FONDS VOOR CULTUUR PARTICIPATIE

Handreiking MeeMaakPodia

Meemaken – Meedoen: hoe doe je dat?

Ervaringen en praktische tips van 31 MeeMaakPodia

1. Meemaken 3

2. Soorten meemakers 6

3. Rolverdeling bij meemaken 6

4. Effecten van meemaken 10

5. Kernwaarden van meemaken 13

6. Voordelen voor instellingen 16

7. Meemaken in de praktijk 19
- *Aansluiten op de omgeving*
- *Uitvoerenen van gezamenlijke projecten*
- *Verduurzamen van de samenwerking*
- *Kennisdelen*

8. Uitdagingen bij meemaken 23

Voorwoord

Het Fonds voor Cultuurparticipatie wil graag bijdragen aan een gelijk speelveld voor verschillende cultuurmakers, vormen van cultuur, manieren van maken en samenwerken. Toegang tot cultuur is van maatschappelijke waarde én is bovendien de sleutel tot vernieuwing van het culturele landschap.

Wij zien dat de rol en functie van culturele instellingen met een programmeerfunctie zich ontwikkelt. Zo groeit binnen de programmering de aandacht voor de verbreding van het maatschappelijk draagvlak en nieuwe verbindingen met de eigen omgeving. In 2018 sloten we aan bij deze ontwikkelingen met onze subsidieregeling MeeMaakPodia.

Hiermee hielpen we podia om drempels te verlagen en duurzame verbindingen aan te gaan met cultuurmakers uit hun omgeving.

In de subsidieregeling Meemaakpodia ontvingen 31 podia financiële steun én een begeleidingstraject waarin zowel de transformatie naar een MeemaakPodium als het delen van het eigenaarschap hiervan met de omgeving centraal stond. De betrokken podia zochten naar nieuwe organisatievormen, programmering en community-vorming die toegankelijk en inclusief van aard zijn en inspelen op de lokale behoeften van partners en makers. Zo ontstond er ruimte voor invloed, co-creatie en uiteindelijk (mede)eigenaarschap 'van buiten naar binnen' in de organisatie.

Wat MeeMaken betekent voor je organisatie en hoe je dat doet en wat het je brengt, daar geven de gehonoreerde podia in deze handreiking antwoord op. Zij delen hun ervaringen en geven praktische tips over hoe ook jouw podium zich tot een MeemaakPodium kan ontwikkelen. En ze bieden een inkijkje in wat de daaruit voortkomende democratisering van je podiumfunctie oplevert.

Als Fonds voor Cultuurparticipatie zijn we heel trots op wat de deelnemende MeeMaakPodia al hebben bereikt. Ze ontwikkelden een passende werkwijze om het eigenaarschap met de directe omgeving te delen en duurzaam binnen de organisatie te verankeren. Mocht je de ambitie hebben om ook een Meemaakpodium te worden, dan inspireert bijgaande handreiking ongetwijfeld. Ik hoop van harte dat het jou aanzet om je ambitie te realiseren. Wij kijken de komende jaren reikhalzend uit om meer MeeMaakPodia te ondersteunen[1] en zien de nieuwe aanvragen met belangstelling tegemoet.

Hedwig Verhoeven
directeur-bestuurder

[1]De nieuwe regeling opent in februari 2022.

1. Meemaken

Meemaken gaat over de interactie tussen professionele culturele instellingen en hun omgeving.

Instellingen ontwikkelen werkwijzen om de wensen, ideeën en dromen van de mensen uit hun omgeving te inventariseren en samen met hen vorm te geven.

Ze stellen hun podium open voor mensen uit de regio, stad, wijk of buurt. Zo zorgen zij ervoor dat deze mensen dichtbij huis kunst kunnen maken, events kunnen organiseren, kunnen meebepalen en/of -programmeren.

Termen die verwant zijn aan meemaken: *gedecentraliseerde programmering, stadsprogrammering, collectief leren en democratisering van cultuur.*

Het samen programmeren, waarbij vorm en inhoud vooraf niet vaststaan, resulteert in kunst- en cultuuruitingen die voor de omgeving ook daadwerkelijk relevant zijn. Deze uitingen versterken niet alleen de passieve cultuurparticipatie, maar geven ook *actieve cultuurparticipatie* een plek binnen instellingen.

Over en weer werken en leren

Voor het meemaken zijn uiteenlopende benaderingen en werkwijzen denkbaar. De constante factor is de *samenwerking op basis van wederkerigheid en gezamenlijk leren*, tussen medewerkers van de instelling en de lokale initiatiefnemers op het gebied van cultuurbeoefening in de vrije tijd.

Initiatiefnemers, de 'meemakers', krijgen de ruimte om te programmeren, kunst te maken en/of hun talent te ontwikkelen. Hun idee staat centraal. Medewerkers van de instelling ondersteunen en faciliteren hen, waar nodig. Zo doen de meemakers kennis op over zaken als inhoudelijke en technische aspecten van programmeren, productie, belichting of begrotingen maken. Samen sparren ze bijvoorbeeld over manieren om hun idee zo sterk mogelijk uit te werken, op een artistiek interessante wijze die aantrekkelijk is voor hun eigen achterban en eventueel een breder publiek.

Medewerkers leren op hun beurt van de meemakers over hun cultuuruitingen en de culturele interesses van hun achterban. De instelling verbreedt haar netwerk met deze nieuwe publieksgroepen en leert in interactie met hen over bijvoorbeeld de rol, het functioneren, de aantrekkelijkheid en de veiligheid van de instelling voor deze groepen.

Instellingen bouwen met meemakers uit de omgeving *toekomstbestendige, duurzame samenwerkingsrelaties en netwerken* op. Daarmee geven ze gezamenlijk een *impuls aan het culturele leven* in hun wijk, stad of regio.

De activiteiten, die laagdrempelig kunnen maar niet per se hoeven te zijn en om passieve en actieve cultuurparticipatie gaan, creëren 'alternatieve routes' naar de instelling. Dit leidt tot andere vormen van structurele betrokkenheid rondom de instelling. De instelling gaat daardoor als een *levendig podium* in en voor de lokale gemeenschap functioneren.

Nieuwe manieren van werken

Meemaken is wezenlijk anders dan vraaggericht werken. Dit bevestigen instellingen die al vraaggericht programmeerden, zoals de Haagse cultuurankers of Theater Zuidplein. Zij ervaren meemaken als een *nieuwe manier van werken* die andere dingen van de organisatie en medewerkers vraagt, en waarin ze bedreven moeten raken.

Voorheen programmeerden deze instellingen *voor* lokale gemeenschappen, vaak programma's die overwegend bij één specifieke culturele community aansloten. Programmeurs leunden op hun ervaring met en/of hadden hun oor te luisteren gelegd bij de desbetreffende community om te weten welke programmering zou aanslaan. Als MeeMaakPodium ruimen ze nu tijd in voor het programmeren *samen met en door* de omgeving. De programmeur bezoekt actief individuen, groepen, organisaties en/of makers in de omgeving, bouwt contacten op en nodigt mensen uit om met plannen te komen. Vervolgens stellen ze samen een programma op, produceren dit en betrekken publieksgroepen hierbij.

> *"Voorheen was je wel bij de doelgroep in de wijk te rade gegaan, maar dan had je zelf wat bedacht, gemaakt, gestructureerd. Vervolgens boekte je een voorstelling via een impresariaat. De collega's en vrijwilligers weten hoe dat gaat. Nu was vooraf veel onbekend, moest er last minute geïmproviseerd worden. Het gaat al beter, maar het worden van een MeeMaakPodium gaf intern veel onrust."*
>
> - De Nieuwe Regentes

Meemaken is allesbehalve eenrichtingsverkeer. De instelling haalt dus niet alleen leuke ideeën op, in bijvoorbeeld programmaraden, om daar vervolgens zelf mee aan de slag te gaan. Het is *tweerichtingsverkeer*: zowel de initiatiefnemers als de medewerkers leren, groeien en veranderen samen de instelling.

> *"Meemaken en meedoen wordt al snel een succes gevonden. Meekleien, nee! Neem het publiek serieus – het zijn volwassen mensen met meningen die een volwaardig onderdeel van een traject kunnen zijn."*
>
> - Corrosia

Meemaken met kwaliteit

MeeMaakPodia zijn zeker toegankelijk, maar verre van knullig. Deze podia zoeken en versterken net zo goed het verrassende, onverwachte of hilarische in de gezamenlijke programmering. Ze nemen niet te snel genoegen met resultaten. Wanneer initiatieven socialer van aard zijn, is hulp- of zorgverlening niet het voornaamste doel.

> *"Vaak wordt vergeten dat ook vraaggerichte kunst van hoge kwaliteit kan zijn."*
>
> - Theater De Vaillant

Meemaken is dus niet bedoeld om beleidsproblemen op te lossen, maar om een *culturele, artistiek-inhoudelijk sterke kunstbeleving te ontwikkelen.* Gebeurt dit goed, dan is de kans groot dat dit persoonlijke ontwikkeling, welzijn, en verbinding bevordert.

STUDIO DE BAKKERIJ, ROTTERDAM

In gesprek met Maarten Bakker, directeur/ bestuurder, en Erika Blikman, wijkverbinder.

Ook van Jou-festival
Foto: Johannes Ode

Samenwerken op basis van gelijkwaardigheid

De culturele huiskamer van Studio de Bakkerij brengt Rotterdammers samen rondom theater- en taalbeleving. Maarten is blij met de komst van Erica: “Door Erika als wijkverbinder aan te stellen worden we beter gevonden. Zij gaat de wijk in en legt nieuwe contacten. Ze gaat regelmatig langs op vaste plekken, zoekt bij partners naar meemakers en onderhoudt de contacten met alle partijen.”

Als MeeMaakPodium ontwikkelt de studio uiteenlopende activiteiten zoals *GIST Podium,* een maandelijks taal- en muziekpodium voor jong talent, kinderprogrammering met *Koekieboekie* en randprogrammering rondom voorstellingen. Bovendien zijn er de *Ook van Jou*-festivals die in co-creatie met inwoners ontstaan, programmering voor en door ouderen waaronder de *Havenloods Live*, en jaarlijkse decembervoorstellingen.

> *“Ons wijknetwerk fungeert als denktank, klankbord en programmaraad voor de projecten van Studio de Bakkerij.”*

De wijkverbinder coördineert het wijknetwerk, dat in 2019 uit tien personen bestond en zal doorgroeien naar dertig personen. In co-creatie realiseert Erika niet alleen de ideeën die uit het netwerk voortkomen, maar ook andere buurtinitiatieven. Als directeur werkt Maarten nauw samen met Erika. Hij signaleert kansen op programmaniveau en creëert synergie tussen projecten, bijvoorbeeld op het gebied van financiering en samenwerking. Studio de Bakkerij werkt met een team van veertig vrijwilligers, voor de horeca, publieksbegeleiding, technische ondersteuning en productie.

Maarten en Erika vertellen hoe zij invulling geven aan het meemaken. “Het is anders dan vraaggericht werken zoals we dat eerder deden. Toen namen we minder tijd en handelden we meer vanuit een *gut feeling*. Een gesprek met een school of ouder was genoeg om als programmeur de jeugdprogrammering neer te zetten. Als MeeMaakPodium halen we actief de vraag op bij scholen en ouders: wat wil je doen, wat heb je nodig? Dan stellen we samen een programma op, produceren we samen bijvoorbeeld een festival en betrekken de publieksgroepen. Nu trekken we dus als culturele partner met de persoon uit de wijk op. Vooral tegen jongeren heeft het geen zin om te zeggen: ‘Ik heb iets leuks, kom je kijken?’ Je moet samen uitzoeken wat ze willen en hoe ze dat willen maken. Dat zijn geen gemakkelijke gesprekken. Jongeren realiseren zich nu pas dat er bij Studio de Bakkerij meer mogelijk is dan alleen bij de jongerenprogrammering in de zaal zitten.”

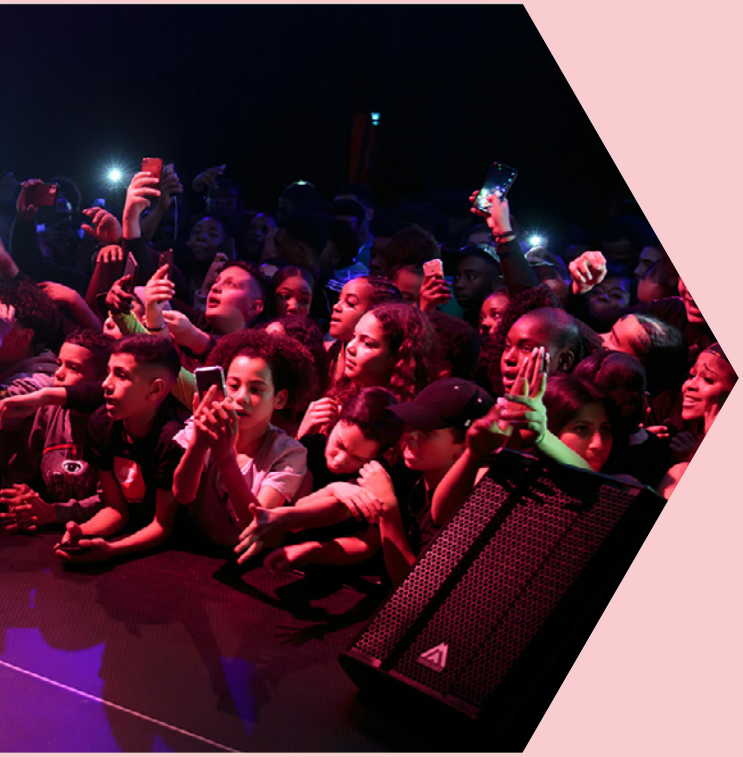
> *“We hebben als instelling nu meerdere gezichten. Wij zien dat zelf als een voordeel, maar voor sommige publieksgroepen is dat onduidelijk.”*

Volgens Maarten vraagt meemaken om snel reageren. “Het wordt niets als je zegt: ‘Interessant, dat doen we volgend jaar!’ De ene keer krijgen we veertien vragen tegelijk, de volgende keer geen één. We bekijken alle vragen serieus, maar hoeveel kun je er oppakken? Het is moeilijk om nee te zeggen. Gelukkig zien we steeds sneller of we iemand kunnen doorverwijzen.

Meemaken is wat anders dan samenwerken met zorg en welzijn. Welzijn heeft een andere werkwijze – vooral een andere visie op kunst. Soms komt kunst in de verdrukking. Je moet veel overtuigingskracht meenemen willen mensen daar inzien dat je gewoon een hele mooie voorstelling wilt neerzetten! Het leuke aan meemakers en meedenkers is dat ze graag willen leren en doorontwikkelen. Ze staan open voor nieuwe werkwijzen. Zo ontstaat makkelijker een gelijkwaardige samenwerking.”

THEATER DE VAILLANT, DEN HAAG

In gesprek met Harrie van de Louw, directeur, en Collins Siaw (*Collinsz Allday*), meemaker.



Voetjes van de vloer
Foto: Jurriaan Brobbel

Ontwikkelplekken voor jongeren

Volgens Harrie beseffen culturele instellingen als MeeMaakPodia beter dat de omgeving deel is van hun huis: “Het leert ze om met een andere houding en met een open blik te kijken naar wie er zich in die omgeving bevinden: publiek, maar ook artistieke talenten. We hebben het meemaken daarom vorm gegeven in talentontwikkelingstrajecten voor zes *artists in residence*. Dit zijn talentvolle jongeren hier uit de Schilderswijk en Transvaal. We kenden elkaar al en hebben samen de MeeMaakPodia-plannen gemaakt die we bij het Fonds hebben ingediend. Toch hebben we het totaal onderschat! Het is best hard om samen de werkelijkheid te leren kennen. Je kunt ze als instelling adviseren, begeleiden en supporten. We hebben samen veel tijd gestoken in het leren opzetten van contracten waar zijzelf als kunstenaar wijzer van worden, in begeleiding bij de zakelijke kant van hun business, het leren maken van programma’s met publiek, van draaiboeken, en van alles wat erbij komt kijken. Maar uiteindelijk moeten ze het zelf doen: zij moeten ‘leveren’.”

“We helpen onze talenten om van hun droom hun carrière te maken. Als ze hier niets zouden verdienen, zouden ze ander werk moeten zoeken.”

Harrie geeft aan dat meemakers moeten worden betaald, om het meemaken in de cultuursector te stimuleren: “Wij doen dat: de betaling is voor ons een manier om hen én de beoogde verandering in de organisatie serieus te nemen. Een van de residents hebben we een baan achter de bar aangeboden. Inmiddels is hij één dag per week aangesteld als programmeur – als ‘motor’ – omdat hij de jongeren uit de buurt goed meekrijgt.

We hebben de invulling van de residencies bij de talenten gelaten. Ze maken eigentijdse cultuur, wij labelen dat niet. Het is geen urban arts, die vaak met hiphop en zwarte cultuur geassocieerd worden. In de Schildersbuurt hebben we meer Indiase en Maghreb cultuur, maar dat doen ze ook niet op de klassieke manier. De gemene deler is dat het multidisciplinair werk is.”

“Veel jonge makers komen niet op kunstvakopleidingen: die faciliteren hun manier van kunst maken niet. Toch hebben ook zij een ontwikkelplek nodig.”

Harrie: “De basis van cultuurparticipatie versterken betekent dat iedereen in de culturele keten daarop kan voortbouwen. De Vaillant kan lokale talenten ontdekken, helpen in hun ontwikkeling en voorzien van een passend podium. Eerst een lokaal podium, dan stedelijke en tenslotte landelijke podia. Zo wordt het uiteindelijk gewoon aanbod!”

Collins, een van de *artists in residence*, is interdisciplinair maker, entertainer, danser en muzikant. Collins kan de MeeMaakPodia aanraden: “Vroeger kwam ik alleen opdraven als artist. Nu heb ik in twee jaar veel geleerd als artist en als organisator: over communicatie, artiesten regelen, briefing, een planning en begroting maken. Kortom, het proces van A tot Z. Door corona werd mijn plan voor een muzikale show met gastartiesten een livestream. Online bereikten we 850 mensen. Wat een bevestiging van mijn idee!”

“Ik had alles in eigen handen, kon mijn eigen mensen inschakelen, en als dat niet ging sprong De Vaillant in.”

Collins is enthousiast over de samenwerking: “Bij De Vaillant luisteren ze supergoed naar je idee. Al in het intakegesprek hebben we mijn plan besproken, gekeken wat we voor elkaar kunnen betekenen en afspraken gemaakt. Open en eerlijk. Belangrijk is dat de artist leidend is. Inmiddels ben ik parttime in dienst, want ik moet natuurlijk ook gewoon geld verdienen. Ik vind het belangrijk dat er andere soorten vrijetijdsbesteding voor jongeren uit de buurt bereikbaar zijn, daarvoor wil ik me inzetten.

Ook inhoudelijk gaat de samenwerking met De Vaillant door, ik heb al nieuwe plannen liggen. Het is alsof het meemaaktraject niet voorbij is! Nog steeds kan ik met al mijn vragen bij De Vaillant terecht.”

2. Soorten meemakers

Culturele instellingen bieden hun podium aan en delen het eigenaarschap en de verantwoordelijkheid voor hun programmering met mensen uit de buurt of wijk, dorp of stad, of regio waar ze gevestigd zijn.

Dit zijn mensen die niet tot de vaste publieksgroepen of samenwerkingspartners van de instelling behoren. Meemaken *met, door* en *voor* iedereen dus. Welke soorten meemakers zijn er?

Cultuurmakers in de vrije tijd

De eerste categorie meemakers bestaat uit mensen uit de omgeving van de instelling die actief zijn op het vlak van kunst en cultuur, maar er niet professioneel werkzaam in zijn. Denk aan ouderen of kinderen die worden uitgenodigd om te komen programmeren voor hun leeftijdsgenoten, mensen met ideeën voor een filmfestival, mensen die zijn ontslagen uit de psychiatrische hulpverlening die een open atelier opzetten, of aan een kapper die een theatershow maakt op basis van de verhalen uit zijn kappersstoel.

Culturele talenten

Behalve amateurkunstenaars, zijn er in de omgeving ook professionele kunstenaars, al dan niet beginnend, die hun ideeën aan de instelling willen voorleggen. Ze weten wat ze met hun kunst op het podium van de instelling willen doen of welke activiteiten ze zouden willen organiseren. Denk aan een fotograaf die een expositieruimte zoekt, of een schrijver die schrijfworkshops wil ontwikkelen.

Organisatorische talenten

In de omgeving bevinden zich ook jonge multifunctionele makers met ideeën voor culturele activiteiten. Deze lokale makers zijn namelijk ook producer en organisator van evenementen voor hun achterban. Ze maken bijvoorbeeld podcasts, organiseren queer club nights, gaming events of een ‘clubtalk’ waarin jonge makers kunnen leren van creatieve rolmodellen.

Organisaties

In het proces van het lokaliseren van meemakers leggen instellingen niet alleen contact met individuen in de omgeving, maar ook met organisaties. Vanuit de uitwerking van de ideeën van de meemakers, de productie en de uiteindelijke presentatie ervan, groeit het netwerk verder uit. Alle nieuwe samenwerkingsrelaties samen vormen omvangrijke, intersectorale netwerken. Deze bestaan onder andere uit wijkorganisaties, culturele organisaties, kunstinstellingen en professionele kunstenaars, sociale, welzijns- en/of maatschappelijke instellingen, scholen, presentatieplekken, en sponsoren.

Medewerkers en vrijwilligers

Vergeet ook de medewerkers en de vrijwilligers van de eigen instelling niet. Ook zij zijn onderdeel van de omgeving en kunnen dus meemakers zijn.

Al met al bevinden de lokale meemakers zich dus in een brede kring rondom de instelling en daarbinnen. Overigens kan niet iedereen meteen of tegelijkertijd betrokken worden. Het gaat erom dat instellingen zichzelf constant kritisch bevragen: wie bereiken wij wel en wie niet? Waarom is dat zo?

3. Rolverdeling bij meemaken

Zodra de culturele instelling het idee van ‘publiek’ als bezoekers of toeschouwers durft los te laten, ontstaat er ruimte voor verschillende vormen van betrokkenheid van mensen uit de omgeving.

De ene keer staat iemand voor het podium, als publiek in de zaal; de andere keer erop, als artiest. En op een ander moment ontwikkelt dezelfde persoon een event, als organisator. Bij het meemaken is er dus sprake van een fluïde rolverdeling.

Rollen van meemakers

De rollen die mensen uit de omgeving innemen, kunnen naast elkaar uitgeoefend worden, of elkaar opvolgen in de tijd:

- **Meedoener**: is zowel ideeënleverancier als uitvoerder in de rol van programmeur, producent, moderator, ambassadeur, marketeer, etc.
- **Meemaker**: is zowel ideeënleverancier als artiest of kunstenaar, staat zelf op het podium, schrijft, etc.

Meemakers doen dit zelfstandig, of indien nodig, met steun van de instelling.

> *“Er zijn gastprogrammeurs die niet alleen de avond samenstellen, maar zelf het podium beklimmen, als gespreksleider, presentator of artiest.”*
>
> - Theater Orpheus

Rollen van instellingen

De rol voor de instelling varieert: deze hangt telkens af van de behoeften van de meemakers. In elk geval zijn instellingen niet langer zelf initiators en uitvoerders.

Instellingen kunnen zowel een coachende rol op het gebied van deskundigheidsontwikkeling en co-financiering hebben, als/of faciliteren op technisch of ander praktisch vlak:

- **Facilitator**: de totstandkoming van de ideeën van de meemakers mogelijk maken, met zaal, techniek, materiaal, marketingapparaat en een werkbudget.
- **Coach**: meemakers planningen, begrotingen, draaiboeken etc. leren maken, maar ook het begeleiden op artistiek-inhoudelijk vlak (kwaliteitsbewaking).
- **Co-producent**: van ideeën van meemakers.
- **Matchmaker**: tussen meemakers onderling, of tussen meemakers en professionele kunstenaars of externe partners.

> *“Wat De Vaillant te bieden heeft? Onze studio’s, zalen en faciliteiten. Menskracht in de vorm van technische ondersteuning, productie, coaching. Kennis van organisatie, financiën, marketing. Onze netwerken zowel lokaal, landelijk als in beperktere mate internationaal. Tijd, geld via fondsenwerving en co-financiering. Wat we terug krijgen? Integratie van methodieken van De Vaillant tot een ketenaanpak. Veel inspiratie. Tentoonstellingen, theater, dans, muziekprojecten en geëngageerde evenementen met culturele componenten. Kennis van doelgroepen, communicatie, netwerken. Een opmaat naar een nieuwe beleidsperiode.”*
>
> - Theater De Vaillant

THEATERS TILBURG

In gesprek met Anne Beijer, marketingmanager bij Theaters Tilburg, en Tyrone Tjon-a-Loi, junior producer/meemaker.

T-Agency 'Loose ends'
Foto: Seye Cadmus

Programmeren buiten de comfortzone

De jongeren met wie Theaters Tilburg werkt zoeken een aandachtig publiek, iets wat uiteraard ook voor het theater zelf geldt. Anne ziet dat ze nieuwsgierig zijn naar de programmering: "Hun interesse om daar invloed op uit te oefenen is groot, maar hun ambities zijn verschillend. Sommige groepen willen vooral maatschappelijk relevant zijn, anderen juist cultureel of recreatief. Het gesprek over de gedeelde ambities is interessant."

Theaters Tilburg is een voorbeeld van een traditionele organisatie die, al meemakend, stapsgewijs omturnt. Het startpunt was de wens om samen te werken met jongeren uit alle sociale lagen van de bevolking. Jongerencultuur werd breed geïnterpreteerd: van hiphop en spoken word, via gaming tot klassieke muziek.

> *"Wil je jongeren binnenkrijgen, neem ze dan serieus en geef ze de vrijheid om te zeggen wat er anders moet. Dit vraagt om flexibiliteit."*

Anne legt dit uit. "De opvattingen over een tijdige planning komen niet altijd overeen. Als theaterorganisatie weet je het liefst maanden van tevoren hoe een programma eruit zal zien. Jongeren zijn gewend om op het laatst onderdelen toe te voegen of te schrappen. Dat was voor beide kanten onwennig. Dat geldt ook voor publiciteit: jongeren vertrouwen erop dat hun oproepen via social media voldoende effect hebben. Dat pakte opmerkelijk goed uit. Door onze nieuwe werkwijze zijn we bij Tilburgse jongeren in beeld gekomen en vice versa. Het heeft daadwerkelijk ons bereik onder een divers, jong publiek vergroot."

Naast de events die de jongeren organiseren, is er het platform *T*Agency* waarbinnen jongeren in de organisatie actief kunnen zijn. Jongeren die in het voortraject zijn gescout, starten in de kweekvijver. Meer ervaren meemakers worden opgeleid tot junior producer, een functie waarin ze zelf de aanwas van nieuwe jonge meemakers coachen.

> *"Ons doorgroeimodel verdiept de relatie. We benaderen jongeren nog meer als professionals. Dit bevordert het wederzijdse vertrouwen."*

Anne vervolgt: "Ook hebben we de junior board: ons klankbord bij de ontwikkeling van nieuwe jaarplannen, met inspraak op het programma. Het begon misschien als 'een potje geld', maar uiteindelijk denken we na over hoe we het meemaken onderdeel kunnen maken van alles wat we doen. We willen de status van de jongeren formaliseren: hen betalen, hun aanwezigheid verankeren door ze een fysieke werkplek te bieden, en hen structureel een gelijkwaardige stem geven aan de vergadertafels. Daarvoor is het allereerst belangrijk dat de directie aan boord is. Alle lagen tussen directie en meemakers moeten het meemaken net zo goed tussen de oren en in de vingers hebben."

Tyrone werkte bij *T*Agency* een creatieve talkshowconcept voor jongeren uit. Dit sloeg aan en inmiddels is Tyrone de interne *spokesman* voor jongeren. Hij constateert: "Langzaamaan wordt het een frisser theater." Op de website is er nu *T*Agency approved:* aanraders uit het reguliere programma uitgelicht voor jongeren. Bezoekers kunnen in de foyer hun playlists afspelen.

> *"Als je inclusief wil zijn, denk dan niet dat mensen zich aan jouw theater moeten aanpassen, maar pas het theater aan verschillende mensen aan."*

Tyrone wil podia meegeven dat inclusie ook uit de gastvrije houding van het personeel spreekt: "De mogelijkheden zijn onbeperkt en je kunt groepen bereiken die normaal niet naar je theater gaan. Programmeer niet alleen theater, dans en muziek, maar ook een gamingtalkshow of een podcastalbum op Spotify. Vernieuwing laat je soms slikken als er dingen gebeuren waaraan het theater niet gewend is! Durf buiten je comfortzone te treden. Zie het reguliere en meemaakprogramma als gelijkwaardig." Tyrone spoort meemakers aan om hun passie te volgen: "Doe waar je in gelooft en maak gebruik van de kennis van het theater." Zelf hoopt Tyrone dat hij vroeg of laat een vaste aanstelling bij Theaters Tilburg kan krijgen.

ROZET, ARNHEM

In gesprek met Rense Slings, projectleider Rozet KOMMA, Jenny Doest, directeur/bestuurder Rozet, en Sebastiaan Mets, schrijver/meemaker.

Project Feestaardvarken Leeft!
Foto: Rense Slings

Duurzame samenwerkingen

Samen met tekenaar Rosa Helldorfer ontwikkelde Sebastiaan in 2018 een serie beeldverhalen rondom het kunstwerk *Feestaardvarken.* In hun zoektocht om deze beeldverhalen te tonen, kwamen ze in 2020 bij Rozet terecht. Sebastiaan: “Het gesprek was meteen constructief. We konden ons werk tonen in de vitrine naast de grote trap in Rozet. Een mooie plek. Alleen kwam het in klein formaat in de vitrine te hangen, waardoor het niet zo opviel. En toen de lockdown kwam, zag niemand het meer.”

Sebastiaan en Rosa wilden hun werk aan meer mensen laten zien en dachten aan het braakliggende terrein naast Rozet waar het *Feestaardvarken* lang lag. Rense van Rozet KOMMA leek het een geschikt project en ook de projectontwikkelaar die daar zou gaanbouwen was coöperatief. Sebastiaan licht de locatiekeuze toe: “Veel mensen in Arnhem zijn teleurgesteld dat het *Feestaardvarken* daar weg is. Dankzij Rozet KOMMA hebben we de beeldverhalen op grote borden kunnen laten drukken en buiten tentoongesteld.”

> *“Door het co-programmeren krijgt de bibliotheek een bredere functie: dynamischer en meer onderdeel van de stad.”*

Voor Sebastiaan betekende het meemaken dat hij en Rosa alle vrijheid kregen: “Dat was ontzettend inspirerend en leerzaam. Het was fijn dat er vanuit de instelling iemand meedacht, als partner. Het MeeMaakPodium is dienend, het geeft creatieve ruimte. Je hoeft je als maker niet in bochten te wringen om aan de verwachtingen van de instelling te voldoen. Bij andere kunstinstellingen zie ik dat ze van het idee van creativiteit en vrijheid houden. Tegelijkertijd schrikken ze als je echt creatief bent geweest! Pas dan realiseren ze zich dat ze vooraf al een heel duidelijk beeld hadden van het werk. Goed meemaken betekent dat je als instelling mogelijk maakt wat mensen willen doen. Werk niet met formats. Als je de kaders loslaat kom je tot veel interessantere resultaten.”

> *“Rozet bepaalt niet wie de doelgroep is. Rozet bepaalt niet wat de kwaliteit is. De doelgroep en kwaliteit bepaalt de meemaker.”*

Rense vertelt hoe KOMMA begon: “We hadden onszelf een oerwoud aan regels opgelegd, vergelijkbaar met een belastingformulier met ja/nee-vragen om te bepalen of het om een meemaakidee ging! Vanaf januari 2021 hebben we gewerkt aan een nieuwe methode waarin vijf criteria overeind zijn gebleven. Nu kijken we of het initiatief gaat om taal, kunst en/of erfgoed. We kijken of het ook voor de meemaker een nieuwe stap is.

Meemaken is geen stop in Rozet tijdens een tour van een band. We kijken dus ook of het initiatief potentie heeft om duurzaam te worden. We streven naar langdurige samenwerking tussen meemakers en Rozet. Zo blijven de ideeën intact en deelnemers baas over het eigen initiatief, maar ze kunnen zich wel aan Rozet verbinden of daar iets ‘afzetten’: een boek dat wordt toegevoegd aan de collectie, of een workshop of lezing die wordt opgenomen in het cursusaanbod. Zo ontstaat geleidelijk aan verankering in de organisatie.”

> *“Bij veel collega’s moet het idee nog landen. Hun waardevolle expertise is nodig bij het werken met meemakers, maar het meedenken vraagt eerst om flink omdenken!”*

Jenny vult aan: “KOMMA is onderdeel van de co-creatie die ingebed moet gaan worden in alle facetten van onze organisatie: op het gebied van taal, kunst en erfgoed, en in de activiteiten, evenementen, cursussen en het werken in de wijken. Bij de start van KOMMA zagen we dat de systemen intern botsten: in de bibliotheek is veel vastgezet in uren en roosters. Medewerkers hebben nauwelijks vrije ruimte om te aan te sluiten bij het kernteam als ze dat zouden willen. De rest van de organisatie werkt met jaartaken, daar werken medewerkers projectmatiger en kunnen ze vrijer hun tijd invullen. Een traject als KOMMA helpt om interne verschillen te overbruggen. We zetten daarom in op een kernteam dat ‘Rozet-breed’ denkt en werkt, buiten de hokjes van de verschillende teams.”

CORROSIA THEATER, EXPO & FILM, ALMERE

In gesprek met Ronald Venrooy, directeur, en Lourens Formsma, publiekswerking.

De Wasserette de Musical
Foto: Geert van der Wijk

"We doen aan environmentalist programming, dat is het programmeren van de omgeving, het verlevendigen van de buurt, het vitaliseren van de wijk."

Inbedding van kunst in de stad

Toen Ronald in 2008 aantrad als directeur van Corrosia, een theater, expositieruimte en filmhuis in Almere Haven, werd hij gewaarschuwd door collega's uit de sector: "Hier zou je alleen doelgroepentheater, entertainment en amusement kunnen programmeren. Maar dat is niet wat we doen. Aan onze progressieve programmering kan menig vlakke-vloer-theater een puntje zuigen. Artistieke kwaliteit – kunst – staat hoog in het vaandel, maar het onderscheid tussen *high* en *low art* speelt bij ons niet. Met een goede sfeer kun je jepubliek heel veel voorschotelen."

"Een manier dus om op de lokale situatie aan te sluiten. In Almere is het publiek weinig cultureel onderlegd. Daarnaast is het in Almere moeilijk om mensen buitenshuis te ontmoeten, er zijn weinig cafés. Daarom werken we aan 'kunst met ontmoeting' in allerlei participatietrajecten en wordt onze publiekswerking in toenemende mate onderdeel van de programma's."

Ronald vervolgt: "Onze programmering is niet een jaar van tevoren klaar. We houden tijd en mogelijkheden open om in te springen op nieuwe ontwikkelingen. Ons theater moet een plaats zijn waar bekende en onbekende theatermakers uit binnen- en buitenland samen met het publiek kleine community's vormen. Daarbinnen kunnen zij gezamenlijk onderzoeken waar op dat moment behoefte aan is. Ook de programmeur of curator is niet verheven boven de makers en het publiek, maar een gelijkwaardige partner."

Lourens legt uit hoe Corrosia de inwoners van Almere betrekt: "In *Club Corrosia* krijgen ze zeggenschap over het kunstbedrijf. Ze programmeren, creëren en promoten aanbod, of leren in bezoekersclubs anders kijken naar kunst. *Club Corrosia* is geen randprogrammering, maar reguliere output. Alle activiteiten worden begeleid door mensen uit onze organisatie. *Corrosia Square* is de openluchtvariant van *Club Corrosia,* met gratis programmering met en voor onze naaste omgeving op het plein voor onze deur. Met het wijkenfestival *ENTER Almere Haven*, ons meemaaktraject, en de nieuwste poot onder *Club Corrosia*, gaan we nog een stap verder, de wijk in. Het geeft nog meer zeggenschap aan de burgers die participeren. Het is een traject van anderhalf jaar, waarvan de uitkomst niet vooraf vastligt. Dit concept hebben we goed afgekeken van Demos vzw, die het al een aantal jaren succesvol in Brussel organiseerde."

"We praten eerst samen over kunst en over de programmering: voor wie en waarom? Je wilt voorkomen dat mensen alleen kiezen voor wat ze kennen."

Corrosia laat inwoners zonder kunstachtergrond participeren in de ENTER redactieraad, bestaande uit 10 betroken buurtbewoners en Club Corrosia leden. Deze raad maakt een catalogus, op basis van een open call aan de kunstwereld. De raad stelt ook drie wijkteams samen. Deze teams maken uit de catalogus een selectie, die vervolgens het festivalprogramma vormt. Lourens: "Voor de raad en de teams hebben we mensen geworven via de communicatiekanalen van buurthuizen en sociale partners. Bestaande sociale infrastructuren kunnen exclusief zijn. Juist daarbuiten is vaak winst te behalen. De grootste commitment en het meest diverse team ontstond in een wijk zonder zo'n infrastructuur. Daar zijn we verrassende mensen tegengekomen die graag meededen: van een PVV'er tot een Ethiopische dominee die nog maar een jaar in Nederland was. Wat deelnemers verbindt is hun leefomgeving."

"Het theater functioneert primair als werkplek, met ruimte voor ontmoeting en langdurige relaties tussen instelling, makers en publiek."

Ronald en Lourens zien hoe het festival de scheiding tussen programmeur en publiek doorbreekt: "ENTER gaat over het proces van een participatief festival tot stand brengen, niet over het festival als presentatiehoogtepunt van het culturele jaar is. Zo biedt het festival Almeers talent de mogelijkheid tot kunstbeoefening in de vrije tijd. Het draagt bij aan de verlevendiging van Almere Haven en de onderlinge uitwisseling tussen burgers en instellingen in de stad. Het doet ook veel voor Corrosia zelf: we hebben geleerd van de nieuwe werkwijze en kennis opgedaan van de mensen en de wijken. Als je uitzoomt kun je zeggen dat het de gangbare kijk op programmeren in de cultuursector uitdaagt. Meemaken introduceert een andere manier van programmeren, waarbij amateurs en professionals gezamenlijk een programma neerzetten, wat ten goede komt aan de inbedding van kunst in de stad, en aan een sterkere culturele infrastructuur."

4. Effecten van meemaken

De overgang naar een MeeMaakPodium brengt een reeks veranderingen voor de desbetreffende culturele instelling teweeg. Wat zijn de effecten van dit proces?

Multidisciplinaire instelling

De praktijk wijst uit dat de ideeën van meemakers een enorm gevarieerd en rijk aanbod voortbrengen. Dit leidt vervolgens tot een multidisciplinaire instelling, met voorstellingen, installaties, tentoonstellingen, concerten, musicals, community art programma's, club nights, debatten, blogs, workshops, masterclasses, schrijfprogramma's, podcasts, video's, publicaties en lezingen.

De afzonderlijke activiteiten en programma's:

- Hebben betrekking op traditionele, hedendaagse en/of eigentijdse cultuur;
- Zijn georganiseerd rondom kunst, erfgoed, cultuur en taal, maar ook rondom sociaal-culturele activiteiten;
- Zijn mono- of multidisciplinair.

> *"Beeldende kunst en fotografie vormen nog steeds het hart van MELLY, maar de events van de meemakers in* MELLY Downstairs *bestaan ook uit spoken word, beat box, rap – als een manier om de kunstwereld open te gooien en kunst van iedereen te maken."*
>
> - Kunstinstituut MELLY

Multifunctionele instelling

De instelling wordt een podium voor meer en verschillende culturele interesses, activiteiten en uitingen. Het is een plek voor ontmoeting, persoonlijke ontwikkeling en een springplank voor lokaal talent. Kunstenaars en andere actieve burgers vinden er een vrijplaats om op eigen voorwaarden kunst te ontwikkelen, maken en programmeren.

Dit houdt in dat de instelling:

- Programmering biedt met gangbare professionele kunstenaars en gezelschappen, met niet-professionele cultuurmakers, en met werk dat voortvloeit uit de gezamenlijke zoektocht van meemakers en professionals naar 'eigentijdse' kunst en kunstbeleving;
- Een plek is voor passieve *en* actieve cultuurparticipatie, inclusief cultuureducatie en amateurkunst;
- Zich inzet voor lokale artistieke talentontwikkeling, voor jong en oud. Denk aan trajecten voor artistieke ontplooiing, open podium en presentaties van makers, *artist in residencies* voor zowel lokale als (inter)nationale kunstenaars;
- Zich inzet voor organisatorische talentontwikkeling voor jong en oud. Bijvoorbeeld trajecten voor organisatorische ontplooiing van lokale talenten en vrijwilligers, als programmeur, producent, marketeer en host;
- Sociaal-culturele activiteiten aanbiedt waarin de grenzen tussen sectoren vervagen en die meerdere doelen dienen. Denk aan kunst maken en een uitdagende kunst- en cultuurbeleving ondergaan, maar ook het bevorderen van welzijn of taalvaardigheid, maatschappelijk debat, *capacity building*, etc.

> *"Veel eigentijdse kunst, ook die van de artist in residence, put uit meerdere kunstdisciplines. Deze kunst is holistisch, doordat er een relatie is met de maatschappij, ecologie of educatie, het maatschappelijke thema's aanboort en al dan niet een politieke boodschap heeft. De kunst kan refereren aan de etniciteit of genderidentiteit van de maker, maar dat hoeft niet."*
>
> - Theater De Vaillant

Levendige instelling

Meemaken zorgt voor een levendige instelling waar overdag, 's avonds, door de week en in het weekend activiteiten georganiseerd worden. De programmering kan in het eigen gebouw plaatsvinden, bijvoorbeeld in de entree, foyer, zalen of oefenruimten. Maar ook daarbuiten, wanneer de instelling te gast is bij andere instellingen of organisaties in de omgeving, of in de openbare ruimte werkt.

> *"Omdat we structureel de hele dag voor iedereen open zijn, ontstaan er nieuwe verbanden waar de co-creator bovenop zit. Let wel: het is ook een huiskamer waar je gewoon koffie moet kunnen drinken."*
>
> - Theater Zuidplein

(Inter)nationaal aanbod

De meemaakinitiatieven en de artistieke of organisatietalenten zullen in eerste instantie lokaal zichtbaar worden. MeeMaakPodia dragen echter ook bij aan de stedelijke, regionale en/of (inter)nationale waarde en zichtbaarheid van initiatieven en initiatiefnemers met potentie.

HET COMPAGNIETHEATER, AMSTERDAM

In gesprek met Clayde Menso, directeur, en Jonne ter Braak, programmeur bij Amerpodia.

Mode & Identiteit
Foto: VerveCreation

"We hebben geleerd om te kaderen: het is gekkenwerk om alles voor iedereen te willen doen."

Vrijplaats voor progressief cultuuraanbod

Het Compagnietheater wil een huis zijn voor de maatschappij van nu, waarin zowel het maakproces als de aangekaarte thema's en vertelvormen de tijdgeest weerspiegelen. Een huis waarvan een cultureel divers publiek zich eigenaar voelt en waar gelijkgezinden en andersgestemden elkaar vinden. Clayde legt uit dat het theater multidisciplinaire kunstvormen en thema's uit de leefomgeving van publiek, organisaties en makers centraal stelt: "Vanuit die basis is het niet meer dan logisch om het huis af en toe 'uit te lenen' aan externe curatoren die een programma samenstellen."

Als MeeMaakPodium wil het Compagnietheater nieuw, voor de traditionele kunstsector niet gangbaar publiek een stadse ontmoetingsplek bieden die hun verbeelding prikkelt en waar zij actief kunnen meedenken en -maken. Daartoe zijn *CT Collective* en het meemaakformat *Playground opgezet. De kern bestaat uit het vormen van een online en offline community, door en voor het publiek. Deze community* deelt verhalen en visies, brengt de eigen achterban in en geeft vorm en smaak aan programma's. In focusgroepen geeft de community feedback op de koers van het theater.

"Het Compagnietheater programmeert minder en niet-vertelde verhalen. Meerstemmigheid is startpunt: wie vertelt het verhaal en voor wie?"

Gevraagd naar wat dat aan events heeft opgeleverd, vertellen Clayde en Jonne: *"Playground* haakt mooi aan op die meerstemmigheid. Het resulteerde bijvoorbeeld in de *Fem Queer Porn night* waar vanuit queer perspectief naar seksualiteit werd gekeken. Maar ook in een programma rondom de filmvertoning van *Wan Pipel* (1976, Pim de la Parra). Om niet alleen het gebruikelijke publiek voor deze film te trekken, hebben we een koppeling gemaakt met jonge makers die ook met het onderwerp van gemengde relaties bezig zijn. Met hun werk en het andere publiek dat zij meenemen, wordt het geheel iets anders dan wanneer je de film gewoon in een bioscoop had vertoond. Daarnaast gaan makers, door de vrijheid die ze hier hebben, andere dingen maken."

"We willen een vrijplaats zijn waar makers andere kanten van hun creatieve zelf kunnen ontwikkelen, los van formats en externe verwachtingen over hun werk."

Clayde en Jonne hebben veel geleerd van *CT Collective* en *Playground:* "Het format was een totale *carte blanche.* We deden een open oproep binnen allerlei communities, daar kwam veel uit, waarmee de redactie een programma moest verzinnen. Dat is heftig als je dat voor het eerst doet. Zonder ervaring denk je snel in vorm: 'We doen een festival in alle zalen!' Maar wat zet je er dan in? Wanneer is het aantrekkelijk genoeg om er kaartjes voor te kunnen verkopen? Dat werd de kern van het gezamenlijke proces: wat is het verhaal dat ze willen vertellen? In welke vorm kunnen ze het gieten? En hoe kunnen ze het zo vertellen dat het publiek er weet van krijgt en het wil komen zien? Het is bijzonder als het lukt.

Een belangrijk leerpunt was dat het niet alleen voor onze afdelingen programmering en marketing intensief was, maar zeker ook voor horeca en techniek. De Playgrounds kwamen altijd van niet-makers en die zagen geen onmogelijkheden." "Inmiddels weten we wat we in ons pand wel en niet open moeten stellen. Dat de programma's anders van kwaliteit zijn dan onze overige programma's, maar dat voor ons het belangrijkste is dat het hun perspectief weergeeft. Na afloop van de events hebben we bezoekers gevraagd wat zij zouden willen doen. De bezoekers kwamen steeds met andere onderwerpen die zij van belang vonden. De redactieraad was daardoor telkens verschillend, dat maakte het arbeidsintensief."

Na een aantal activiteiten merkten Jonne en Clayde waar ze een aanvulling konden vormen op het bestaande aanbod in de stad: "Daaromheen hebben we drie programmalijnen gebouwd. Zo kunnen we goed de relaties onderhouden en elkaar steeds beter leren kennen en vertrouwen. Door te kaderen krijgen we ook de marketing voor deze groepen in de vingers, en worden we steeds bewuster van wat zij nodig hebben. Denk aan de m/v-toiletbordjes of aan wat je serveert achter de bar en überhaupt wie er achter de bar staat. Langzamerhand worden we een huis waar deze groepen zich thuis voelen en weten dat ze hier iets bekends én iets nieuws zullen ervaren. Want openstaan voor iets nieuws en in verbinding treden kan pas als je een anker hebt, een plek waar je jezelf kunt zijn. Dat lijkt te lukken. Uit de bezoekersenquêtes weten we dat de helft terugkomt."

THEATER DE NIEUWE REGENTES, DEN HAAG

In gesprek met Laudie Vrancken, artistiek directeur.

Zand en Veen IV
Foto: Alex Schröder

Nieuwe keuzes en kwaliteitsnormen

Laudie vertelt over het cultuuranker in het stadsdeel Segbroek: “In iedere buurt is er zoveel talent, maar we zien het niet. Soms weten mensen het ook niet van zichzelf. Via via, ook via de contacten van onze medewerkers, hebben we ingangen gezocht in andere gemeenschappen, buiten ons netwerk. De opdracht aan de cultuurankers is immers om een afspiegeling van de bevolking te bereiken in de wijk waar je gevestigd bent.

Vervolgens hebben we in co-creatie gewerkt: netjes volgens het participatie- en meemaakboekje, dus zonder voor-opgezet plan, thema of format! Daar gaat veel tijd in zitten, maar mensen vinden het leuk dat je het aan hen vraagt, ze komen ook met leuke ideeën, en dan ga je samen kijken hoe het past.”

> *“In alles wat we doen zetten we in op kwaliteit. We maken de koppeling en onderzoeken vervolgens samen wat artistiek interessant kan zijn.”*

“De community art voorstelling *Zand en Veen is* gemaakt onder leiding van een ervaren professioneel makersteam. Deelnemers krijgen een stevige theateropleiding in een paar maanden. De voorstelling die eruit voortkomt staat daarna zelfs in Theater aan het Spui.

Bij het Open Podium werken we met een vakjury van theater-, dans-, en muziekprofessionals die zelf ook in de buurt wonen. De jury kijkt wel degelijk naar kwaliteit en geeft constructieve feedback voor verbeteringen op het artistieke vlak. Ook het publiek brengt zijn stem uit. Dan volgt de finale en de winnaars krijgen professionele coaches met naam, onder wie bijvoorbeeld Tim Akkerman. Een van de finalisten is inmiddels doorgestoomd als cabaretier.

Maar er zijn ook individuele vragen waar we op ingaan. Er klopte een vrouw van Marokkaanse origine bij ons aan. Haar Facebookpagina ‘Trauma’s van Nora’ heeft meer dan 50.000 volgers. Ze wilde een voorstelling maken van de verhalen die daar gedeeld worden. En dat is gelukt! Intussen is haar eerste solovoorstelling een feit en staat er een tournee in de vier grote steden gepland. Een ander voorbeeld is de dag die we hebben georganiseerd samen met verschillende buurtbewoners, van Midden- en Oost-Europese afkomst. Het programma bevatte zang, Ukkieconcerten, Macedonische dans en nog veel meer. Verrassend goed van kwaliteit en verrassend dat ze per se met alle landen samen de dag wilden vormgeven.

Via verzorgingshuizen en achter de voordeur hebben we ouderen benaderd. Ook daarbij kwamen prachtige ideeën uit de ontmoeting. We hebben samen nagedacht over hoe ze het wilden uitvoeren, wanneer en met of zonder eten? Zo ontstond er een middag waarop amateurgroepen uit de buurt optraden, waaronder een Javaanse dansgroep, een Andre- Rieu-orkest en een Hindoestaanse groep. Ja, soms is het resultaat ‘buurthuiskwaliteit’. We botsen soms met onze eigen kwaliteitseisen. Dan vragen we ons af hoe we er een volgende keer meer van kunnen maken.”

> *“We willen doorzetten, de banden warm houden en kijken hoe je de volgende keer wél op een ander artistiek niveau kunt komen.”*

“Het is een heel proces om participatief werken onderdeel van de organisatie te laten worden. We hebben veel geleerd, maar we hebben zeker nog een slag te maken. Daarom hebben we in onze laatste kunstenplanaanvraag geschreven dat we participatie niet meer kwijt willen, maar dat dit betekent dat we keuzes moeten maken. Andere dingen krijgen dan minder aandacht, zoals talentontwikkeling waar we voorheen ook veel aan deden.

We hebben een fundamentele keuze en daarmee een interne ommezwaai gemaakt: eerst participatie en educatie en pas daarna de grote boekingen. Die omslag is mede een gevolg van het MeeMaakPodia-traject.”

5. Kernwaarden van meemaken

Al gebruiken culturele instellingen en lokale initiatiefnemers zelf deze termen niet altijd, het meemaken gaat feitelijk om:

Democratisering van cultuur: de toegang tot kunst en cultuur vergroten door het betrekken van andere makers, publiek en samenwerkingspartners.

Culturele democratie: het grondrecht en de capaciteit om volwaardig, vrij en gelijkwaardig deel te nemen aan het culturele leven van de gemeenschap, om van kunst te genieten en artistiek werk te maken, publiceren en distribueren. Burgers moeten toegang kunnen hebben tot kennis, training, ruimte, tijd en middelen om kunst te maken en/of eraan deel te nemen. Daarbij worden artistieke waarden en normen niet opgelegd maar, zoals alle ideeën in een democratie, verdedigd met argumenten, overredingskracht en onderhandeling.

Deze kernwaarden vertalen zich in de professionele werkpraktijk van instellingen naar onderstaande deelwaarden. Om tot een succesvolle samenwerking met meemakers te komen is het essentieel dat instellingen:

Gelijkwaardigheid vooropstellen

- **Ontvankelijkheid**: verander als instelling van zender in een toegankelijke partner. In het 'we doen het samen'-principe vormt het gesprek het startpunt. Alle betrokkenen luisteren en horen wat de ander nodig heeft.
- **Wederkerigheid**: werk samen vanuit gelijkwaardige uitwisseling van expertises en gezamenlijk leren. Meemakers hebben kennis over andere cultuuruitingen, publieksgroepen en communicatiestijlen; de instelling over kunst, productie en programmeren. Deze vakinhoudelijke kennis blijft behouden, maar wordt verruimd, verrijkt en breder gedeeld.
- **Gastvrijheid**: luister naar de meemakers om te weten wat zij onder gastvrijheid verstaan. Zorg dat de organisatie flexibel genoeg is om hierop in te spelen.

Inzetten op organisatieverandering

- **Lef**: neem risico en maak ruimte voor dingen die zich buiten de comfortzone van de instelling afspelen, anders vindt er geen echte verandering plaats.
- **Oprechtheid**: zorg dat meemaken het hart van de organisatie raakt. De meemaakprogrammering moet deel gaan uitmaken van de reguliere programmering. De instelling moet inzetten op organisatieverandering en langdurige samenwerkingverbanden met meemakers ontwikkelen.
- **Bescheidenheid**: besef dat de instelling net zoveel te halen als te brengen heeft. Medewerkers zien zichzelf als onderdeel van de omgeving: zij hebben geen speciale privileges. Ze laten zien wat ze niet weten en dat ze de ander nodig hebben om gezamenlijk verder te komen.

Regie laten varen

- **Vertrouwen**: schenk de meemakers het vertrouwen en geef zo ruimte aan meer en andere cultuuruitingen. Zij weten wat ze programmeren, wat het belang voor hun achterban is, en hoe ze dat moeten communiceren.
- **Inclusiviteit**: signaleer de verbinding tussen mensen in hun interesse voor bepaalde kunstvormen en/of thema's. Laat het oude doelgroepgericht werken en het denken in etnisch-culturele groepen los – zeker bij jongere generaties. Onderken dat mensen van kleur niet alleen urban culture maken of als publiek op tradities uit hun land van herkomst (of dat van hun grootouders) afkomen.
- **Flexibiliteit**: Sta voor alles open. Vooraf is niet duidelijk wat de uitkomst van gezamenlijk programmeren zal zijn. Bepaal niet wat individuen of groepen uit de omgeving 'moeten' beleven of wat voor hen kwaliteit is.
- **Dynamiek**: houd er rekening mee dat de ene doelgroep andere trends volgt dan de andere. Makers, publiek en omgeving, alles is altijd in beweging. Dit geldt ook voor de professionele kunsten: ze zijn vaker participatief, multidisciplinair, of gericht op (lokale) urgente thema's. Met de veranderende kunst en omgeving als startpunt, kunnen instellingen breed programmeren.

Duurzame relaties opbouwen

- **Continuïteit**: bied ruimte voor groei van de initiatiefnemer en het initiatief. Houd meemakers dichtbij, maar claim ze niet. Ook als ze verder trekken, laten ze iets achter in de organisatie: een werkwijze, programma, nieuwe inzichten, etc. Zo ontstaat continuïteit in de ontwikkeling van de instelling. Medewerkers groeien door nieuwe ervaringen op te doen en deel uit te maken van een lerende organisatie. Er vindt doorlopend reflectie plaats op blinde vlekken, de instelling vraagt om en staat open voor constructieve externe feedback.
- **Duurzaamheid:** voorkom *hit and run.* Begin iedere samenwerking vanuit de wens om langdurige relaties aan te gaan.

THEATER DE FRANSCHE SCHOOL, CULEMBORG

In gesprek met Wieke Vrijhoef, directeur.

Talencafé
Foto: Henriett Somlai

Dromen op het podium

Wieke blikt terug op het ontwikkelingsproces: “Een MeeMaakPodium kunnen worden leek me een cadeau: de stad betrekken! Ik heb wel wat onderschat wat dat in de praktijk betekende voor ons theater, dat we met anderhalf fte en zo’n tachtig vrijwilligers runnen. Meemaken kost nu eenmaal meer tijd en aandacht dan een avond theater of film. Het mooie aan MeeMaakPodia vind ik wel dat we voorheen controle wilden en de kwaliteit en de culturele waarde wilden bewaken. Nu zitten we op een andere denklijn: we denken in de netwerken van mensen, in hun eigen inbreng, we luisteren en co-creëren.”

“Ik zie het podium als platform waar netwerken kunnen landen en verbinden.”

Voor Wieke is de kernwaarde van het meemaken dat alles een plek op het podium heeft: “het is een geschenk als er überhaupt een theater, een podium, in een (kleine) gemeente is. Het is één ding om je deur open te zetten, het is iets anders om mensen te kietelen om daadwerkelijk hun ‘droom op het podium’ te verwezenlijken. Ook meemakers onderschatten vaak wat erbij komt kijken. Dus daar moet je ze in ondersteunen en begeleiden, zonder het eigenaarschap naar je toe te trekken. Een andere kernwaarde, of eigenlijk: dat wat het meemaken uitmaakt, is het gesprek. Alles komt voort uit het gesprek.”

Ze ziet dat organisaties zoals theaters en bibliotheken “het brein nog moeten openbreken”, door bijvoorbeeld niet langer dan een jaar van tevoren het programma vast te leggen. Visie en ambitie moeten samenkomen, zegt Wieke: “Voorheen werkte ik bij Theater De Weijer in Boxmeer. Daar was het juist mijn hoofdtaak om de link met kunst te behouden en een gelaagde artistieke programmering neer te zetten. De uitdaging was om een gezelschap als Orkater naar Boxmeer te halen en er publiek voor te vinden.”

“Het risico van subsidie ontvangen uit een regeling is je verliezen in één richting: ‘Vanaf nu gaan we alleen maar meemaken’. Bepaal als instelling gedegen je identiteit.”

Met aandacht voor organisatieontwikkeling vanuit de theaters – en deze regeling – kan het traject ook voeding geven aan een nieuwe profilering. Wieke denkt hardop: “Ben je alleen een MeeMaakPodium of, als je het combineert, hoe geef je taal aan de boog die je programma dan beschrijft, van toneel en cabaret tot meemaakvoorstellingen en kinderprogramma’s? Laat instellingen en subsidiënten daarover nadenken. Als je niet oppast, trekken uit een dorp als Boxmeer niet alleen de jongeren, maar ook de kunst en cultuur weg.”

Sinds september 2020 werkt Wieke als directeur bij Theater De Fransche School: “In Culemborg weet iedereen dat we een MeeMaakPodium zijn: de voormalige directeur heeft al ruimte gegeven aan initiatieven met de stad, de vacature voor de stadscoördinator ging rond, er was aandacht voor in de media, zelf ben ik bezig jongeren te interviewen en actief te betrekken bij het programma, enzovoort. De meemaakactiviteiten zijn voor mensen een reden om naar ons theater te komen. Je moet mensen soms echt helpen om over die drempel te stappen. Het levert het theater een nieuw publiek en wortelt De Fransche School steviger in de gemeenschap. Het creëert echt een breder draagvlak voor je podium. Daar heeft dus iedereen belang bij. Veranderingen en ontwikkelingen in de cultuursector vormen altijd een traject, maar we kunnen alleen samen de toekomst vormgeven.”

AMARE, DEN HAAG

In gesprek met Joost Heijthuijsen, stadsprogrammeur Amare (voorheen DMC/Zuiderstrandtheater), en meemakers Ahmet Gür, oprichter en directeur Muziekcentrum 1001 Nachten, en Balout Khazraei, producent en muzikant.

1001Nacht 2019
Foto: Gordon Meuleman

"Bij veel kunstinstellingen hebben programmeurs en experts wel de kennis over kunst uit andere landen, maar kennen ze niet de betreffende makers en het publiek."

Radicale verandering in attitude

Volgens Joost gaan MeeMaakPodia niet zozeer over projecten, maar over verandering van attitude: "We onderwerpen onze organisatie aan een kritische reflectie en veranderen. We staan nog steeds voor de klassieke tradities van de stad Den Haag op het vlak van muziek en dans, maar stellen nu vragen als: 'Zijn onze taal en verwachtingen nog oké?' Nee! Niet iedereen hoeft van Mahler te genieten, net zoals het NDT-publiek niet van cross-overs hoeft te genieten of naar ADO hoeft te gaan."

"Bij het doorbreken van wij/zij-tegenstellingen, zijn wij nu aan zet."

Joost vertelt hoe Amare zich open opstelt: "We zoeken het *level playing field* op. Wie hebben we voor ons en wat wil die persoon? We nodigen partijen uit om met plannen te komen en die zelf in ons theater uit te voeren. Daarbij helpen we op het gebied van deskundigheidsontwikkeling, co-financiering en het technisch en anderszins faciliteren. Voor ons theater is dat een ingrijpende, nieuwe werkwijze."

Ahmet zag veel mooie initiatieven 'op papier', die in de praktijk moeizaam verliepen. Voor hem is vooral de samenwerking met de stadsprogrammeur van belang: "Ook bij een topinstelling gaat het om de mensen die er werken. Joost luistert echt, denkt mee, staat altijd klaar. We bespreken niet welke events we kunnen organiseren, maar hoe we de kinderen echt kunnen bereiken. We onderzoeken samen wat het podium en Muziekschool 1001 Nachten voor elkaar kunnen betekenen. Joost zag daarnaast wat de Muziekschool nodig had voor verduurzaming en wees ons op mogelijkheden bij het Fonds voor Cultuurparticipatie. Hij hield vinger aan de pols tijdens het schrijven van de subsidieaanvraag, dat gaf vertrouwen." Ahmet concludeert dat ieder podium een eigen 'Joost' nodig heeft. "Ontwikkel als instelling de juiste gevoeligheid en zet er de juiste mensen voor in".

"Joost doet dingen die hij vanuit zijn functie-omschrijving niet hoeft te doen. Omdat hij het project een warm hart toedraagt. Dat waardeer ik heel erg."

Joost legt uit hoe hij te werk gaat: "Als grote instelling moet je zorgen voor doorstroom. We maken ruimte voor meer en andere mensen en hun talenten en wensen. De stadsprogrammering is van randprogrammering een meer integrale benadering geworden, al blijft er natuurlijk verschil met de 'kunsten' in onze programmering. Een groot theater is niet het meest wendbaar, maar we worden steeds meer een producerende organisatie, krijgen het intercultureel communiceren als vaardigheid steeds beter onder de knie en zijn partner in nieuwe samenwerkingsrelaties.

Ik geloof in de samenwerking tussen lokale organisaties die snel kunnen schakelen en instellingen die diepgeworteld zijn in de wijk. We hebben een goed netwerk opgebouwd met organisaties als de Muziekschool, de cultuurankers in de wijken en met collegainstellingen zoals Korzo, Paard en Cultuurschakel. Het zijn juist de sterke lokale organisaties en instellingen die de talenten en ons publiek van morgen opleiden. Wij zorgen voor stevige structuren, want het kan geen eenmalig project zijn."

Balout programmeert met het Zuiderstrandtheater het *NowRuz Festival* in 2021, rondom de viering van het Perzische voorjaarfeest: "Ik heb het festival georganiseerd omdat ik naar een andere programmering verlang. De samenwerking was complementair. Joost heeft open, kritische vragen gesteld en constructieve feedback gegeven. Altijd vanuit het vertrouwen dat ik als programmamaker weet dat mijn werk nodig is en publiek verdient.

Mijn advies? Durf los te komen van de vastgeroeste manier van programmeren. Die spreekt namelijk alleen het vaste publiek van de instelling aan. Erken het belang van een bredere blik. Laat ons daarbij niet de eeuwige gastprogrammeur zijn! Geef mensen met kennis over makers met een andere achtergrond en cultuurvormen de leiding over de vorm en invulling van de activiteiten. En vertrouw daarbij op hun expertise. Er is radicale verandering nodig: neem als instelling anderskijkende programmamakers in dienst en maak ruimte voor langdurige samenwerking."

6. Voordelen voor instellingen

“mensen raken betrokken, het podium is er voor iedereen, de naamsbekendheid groeit entzovoorts.”
- Bibliotheek Zuid-Kennemerland

Artistieke vernieuwing en eigentijdse cultuur

Instelling stellen andere vragen aan de omgeving, kennen andere rollen toe aan mensen uit de omgeving en komen op die manier tot andere kunst- en cultuuractiviteiten. Deze werkwijze resulteert in artistieke vernieuwing. Door makers op hun eigen voorwaarden kunst laten maken stimuleren instellingen bovendien de ontwikkeling van eigentijdse cultuur.

Instellingen spelen ook een rol in de talentontwikkeling en zelfversterking van mensen uit de omgeving. Als productiehuis maken ze ruimte voor meer en andere makers en producenten. Instellingen versoepelen de toegang tot het culturele veld voor makers en producenten die geen formele vakopleiding hebben, maar wel de wil en potentie om professioneel aan de slag te gaan.

Effectievere marketingcommunicatie

Bij meemaken lost het element publieksontwikkeling op in de programmering. Hierdoor is er minder traditionele marketing en communicatie nodig. De opbrengst van het nieuwe, bredere netwerk dat door meemaken ontstaat en de rol die meemakers zelf nemen in de promotie, zorgen voor een effectievere marketingcommunicatie naar groepen die voorheen niet goed werden bereikt.

Toegankelijkheid en inclusiviteit

De huidige, publiekgefinancierde cultuursector bereikt veel Nederlanders niet. Bijdragen aan de democratisering van kunst en cultuur en een inclusievere cultuursector betekent dat er ruimte moet komen voor ander aanbod, makers en producenten, en publiek. De MeeMaakPodia hebben ervaren dat de samenwerking met meemakers inderdaad leidt tot een ander publieksbereik.

Vervolgens kan er een gezamenlijke zoektocht ontstaan naar manieren om de instelling voor meer mensen aantrekkelijk te maken. Bijvoorbeeld: hoe communiceer je dan over de reguliere programmering? Welke muziek draai je in de foyer?

Levendigheid en lokaal draagvlak

Meemaken is een manier om instellingen levendig te houden. Zeker voor theaters geldt dat de bredere programmering ook tot meer openstelling leidt gedurende de dag. In het algemeen zorgt samenwerken met meer en andere mensen voor een bredere dynamiek rondom de instelling.

Doordat de instelling samenwerkt met de omgeving en haar een plek biedt, neemt het draagvlak voor de instelling toe.

Kunst en cultuur worden onderdeel van de belevingswereld van de omgeving. Het onderscheid tussen kunstenaar en publiek is minder strak en kunst wordt dichterbij de mensen georganiseerd.

“De meerwaarde van de verbindingen die we nu leggen, zal uiteindelijk de reden zijn waarom we nooit gesloten worden.”
- Cultuur Kwartier Sneek

Economische noodzaak en relevantie

De cultuursector heeft te maken met veranderend ‘cultuurconsumptiegedrag’. Zo zien theaters, concertgebouwen, balletgezelschappen en orkesten het aantal abonnementhouders dalen. Daarnaast merken culturele instellingen dat hun publiek vergrijst. Als MeeMaakPodium vinden instellingen nieuwe manieren om relevant te zijn buiten de muren van hun instelling.

“Als culturele instelling die door de samenleving gefinancierd wordt, helpt vraaggericht werken om je te verantwoorden naar de samenleving. Om daar je bestaansrecht vandaan halen.”
- Theater De Vaillant

Mensen uit de omgeving ontdekken andere routes naar de instelling en kunnen daar iets van zichzelf ‘achterlaten’.

Zo raken meer mensen uit de omgeving met de instelling bekend. Deze nieuwe verbondenheid geeft een positieve impuls aan de culturele en maatschappelijke relevantie van de instelling.

Bezien vanuit ‘harde’ kengetallen, zoals cijfers over uren, kosten, opbrengsten, lijkt het meemaken een bodemloze put. Met een beetje afstand komen zachte kengetallen in beeld: mensen raken betrokken, het podium is er voor iedereen, de naamsbekendheid van het podium wordt groter, etc.
- Bibliotheek Zuid-Kennemerland

ZAANTHEATER, ZAANDAM

In gesprek met Angelique Finkers, directeur Zaantheater, en Sander Buckers, stadsprogrammeur.

Zaans Zilver 2020
Foto: Zaanse brigade Johan van Bree

"Veel Zaankanters krijgen kunst en cultuur niet van huis uit mee. Als theater investeren we veel tijd in het betrekken van jeugd en jongeren bij onze voorstellingen. Minimaal twintig procent van ons aanbod is bestemd voor deze doelgroep. Want de jeugd is de toekomst, ook voor theater."

Redding uit de coronacrisis

Het Zaantheater constateert dat de coronapandemie de theaterwereld blijvend heeft veranderd. Los daarvan moet de relatie met het publiek herstellen: komt iedereen weer even enthousiast als daarvoor? In bredere zin is de verhouding tussen podiumkunsten en de sociaal-maatschappelijke rol van theaters en kunst structureel verschoven: er is meer aandacht voor amateurkunst, een actieve rol van buurtbewoners en locatieprojecten. Ook gemeente en fondsen benadrukken die sociaal-maatschappelijke rol – het theater als een plek voor ontmoeting en gedeelde beleving, cultuur als 'hulpmiddel' bij allerhande problematiek – en de noodzaak van diversiteit en inclusie in alle gelederen van de organisatie. Volgens Sander sluit meemaken naadloos aan op deze tendens: "Het gaat om samen verantwoordelijkheid dragen en zoeken naar wat je samen kunt doen."

Angelique vertelt dat het Zaantheater meemaken daarom versterkt doorzet: "Eigenlijk deden we altijd al aan meemaken. De Speeldoos, een podium in de aula van een school en de voorloper van het Zaantheater, zorgde voor een sterke verbinding met jeugd en jongeren. Voor ouderen riepen we jaren geleden de Dinsdagmiddag-serie in het leven, met gedeeld eigenaarschap in de programmering voor ouderen. Dat concept kent landelijk veel navolging. Het past bij dit theater en bij deze gemeente om onze programmering laagdrempelig vorm te geven. Hier moet je het hoe dan ook anders doen."

Het Zaantheater laat zien dat ook instellingen die door de pandemie zwaar getroffen zijn, het meemaken niet verloren laten gaan. In 2021 halveerde hun jaaromzet en onderging het theater een grote personele aderlating. De horeca werd geheel afgeschaald en van de 34 fte voor corona, was in de eerste helft van 2021 nog maar 17 fte werkzaam. Eind 2021 is er geleidelijk weer ruimte voor uitbreiding. Op basis van de nieuwe meerjarenplannen zijn functieprofielen aangescherpt en wordt een ander type medewerker aangetrokken. Sander ziet de meerwaarde van deze nieuwe koers: "Het betekent een snellere, meer overtuigende integratie van het meemaken in de structuur van de organisatie".

Angelique licht de toekomstvisie toe: "Er komt meer ruimte voor initiatieven voor en vanuit de stad, zoals stadsprogrammering en locatietheater, en voor projecten met maatschappelijke relevantie. We zetten steviger in op onze sociaal maatschappelijke rol: in het meemaken, bij publiekswerking, en het verduurzamen van projecten zoals *Social Sofa, Back on Track/Local Heroes* en *Playing for Succes.* Hierdoor zal de samenwerking met externe partijen, zowel als netwerkorganisatie als in co-productie met theaterproducenten, toenemen. De inkoop van reguliere theaterprogramma's neemt enigszins af, of verplaatst zich naar een later tijdstip van inkoop om actueler op gebeurtenissen in te kunnen spelen."

"We gaan van de smalle definitie van een 'theater voor de podiumkunsten' naar een bredere definitie van 'theater als cultuurhuis'. Van alleen 'zenden' naar een wederkerige uitwisseling."

Angelique ziet de inhoud van de podiumkunsten steeds meer als aanleiding en niet meer volledig leidend: "Het gaat om de lijn die we met een voorstelling trekken: wie kunnen we er actief bij betrekken, waar kunnen we het verankeren in samenleving? Voorstellingen zullen we zoveel mogelijk in samenspraak met doelgroepen en gastprogrammeurs boeken. Daarnaast willen we onze maatschappelijk functie scherper vormgeven. Zo hebben we 5.000 vrijkaarten voor vijftig producties geregeld. De projectleider zet die kaarten uit onder mantelzorgers, bij de voedselbank, en op andere plekken waar mensen zijn die niet of nauwelijks in het theater komen."

"Medewerkers met een energieke, pro-actieve communicatieve houding jegens ons publiek, specifieke doelgroepen en stakeholders zijn belangrijker dan ooit."

De organisatie verandert mee. Angelique geeft aan dat medewerkers zelfstandig moeten kunnen werken en tegelijk als teamspelers door de afdelingen heen moeten bewegen: "Het werk is arbeidsintensiever, maar het levert veel op. De publiekswerking van een goed functionerende community overstijgt de impact van onze eigen publiekswerving. De gemeente steunt de ontwikkeling die we doormaken. We kruipen ook dichter naar elkaar toe. In beleidsthema's zoals zorg en welzijn heeft de gemeente geformuleerd welke rol cultuur daarin kan spelen. Het Zaantheater wordt geacht daarop in te spelen. Dat doen we graag en met overtuiging".

WORM, ROTTERDAM

In gesprek met Janpier Brands, directeur WORM, en meemakers Ed de Meijer, opbouwwerker, en Sammie Sedano, multidisciplinair maker.

Clubtalks
Foto: Alexander Santos Lima

Kunstpodium als experimenteel gemeenschapshuis

Vanaf 2012 zet WORM in op 'gedecentraliseerd curatorschap': partners presenteren en ontwikkelen programma's, aansluitend op WORM's ambitie om een alternatief op het bestaande cultuuraanbod te vormen. Als netwerkpodium ontwikkelt WORM een methodiek om steeds nieuwe verbindingen tot stand te brengen, zodat diversiteit de weg wordt en niet het eindpunt. Door het geheel van samenwerkingen met elkaar in verband te brengen, versterkt WORM netwerken en werkt bovendien aan *capacity building* door actieve betrokkenheid van WORM-medewerkers en samenwerkingspartners.

Janpier vertelt dat WORM zo min mogelijk stuurt: "Dat werkt verstikkend. We bieden een plek waar makers en hun achterban zichzelf kunnen zijn. We gaan buiten onze muren het gesprek aan en zijn ons bij het aangaan van nieuwe relaties bewust van onze positie als gesubsidieerde instelling. Zo ontdekken we wat nodig is in de samenleving."

> *"Participatie is een leuk idee, maar wie bepaalt wanneer je participeert en waarin?"*

Als MeeMaakPodium richt WORM zich op de lokale queer- en hiphop/spoken wordgemeenschappen, en op bewoners uit de directe omgeving: groepen die er niet altijd makkelijk tussenkomen bij gevestigde Rotterdamse instellingen. WORM wil een realistisch beeld geven van interculturele samenwerking in Rotterdam en de resultaten daarvan. WORM pleit voor vrijplaatsen waar subculturen en inwoners zich artistiek kunnen ontwikkelen, zonder dominante commerciële noodzaak en onder eigen voorwaarden, gebruikmakend van elkaars kennis en netwerk.

Janpier vervolgt: "Kunstinstellingen kunnen antwoord geven op sociaal-politieke ontwikkelingen door mensen ruimte te geven om hun eigen programma's te ontwikkelen, hun eigen verhaal te vertellen. We doen dit vanuit een antifascistische ideologie: het doel is niet de assimilatie van mensen in de modernistische kunst. We doen dit vanuit een holistische benadering van kunst, waarin kunst en cultuur, samenleving, ecologie enzovoorts verweven zijn. Zo bouwen we aan het kunstpodium WORM als experimenteel gemeenschapshuis".

> "Mensen zien dat er van alles gebeurt dat aansluit bij hun leefwereld en interesses. We bieden kwaliteit door mensen tegelijkertijd te verrassen. Dat waarderen ze."

Ed en Janpier ontmoetten elkaar bij een maandelijkse buurtmaaltijd voor ouderen. De ouderen zochten een nieuwe locatie en Janpier bood de faciliteiten in WORM aan. Het eerste programma bestond uit een maaltijd met koks uit de buurt en gezamenlijk geprogrammeerde films. Ed benadrukt het kwalitatieve element: "Geen kaartclubje, maar goede films, waarbij er werd verteld over de cineast en zo. Eerst in de filmzaal van WORM, later in de open lucht. WORM heeft alles in huis, zoals het scherm en de *silent disco*apparatuur. Samen hebben we ook *Cool aan de Gang* opgezet. De wijk wordt ingrijpend verbouwd en de bevolking zal verdubbelen. Daarom organiseren we sociaal-culturele activiteiten met de oude en nieuwe bewoners van Cool Zuid."

> *"WORM staat open voor vernieuwing en handelt intern heel snel. Bij andere theaters duurt een reactie soms maanden, hier heb ik vaak binnen een week de bevestiging!"*

Sammie organiseert onder andere *ClubTalks* in WORM. Zijn programma ontstond doordat Sammie veel jonge Rotterdammers zag die weliswaar goede ideeën hadden, maar geen kennis over een label oprichten of een theaterstuk maken. De *ClubTalks* zijn opgezet als een actualiteitenprogramma, met creatieve rolmodellen als sprekers, interactie met publiek, opnames en optredens. Sammie vertelt over de samenwerking met Janpier: "'Kijk eerst of het je zelf lukt', zei Janpier. Later heeft hij me met andere makers verbonden.

Om verder te professionaliseren ben ik opnieuw met Janpier om tafel gegaan. Nu wil ik daarvoor middelen vinden. Met meer budget kan ik op externe locaties filmen, een ander type sprekers uitnodigen, er misschien een theatertour aan koppelen, etc. Ik heb gekekennaar fondsen die willen aanhaken, maar dat is nog niet van de grond gekomen."

7. Meemaken in de praktijk

Hoe breng je als instelling meemaken in praktijk? Idealiter heeft het proces de volgende kenmerken:

- Aansluiten op de omgeving
- Uitvoeren van gezamenlijke projecten
- Verduurzamen van de samenwerking
- Kennisdelen

Voordat je begint met meemaken, moet er commitment zijn bij de directie en het managementteam. Het uitgangspunt moet zijn dat meemaken niet 'iets erbij' is, maar in het hart en DNA van de instelling belandt. Pas dan kun je aan de slag.

Aansluiten op de omgeving

Wacht niet tot meemakers jou vinden, maar handelproactief.
Maak contact met netwerken en potentiële meemakers in je omgeving:

- Trek actief eropuit en ga relaties aan met sleutelfiguren en organisaties.
- Zoek partners die al bekend zijn met de beoogde doelgroep.
- Realiseer je dat in je eigen (vrijwilligers)team ook (buurt)bewoners zitten.
- Intensiveer bestaande relaties met wijknetwerken, ambassadeurs, etc.

Zoek verder dan de makkelijk bereikbare meemakers.
Benader ook mensen die zich nog niet bewust zijn van hun idee of talent, die minder bekend zijn met het podium, verder van de cultuursector afstaan of in het algemeen minder actief zijn:

- Stel ruimte beschikbaar en sta autoriteit af aan buurtinitiatieven.
- Laat kunstenaars van een buurtresidentie zoeken naar lokale verbindingen.
- Ga interdisciplinaire samenwerking aan en werken buiten de eigen disciplines.
- Ga intersectorale samenwerking aan met partijen van buiten de cultuursector.
- Sla een brug tussen de eigen instelling en nabijgelegen culturele instituten.
- Ontwikkel randprogrammering en/of kunsteducatie met de omgeving.

Investeer in intersectorale netwerken.
Intersectorale netwerken bestaan uit onder andere wijkorganisaties, culturele organisaties, kunstinstellingen en professionele kunstenaars in/uit de omgeving, sociale, welzijn en/of maatschappelijke instellingen, onderwijsinstellingen, presentatieplekken, sponsoren, sleutelfiguren, kunstenaars en actieve burgers uit de omgeving.

Het bouwen van brede intersectorale netwerken is essentieel. Netwerkpartners helpen bij het lokaliseren van meemakers en kunnen meemakers ondersteunen op verschillende momenten in het meemaakproces of bij het presenteren van hun aanbod. Uit het netwerk komen vaak weer nieuwe meemaakvragen op. Het zijn ook potentiële partners waar meemakers naar kunnen doorstromen.

Houd er rekening mee dat niet alleen het bouwen, maar vooral ook het onderhouden van een dergelijk netwerk veel tijd kost. Plan en begroot deze tijd.

Zorg voor zichtbaarheid van je meemaakfunctie.
Geef ruchtbaarheid aan de nieuwe functie en positioneer jezelf nadrukkelijk als MeeMaakPodium. Hoe bekender de omgeving is met de mogelijkheden op en met het podium, hoe groter de 'voorbeeldgroep' aan meemakers. Dat zorgt weer voor bredere communicatie van de meemaaksuccessen, waardoor meer mensen hun ideeën aandragen of als publiek de meemaakevents bijwonen. Denk aan:

- Offline media: nieuwsbrieven, uitladders, persberichten, artikelen en advertenties in lokale/stedelijke media (en digitale varianten), en via drukwerk als posters, folders en flyers.
- Online media: sociale media als Twitter, Facebook en Instagram, straatfacebook en straat/wijk-app-groepen, streaming kanalen zoals YouTube, Spotify en/of Bandcamp, internetradiostations.
- Mond-tot-mondreclame.

Zet vloggers en bloggers in en kies voor filmpjes en foto's: tekst kan mensen uitsluiten. Maak beeldverslagen van meemaakactiviteiten en gebruik die in de marketingcommunicatie van volgende events.

Uitvoeren van gezamenlijke projecten

Bouw gelijkwaardige relaties.
Na de kennismaking breng je met de meemakers hun ideeën en behoeften in kaart en overleg je hoe je die gezamenlijk kunt uitvoeren. Hanteer vanaf het begin een langetermijnvisie: het betreft geen eenmalige samenwerking. Maak heldere afspraken over de verdeling van taken en verantwoordelijkheden.

Neem als partner van de meemaker de juiste basishouding aan.
Wees oprecht nieuwsgierig naar de mensen in je omgeving. Luister naar wie ze zijn en wat ze te zeggen hebben. Handel daar vervolgens ook naar.

> *"We hebben geleerd om in bescheiden aantallen te denken. Het evenemententeam had de aantallen voor de aanvraag opgesteld. Bij evenementen gaan ze uit van een zo groot mogelijk bereik. Bij meemaken zit kwaliteit in de meemaker, niet in de omvang: soms bereik je een klein, maar ander publiek. Dat heeft ook waarde. Begin klein, dan krijgt het initiatief kans om te groeien. Als je meteen te hoge verwachtingen hebt, te grote aantallen wilt behalen, druk je het idee dood."*
>
> - Rozet

Aandachtspunten bij de uitvoering:

- Het samenwerkingsproces vraagt tijd. Werk vanuit het gegeven dat meemaken voor beide kanten wennen is. Neem tijd voor het gedeelde groeiproces.
- Niet ieder ideetje hoeft een enorm project of event te worden. Kleinschalige initiatieven zijn net zo waardevol.
- Voor het meemaken kun je formats toepassen (panels, programmaraden of design-thinking-sessies), maar je bereikt een verrassender resultaat als je ontmoetingen aangaat zonder vooraf bedachte methodiek, thema of kader. Tast samen af welke ideeën er leven en geef die vervolgens gezamenlijk vorm. Zo ontstaan de meest spannende en betekenisvolle werken en programma's.
- In de concrete uitwerking van concept naar programma dienen de ideeën van de meemakers intact te blijven. Meemakers blijven baas over hun initiatief, samen zoek je naar manieren om hun ideeën optimaal te faciliteren

en de verschillende expertises wederzijds versterkend te laten zijn.
- Het werkt positief als meemakers gedurende het hele traject een vast aanspreekpunt hebben.
- Deel verwachtingen en maak transparante afspraken over artistieke eindverantwoordelijkheid, hoe financiële beslissingen genomen worden, etc.
- Neem een eenvoudig, maar doelgericht evaluatiesysteem op in het project. Tussentijds aanscherpen leidt tot blijvend vertrouwen in de samenwerking.

> *"We richten een fysieke ruimte in. Daar kunnen de deelnemende partners bijeenkomen, kantoor houden en vergaderen. De fysieke ruimte is belangrijk om naast formele en functionele bijeenkomsten een tussenruimte te hebben. Daar kunnen informele ontmoetingen ontstaan die tot betekenisvolle toevalligheden kunnen leiden. Wij nemen zelf ook deel aan deze fysieke ruimte."*
>
> - WORM

Ontwikkel trainingen voor meemakers.
Denk aan workshops en masterclasses voor meemakers gericht op het vergroten van hun artistieke-inhoudelijke en organisatorische kennis, over programmeren en produceren. Ontwikkel ook vaardigheidstrainingen voor je de meemakers.

Blijf aandacht besteden aan je medewerkers.
Blijf continu werken aan intern draagvlak voor de transitie naar een MeeMaakPodium. Hoe groter het aantal medewerkers, hoe meer hieraan gewerkt moet worden. Draag zorg voor je medewerkers gedurende de transitie en sta regelmatig stil bij de gevolgen die het meemaken heeft voor hun dagelijks handelen. Ontwikkel daarom ook vaardigheidstrainingen voor je medewerkers.

Geef het meemaken letterlijk een podium in je instelling.
Richt een fysieke ruimte in voor meemaakactiviteiten en/of bied individuele meemakers een werkplek in je gebouw aan.

Betrek marketing, communicatie en vormgeving.
Meemakers zijn uitstekend in staat om via hun eigen kanalen veel aandacht voor hun events te genereren. Zij kennen de tone of voice en weten welke media voor hun achterban relevant zijn.

Benader als instelling je bestaande publieksgroepen via de reguliere kanalen. Zo geef je de initiatieven, die vaak in de haarvaten van de samenleving zitten, een breder bereik.

Neem het nieuwe publiek dat de meemakers meenemen op in het adressenbestand van de instelling, zodat zij in toekomstige communicatie worden bereikt. Nodig hen uit om ook zelf te komen meemaken.

Maak de meemaakprojecten zichtbaar.
Verwerk de activiteiten die uit het meemaken voortkomen ook in de reguliere communicatie van de instelling. Communiceer erover met trots!

Verduurzamen van de samenwerking

Bespreek de trajecten en initiatieven na.
Onderzoek samen met de meemakers hoe de samenwerking en initiatieven opvolging kunnen krijgen:
- Neem een lerende houding aan. Bespreek ervaringen, begeleid het veranderingsproces, vier successen en leer van fouten. Sta open voor ervaringen vanaf de werkvloer. Mogelijk draaide de eerste samenwerking vooral om de P's van programma en publiek. Onderzoek samen welke veranderingen er nodig zijn op de overige P's: profilering, personeel, partners, promotie, plaats.
- Zorg voor doorgroeimogelijkheden, allereerst in de meemaakprogrammering, maar ook voor de meemaker zelf. Kan de instelling interessante matches maken tussen de meemaker en andere makers, producenten of instellingen?
- Stel regelmatig de vraag welke groepen als meemaker nog ondervertegenwoordigd zijn en leg daarmee verbinding. Relatievorming is immers nooit klaar.

> *"De meemakers zijn onze artists in residence. Zij zijn zelf de beste reclame voor hun programma's en betrekken hun netwerken en relaties stevig bij hun programma's, ook voor de promotie en publiekswerving. Gezamenlijk kijken we hoe we de communicatie en promotie zoveel mogelijk onderdeel kunnen maken van de programma's. Een simpele afzender in de vorm van een logo en URL is genoeg om bezoekers de weg naar De Vaillant te wijzen."*
>
> - Theater De Vaillant

Kennisdelen

Blijf leren van en met elkaar.
Delen van kennis met andere instellingen en overige stakeholders is van groot belang om te blijven leren. Deel je eigen ervaringen en kijk mee in andermans keuken. Zoek elkaar op en versterk elkaar als culturele instelling.

> *"Via de huidige fellow, die werkt als zelfstandig muzikant, komen veel jonge muzikanten, performers en dansers op de events af. Die zijn blij met de ontdekking van deze ruimte, omdat ze altijd zoeken naar beschikbare ruimtes. Ook zij staan open voor het meemaken."*
>
> - Kunstinstituut MELLY

BIBLIOTHEEK ZUID-KENNEMERLAND, HAARLEM

In gesprek met Inge Thoes en Mike Warners, programmeurs bij Bibliotheek Zuid-Kennemerland, en Quentin Breger (*Franswa*), meemaker.

MeeMakers Bibliotheek Zuid-Kennemerland
Foto: Paul Vreeker

"Maak duidelijk dat mensen bij je instelling terecht kunnen. Zoek hen actief op, want de meesten gaan niet zelf bij een bibliotheek om steun of middelen vragen."

Bestaansrecht door podiumfunctie

Bibliotheken zien het aantal uitleningen teruglopen. De traditionele bezoeker stroomt uit en er valt een gat tussen jeugdleden en 40-plussers. Daarbij roept de digitale ontwikkeling vragen op. Waarom zouden mensen nog naar de bibliotheek gaan? Hoe kan de bibliotheek relevant blijven? Volgens Inge gaat het om anders kijken naar doelgroepen en publiek: "Bibliotheekorganisaties zijn gewend aan zenden. 'Wij zijn de experts, wij weten wat goed voor je is.' Dat moeten we omkeren: in gesprek gaan en luisteren."

Bij bibliotheken lopen parallelle ontwikkelingslijnen: sommige medewerkers volgen de *Off/by/for all*-benadering van Nina Simon, anderen doen de opleiding tot *Community Librarian. Weer anderen werken met design thinking* voor bibliotheken of nemen hun rol in MeeMaakPodia-trajecten, zoals Mike op de bibliotheeklocatie Schalkwijk. Ze willen een methodiek te ontwikkelen die vervolgens op alle locaties inzetbaar is.

"Op organisatorisch vlak ligt de grootste uitdaging. En bij duurzaamheid, want meemaken is niet de meest efficiënte manier van programmeren!"

Inge en Mike vertellen waar ze in hun organisatie tegenaan lopen: "In het begin is het zoeken, maar daar komen de medewerkers die betrokken zijn bij het MeeMaakPodium wel uit. Alle meemaakactiviteiten hebben een flexibele opzet, ze moeten worden opgebouwd en afgebroken. Dit confronteert ons met de mogelijkheden van locaties, maar ook met de inflexibiliteit van de organisatie. Binnen de organisatie is het Meemaakteam een zelf-opererende eenheid. We hebben een fijn projectteam, kunnen grote stappen zetten met de meemakers en leren welke competenties daarvoor nodig zijn.

We krijgen steun vanuit het strategisch team, maar de implementatie in rest van organisatie is zeker een issue. De afgevaardigde van een afdeling in ons team snapt het meemaken, maar wordt door collega's sceptisch bevraagd: 'Waarom moet dat zo? We moeten wel op de kwaliteit letten, anders verliezen we onze reputatie.' We begrijpen dat iedereen in de organisatie zijn of haar functie en rol heeft, maar het is wel lastig als er wordt gedacht in controle in plaats van in mogelijkheden. Niet alles is bijvoorbeeld vast te leggen in overeenkomsten met de meemakers."

"Als je op basis van vertrouwen inschat dat het mogelijk is om 'de sleutel' aan een meemaker te geven, kun je onmogelijk alles vooraf vastleggen."

Quentin is positief over Bibliotheek Schalkwijk als MeeMaakpodium. Hij ontmoette Mike toen hij met een collega van Woord voor Woord zocht naar een plek voor hun project. Op dat moment hadden er bij de bibliotheek veranderingen plaatsgevonden en was ook Mike aan het zoeken. Al pratend over hiphop ontstond het idee voor een reeks over hiphop-gerelateerde onderwerpen, waarbij Quentin zou modereren. Door corona werd het uiteindelijk een videoserie. Quentin merkte dat de openheid in het meemaken goed werkte: "Gewoon doen, vrijheid geven. Niet eerst een hoop regelen en vragen of het wel gaat passen. Heel belangrijk was de goede samenwerking met Mike. Door zijn praktische ondersteuning bij de uitvoering en zijn interesse in hiphop klikte het snel."

"Door de samenwerking en de ondersteuning die ik kreeg, heb ik als producent persoonlijke groei ervaren."

Quentin juicht het toe dat podia meer gaan programmeren met mensen uit de omgeving: "Het is mega-positief als zoveel mogelijk jongeren weten waar ze hun ideeën kunnen voorleggen en waar mensen zijn die er potentie in zien. Als de steun uit de regeling terechtkomt bij de juiste professionals en bij de jongeren met ideeën, kan er veel moois gemaakt worden. Jongeren gaan niet zelf een MeeMaakPodium of subsidie opzoeken. De houding en werkwijze van het podium zijn dus bepalend. Men moet zich voor jongeren openstellen. Pas dan kan een MeeMaakPodium jongeren inspireren, helpen om de regels te snappen – hoe zit het bijvoorbeeld met rechten als je muzikale content maakt? – en hen leren om projecten op te zetten. Het is positief dat jongeren zelf actief aan de slag gaan om aanbod voor jongeren te ontwikkelen."
Quentin schetst een mooi vergezicht: "Hoe mooi is het om een MeeMaakPodium te hebben in een wijk als Schalkwijk? Een bruisende plek met potentie, waar veel stedelijke vernieuwing is en nieuwe mensen in de buurt van de bieb komen wonen. Een wijk dat een podium heeft waar mensen hun ei kwijt kunnen en professionals hen ondersteunen."

KUNSTINSTITUUT MELLY, ROTTERDAM

In gesprek met Jessy Koeiman, curator Collectief Leren, educatieve projecten en events, en Sarah van Overeem-Van der Tholen, development manager bij Kunstinstituut MELLY.

Groepsfoto Werk-Leer project 2018-2019 in Untitled

"Masterclasses door MELLY-medewerkers over hun functies bevorderden intern het contact met de jongeren."

Continu proces van leren en bijstellen

Witte de With Center for Contemporary Art, zoals Kunstinstituut MELLY destijds heette, ontwikkelde in 2018 als MeeMaakPodium het programma *Initiatief voor Collectief Leren.* De primaire doelstelling was om jongeren van nieuwe vaardigheden en kennis te voorzien, zodat ze zich in het proces tot culturele agenten zouden ontwikkelen. Het werd tevens een manier om het instituut open te stellen voor de inbreng van jongeren en zo te leren over andersoortige programmering, toegankelijkheid en gastvrijheid.

Jessy zag een kloof tussen het instituut en de jongere generatie: "Bij de jongeren was het beeld van een instituut waar niets mag en alles vastligt dusdanig overheersend, dat ze bijna niet durfden te bewegen. Daarover heb ik het met de deelnemers gehad. Ik heb gezegd dat het me opviel, dat ik zelf ook nieuw en dus nog aan het zoeken was."

"Zo ontstond de connectie: de jongeren vonden het fijn dat iemand van het instituut zei dat ze het ook niet allemaal wist."

De eerste editie bestond uit een programma van zes maanden, waaraan negen jongeren tussen de 17 en 24 jaar deelnamen. Zij kregen de opdracht een naam te geven aan de tentoonstellingsruimte ZONDER TITEL, die net op de begane grond was geopend. Ze kozen voor MELLY, wat uiteindelijk de naam voor het hele instituut werd: Kunstinstituut MELLY.

In de tweede editie werd een vergelijkbare groep gevraagd om een visie te formuleren, op onder andere de programmering, de communicatie en de gastvrijheid. Kunstinstituut MELLY heeft delen hiervan opgenomen in de beleidsplannen voor 2021-2024. Jessy vertelt hoe het programma gaandeweg uitgebreid werd: "We hebben in de tweede editie het onderdeel *Collectief Instituut* toegevoegd, naar aanleiding van de feedback van de eerste groep dat er te weinig interactie met het MELLY-team was. MELLY-medewerkers hebben vervolgens masterclasses gegeven over het cureren van tentoonstellingen, communicatiestrategieën, fondsenwerving en budgetbeheer. Waar ik eerst de 'tussenpersoon' was, stapten ze na deze masterclasses makkelijker uit zichzelf op andere MELLY-medewerkers af."

Jessy vervolgt: "De jongeren hebben in deze editie zelf meer events georganiseerd waar ze hun eigen community voor konden uitnodigen. We hebben toen ook het aantal masterclasses per maand teruggeschroefd. Het bleek te veel voor de jongeren om geconcentreerd te blijven, maar ook om de informatie te verwerken."

De derde editie vond plaats onder begeleiding van de PR & communicatie manager van Kunstinstituut Melly, omdat de opdracht de verandering in de grafische identiteit betrof. Op dit moment gaan de ideeën voor een vierde editie richting intergenerationele samenwerking. Sarah en Jessy geven aan dat de inzichten uit de verschillende edities steeds dieper in de organisatie doordringen: "In de toekomstige edities zullen we met maximaal tien deelnemers werken. Dat geeft ruimte voor één-op-één-begeleiding, en het beperkt de tijd die nodig is voor besluitvorming."

De jongeren kwamen parttime in dienst van de instelling en met oog op de continuïteit, voorzag Kunstinstituut MELLY ook in fellowships. Enkele jongeren uit het programma kregen als fellow een betaald vervolgtraject aangeboden om zich verder te ontwikkelen en evenementen, programma's en presentaties te organiseren. Toen bleek dat een periode van vier maanden te kort was voor fellows om zich te kunnen ontplooien, hebben Jessy en Sarah het aantal fellowships gewijzigd: "Het originele plan is toen omgezet naar twee fellowships van zes maanden." Deze fellows zijn vervolgens elders in de Rotterdamse cultuursector aan de slag gegaan.

"We blijven investeren in het delen van kennis en mondelinge geschiedenissen, en in een daadwerkelijke verandering in onze programmering en beleid."

Volgens beiden neemt MELLY de jongeren en de fellows steeds beter mee: "We betrekken hen bij de ontwikkeling en de uitvoering van de tentoonstellingen en activiteiten. Nu zijn we ook samen naar de fysieke kant gaan kijken, zoals meubilair, verlichting en flyers. Ons uiteindelijke doel is om een inclusiever en gediversifieerd instituut in Rotterdam te zijn."

8. Uitdagingen bij meemaken

Meemaken is geen ‘trucje’, randprogrammering, publieksontwikkeling of salesstrategie. Meemaken draait namelijk niet alleen om output: het bereiken van een x aantal mensen uit gemeenschap x.

Meemaken is bedoeld om een verandering in de visie en organisatie van de instelling – outcome – te bewerkstelligen. Dit brengt uiteraard de nodige uitdagingen met zich mee.

“Je denkt dat je een idee hebt waaraan je begint, maar dat klopt niet. Het is iets compleet anders, iets nieuws. Dat vraagt intern veel denkwerk, overleg, vallen en opstaan.”
- Zaantheater

“Meedoen, niet als bijzaak maar als hoofdzaak voor een museum.”
- Rotterdam Museum

Omdenken

“Inwoners van Almere werken in Club Corrosia met zeggenschap mee aan het kunstbedrijf Corrosia. Ze maken reguliere output, geen randprogrammering.”
- Corrosia

Meemaken vraagt een herziene visie op kunst en cultuur en op de plek van het podium in de omgeving. De directie moet achter de verandering staan en meemaken als integraal onderdeel van de instelling promoten:

- Neem medewerkers mee in het veranderingsproces door samen het ‘nieuwe verhaal’ voor de instelling te ontwikkelen. Vertel hoe de instelling zich als onderdeel van de omgeving ziet en welke visie, missie en doelen daarbij passen; hoe interne en externe expertises elkaar aanvullen; welke waarde meemaken heeft voor de instelling; en hoe het zich tot de overige programmering verhoudt.
- Definieer met medewerkers wat kwaliteit betekent in de boog van kunst- naar sociaal-culturele uitingen. Laat meerdere kwaliteitsconcepten naast elkaar bestaan en zorg dat er sprake kan zijn van een kwaliteitsgroeimodel.

Anticipeer zo op scepsis, bij collega’s en elders in het culturele veld: ‘Leidt deze werkwijze niet tot kwaliteitsverlies en schadelijk voor onze reputatie?’ Geef ruimte aan gesprekken om weerstand te uiten en overwinnen.

Gebruik het nieuwe verhaal om de externe communicatie over de instelling als MeeMaakPodium te versterken. Creëer zo extern draagvlak voor de herziene visie bij stakeholders, waaronder gemeenten en fondsen.

Organisatieverandering

“Werken in co-creatie heeft zowel intern als extern invloed op je organisatie. Het vraagt een hoge mate van flexibiliteit van de organisatie en alle medewerkers, werken vanuit maatwerk, een groot netwerk en geïntegreerde afdelingen. Niet voor niets zijn de afdeling marketing en programmering bij ons al samengevoegd. Alleen op die manier kan je een proces omkeren en vraaggericht programmeren”.
- Theater Zuidplein

Leer medewerkers om te handelen vanuit de herziene visie op kunst en cultuur, op doelgroepen en op de relatie tussen de kunstinstelling en samenleving:

- Introduceer een nieuwe werkcultuur waarin vertrouwde werkwijzen zoals publiciteitsstrategieën en jaarplanningen minder dwingend zijn. Laat verwachtingen en voorbedachte kaders los, evenals de vertrouwde kwaliteitsnormen en het gebruikelijke doelgroepdenken.
- De trekker kan een stadsprogrammeur zijn, maar bedenk dat het MeeMaakPodium pas toekomstbestendig is als meerdere medewerkers communities vormen en samen met hen activiteiten ontwikkelen.
- Zorg dat medewerkers van alle afdelingen betrokken raken (of: hef afdelingen op). Meemaken vraagt om ondersteuning vanuit een integraal projectteam.
- Train medewerkers en begeleid hen in het aanleren van meemaakvaardigheden.
- Herzie functieomschrijvingen en waardeer vaardigheden die voorheen niet werden benoemd. Dat betekent soms iemand ontslaan, en soms iemand met aanvullende kwaliteiten aannemen.

“We hebben de functie-eisen tegen het licht gehouden: naast reguliere kennis is ook ‘aansluiting op nieuwe groepen’ een waarde, ook als die persoon niet in foutloos Nederlands communiceert.”
- Theater De Vaillant

“De structuur moet zowel gesloten genoeg zijn om verantwoordelijkheden te kunnen vastleggen en te kunnen bijsturen als dat nodig is, maar ook open genoeg om ruimte te laten voor onverwachte wendingen en het leren van mislukkingen.”
- WORM

- Maak ruimte in de organisatie voor meemakers en hun verschillende rollen.
- Sta open voor verandering die voortkomt uit inbreng van de meemakers. Reflecteer, mede met hun hulp, kritisch op de eigen ‘soft- en hardware’. Bekijk waar het meemaken doorwerkt op openingstijden, inrichting, menukaart, etc.
- Vertaal het nieuwe profiel door naar de huisstijl. Integreer het op de website.
- Zorg voor voldoende tijd. Meemaken is arbeidsintensief en vraagt om doorlopende processen: participatie is niet ‘één keer meedoen’. Het leerproces en de bijbehorende organisatieverandering zijn niet na twee jaar klaar.
- Laveer tussen loslaten en houvast bieden, tussen autonomie en begeleiden.

Financiële verduurzaming

“Na twee jaar hard gewerkt te hebben aan een stevig fundament, herkennen we ook dat we er nog niet zijn. We willen gelegde maar ook nieuwe relaties met jongeren verdiepen en verankeren in de organisatie, teneinde de wederzijdse betrokkenheid vanzelfsprekend en duurzaam te maken.”
- Theaters Tilburg

De medewerkers hebben tijd nodig om te ontdekken wat meemaken is en hoe je dat het beste doet. Ook de benodigde organisatieverandering vraagt veel tijd. Dit geldt ook voor het meemaakproces zelf.

Meemaakprocessen zijn tijdsintensief en alleen zinvol als er sprake is van een doorlopend proces. Ze leveren veel cultureel en sociaal kapitaal op, maar worden vaak met weinig financieel kapitaal uitgevoerd. Bovendien leveren ze minder financieel kapitaal op dan reguliere activiteiten en programmering.

Als gevolg van deze participatievormen kunnen instellingen minder of geen andere taken uitvoeren, moeten tijd en middelen intern herverdeeld en is er soms ander personeel gewenst. Het meemaken vraagt echter blijvend om aandacht, inspanning, en begeleiding. Zo blijft er een stadsprogrammeur, wijkverbinder of curator 'collectief leren' nodig om de vraag te stimuleren en in co-creatie de ideeën te realiseren.

Tegelijkertijd zijn veel instellingen financieel kwetsbaar en hebben ze gezien dat meemaken geen verdienmodel kent:

- Ga ervan uit dat de inkomsten door het meemaken niet significant zullen stijgen. Dat maakt het opschalen van het aantal meemaakactiviteiten binnen gelijkblijvende budgetten lastig, want dit betekent een evenredige toename in personele-, programma-, locatie-, techniek- en marketingkosten. Bekijk welke lokale partners uit cultuur, sociaal domein, maatschappelijke instellingen, scholen, relevante gemeentelijke afdelingen, etc. willen investeren.
- Beleg de extern gefinancierde uren bij voorkeur bij een vaste medewerker. Creëer een nieuwe aanstelling als er intern geen expertise voorhanden is, maar met een realistisch plan om deze functie structureel te maken.

Aansluiting op de cultuursector

> *"Interne aansluiting is een uitdaging. Daarnaast moet het meemaken ook aansluiten op alle kaders en richtlijnen vanuit de provincie, gemeente en bibliothekenland. Het uitrollen van nieuw beleid gaat nog hoofdzakelijk aanbodgericht. Als je niet uitkijkt zijn de kleine initiatieven die onder KOMMA vallen zo om zeep gebracht. Tegelijkertijd zie ik een beweging waarin meer integraal en vraaggericht gewerkt wordt. Maar door bezuinigingen en de gevolgen van corona staan instellingen financieel steeds labieler. Het meemaken kent geen verdienmodel, maar als iedereen ermee verder wil, dan moet dat in de basisfinanciering ingebed zijn."*
>
> - Rozet

Bedenk dat je aan iets begint waar het institutionele culturele veld nog niet geheel op is voorbereid. Daarnaast ligt de waarde van het meemaken niet op het financiële vlak. De aansluiting op bestaande kaders en verwachtingen van cultuurbeleid en financiers verloopt daardoor nog niet soepel:

- Kaart de inhoudelijke keuzes en de financiële consequenties daarvan aan bij de financiers van je instelling.
- Maak de niet-financiële meerwaarde(n) van het meemaken zichtbaar, zodat het ook elders in de sector beter landt.
- Communiceer aan fondsen dat de meemakers zelf ook aanvragers kunnen worden, maar vaak nog geen rechtspersonen zijn.
- Lobby voor een goede overgang naar regelingen bij andere fondsen.

CULTUUR KWARTIER SNEEK

In gesprek met Annemarie van der Reijden, hoofd Akte2, en Jovan Smilda, meemaker.

Beste Jonas
Foto: Karin Calf

"Prettig was ook dat ik anders aan mijn afstudeer-voorstelling begon. Ik durfde het grootser op te zetten, omdat ik al wist hoe je een grote productie moet draaien."

Alles uit de kast halen

Cultuur Kwartier Sneek (CKS) bestaat uit Theater Sneek, poppodium Bolwerk, cultuurbureau Akte2 en kunstencentrum Atrium. Als MeeMaakPodium ontwikkelden ze onder andere *The stage is yours*, een traject voor drie talentvolle jong-volwassenen die elk een eigen productie maken binnen een periode van drie maanden. Bij de uitvoering van de productie zetten de talenten mensen in vanuit hun eigen netwerk. Ook verzorgen ze zelf de werving van deelnemers die onderdeel zijn van de voorstelling en/of de publiciteit, horeca, techniek en geluid. Tijdens het traject krijgen ze coaching op maat. Vanuit *The Stage is Yours* werd Jovan gevraagd om met een groep jongeren uit de omgeving een voorstelling te maken. Hij volgde de MUZT Musical-opleiding bij CKS. Inmiddels is hij gestart met de opleiding Muziektheater in Arnhem, maar het contact met CKS bleef. Jovan vertelt: "Het leuke effect aan het meemaken was dat de mensen die nu op MUZT zitten, iemand bezig zagen met het maken van een voorstelling die zelf ook MUZT heeft gedaan: dat motiveert." Voor Jovan was de samenwerking met CKS een logisch vervolg: "CKS staat er erg voor open. Je komt er als kind een workshop volgen en dan ben je er al onderdeel van! Dat ze kansen geven aan studerende makers vind ik mooi. Onder mijn studiegenoten is er veel vraag naar jonge-makers-trajecten zoals bij CKS."

"Het mooie aan podia subsidiëren is dat die al oefenruimte en andere expertise in huis hebben, dat drukt minder op de begroting."

Jovan besloot het traject in te gaan met zijn oude MUZT-groep, om iedereen op die manier weer bij elkaar te brengen. Irene Martin, artistiek leider van MUZT, begeleidde Jovan op praktische vlak, zoals sparren over zijn idee of samen begrotingen maken, maar ook op artistiek vlak. Jovan vond het prettig samenwerken: "Irene bekeek de repetities en gaf advies."
Het traject resulteerde in de muziektheatervoorstelling *Beste Jonas,* geschreven en geregisseerd door Jovan. Overigens heeft Jovan het maaktraject bewust niet benaderd als een project dat na één jaar klaar zou zijn. Hij heeft financiële reserve ingebouwd om "een toekomstmogelijkheid te creëren".

Over de regeling zegt Jovan: "Voortzetten! Ik zou blij zijn als meer podia jonge makers de kans geven. Voortgang is daarbij belangrijk. Neem MUZT: doordat daar ieder jaar een voorstelling is, zijn ze bekend. Dat resulteert weer in duizend man publiek, veel sponsoren, enzovoort. Net zo'n voortgang is nodig om het idee van een MeeMaakPodium te vestigen. Mensen gaan langzamerhand inzien dat het podium een plek is om iets te zien én om zelf iets te organiseren." Annemarie vult aan: "Je moet in Friesland altijd multi-inzetbaar zijn, samenwerken en vanuit de gemeenschap, de *mienskip*, vertrekken. Je hebt immers nooit genoeg mensen voor iets specifieks. We onderzochten al hoe we behalve professionals ook meer amateurs op het podium konden krijgen. Hoe we mensen die zelf willen organiseren konden betrekken.
De regeling gaf kans om dat uit te diepen. In die periode kregen we een nieuwe directeur, die gewend is om met de gemeenschap te werken."

"Je kunt geen MeeMaakPodium zijn als je directeur zegt: 'Wij programmeren zelf 250 voorstellingen per jaar, daar heb ik mensen en middelen voor, punt.'"

Annemarie benadrukt dat het om een organisatieverandering gaat: "Niet om drie talentvolle jongvolwassenen, maar om alle jongeren te laten voelen dat onze instelling openstaat voor hun ideeën. Die verandering gaat ook over de onderlinge samenwerking tussen de bedrijfsonderdelen van onze instelling.
We hebben één programmateam en een groot programmaoverleg over ons aanbod: podium, lessen, festivals en dergelijke. Ik ben blij dat we al die onderdelen in huis hebben, met die verschillende expertises. Bovendien kennen vrijwel alle mensen uit de omgeving wel een van onze instellingen. Het is onze opdracht om iedereen in gemeente te bereiken. Met de juiste directeur, steun vanuit de regeling, en die organisatieverandering, kan dat lukken. Je krijgt daar een enorm netwerk voor terug. Als mensen echt wat willen, dan halen ze alles uit de kast. Een leerling viool vroeg: 'Als ik het Fries Jeugdorkest kan regelen, mag ik dan zelf ook op het grote podium van Theater Sneek spelen? We leren zo veel mensen kennen die ingangen hebben die je als instelling zelf niet hebt. In het samenwerken zoeken we nog naar de balans tussen loslaten en vasthouden, tussen controle overdragen en voldoende faciliteren, maar de opbrengst is het meer dan waard".

FRAMER FRAMED, AMSTERDAM

In gesprek met Josien Pieterse, medeoprichter en co-directeur.

Workshop van Depend on Me in het Open Atelier
Foto: Betül Ellialtıoğlu

“Een jong publiek denkt vaak niet meer in sectoren en disciplines. Voor ons is zowel kunst als ons maatschappelijk engagement deel van alles wat we doen. De institutionele kaders zijn daar nog niet altijd voor uitgerust. We krijgen vragen die een tegenstelling veronderstellen: ‘Is dit nou kunst of een maatschappelijk project?’”

Verandering als startpunt

Framer Framed wil een plek zijn waar mensen elkaar ontmoeten en interdisciplinair kunnen werken aan vernieuwende projecten. In deze kunstorganisatie hebben de meeste medewerkers meerdere rollen waarin zij nauw betrokken zijn bij het vormgeven van zowel grote kunsttentoonstellingen van internationale curatoren als bij maatschappelijke publieksprogramma’s met bepaalde community’s.

Als MeeMaakPodium heeft Framer Framed onder andere gewerkt aan educatieprogramma’s voor het basisonderwijs, online workshops met meiden uit jeugdzorg en het project *Ipsy Arts Open Atelier* met mensen uit geestelijke gezondheidsinstellingen. Ook werd een langdurige samenwerking aangegaan met *We Sell Reality,* een netwerk van kunstenaars met en zonder verblijfsvergunning. Josien geeft aan hoe belangrijk het is om de rol van Framer Framed uit te leggen en de toegevoegde waarde te laten zien: “Ons doel is om artistieke of creatieve projecten met gemeenschappen echt samen te doen. Dat vraagt tijd en commitment. Zo duurde het met de betrokkenen bij Ipsy zes maanden voordat ze zich helemaal op hun gemak voelden. Pas daarna gaven ze werkelijk aan wat ze wilden ontwikkelen, zoals de tentoonstelling waarmee zij aan de slag gingen. Nu zijn ze thuis bij ons en nemen de ruimte als een vanzelfsprekendheid.”

Binnen Framer Framed vinden meemakers een steeds vastere plek in de organisatie. Ze bezoeken activiteiten, werken mee bij openingen of op de communicatieafdeling, maken een tentoonstelling tijdens Pride, of praten mee aan de vergadertafel. Dat gaat niet altijd zonder slag of stoot. Ook loopt de organisatie naar buiten toe soms tegen obstakels aan. In februari 2020 ging Framer Framed een samenwerking aan met de buurtvereniging Molenwijk in Amsterdam-Noord. Tijdens de pandemie bouwden ze samen een infrastructuur op om honderd gezinnen wekelijks van voedsel te voorzien. Dit ontwikkelde zich in acht maanden tot een semi-permanente voorziening in de buurt. Josien legt uit dat het voor kunstinstellingen niet zo vanzelfsprekend was om tijdens de pandemie hun maatschappelijke programma doorgang te laten vinden: “Kunstinstellingen moesten tenslotte de deuren sluiten. Voor buurthuizen golden andere regels en we hebben een deel van onze programmering onder die noemer geschaard. We moesten natuurlijk toestemming hebben van het stadsdeel om onze buurtfunctie te blijven vervullen tijdens de pandemie. In stadsdeel Noord werd daar vrij snel een mogelijkheid voor gecreëerd, maar in Amsterdam Oost had dat meer voeten in aarde. Daar meenden ze dat iedereen direct zou zien dat we een beeldende kunstinstelling zijn en dat die nu eenmaal dicht moesten. Uiteindelijk heeft het stadsdeelbestuur de mogelijkheid gecreëerd om tijdelijk onze maatschappelijke functie te blijven vervullen, terwijl we als kunstinstelling gesloten waren.”

De grenzen tussen de culturele en maatschappelijke sectoren en de disciplinaire afbakening kunnen dus een drempel vormen voor bepaalde activiteiten en publieksgroepen. Josien: “Een voedselbank runnen en een open studio voor mensen met psychiatrische klachten zijn inderdaad niet de kern van onze opdracht als kunstinstelling. Maar deze activiteiten komen voort uit hetzelfde engagement en zijn evengoed belangrijk voor onze organisatie. Op die manier kunnen we groepen bereiken en betrekken. Zo raken we bekend met elkaar en bouwen we wederzijds vertrouwen op. Daaruit komen weer nieuwe artistieke projecten voort.”

“De ene commissie prijst je maatschappelijke rol, de andere heeft modernistische kaders en kan zich niet voorstellen dat hoge kwaliteit en participatie samengaan.”

Framer Framed ziet in de beeldende kunstsector zowel beweging als behoudendheid. De organisatie maakte het versterken van de meemaakfunctie onderdeel van de aanvraag voor de cultuurplanperiode 2021-2024. Josien vertelt dat dit werd aangemoedigd: “Het is goed gevallen bij het Amsterdams Fonds voor de Kunst en bij de landelijke Raad voor Cultuur (BIS). Je ziet dat er steeds meer mensen overtuigd zijn van het belang van de maatschappelijke rol die kunstinstellingen naast hun artistieke functie kunnen spelen. Maar dat geldt niet voor iedereen: we lopen ook tegen kritiek aan. De traditionele kwaliteitskaders passen zeker op een groot deel van onze tentoonstellingen, maar voor andere activiteiten moeten we nieuwe criteria voorstellen. De cultuursector houdt deels nog steeds vast aan een traditioneel kunstdiscours, terwijl de praktijk ondertussen al lang meer multidisciplinair en inclusief is geworden. Door de *educational turn* is ook het proces steeds belangrijker geworden. Onze praktijk is een weerslag van al deze veranderingen en daarom doen we veel programma’s samen met anderen: kunstenaars, onderzoekers, activisten en organisaties. Door de ‘veranderende beeldende kunst’ als uitgangspunt te nemen, kunnen we breed programmeren en veel verschillende mensen betrekken.”

Colofon

Het Fonds voor Cultuurparticipatie heeft de subsidieregeling MeeMaakPodia uitgebreid laten evalueren. Deze handreiking bouwt daarop voort.

Auteur: Sandra Trienekens, met met dank aan de deelnemende podia aan de subsidieregeling MeeMaakPodia van het Fonds voor Cultuurparticipatie

Redactie: Eylem Tanir, Jeroen van Dijk, Nancy Scheeve

Eindredactie: STAMET Projects

Vormgeving: Hilde Speet

Beeldmateriaal: Foto's en de rechthebbende ervan heeft het Fonds voor Cultuurparticipatie ontvangen van de betreffende podia en opgenomen in deze uitgave.

C: Urban Paradoxes in opdracht van het Fonds voor Cultuurparticipatie, december 2021

www.cultuurparticipatie.nl