gebruik maken van de markt en van subsidies van de overheid en private fondsen een manier om weerbaar te zijn. Je bent weerbaar als je beiden zo optimaal mogelijk benut.

Artistieke weerbaarheid van de organisatie

Moeremans&Sons is naar eigen zeggen artistiek weerbaar op veel vlakken. Zo proberen ze zich op productioneel vlak zo goed mogelijk voor te bereiden op alles (preproductie). Dat is vooral ontstaan toen ze nog weinig geld en nog geen buffer hadden. Ze wilden daarom niet slordig zijn en geen fouten maken. Doordat er nog maar weinig geld was, moest alles zo goedkoop mogelijk gedaan worden. Moeremans&Sons dacht daarom van tevoren liever langer na, dan dat ze ergens zomaar aan zouden beginnen en voor (financiële) verrassingen zouden komen te staan. De stress en chaos die bij een project horen, worden door Moeremans&Sons zoveel mogelijk naar voren gehaald om van tevoren in de gaten te krijgen hoe iets gaat zijn, welke gaten in het plan nog gedicht moeten worden en hoe ze op alle mogelijke scenario's kunnen inspelen. De achilleshiel van Moeremans&Sons daarin is dat ze concepten steeds verder oppompten, waardoor het te ambitieus en teveel werd. Daardoor moesten ze steeds maar door en was er geen tijd om terug te blikken. Moeremans&Sons is verder artistiek en financieel weerbaar, door samen te werken met andere partijen zoals het Noord Nederlands Toneel en Toneelgroep Oostpool.

Doordat Moeremans&Sons de afgelopen jaren steeds meer is gaan maken, is hun artistieke weerbaarheid veranderd. Het productiemodel waarop ze zich hebben georganiseerd is daardoor steeds meer onder druk komen te staan. Als gevolg daarvan moesten modellen steeds sneller worden geconceptualiseerd en moest alles korter door de bocht geregeld worden. Daardoor was er minder vrijheid en tijd om te maken en ontbrak de zorgvuldigheid om conceptmodellen goed te conceptualiseren. Ook de druk die momenteel op de theatersector in zijn geheel ligt, zorgt volgens IJgosse voor minder tijd en zorgvuldigheid voor het conceptualiseren van ideeën. Terwijl je die zorgvuldigheid volgens hem juist nodig hebt om nieuwe modellen te ontwikkelen voor de toekomst.

Financiële weerbaarheid van de organisatie

Moeremans&Sons is financieel weerbaar door de financiële buffer die ze hebben opgebouwd. Toen het collectief net opgericht was, kregen de leden nog studiefinanciering. Het geld dat met speelbeurten werd verdiend, werd opgespaard om een financiële buffer op te bouwen. Verder is Moeremans&Sons financieel weerbaar door gebruik te maken van fondsen. Als er helemaal geen geld meer binnen zou komen van fondsen, zouden ze nog wel dingen kunnen maken alleen zouden alle leden dan onbetaald moeten werken. Een speelbeurt op poten zetten zonder fondsen erbij is veel te duur en dat is niet haalbaar als je ook je mensen moet betalen. *Moral Auction* zou bijvoorbeeld wel zonder fondsen opgezet en gespeeld kunnen worden. Daar is de begroting dan op afgestemd. In die begroting wordt er dan bijvoorbeeld van uitgegaan dat een voorstelling alleen gemaakt kan worden, als deze minimaal vier keer per maand gespeeld kan worden. Verder kijkt Moeremans&Sons om weerbaar te blijven inmiddels

ook naar de uitkoopsommen die ze voor voorstellingen kunnen krijgen. Het uitgangspunt is dan bijvoorbeeld: 'een theater heeft zoveel geld, wat kunnen we daarmee maken zonder verdere subsidie'. Ze kijken dan hoe ze quitte kunnen spelen. Soms zit het weerbare van Moeremans&Sons ook een beetje in het niet nadenken, vergeten en oogkleppen op doen. Dat gaat dan vooral om de hoeveelheid werk en het ontbreken van geld. Soms besluiten ze dan toch maar gewoon te maken, ondanks dat ze er niet voor betaald krijgen.

De financiële weerbaarheid in de vorm van de financiële buffer is gestaag gegroeid de afgelopen jaren, doordat ze steeds meer zijn gaan spelen. De buffer kan nu verder worden opgebouwd door speelbeurten. Eerst kon dat niet. Toen konden ze zichzelf nog niet eens uitbetalen. In de loop van 2015 begon Moeremans&Sons steeds meer te produceren (in het begin produceerden ze maar één voorstelling per jaar). Het voordeel daarvan was dat de buffer steeds verder groeide. Het nadeel daarvan was dat er steeds meer behoefte kwam aan extra handjes en dat het risico om het allemaal als collectief te doen steeds groter werd. Alle leden van het collectief hebben ook andere banen naast Moeremans&Sons en kunnen daarom alleen parttime voor het collectief werken. Door de toename in het produceren en spelen van voorstellingen ligt er meer druk op iedereen en wordt het risico groter om de werkzaamheden parttime naast ander werk te doen. Er is namelijk steeds meer bedrijfsvoering nodig om misrekeningen en faillissement te voorkomen. Als niemand daar fulltime mee bezig kan zijn, wordt de kans dat er iets verkeerd gaat steeds groter.

Met financiële en niet-financiële tegenslagen gaat Moeremans&Sons om door ze te constateren, er creatief mee om te gaan, er niet te lang bij stil te staan en (op een andere manier) door te gaan. Bij tegenslagen bezinnen ze zich op een andere aanpak of een nieuw model (anders conceptualiseren). Ze proberen de tegenslagen vooral (snel) om te denken. Op die manier worden problemen geconceptualiseerd en omgevormd tot nieuwe mogelijkheden, wat zorgt voor artistieke weerbaarheid.

Als alle subsidie zou wegvallen, zou Moeremans&Sons niet meer de hoeveelheid voorstellingen kunnen maken die ze nu maken. Vanwege de riante buffer die ze inmiddels hebben opgebouwd, kunnen ze wel door blijven gaan. Het project dat ze nu zijn begonnen, kan bijvoorbeeld door die buffer wel worden afgemaakt, ook als alle subsidie zou wegvallen.

De bezuinigingen op cultuur hebben geen invloed gehad op de weerbaarheid van Moeremans&Sons, omdat het collectief pas begon op het moment van de bezuinigingen. Ze zijn daardoor niet anders gewend. IJgosse denkt dat dit makkelijker is dan als je de situatie van voor de bezuinigingen wel kent en dan moet omschakelen.

Cultureel ondernemerschap

Cultureel ondernemerschap

Volgens IJgosse is cultureel ondernemerschap onder andere het ontwikkelen van een visie op wat je maakt en hoe je dat naar publiek brengt. Dat je niet alleen uitvoerend of creërend bent, maar ook nadenkt over hoe je voor dat wat je maakt een publiek kunt vinden. Daarbij is het inhoudelijke van het product altijd leidend volgens IJgosse. Als je gaat ondernemen met iets cultureels moet je dat altijd vanuit dat inhoudelijke doen. Cultureel ondernemerschap is voor IJgosse ook dat het productionele ook een deel van de voorstelling wordt. Los van of je dat als acteur zelf moet doen of niet.

Cultureel ondernemerschap in relatie tot de markt en de overheid

Volgens IJgosse kun je door goed cultureel ondernemerschap een markt voor je producten creëren en je producten in die markt plaatsen. Cultureel ondernemerschap verhoudt zich volgens hem tot de markt als een soort actieve houding. Je denkt niet 'ik breng deze voorstelling naar buiten en wacht af of er iemand op afkomt', maar je zet je voorstelling bewust ergens in de markt.

Fondsen reageren volgens IJgosse op cultureel ondernemerschap bij makers. Fondsen zijn rond de bezuinigingen in de weer gegaan met cultureel ondernemerschap, maar ze hadden toen een redelijk summier idee van wat cultureel ondernemerschap is en

kan zijn. Ze waren daarom bijvoorbeeld heel happig toen Moeremans&Sons als collectief zelfvoorzienend begon te werken. De werkwijze van Moeremans&Sons wordt door fondsen dan ook soms als voorbeeld gebruikt voor cultureel ondernemerschap. De fondsen zijn heel reactief op de modellen uit de praktijk die werken. Op die manier bouwen ze volgens IJgosse hun definitie van cultureel ondernemerschap verder uit. Fondsen gebruiken werkwijzen als die van Moeremans&Sons als testcases voor wat cultureel ondernemerschap zou kunnen zijn.

Belang cultureel ondernemerschap

Cultureel ondernemerschap heeft volgens IJgosse een meerwaarde als je de 'cultureel ondernemende bril' op kunt zetten ten opzichte van de voorstellingen die je speelt. IJgosse zelf is blij met de culturele ondernemende *mindset* van Moeremans&Sons ten opzichte van de voorstellingen die ze spelen, maar hij weet niet of het Moeremans&Sons-productiemodel bij iedereen past en voor ieder gezelschap en iedere instelling werkt. Moeremans&Sons werkt graag op deze manier en vindt het een enorme meerwaarde om cultureel ondernemend te zijn.

Cultureel ondernemerschap binnen de organisatie

Moeremans&Sons is cultureel ondernemend door alles zelf te doen, door zelfvoorzienend en zelfsturend te zijn. Dat gaat heel ver en daar zit alles op het gebied van cultureel ondernemerschap wel in.

Waar IJgosse tegen aanloopt is dat fondsen bij subsidieaanvragen vrij strikte criteria hanteren, ook op het gebied van cultureel ondernemerschap. IJgosse vindt dit lastig, omdat je daardoor naar die criteria toe gaat schrijven. Je wil het in de ogen van het fonds zo goed mogelijk doen, waardoor je je verhaal gaat aanpassen aan de vragen en criteria. Dit heeft zowel voor de aanvragers als de nadelige gevolgen volgens IJgosse. Als gezelschap of instelling wil je enerzijds de vrijheid hebben om in je eigen woorden en vorm je werkwijze en cultureel ondernemerschap te omschrijven. Dan heb je voor jezelf ook wat aan die tekst. Anderzijds wil je volgens IJgosse als fonds vooral de eigenheid van een gezelschap of instelling lezen in een subsidieaanvraag en wil je dat cultureel ondernemerschap uit de groep zelf voortkomt en niet vanuit de criteria die je er als fonds op plakt.

Experiment en vernieuwing van het aanbod

Belang experiment en vernieuwing van het aanbod

Volgens IJgosse is de vrijheid om iets nieuws te maken heel belangrijk. Zeker in de eerste paar jaar nadat je van de toneelschool komt. Het is belangrijk dat je je dan als maker niet gelijk hoeft te verantwoorden voor wat je aan het maken bent naar bijvoorbeeld subsidienten, maar dat je tegelijkertijd wel iemand hebt die je begeleidt in je ontwikkeling. Wat belangrijk voor je is als beginnend maker is vooral dat je in eerste instantie je voorstelling kunt maken. In de eerste fase na je studie is dat al moeilijk genoeg. Moeremans&Sons heeft zijn eerste twee voorstellingen samen met Productiehuis Rotterdam en De coproducers gemaakt. Dat was een fijne, rustgevende basis om op verder te bouwen.

Experiment en vernieuwing hebben volgens IJgosse artistieke en financiële waarde voor de theatersector, omdat daardoor makers de kans krijgen ervaring op te doen waar de sector na vier tot vijf jaar iets aan heeft (ook qua aanbod). De makers die nu belangrijk zijn in de sector, komen vaak van productiehuisen.

Vormgeving van experiment en vernieuwing van het aanbod in de theatersector

De sector zou experiment en vernieuwing van het aanbod volgens IJgosse van de productiehuisen over moeten nemen nu een groot deel van de productiehuisen is weggefallen. IJgosse ziet dat de sector daar nu al wel naar streeft. Vaak wordt dit nu opgevangen door (BIS-)gezelschappen die jong talent onder hun hoede nemen.

De functies van productiehuisen komen volgens IJgosse samen in een soort pakket van aandacht, betrokkenheid, productieruimte, techniek, begeleiding in publiciteit

en een artistieke mentor. Volgens IJgosse kan dit ook op een andere manier georganiseerd worden dan binnen een productiehuis en misschien zelfs wel beter. Het voordeel van productiehuizen is wel dat het bij hen de *corebusiness* is. Bij BIS-gezelschappen is het dat bijvoorbeeld niet. Daarnaast kan het nadeel van gezelschappen zijn dat jonge makers in hun vrijheid van maken beperkt worden door het artistieke kader van het gezelschap. Je moet je als maker binnen een gezelschap verhouden tot dat gezelschap. Volgens IJgosse kan dat voor sommige makers ook een voordeel zijn, maar die beperking moet dan wel op een goede manier gebeuren. Er moet eerst altijd de vrijheid zijn om alles te kunnen maken wat je wil. Van daaruit zouden vervolgens beperkingen opgelegd kunnen worden. Als jonge maker moet je je bewust zijn van die beperkingen als je ervoor kiest om je binnen een gezelschap te ontwikkelen. Bij productiehuizen was die vrijheid voor de maker er meer volgens IJgosse, omdat het profiel van productiehuizen opener was en het profiel van de productiehuizen eigenlijk gemaakt werd door de makers die ze aannamen.

Het behouden van de functies van productiehuizen is broodnodig voor de theatersector volgens IJgosse. Onder andere vanwege de vernieuwing van het aanbod en de doorstroom van talent. Anders zou de vernieuwing van het aanbod heel erg summier zijn en mind-gericht worden, wat nu al aan de hand is. Eigen inkomsten worden zo belangrijk binnen het nieuwe kunstenplan, waardoor er een heel raar uitgangspunt ontstaat en je met andere dingen dan de inhoud bezig bent. Dat is verkeerd volgens IJgosse.

Vormgeving van experiment en vernieuwing van het aanbod door de organisatie
Moeremans&Sons richt zich op het maken van nieuw repertoire. Op die manier dragen ze bij aan de vernieuwing van het aanbod in de theatersector. Moeremans&Sons experimenteert zelf met nieuwe vormen en nieuwe manieren van omgaan met publiek (op basis van wederkerigheid; delen). Verder nemen ze geen productiehuisfuncties over in de zin van het begeleiden van makers of iets dergelijks.

Rol cultureel ondernemerschap bij het vormgeven van experiment en vernieuwing van het aanbod

De zelfvoorzienende en zelfsturende organisatie van Moeremans&Sons en de samenwerkingsverbanden die ze telkens aangaan, zijn manieren waarop ze cultureel ondernemend zijn. Dit zetten ze in om te experimenteren met vormen en voor het maken van nieuw repertoire.

Excellentie en jong talent

IJgosse weet niet zo goed of excellentie in jong talent zit. Hij denkt wel dat in jong talent een groot groei potentieel zit.

Excellentie en doorstroom naar de grote zaal

Ook in doorstroom naar de grote zaal zit wel potentie volgens IJgosse. Vroeger was dat de standaard ontwikkeling, op gegeven moment was je klaar voor de grote zaal. Maar moet dat het einddoel zijn? Waarom zou je voor grote zaal willen maken? Niet alle makers willen dat volgens IJgosse en dat hoeft ook niet.