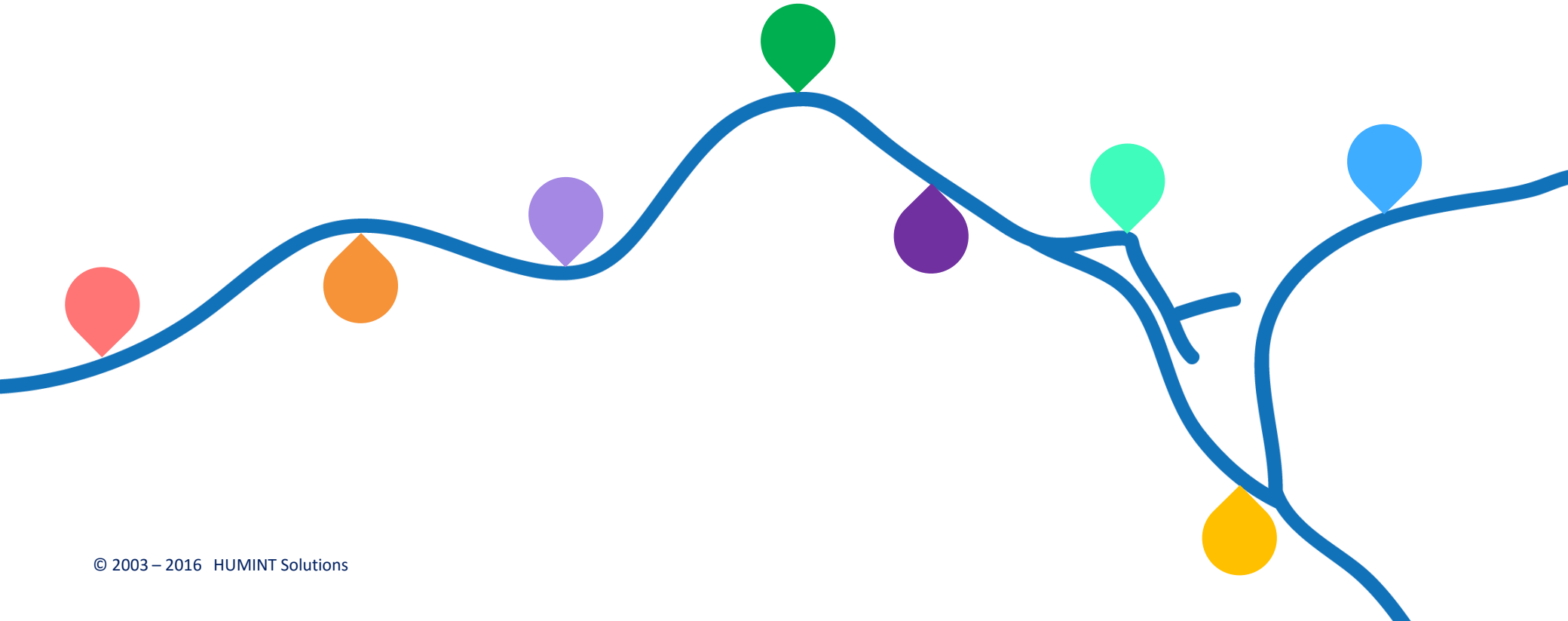
31 mei 2016

# Een toekomstperspectief op de (meer)waarde van de culturele sector

## Eindrapport van het TINO onderzoek



© 2003 – 2016 HUMINT Solutions

# Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt het resultaat van het TINO onderzoek dat in de periode van 16 maart tot en met 1 juni 2016 is uitgevoerd door HUMINT Solutions Europe, in opdracht van de Afdeling *Werk, inkomen , economie & cultuur* van Gemeente Arnhem.

Wij hebben met veel plezier gewerkt aan deze onderzoeksvraag, en verwachten dat wij door het benutten van *unrecognized knowledge* een waardevolle bijdrage hebben kunnen leveren aan het in kaart brengen van de uitwisseling van waarde tussen de culturele sector en de andere domeinen in de gemeente, binnen het kader van de Stadsprogramma's 'Stad op de Kaart' en "Van Wijken Weten'.

Voor ons is duidelijk geworden hoe de culturele sector in Arnhem op tal van manieren, van praktisch tot conceptueel, en van kleinschalig tot gemeente-overschrijdend, bijdraagt aan een mooiere stad. Tegelijkertijd zijn wij vele mogelijkheden gaan herkennen om deze wederzijdse uitwisseling van bijdrages te vergroten. Deze aanbevelingen, en een overzicht van de bevindingen vindt u (waar mogelijk visueel) terug in dit eindrapport.

Rest mij te zeggen dat het resultaat van dit TINO onderzoek, hoe actueel ook, uiteindelijk een momentopname is van de kansen en uitdagingen. Wij adviseren u vanuit dit bewustzijn, van deze 'foto' een film te maken, en actief verbonden te blijven met de gemeente die, terwijl u dit rapport leest, alweer door beweegt. Wij hopen dat u hiervoor in de toekomst ook gebruik zult blijven maken van *alle* relevante kennis die al aanwezig is binnen de gemeente en daarbuiten. Dit stelt u in staat de volledige waarde die de culturele sector bijdraagt en ontvangt, te blijven (h)erkennen, zodat u dit proces waar gewenst, effectief kunt ondersteunen middels het gemeentelijk beleid.

Wij bedanken de Gemeente Arnhem voor deze opdracht en voor het geven van de mogelijkheid om de waarde van *unrecognized knowledge* te laten zien.
Wij wensen haar, en al haar inwoners een mooie en vooral creatieve toekomst toe.

Vriendelijke groet, namens HUMINT Solutions (Europe),

Maya Lievegoed

maya@humints.com
www.humints.com

# Introductie

## Context en doel TINO onderzoek

Dit eindrapport beoogt antwoord te geven op de onderzoeksvraag: "*Hoe kan de culturele sector verbonden worden met niet-culturele domeinen van Arnhem en andersom, en zodoende optimaal bijdragen aan de doelen van de twee stadsprogramma's 'Stad op de Kaart' en 'Van Wijken Weten'?*". Het beschrijft de bevindingen en aanbevelingen die voortgekomen zijn uit de analyse, validatie en integratie van 38 TIKO interviews, en binnen het kader dat naar voren is gekomen uit het gevormde status quo overzicht van Gemeente Arnhem, de gesprekken met beleidsmakers van Gemeente Arnhem en overige, voor HUMINT Solutions beschikbaar gestelde informatie. Binnen de onderzoeksvraag is de culturele sector afgebakend tot die personen, verenigingen, instellingen en organisaties die zich hoofdzakelijk (tijdelijk of structureel) bezig houden met 1) het behoud, 2) de beoefening, 3) de productie en/of 4) de overdracht (van kennis en vaardigheden) van een product met een artistieke en/of culturele kwaliteit en/of 5) direct bemiddelen in dit proces. Als bijdrage is verstaan al wat men (personen & organisaties) binnen de Gemeente Arnhem als aandeel geeft tot een of meerdere doelen van de andere domeinen, of nog zou kunnen geven binnen de bestaande situatie.

**Rapport opbouw:**


p. 6 Het rapport begint met de **samenvatting** van de resultaten. De **drie roze pagina's** in het rapport (pag. 9, 37 en 38) bevatten **alle aanbevelingen.**

p. 12 Vervolgens beschrijft **Deel 1** de waarde van het cultureel product*, en de totale (potentiële) waarde van de culturele sector

p. 14 **Deel 2** presenteert de algemene aanbevelingen voor het cultuurbeleid. Deze bieden het benodigde kader aan de lezer voor de aanbevelingen in Deel 3

p. 24 **Deel 3** bestaat uit de resultaten m.b.t. de Stadsprogramma's, waar mogelijk gekoppeld aan de specifieke programmadoelen, en een afsluitend toekomstperspectief


Daarnaast vindt u achterin twee bijlages:


p. 40 **Bijlage 1** presenteert de resultaten van alle onderzochte domeinen door middel van waardekaarten

p. 50 **Bijlage 2** geeft een beknopte beschrijving van de kern van de TINO methode en de fasen van het uitgevoerde onderzoek


*Wanneer er wordt gesproken over een 'cultureel product' omvat dit alle werken, voorstellingen of exposities die de culturele sector ontwikkelt en/of presenteert. Er is voor deze term gekozen omdat het duidelijk maakt het (hoofdzakelijke) product van de culturele sector te representeren.

# Samenvatting van de resultaten

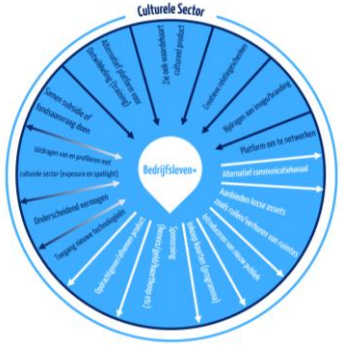
# Samenvatting van de resultaten

## Overzicht van bevindingen en aanbevelingen

### 1 Bijdragen van de culturele sector aan andere domeinen (en visa versa)

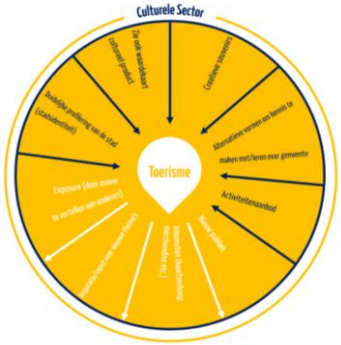
Om de (mogelijke) bijdragen van de culturele sector aan de twee Stadsprogramma's 'Stad op de Kaart' en 'Van Wijken Weten', te identificeren, is eerst een inventaris gemaakt van de bijdragen die de culturele sector biedt en ontvangt van een achttal domeinen, te weten: de publieke sector, het bedrijfsleven, het onderwijs, toerisme, de horeca, de zorgsector, de groensector en de sportsector. Door de overeenkomsten tussen het bedrijfsleven en de horeca, zijn deze twee samengevoegd (met enkele extra opmerkingen over de horeca). Hieronder staat een overzicht van de gevormde 'waardekaarten'. De resultaten en op normale grootte, en per domein vindt u in Bijlage 1 vanaf pagina 40.

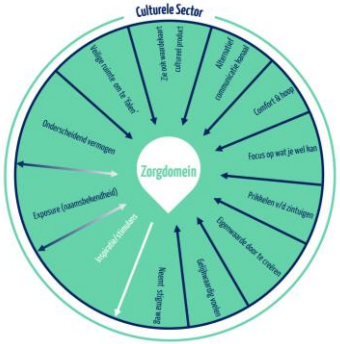


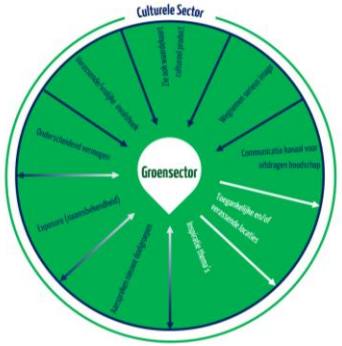



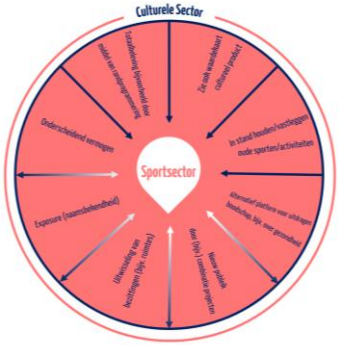






### Waarde van het cultureel product

Uit de inventaris van alle bijdragen kwam een variëteit van waarden van het cultureel product naar voren, die in alle domeinen in meer of mindere mate wordt geleverd. Bij deze 'algemene waarde' kunnen wij drie niveaus onderscheiden: de waarde van het cultureel product op het individuele niveau (een persoon met zichzelf), op het sociale niveau (een persoon met zijn/haar sociale omgeving) en op het maatschappelijke niveau (voor alle personen binnen de gemeente). De volledige omschrijving en een overzicht van deze algemene waarde vindt u op pagina 12.

### Volledige waarde van de culturele sector

Daarnaast kwam door middel van de waardekaarten naar voren dat de culturele sector meer te bieden heeft dan het cultureel product *an sich*. Hoewel het cultureel product de hoofdzaak en de onderscheidende factor is, is de culturele sector in staat het cultureel product te ontwikkelen en/of te presenteren, op basis van diverse bezittingen (*assets*) zoals kennis, netwerk, goederen, ruimtes en een bekendheid/imago. Om een volledig overzicht te krijgen van de waarde die de culturele sector te bieden heeft aan andere domeinen, en andersom, is het dus van belang zowel het cultureel product, als ook deze bezittingen in ogenschouw te nemen. De volledige omschrijving en een overzicht van de algemene bezittingen vindt u op pagina 13.

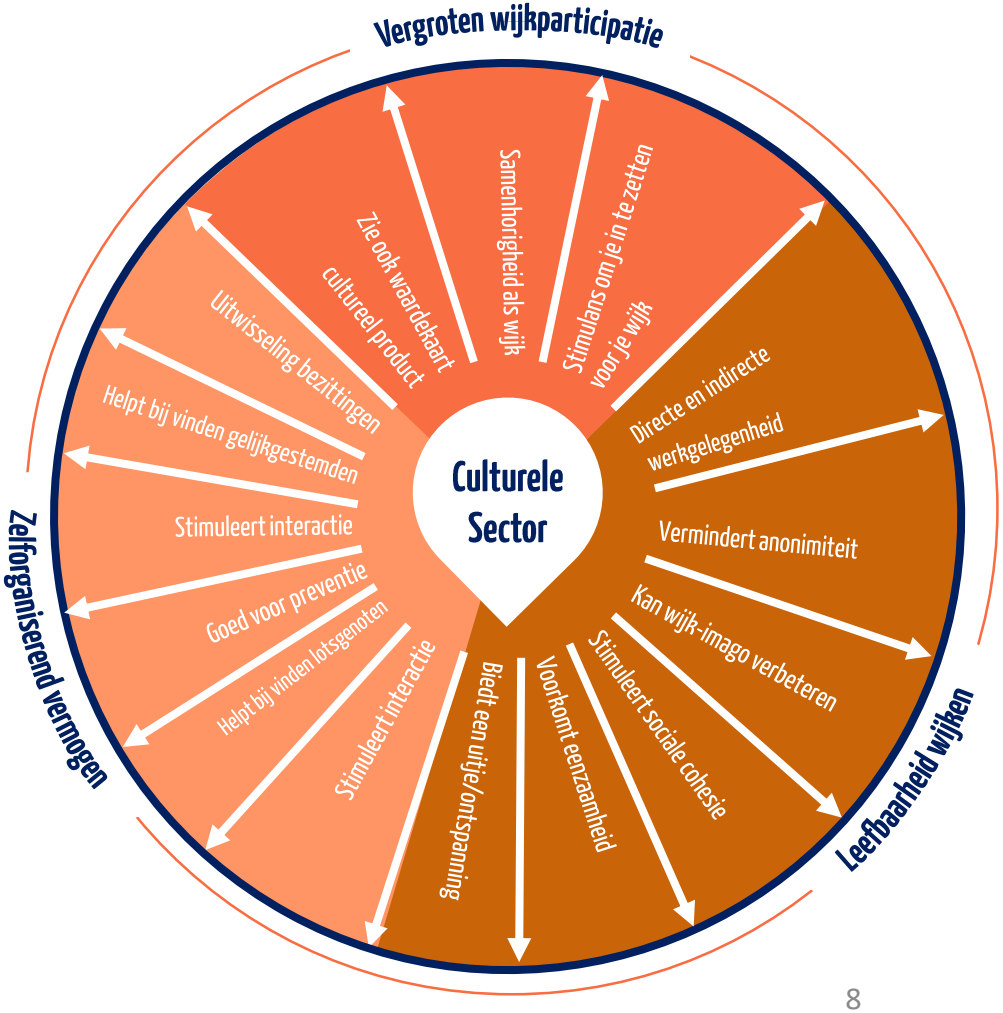
### De bijdrage en potentie van de culturele sector voor de stadsprogramma's

Op basis van de gevormde waardekaarten, kon er gekeken worden naar de relevantie van de bijdragen binnen de kaders van de twee stadsprogramma's 'Stad op de Kaart', en 'Van Wijken Weten'. Hieruit volgden specifieke waardekaarten gericht op de vier thema's binnen 'Stad op de Kaart': Werk!, Vitale Centrumstad en het Rijngoud, Energy made in Arnhem en Marketing van Arnhem. De resultaten bij 'Van Wijken Weten' zijn gepresenteerd op 1 kaart. U vindt deze bijdragen m.b.t. de Stadsprogramma's in Deel 3 vanaf pagina 24.

**Bijdrage van de culturele sector aan Stadsprogramma 'Stad op de Kaart'**
(Zie Deel 3 vanaf pagina 24)




**Bijdrage van de culturele sector aan Stadsprogramma 'Van Wijken Weten'**
(Zie Deel 3 vanaf pagina 24)



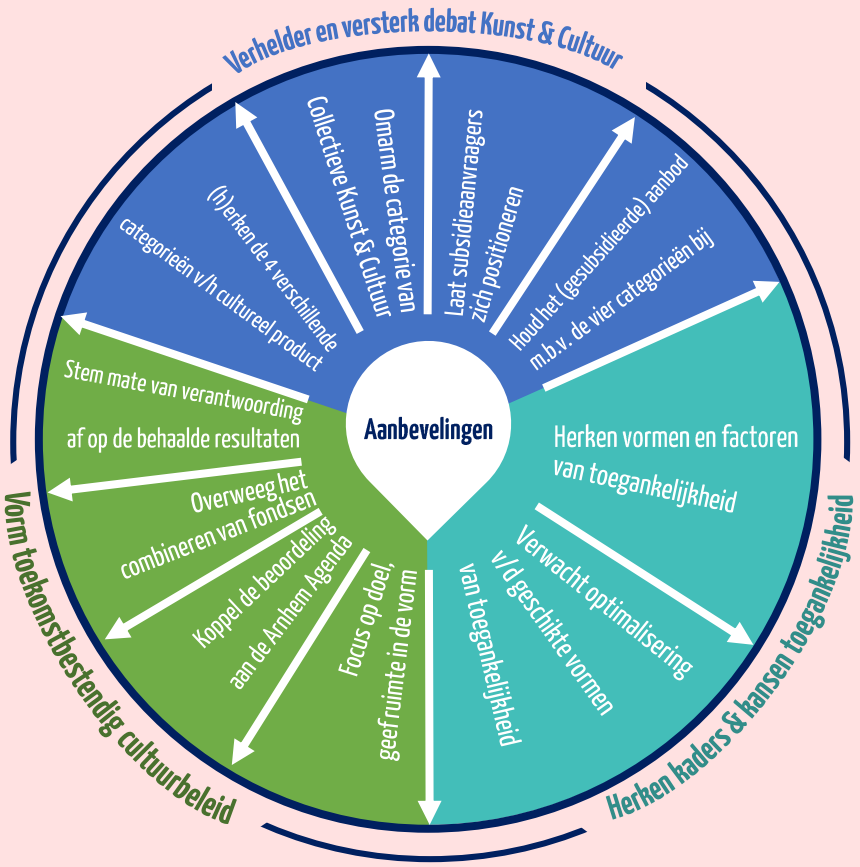
# Samenvatting van de Resultaten

## Overzicht van alle aanbevelingen in het rapport

Op basis van de analyse van de informatie uit de TIKO-interviews, zijn de volgende aanbevelingen voor het cultuurbeleid, en per (thema binnen het) stadsprogramma naar voren gekomen.

Deze staan hieronder samengevat in twee kansenkaarten. Op pagina 37 & 38 staat ook een toekomstperspectief beschreven dat verder ingaat op het achterliggende gedachtegoed.

**Aanbevelingen m.b.t. het algemene cultuurbeleid**
(Zie Deel 2 vanaf pagina 14)




**Aanbevelingen m.b.t. de Stadsprogramma's**
(Zie Deel 3 vanaf pagina 24)



# De resultaten

**Deel 1**

De culturele sector in kaart

- 1.1 De algemene waardekaart van het cultureel product
- 1.2 De totale (potentiële) waarde van de culturele sector

**Deel 2**

Uitdagingen en kansen voor het cultuurbeleid

- 2.1 Verhelder en versterk het debat over Kunst & Cultuur
- 2.2 Herken kaders & kansen toegankelijkheid
- 2.3 Vorm toekomstbestendig cultuurbeleid door ruimte en verbinding

**Deel 3**

Resultaten m.b.t. de culturele sector voor de stadsprogramma's

- 3.1 Stad op de Kaart
  - 3.1.1 Werk!
  - 3.1.2 Vitale Centrumstad en het Rijngoud
  - 3.1.3 Energy made in Arnhem
  - 3.1.4 Marketing van Arnhem
- 3.2 Van Wijken Weten
- 3.3 Als laatste: een toekomstperspectief op de culturele sector

# 1 De culturele sector in kaart

## 1.1 Overzicht van de bijdragen van het cultureel product aan de samenleving

Rechts staat een overzicht van de algemene bijdragen van het cultureel product, die voortkomen uit de actieve en/of passieve cultuurparticipatie, als ook de aanwezigheid van de culturele sector. Hierbinnen kunnen drie niveaus worden onderscheiden:

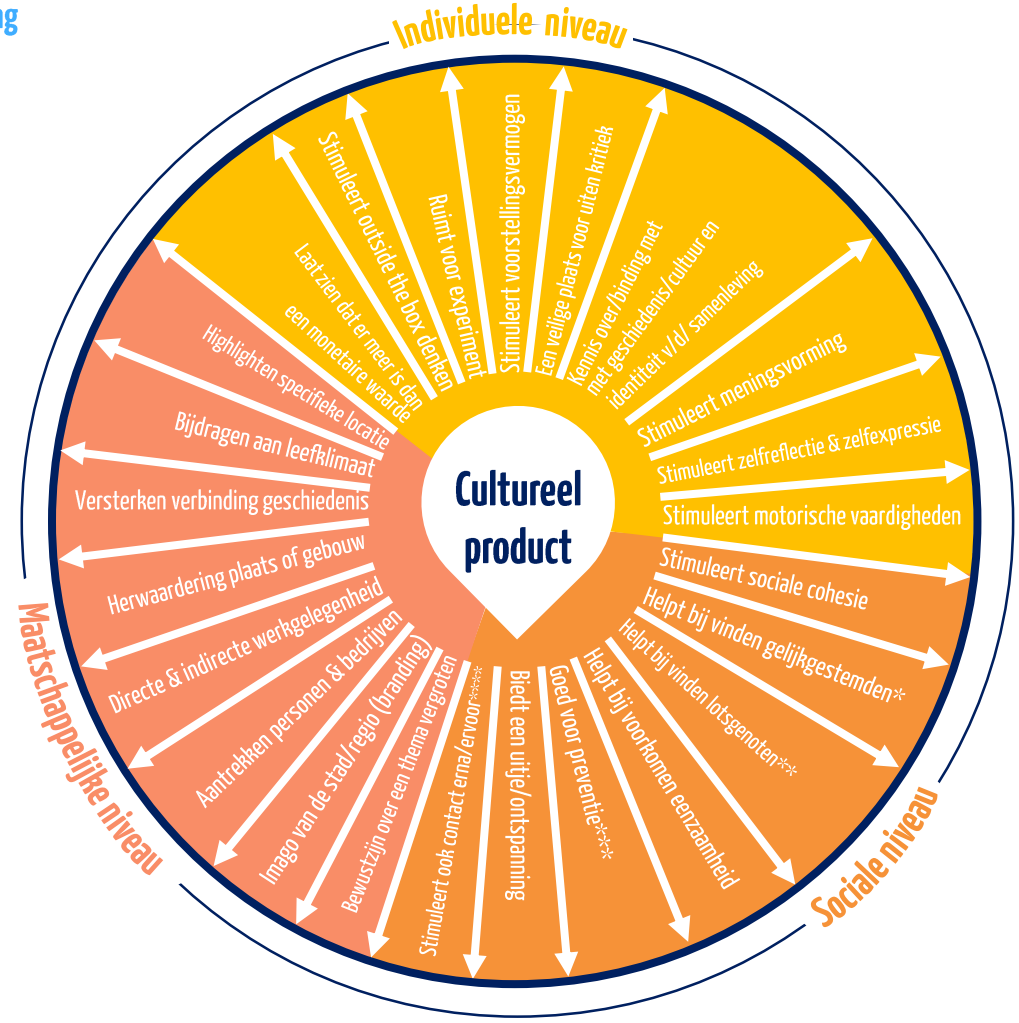
Het **individuele niveau** doelt op de ervaring die de kunst en cultuur geeft op het persoonlijk niveau, zonder de interactie met anderen. Hierbinnen vallen de cognitieve en educatieve waarden voor het individu die bereikt kunnen worden d.m.v. cultuurparticipatie. Ook de positieve bijdrage aan de fysieke conditie (gezondheid) valt hieronder.

Met het **sociale niveau** wordt gekeken naar de waarde van het cultureel product voor de sociale omgeving waarin een persoon interacteert, zoals zijn familie, vriendengroep, collega's, wijk of vereniging. Hier vinden wij onder anderen positieve bijdragen aan processen zoals sociale cohesie, integratie en het tegengaan van eenzaamheid.*

Als derde niveau wordt het **maatschappelijke niveau** onderscheiden: dit is waar iedereen zich beweegt, werkt, woont en recreëert. Op dit niveau draagt de culturele sector bijvoorbeeld bij aan de werkgelegenheid en het toerisme.

Het overzicht moet gezien worden als een richtlijn van de variëteit van waarde en suggereert geen volledigheid.

Bij de waardekaarten van de Stadsprogramma's en bij de specifieke domeinen in Bijlage 1, wordt regelmatig gerefereerd aan deze waardekaart, aangezien de bijdrage van het cultureel product voor alle verschillende domeinen relevant is. Bij de overige waardekaarten worden daarnaast juist de domein-specifieke bijdrages belicht.




*In de literatuur wordt in plaats van te spreken over individueel en sociaal, ook wel gesproken over intrinsieke en extrinsieke waarden. Zie hiervoor bijv. Maanen, Hans van. *How to study art worlds. On the Societal Realisation of Aesthetic Values.* Amsterdam: AUP, 2009.

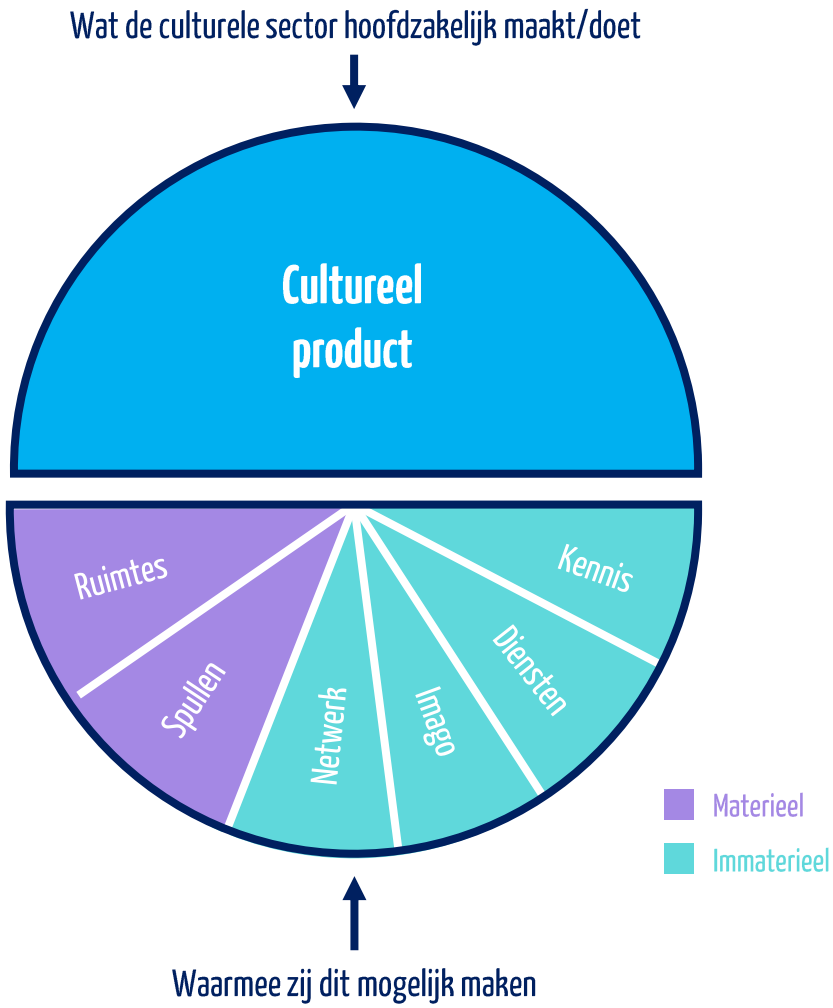
*bijv. andere theaterliefhebbers
**bijv. een theatergroep voor personen met een verstandelijke beperking
***bijv. voor het signaleren van ziekte
****met name bij amateurverenigingen

## 1.2 De totale (potentiële) waarde van de culturele sector

Naast het cultureel product dat de culturele sector aanbiedt, heeft iedere culturele organisatie of individuele speler meer bezittingen in huis die bij kunnen dragen aan de andere domeinen in de gemeente. Rechts staat een overzicht van de bezittingen van de spelers in de culturele sector, met daarboven het cultureel product (ook beschreven op de vorige pagina). Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen **materiële bezittingen**, inclusief: (repetitie)ruimtes, spullen (van muziekinstrumenten, tot aan stoelen), en **immateriële bezittingen** zoals het netwerk (mogelijkheid te introduceren bij anderen), imago, de diensten (aanbieden van extra handen) en de kennis die de persoon of organisatie te bieden heeft.

De hoedanigheid en hoeveelheid van deze bezittingen verschillen per speler, zo zal niet iedere kunstenaar in het bezit zijn van een ruimte, en is het netwerk van een individu kleiner dan het netwerk van een volledige organisatie. Echter, dat deze assets ook los benut worden bewijst de praktijk. Zo worden er ruimtes verhuurd, parkeerplaatsen uitgewisseld en vormt het imago vaak een stimulans voor bedrijven om te sponsoren. Daarnaast vinden mengvormen plaats. Zo kan een training gezien worden als het aanbieden van een dienst en tevens van kennis, en is een podium de combinatie van een ruimte, spullen en het imago.

Het in kaart brengen van de volledige inventaris van personen en organisaties in de culturele sector beoogt geenszins te suggereren dat culturele organisaties verplicht zouden moeten worden al hun afzonderlijke bezittingen continue aan te bieden aan de markt. Wanneer een theater altijd alle ruimtes verhuurd heeft, is er immers geen mogelijkheid meer om op datzelfde podium het cultureel product aan te bieden. Wel maakt dit overzicht inzichtelijk wat de volledige (potentiële) bijdrage van de culturele sector aan andere domeinen is. Vervolgens zou gekeken moeten worden hoe dit binnen de strategie van de persoon of organisatie, geoptimaliseerd kan worden.



# 2 Uitdagingen en kansen voor het cultuurbeleid

## 2.1 Verhelder en versterk het debat over Kunst & Cultuur

**Aanbeveling 1: (H)erken de vier verschillende categorieën van het cultureel product**

Uit het TINO onderzoek kwam naar voren dat er 4 categorieën onderscheiden kunnen worden binnen het cultureel product dat de culturele sector levert, namelijk: Autonome Kunst, Cultureel Erfgoed, Cultuureducatie en Collectieve Kunst & Cultuur. Onderstaand staat een korte beschrijving van iedere categorie en hoe deze bijdraagt. Het is belangrijk te vermelden dat in de praktijk projecten vaak in mengvormen plaatsvinden. De nieuw gedefinieerde categorie Collectieve Kunst & Cultuur wordt op de volgende pagina verder toegelicht. Het onderscheid tussen de vier vormen kan helpen in het (h)erkennen van de verschillende bijdragen, het vormen van de juiste verwachtingen en het creëren van overzicht.*

### 1 Autonome Kunst

Beschrijving:
Het maken van nieuw, of het uitvoeren van bestaand werk, of een bewerking van een bestaand werk, waar de nadruk ligt op de **artistieke kwaliteit**

Culturele bijdrage:
Zie de algemene waarde van het cultureel product (zowel individueel, sociaal als maatschappelijk).

### 2 Cultureel Erfgoed

Beschrijving:
De **conservatie** van regionaal of lokale kunst en cultuur (materieel en immaterieel).

Culturele bijdrage:
Draagt bij aan (her)waardering van de geschiedenis, identiteit, saamhorigheid en bewustzijn. Met name wanneer de conservatie samengaat met cultuureducatie (zie rechts).

### 3 Cultuureducatie

Beschrijving:
De actieve **overdracht** van kunst- en cultuurkennis en vaardigheden tussen personen (ook mogelijk met de inzet van online platforms).

Culturele bijdrage:
Draagt bij aan het in stand houden van kunst & cultuur kennis en vaardigheden. Wij maken een onderscheid tussen cultuureducatie en de inzet van kunst & cultuur voor bredere (niet-artistieke) doelen. Deze vorm van cultuureducatie zouden wij onder Collectieve Kunst & Cultuur (zie rechts).

### 4 Collectieve Kunst & Cultuur

Beschrijving:
De **inzet** van kunst en cultuur voor een collectieve behoefte of vraagstuk (tijdelijk of structureel) uit de maatschappij.

Culturele bijdrage:
Biedt diverse mogelijke bijdragen, zoals het geven van een platform voor samenkomst, debat, om te netwerken, maar ook voor het toegankelijk maken van een thema, of het verbeteren van de leefomgeving.

*Tevens zou binnen de categorieën het verschil tussen kunst en cultuur duidelijker gedefinieerd kunnen worden, zodat de uniekheid van beiden beter te onderscheiden is en vervolgens (h)erkend kan worden. Het viel echter buiten de opzet van dit onderzoek om verder op dit onderscheid in te gaan.

**Toelichting Collectieve Kunst & Cultuur**

Uit het TINO onderzoek kwam naar voren dat er een 4e categorie van culturele bijdrage onderscheiden kan worden. In deze categorie staat een tijdelijk of structureel vraagstuk en/of behoefte vanuit de maatschappij centraal. Het vraagstuk kan vanuit een specifieke doelgroep komen zoals bijvoorbeeld ouderen, vanuit een geografisch bepaalde groep zoals een wijk, maar ook vanuit het bedrijfsleven. Het cultureel product binnen deze categorie heeft betrekking op: 1) (meerdere) personen (bijv. muziekles binnen een zorginstelling), 2) plaatsen (bijv. kunst om het veiligheidsgevoel te vergroten), 3) producten (bijv. designkleding voor personen in een rolstoel), en/of 4) processen (bijv. een app voor ouderen om herinneringen mee op te halen). Er is gekozen om deze categorie te definiëren als Collectieve Kunst & Cultuur, om te benadrukken dat het zich altijd op een gezamenlijk belang richt en nooit streeft naar individuele doelen. Bij deze vorm van kunst en cultuur vormt de kunst & cultuur zelf een wezenlijk onderdeel van het proces of eindproduct maar de artistieke kwaliteit vormt niet de (enige) leidraad, deze wordt bepaald door het vraagstuk. Hoewel wij bepleiten dat er een duidelijkere (h)erkenning komt voor deze categorie, zijn de activiteiten die wij hierbinnen zouden plaatsen niets nieuws. Zo vormt amateurkunst een perfect voorbeeld van collectieve Kunst & cultuur, omdat niet(alleen) het artistiek product, maar het samenzijn en samen doen de nadruk heeft. Andere voorbeelden van deze vorm is het koor van Stadscompagnie in Arnhem, waar werklozen samen komen om te zingen, de tekeningen van de Jansbeekl, waarbij de kunst als communicatiemiddel gebruikt wordt en cultuureducatie gericht op de persoonlijke (niet-artistieke) ontwikkeling. Ook culturele evenementen die plaatsvinden op verzoek van bedrijven, met als doel een omgeving te creëren om te netwerken, zouden wij onder Collectieve Kunst & Cultuur plaatsen. Hier wordt namelijk niet (alleen) een artistiek doel beoogd, maar ook een bijdrage geleverd aan een behoefte en/of vraagstuk uit de maatschappij (in dit geval vanuit bedrijven).

**Verschil collectieve kunst & cultuur en andere kunstvormen**

Waar **toegepaste kunst** of kunstnijverheid het esthetische vormgeven van dagelijkse gebruiksvoorwerpen vanuit de schoonheidsprincipes van de kunst betreft, draagt bij Collectieve Kunst & Cultuur, de artisticiteit in het proces of eindproduct bij aan het beantwoorden van een actueel vraagstuk of behoefte uit de maatschappij. Collectieve Kunst & Cultuur is dus breder dan het verzorgen van een esthetische vormgeving, en kan o.a. bijdragen aan sociale, bedrijfsmatige, ruimtelijke, en ecologische vraagstukken. Toegepaste kunst zou als een onderdeel gezien kunnen worden van Collectieve Kunst & Cultuur, indien de toepassing voortkomt uit een niet-artistiek vraagstuk uit de maatschappij. Ook **community arts** valt onder Collectieve Kunst & Cultuur, omdat deze kunstvorm zich richt op het betrekken van een gemeenschap (bijvoorbeeld een wijk), en hen laat bijdragen aan het vormen van een publiek kunstwerk, vaak met als doel een vraagstuk uit de wijk in beeld te brengen of te beantwoorden.

**Aanbeveling 2: Omarm de categorie van Collectieve Kunst & Cultuur, subsidieer onder de juiste voorwaarden**

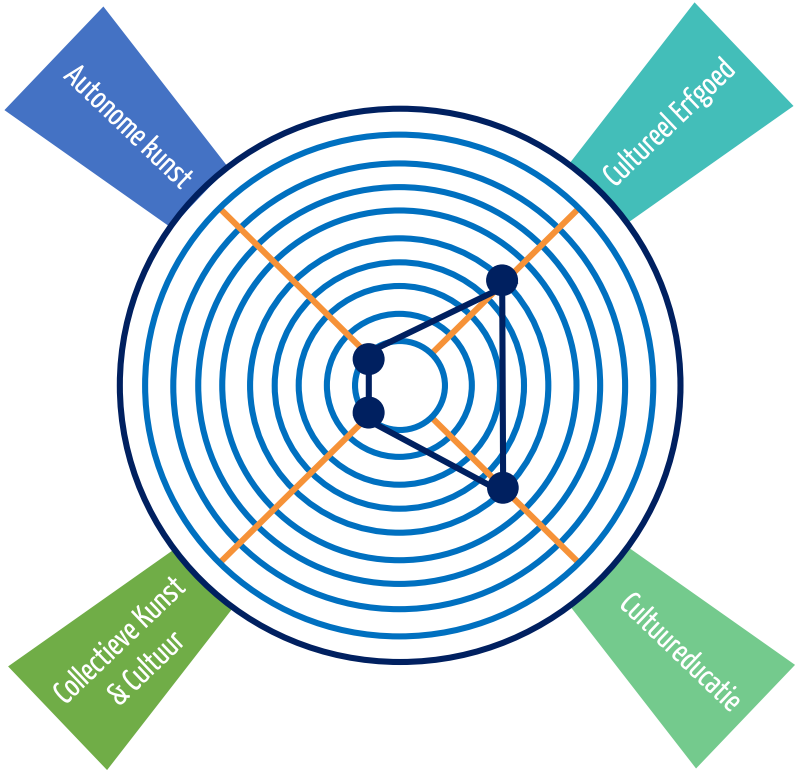
Activiteiten die ingezet worden voor meer dan alleen het artistieke doel, of in staat zijn om zelf (grotendeels) alle inkomsten te verwerven, zouden niet buiten de culturele sector geplaatst moeten worden. Juist door Collectieve Kunst & Cultuur een naam te geven, en te (h)erkennen als aparte categorie, kan er een verduidelijking plaatsvinden van de culturele sector, en kunnen alle verschillende verschijningsvormen van de waarde van het cultureel product worden geclaimd. De aanwezigheid van een culturele of artistieke waarde is de voornaamste indicatie voor de overheid of gemeente dat iets binnen de culturele sector valt. Daarna zou pas gekeken moeten worden naar de commerciële potentie en eventuele subsidiëring.

Een tweede aandachtspunt dat we de gemeente graag willen meegeven is het belang de culturele sector verder in kaart te brengen. Dit geeft haar niet alleen beter zicht op de ontwikkelingen en behoeftes in de stad, maar helpt haar ook in de legitimering van haar cultuurbeleid. Ook met het oog op de betrokken burger die, met name door de digitalisering, gemakkelijker toegang heeft of vindt tot informatie, andere inwoners, en de media, is het hebben van een duidelijk overzicht cruciaal. Niet slechts om weerstand bij inwoners of andere stakeholders te voorkomen, maar juist om in te spelen op hun eigen enthousiasme voor en interesses in de gemeente waarin hij of zij leeft.

**Aanbeveling 3: Laat subsidieaanvragers zich positioneren**

Meer overzicht kan allereerst bereikt worden door het onderscheid in de vier beschreven categorieën mee te nemen in de aanvraagprocedure. De aanvrager kan gevraagd worden het project waarvoor subsidie wordt aangevraagd te plaatsen binnen de focus-kaart (zie rechts). Natuurlijk dient hierbij rekening gehouden te worden met eventuele mengvormen. Dit kan worden opgevangen door de aanvrager bijvoorbeeld acht 'verdeelpunten' te geven die hij/zij naar eigen inzicht kan verdelen over de focus-kaart om zo een goede afspiegeling te geven van de insteek van het project. Op deze manier krijgt de Gemeente inzicht in de nadruk van de projecten en het zelfinzicht van de aanvrager.

Het is hierbij belangrijk dat naar (potentiële) aanvragers duidelijk gecommuniceerd wordt dat een grote verscheidenheid niet per definitie beter is. Wanneer een project zich volledig richt op Autonome Kunst is dat niet minder waardevol dan wanneer een aanvrager aan alle vier de categorieën evenveel wil gaan bijdragen. Het gaat er juist om dat de aanvrager 'kleur kan bekennen', en kan claimen waar zijn of haar bijdrage met het project op gericht zal zijn. De Gemeente kan vervolgens bij de beoordeling de nadruk leggen op de artistieke kwaliteit (bij Autonome Kunst), op de kwaliteit van het behoud van de kunst/cultuur (bij Cultureel Erfgoed), op de kwaliteit van de overdracht (bij Cultuureducatie), en/of bij de kwaliteit van de inzet van het cultureel product voor een vraagstuk uit de maatschappij (bij Collectieve Kunst & Cultuur).

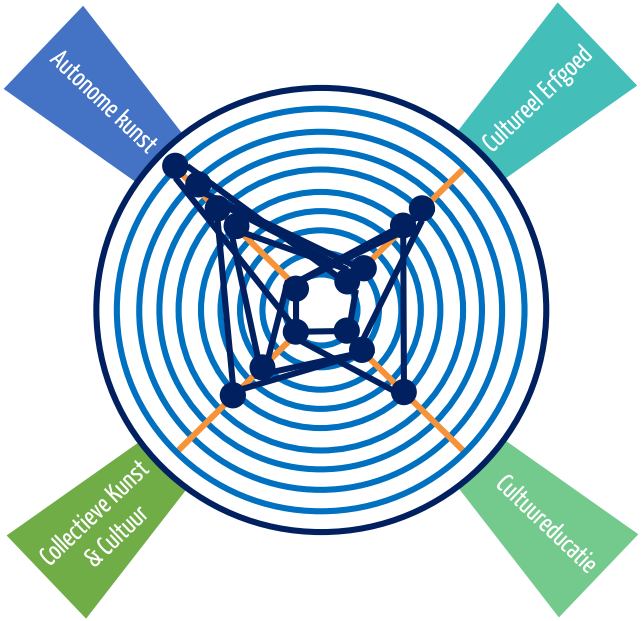


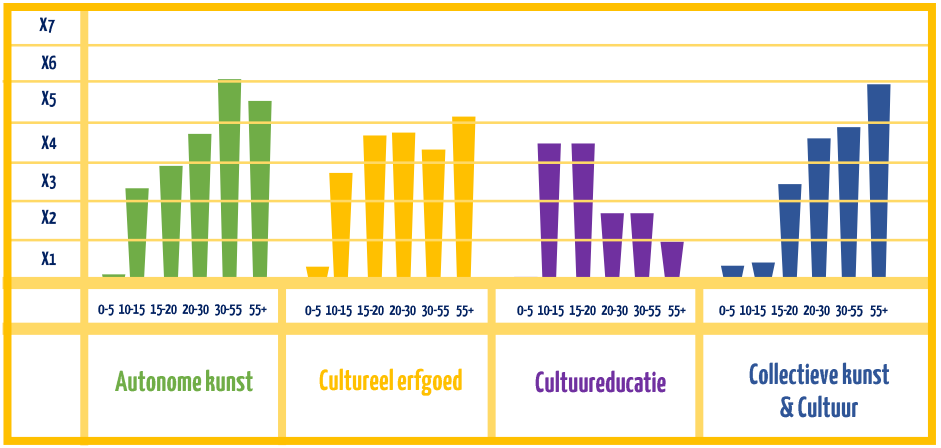

Voorbeeld van een focus-kaart, waarin de aanvrager het project kan positioneren binnen de vier categorieën van het cultureel product.

**Aanbeveling 4: Houd het (gesubsidieerde) aanbod m.b.v. de 4 categorieën bij**

Door de positionering van alle (gehonoreerde) aanvragen bij te houden kan zichtbaar worden gemaakt bij welke kunst en cultuur categorie de nadruk ligt (zie voorbeeld linksonder). Dit kan tevens worden uitgewerkt aan de hand van een visueel overzicht, waar ook het aanbod per doelgroep is uitgewerkt. Rechtsonder staat een voorbeeld waar de differentiatie plaatsvindt op basis van leeftijd. Er zou ook gekozen kunnen worden deze differentiatie plaats te laten vinden op basis van de regio/wijk, het opleidingsniveau en/of de toegangsprijs. Binnen ieder domein zou dit nog verder uitgewerkt kunnen worden. Zo zou bij Autonome Kunst onderscheid gemaakt kunnen worden tussen dans, toneel, beeldend etc.

Met dit overzicht kan de Gemeente er vervolgens voor kiezen bij te sturen door middel van beleid, of de ontwikkeling vanuit de maatschappij de ruimte te geven (bijv. wanneer er vanzelf een grotere focus op Autonome Kunst ontstaat).



## 2.2 Herken kaders & kansen toegankelijkheid

Uit het onderzoek is gebleken dat hoewel de culturele sector ook het talent heeft om plaatsen, processen en thema's (weer) toegankelijk te maken, de toegankelijkheid van het cultureel product zelf een uitdagend vraagstuk blijft. Deze toegankelijkheid speelt een belangrijke rol in het vergroten van de waarde van het cultureel product voor de beoogde doelgroep, en tevens ter bevordering van de spin-off naar andere domeinen binnen de gemeente. Hieronder worden de geïdentificeerde vormen van toegankelijkheid beschreven als ook aanbevelingen hoe deze te optimaliseren.

**Aanbeveling 5: Herken vormen en factoren van toegankelijkheid**

De toegankelijkheid kan gedefinieerd worden als de mate waarin mogelijke 1) fysieke, 2) inhoudelijke, als ook 3) conceptuele drempels geminimaliseerd zijn.* Onder **fysieke toegankelijkheid** valt de mate waarin je als bezoeker ter plaatse kunt zijn. Factoren die deze fysieke toegankelijkheid beïnvloeden zijn onder andere het aantal/de locaties van de verkooppunten van de toegangsbewijzen, de prijs, de locatie van de voorstelling of expositie, de (speel)tijden en de frequentie (eenmalig, regelmatig). De **inhoudelijke toegankelijkheid** kan beschreven worden als de mate waarin het cultureel product te bereiken is door het publiek. Een geïnteresseerde kan wellicht zelf niet aanwezig zijn, maar wel via een *live stream* meekijken, of later een dvd bestellen. Factoren die de inhoudelijke toegankelijkheid beïnvloeden zijn onder andere de beschikbare media (bijvoorbeeld via beeld, geluid, schrift), de gebruikte platforms om deze media aan te bieden (bijvoorbeeld via internet, op locatie, in winkels), de prijs, de tijden en de frequentie waarmee de media wordt aangeboden. De **conceptuele toegankelijkheid** is de mate waarin de opzet van het project (thema, idee en uitwerking) aansluit bij de interesse en kennis van de beoogde doelgroep. Een optreden van een metal-band voor ouderen zal waarschijnlijk een grotere uitdaging hebben om het conceptueel toegankelijk maken, dan een optreden van een klassiek orkest. De conceptuele toegankelijkheid lijkt bevorderd te worden door het engageren van publiek. Hierin herkennen wij drie 'niveaus':

1) Het cultureel product wordt 'tentoongesteld' maar heeft verder **geen specifieke binding** met het publiek
2) Het cultureel product sluit aan bij een **interesse** van het publiek
3) Het publiek vindt een **antwoord** in of door middel van het cultureel product op een bestaand en niet (volledig) artistiek vraagstuk of probleem dat zij heeft

Het is belangrijk hierbij op te merken dat een project dat valt onder Collectieve Kunst & Cultuur meestal vanzelf in het derde niveau zit, terwijl een autonoom kunstwerk meestal wordt gekenmerkt door niveau 1 of 2. Om die reden kan er van verschillende vormen van kunst en cultuur ook niet dezelfde mate van conceptuele toegankelijkheid worden verwacht.

**Aanbeveling 6: Verwacht optimalisering van de geschikte vormen van toegankelijkheid**

Hoewel verschillende projecten natuurlijkerwijs verschillende mate van toegankelijkheid hebben, kan de stap om het cultureel product zelf te verkennen wel zo klein mogelijk worden gemaakt worden door binnen een project te compenseren tussen de vormen van toegankelijkheid. Een project dat fysiek niet zo toegankelijk is, bijvoorbeeld door de bijzondere locatie (op de top van een berg) of tijd (midden in de nacht), kan inhoudelijk nog steeds toegankelijk gemaakt worden door de inhoud door middel van diverse media en op verschillende platforms aan te bieden aan de beoogde doelgroep. Een project dat conceptueel niet zo toegankelijk is kan dit compenseren door fysiek en inhoudelijk juist wel zo toegankelijk

*Daarnaast zou binnen het gehele project-proces ook onderscheid gemaakt kunnen worden tussen de toegankelijkheid binnen verschillende ontwikkelingsfases, zoals tijdens de creatie of presentatie.

mogelijk te zijn, bijvoorbeeld door gratis entree en/of een locatie te kiezen in de openbare ruimte. Een bijzonder aandachtspunt bij het thema van toegankelijkheid is ook de vergrijzing. Waar bij een oudere doelgroep vanzelfsprekend gedacht wordt aan het belang van de fysieke toegankelijkheid, moet echter ook rekening gehouden worden met de conceptuele toegankelijkheid, bijvoorbeeld voor personen met alzheimer. Hetzelfde geldt voor personen met een verstandelijke beperking. Uit het onderzoek kwam naar voren dat conceptueel passend aanbod in Gemeente Arnhem voor deze doelgroepen als te gering wordt ervaren.
Hieronder vindt u twee voorbeelden ter bevordering van de inhoudelijke (linksonder) en fysieke (rechtsonder) toegankelijkheid van kunst en cultuur.

VOORBEELD

### Kunst & Cultuur zender om te streamen

Hoewel het natuurlijk een andere beleving is om kunst op locatie te ervaren, hebben wij een grote mogelijkheid gezien in het brengen van kunst naar de mensen toe, bijvoorbeeld middels een streaming-kanaal. Culturele organisaties zouden voorstellingen en exposities online beschikbaar kunnen stellen. Zij zouden dit aanbod kunnen combineren en op een 'Arnhemse Kunst & Cultuur kanaal' aan kunnen bieden, bijvoorbeeld aan ziekenhuizen, verzorgingstehuizen of liefhebbers in het buitenland. De uitzendingen zouden gekoppeld kunnen worden met meet & greets waarbij personen van de voorstelling/expositie ter plekke meer komen vertellen over wat er online te zien is. Uiteindelijk vraagt dit van beide partijen (aanbieder en afnemer) een minder grote investering terwijl het wel de mogelijkheid biedt inhoudelijk toegang te krijgen tot het cultureel product.

VOORBEELD

### Kunst op de afvalwagens

Om de kunst en cultuur in wijken te krijgen waar deze nu nog niet (voldoende) komt, zou er een samenwerking gezocht kunnen worden met Suez. Hun afvalwagens rijden al door de stad, komen in alle wijken, en bieden expositieruimte. Dit kunnen rijdende musea worden waar inwoners afbeeldingen van kunst kunnen bekijken. Hier zijn vele vormen voor te bedenken, bijvoorbeeld door ArtEZ studenten eens per jaar de vormgeving te laten maken, inwoners van de stad uit te nodigen kunst te maken, kunst die op dat moment in musea te zien is af te beelden, en/of QR-codes toe te voegen op de wagens die, wanneer gescand door inwoners, resulteren in korting bij de musea. Ook zou er gekeken kunnen worden naar de verbinding met het thema duurzaamheid, bijv. voor afbeeldingen van kunstwerken die gemaakt zijn van hergebruikt materiaal te tonen. De mogelijkheden zijn eindeloos en de verwachte impact en aandacht die hiermee gegenereerd kan worden, ook op landelijk niveau, is groot.


© 2003 – 2016 HUMINT Solutions

## 2.3 Vorm een toekomstbestendig cultuurbeleid

Een belangrijke aandachtspunt is de ontwikkelende aanwezigheid van de culturele sector op commercieel gebied. Waar door middel van het uitgebreide subsidie-gebouw, een groter speelveld was voor activiteiten met de nadruk op artisticiteit, werd door de economisering van het debat over kunst en cultuur, en de daaruit vloeiende bezuinigingen, culturele organisaties verzocht, al dan niet verplicht zich financieel ondernemender op te stellen. Twee belangrijke ontwikkelingen zijn als gevolg hiervan te onderscheiden:

### 1 Toename cross-overs over domeingrenzen

Een gevolg van de noodzaak om te ondernemen, maar zeker ook gevoed vanuit de intrinsieke behoefte tot innovatie, is het toenemende aantal cross-over projecten, bijvoorbeeld tussen de culturele sector en de zorgsector, het onderwijs, de groensector en natuurlijk het bedrijfsleven. Deze projecten sluiten qua inhoud wel aan op de beleidsdoelen van Gemeente Arnhem maar vinden niet altijd even gemakkelijk een plek binnen de huidige beleidskaders. Zo kan een project waar cultuur met zorg gecombineerd wordt klem komen te zitten tussen twee aanvraagprocedures. Dit belemmert niet alleen het project, maar geeft ook een tegenstrijdig signaal af: ondernemerschap lijkt te worden afgestraft en niet te worden beloond. Dit is een ontwikkeling waarvan wij verwachten dat deze alleen maar verder zal toenemen. Om die reden is het waardevol om binnen de aanvraagprocedures meer ruimte te geven in de vorm, maar specifieker te worden in het beoogde doel (de bijdrage). Naast de criteria binnen de aanvraagprocedure kan hiervoor ook de differentiatie tussen de vier categorieën van het cultureel product ingezet worden. Zie hiervoor Aanbeveling 1 op pagina 14.

### 2 Toenemend spanningsveld met de commerciële spelers

Een tweede ontwikkeling die zich afspeelt, is een toenemend spanningsveld tussen culturele organisaties die zich op commerciëler gebied bevinden, en de daar al aanwezige spelers zoals de horeca. De twee domeinen bevinden zich steeds meer in elkaars vaarwater en commerciële spelers klagen over oneerlijke concurrentie. Hoewel deze ontwikkeling op zich niet verkeerd is, vraagt dit wel om effectief beleid. Immers, het kan niet zo zijn dat de culturele sector verweten wordt zich van hun commerciële kant laten zien, iets wat hen in de afgelopen jaren in toenemende mate gevraagd is. Tegelijkertijd moet voorkomen worden dat deze beweging ontwikkelt in (meer) weerstand bij de commerciële spelers in het veld. Dit zal uiteindelijk niet bijdragen aan meer draagvlak voor de (subsidiering van de) culturele sector. Uit het onderzoek kwam naar voren dat gefocust moet worden op het ruimte geven aan deze ontwikkeling, maar binnen een kader dat gesteld wordt door de juiste voorwaarden te scheppen.

**Aanbeveling 7 : Focus op doel, geef ruimte in de vorm**

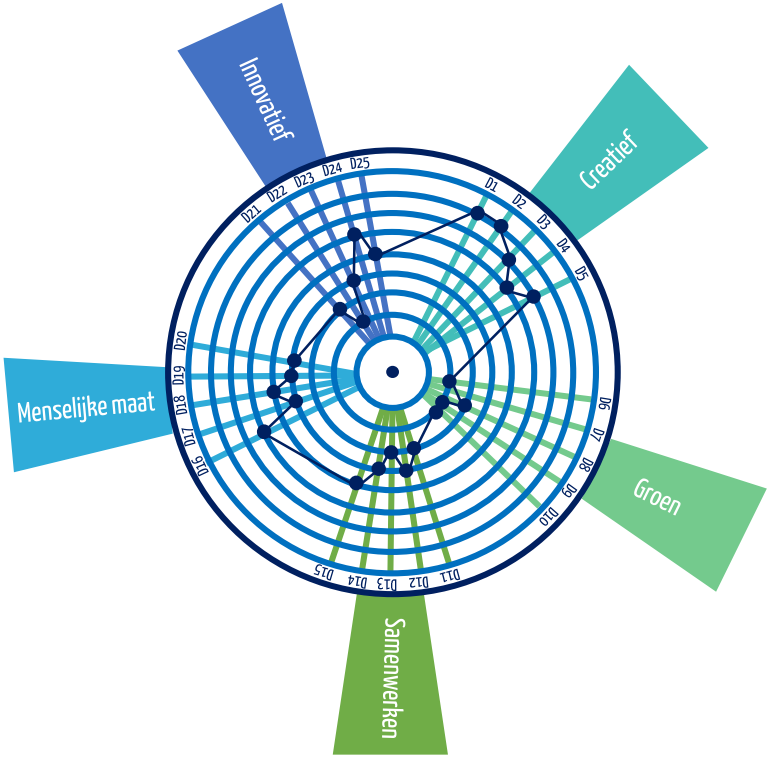
Vanuit de verwachting dat de culturele sector alleen maar meer hybride wordt, zowel in inhoudsvormen (bijvoorbeeld door kunst en sport te combineren) als in organisatievormen (door bijvoorbeeld ook horeca in het portfolio op te nemen), zou het waardevol zijn uitgangspunten te hanteren die ruimte geven aan deze vormen, maar specifieker zijn over het beoogde doel. Vanuit dit onderzoek kwam naar voren dat dit doel, oftewel de bijdrage met het cultureel product, meer gespecifieerd dient te worden. Wanneer dit overtuigend en helder is (ook door middel van het categoriseren van het cultureel product binnen 1 van de 4 vormen), kan de vorm meer worden losgelaten. Op de volgende pagina staat een voorstel van uitgangspunten en voorwaarden die enerzijds ruimte bieden voor cross-overs en anderzijds het kader afbakenen door effectieve en relevante criteria te stellen.

De voorwaarden die gesteld kunnen worden zijn bijvoorbeeld dat het project 1) niet (volledig) uit reguliere middelen kan worden bekostigd, 2) een publiekelijk belang dient (meer dan 1 persoon) en 3) dat de kunst en/of cultuur een wezenlijk onderdeel vormt van het proces of eindproduct. Vervolgens kan er op de volgende punten gelet worden: 1) de beoogde meerwaarde van het project voor de Gemeente Arnhem, 2) de (onderbouwing van) de gekozen projectvorm en 3) (de onderbouwing van de aanvrager) waarom hij/zij de geschikte en logische (deel) uitvoerder van het omschreven project is.

Met deze voorwaarden en uitgangspunten kan er meer ruimte gegeven worden aan de vorm, terwijl het doel (een artistieke en/of culturele bijdrage aan de gemeente) helder blijft. Tevens zou overwogen kunnen worden ook andere spelers, zoals bedrijven, sportorganisaties, of onderwijsinstellingen op basis van dezelfde criteria de mogelijkheid te geven een aanvraag in te kunnen dienen. De selectie vindt dan niet plaats op de 'wie voert het uit?' maar alleen nog op 'wat draag je bij?', terwijl er dus altijd ook gekeken wordt of het een logische aanvrager/projectvorm is. Op deze manier worden er meer gelijke kansen gecreëerd en kunnen omslachtige vormen vermeden worden, zoals stichtingen die een BV oprichten voor de winst, en BV's die stichtingen oprichten voor het aanvragen van subsidies. Wij adviseren om bedrijven en stichtingen gelijke kansen en plichten te geven, en culturele organisaties bijvoorbeeld ook meer ruimte te geven in het opbouwen van een reserves.

Als laatste: met het oog op de toenemende cross-overs en de waarde van Collectieve Kunst & Cultuur waar deze samenwerkingen al plaatsvinden, is het raadzaam om bij de beoordeling van aanvragen ook enkele personen te betrekken die juist vanuit de aansluitende domeinen komen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan personen vanuit de zorg, onderwijs en technologie.

**Aanbeveling 8: Koppel de beoordeling aan de Arnhem Agenda**
Uit het onderzoek kwam naar voren dat het waardevol zou zijn de aanvraagprocedure van de subsidie aanvragen te koppelen aan de Arnhem Agenda. De aanvrager kan de vraag gesteld worden 'Hoe draagt het project bij aan (een van) de doelen binnen de Arnhem Agenda', en bijvoorbeeld weer een aantal




**Voorbeeld** van een vorm waarin de aanvrager kan aangeven aan welke doelen binnen de Arnhem Agenda het project zal bijdragen (hier vijf per Agenda punt). Natuurlijk moet hierbij ook om een geschreven toelichting gevraagd worden, en dient de aanvraagprocedure in verhouding te staan met de grootte van de aanvraag. Overwogen kan worden deze doelenkaart bijvoorbeeld alleen op te nemen bij de vierjarige subsidies.

verdeelpunten worden gegeven wat zij naar eigen inzicht kunnen verdelen over de focuskaart. Dit geeft de mogelijkheid aan culturele organisaties om al hun bijdrages aan de Gemeente te tonen. Het biedt de gemeente op haar beurt een middel om in kaart te brengen hoe de culturele sector bijdraagt (of in ieder geval de intentie heeft om bij te dragen) aan de overkoepelende beleidsdoelen. Een culturele organisatie die naast een cultureel product ook een grote sociale bijdrage levert d.m.v. van vrijwilligerswerk- of stageplaatsen, krijgt op die manier de waardering die het verdient. Of wanneer een culturele organisatie een bijdrage levert aan een doel wat niet vanzelfsprekend verbonden is aan de culturele sector zoals bijvoorbeeld duurzame energie, kan hier door deze aanpak ook erkenning aan worden gegeven. Natuurlijk blijft het cultureel product voorop staan, en zal er duidelijk gecommuniceerd moeten worden dat het leveren van bijdragen aan meer beleidsdoelen niet per se beter is. Sterker nog, voorkomen moet worden dat subsidieaanvragers van culturele organisaties het gevoel hebben naar thema's toe te moeten schrijven. Het gaat (net als bij het positioneren bij de 4 categorieën van het cultureel product) om het beschrijven van je specialisatie, zodat je vervolgens daarop beoordeeld en voor gewaardeerd kan worden.

Dezelfde koppeling van een subsidieaanvraag aan de doelen van de Arnhem Agenda, kan ook bij andere subsidieaanvragen ingezet worden (zoals bij sport). Wanneer de voorgestelde projecten/organisaties op hun beurt bijdragen aan een doel wat bijvoorbeeld onder 'creatief' valt, kan dit ook worden erkend. Door dit als Gemeente bij te houden ontstaat een beter zicht op de totale bijdrage van alle (gesubsidieerde) projecten binnen de Gemeente. Ook kan door het structureel in kaart brengen van de aanvragen, gekoppeld aan de doelen, beter zicht komen op wat er leeft in de stad en waar een natuurlijke focus ligt wat betreft het 'thema' dat de stad bindt (bijvoorbeeld bij 'Groen' of 'Creatief'). De Gemeente kan hier vervolgens op inhaken, of bijsturen door middel van beleid. Ook zou overwogen kunnen worden een 'open' thema-ruimte toe te voegen, waar de aanvrager naar eigen inziens nog een thema bij kan schrijven indien hij/zij deze mist in de opties. Door dit systematisch bij te houden kan gezien worden of de Arnhem Agenda volledig is of in de toekomst bijgesteld kan worden op wat er speelt in de stad.

**Aanbeveling 9: Overweeg het combineren van fondsen**

Door de toenemende mate van cross-overs, en vermenging van domeinen (zoals cultuur en sport), zou de Gemeente ook kunnen overwegen om enkele subsidielijnen te gaan combineren. Zo zou er een fonds gemaakt kunnen worden voor alle amateurverenigingen (zowel binnen sport als cultuur), waar de focus met name ligt op het bestuur, het bereiken van de doelgroep, en het aanbieden van gepast aanbod. Door de schotten tussen deze domeinen weg te nemen wordt er juist ruimte gegeven aan initiatieven die grensoverschrijdend zijn. Tegelijkertijd kunnen verenigingen die alleen aan sport, of alleen aan cultuur doen ook via deze procedure aan blijven vragen. Uiteindelijk zou zelfs overwogen kunnen worden alle subsidieaanvragen voor projecten die georganiseerd worden voor het welzijn van de inwoners van Gemeente Arnhem, te combineren. Door de aanvraag iedere keer te koppelen aan de Arnhem Agenda, en daarbinnen de doelen te verankeren die voor Gemeente Arnhem belangrijk zijn, kan er erkenning worden gegeven aan de hybride vormen van projecten, een goed overzicht worden verkregen op de (voorgestelde) initiatieven, en gewerkt worden binnen een overzichtelijke en gezamenlijke strategie. Wanneer de Gemeente wil voorkomen dat bijvoorbeeld Autonome Kunst wordt gemarginaliseerd, kan dit worden opgevangen door Autonome Kunst als specifiek doel binnen de Arnhem Agenda te plaatsen.

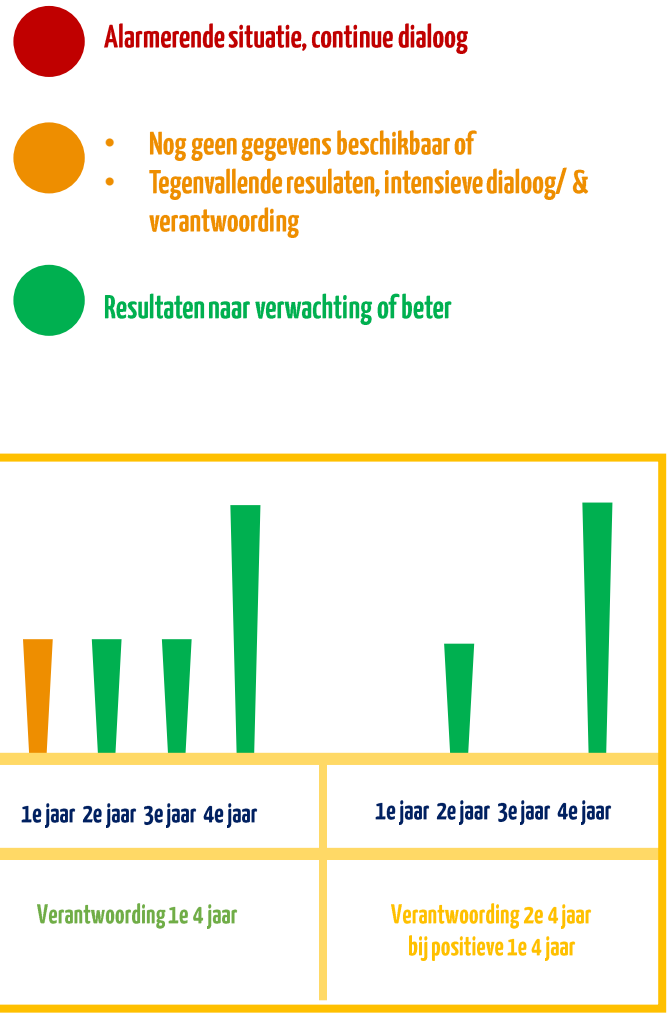
Een terugkerend thema uit het onderzoek was de behoefte aan ruimte, tijd en zeggenschap: noodzakelijke elementen om te creëren, experimenteren en te innoveren. Tegelijkertijd vraagt een gemeentelijke investering, zij het door een subsidie of andere vorm van ondersteuning, ook om de nodige verantwoording.

**Aanbeveling 10: Stem mate van de verantwoording af op de behaalde resultaten**

Aanbevolen wordt om bij de instellingen die vierjarige subsidie ontvangen, te gaan werken met een verantwoording waarvan de vorm afhangt van de mate waarin de organisatie zich heeft bewezen.* Hier zou de mate waarin de verantwoording moet worden afgelegd, verminderd kunnen worden naarmate de resultaten van de organisatie naar verwachting zijn behaald. De jaarlijkse verantwoording zou dan kunnen worden bijgesteld naar een verantwoording die bijvoorbeeld eens per twee jaar plaatsvindt. Dit belast de instellingen minder en is daarnaast een signaal van vertrouwen en *goodwill* vanuit Gemeente. Rechts staat een voorbeeld van een fictieve organisatie die voor het eerst vierjarige subsidie krijgt. Vanwege het gebrek aan gegevens begint deze organisatie met code oranje en wordt er ieder jaar om en verantwoording gevraagd. Echter, vindt deze vier jaar op rij naar behoren plaats, en wordt deze bij de volgende vier jaar omgezet in een verantwoording per twee jaar.

Er zou ook gekeken kunnen worden of deze 'credit' niet op naam van de organisatie maar op naam van de verantwoordelijke (bijvoorbeeld de directeur) gezet zou kunnen worden. Het voordeel hiervan is dat een persoon die zich bij een andere organisatie bij de verantwoording al bewezen heeft, bij aanstelling van een nieuwe organisatie deze credit niet verliest maar mee kan 'verhuizen'. Beide mogelijkheden (op naam van de organisatie en op naam van de eindverantwoordelijke) zijn het verkennen waard.

N.B. Een vergelijkbaar model wordt al gehanteerd door bijvoorbeeld de Nederlandse Voedsel en Waren Autoriteit. Inspecties van de NVWA werken volgens het stoplicht model, waarbij bedrijven die als groen te boek staan, geen of een minder intensieve controle krijgen dan bedrijven die gekenmerkt zijn als 'oranje' (punten van verbetering) of 'rood' (verscherpt toezicht).




*Bij organisaties die al subsidie ontvangen vanuit deze regeling zou gekeken moeten worden hoe hun geschiedenis wellicht al vertaald kan worden naar een 'start-credit'.

# 3 Resultaten m.b.t. de Stadsprogramma's

## 3.1 Stadsprogramma 'Stad op de Kaart'

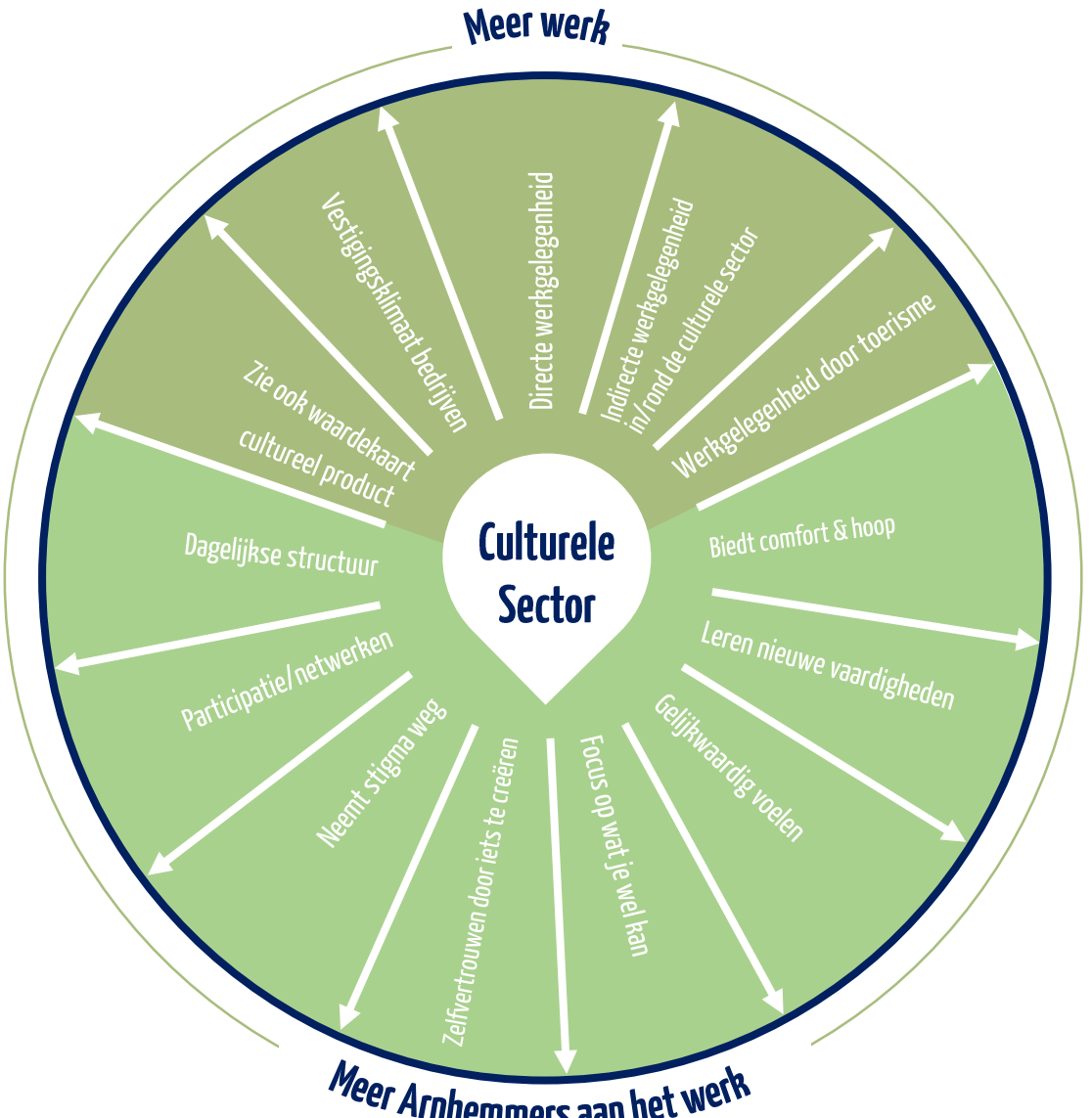
### 3.1.1 Bevindingen en aanbevelingen m.b.t. 'Werk!'

Vanuit de analyse van de wederzijdse bijdragen van en aan de culturele sector en de andere domeinen, zijn de volgende bijdragen gevonden die de culturele sector biedt aan de twee doelstellingen van 'Werk!', te weten: 1) meer werk en 2) meer Arnhemmers aan het werk. Op de waardekaart staat hiervan een overzicht.

**Algemene bevinding:**
De culturele sector draagt op vijf manieren bij aan deze twee doelen:

1. Door directe werkgelegenheid (bijvoorbeeld acteurs in dienst van Toneelgroep Oostpool)
2. Door indirecte werkgelegenheid (bijvoorbeeld horecapersoneel in café Mahler)
3. Door bij te dragen aan het algehele vestigingsklimaat voor bedrijven (zie ook de waardekaart van het cultureel product op pagina 12)
4. Door effectief onderwijs voor (toekomstige) kunstenaars
5. Door de inzet van kunst en cultuur als middel voor zelfontwikkeling

**Inzet als middel**
Wat in het onderzoek duidelijk naar voren kwam, is de potentie van kunst en cultuur als middel voor zelfontwikkeling. (Zie ook waardekaart van het cultureel product op pagina 12). Dit geldt zowel voor het persoonlijke niveau (leren van nieuwe vaardigheden en zelfreflectie) maar ook voor sociale interactie, netwerken en het voorkomen van een sociaal isolement. Doordat bij kunstzinnige en culturele activiteiten de deelnemer zelf kan creëren, kan dit een effectieve bijdrage leveren aan zijn of haar zelfvertrouwen.



Een voorbeeld is het koor van Stadscompagnie in Arnhem: een koor voor mensen die overdag geen (werk)activiteit hebben maar wel behoefte hebben aan een bezigheid en het samenkomen met anderen. Daarnaast werken kunstzinnige en/of culturele activiteiten anti-stigmatiserend: een training met als thema 'werkeloosheid' heeft een andere connotatie dan bijvoorbeeld een danstraining in combinatie met een beschrijving als 'talentontwikkeling'.

**Aandachtspunt: Vrijwilligerswerk in de culturele sector**

De culturele sector biedt ook volop ruimte voor vrijwilligerswerk, wat een opstapje kan vormen naar (re)integratie op de arbeidsmarkt. Andersom bieden de vrijwilligers de culturele sector niet alleen extra handen, maar ook ideeën, kennis, vaardigheden, netwerk en een grote potentie voor *free marketing*. Echter vormt vrijwilligerswerk geen panacee, en het vraagt de juiste middelen en mogelijkheden van zowel de werkverstrekker als van de vrijwilliger. Allereerst biedt werkervaring bij een museum of festival niet per se een sterker CV op de huidige arbeidsmarkt. Vrijwilligerswerk kan met name op het persoonlijke en sociale niveau veel bieden, zoals het ontwikkelen en opbouwen van nieuwe vaardigheden en kennis, het wennen aan een (dagelijkse) structuur, de omgang met mensen en het opbouwen van een netwerk. Vanuit het perspectief van de organisatie vraagt het werken met vrijwilligers ook om de nodige investering, en werd ook wel omschreven als 'het managen van motivatie'. Er kunnen bij vrijwilligers meestal niet dezelfde eisen worden gesteld als bij de reguliere werknemers. Voor een effectieve inzet van vrijwilligers moet er ingespeeld worden op hun eigen interesses en behoeftes, en dit valt niet altijd binnen de mogelijkheden van de culturele organisatie. De inzet van stagiairs, waarmee een persoonlijk leertraject wordt afgesproken, en waarbij andere afspraken kunnen worden gemaakt ligt sommige cultureel organisaties beter. Het is belangrijk om bij iedere individuele organisatie te kijken naar de bekwaamheid en meerwaarde van het werken met vrijwilligers, en andersom te kijken naar het vraagstuk van de persoon (reden van werkeloosheid) om te bezien of vrijwilligerswerk in de culturele sector een bijdrage kan leveren aan zijn of haar (re)integratie op de arbeidsmarkt.

**Aanbeveling 1: Zet kunst en cultuur in binnen een structureel combinatietraject voor (re)integratie**

Uit dit onderzoek kwam de mogelijkheid naar voren om meer in te zetten op de combinatie van kunst & cultuur en een aanvullende training gericht op (re)integratie in de arbeidsmarkt. Een voorbeeld van een dergelijke succesvolle combinatievorm is al te vinden in de Arnhemse sportsector, waar Vitesse Betrokken programma's aanbiedt o.a. op het gebied van sport en werk voor jongeren en jong volwassenen. Hier wordt het imago van voetbal en Vitesse benut om ook een maatschappelijke bijdrage te leveren. Wanneer deze activiteiten plaatsvinden in teamverband (bijvoorbeeld bij een danstraining) kan er natuurlijkerwijs ook aan elementen als sociale interactie, feedback, samenwerken, en discipline gewerkt worden. Een degelijk project zou zich moeten richten op een doelgroep die al een interesse heeft of op zijn minst open staat voor kunst en cultuur. Hier kan bijvoorbeeld gedacht worden aan jonge (vrouwelijke) werklozen, of werkloze personen die door middel van zelfontwikkeling en het vergroten van zelfvertrouwen meer kans zullen maken op de arbeidsmarkt. De kennis van Vitesse Betrokken voor het vormgeven van een degelijk programma zou hier, waar mogelijk, van waarde zijn. Indien er interesse is vanuit de gemeentelijke organisatie voor de activatie van een dergelijk combinatietraject, raden wij aan om samen te werken met een culturele instelling/organisatie die een natuurlijke binding heeft met de Gemeente Arnhem, interesse en de mogelijkheden heeft in het aanbieden van een dergelijk programma en een imago heeft dat aansluit bij de beoogde doelgroep. Ook zou de juiste (aanvullende) expertise betrokken moeten worden op het gebied van (re)integratie-begeleiding.

### 3.1.1 Bevindingen en aanbevelingen m.b.t. 'Werk!'

**Aanbeveling 2: (H)erken de maatschappelijke bijdrage die de culturele sector levert aan (re)integratie processen**
Wanneer culturele instellingen middels projecten en/of het aanbieden van stages en vrijwilligerswerk een directe bijdrage leveren aan de (re)integratie van personen in de arbeidsmarkt, is het waardevol dit te (h)erkennen en waar mogelijk mee te wegen in de beoordeling van de subsidieaanvraag. Natuurlijk moet dit in de juiste verhouding zijn met de hoofdzakelijke focus van de organisatie (kunst & cultuur). Deze aanbeveling wordt uitgebreid beschreven op pagina 21.

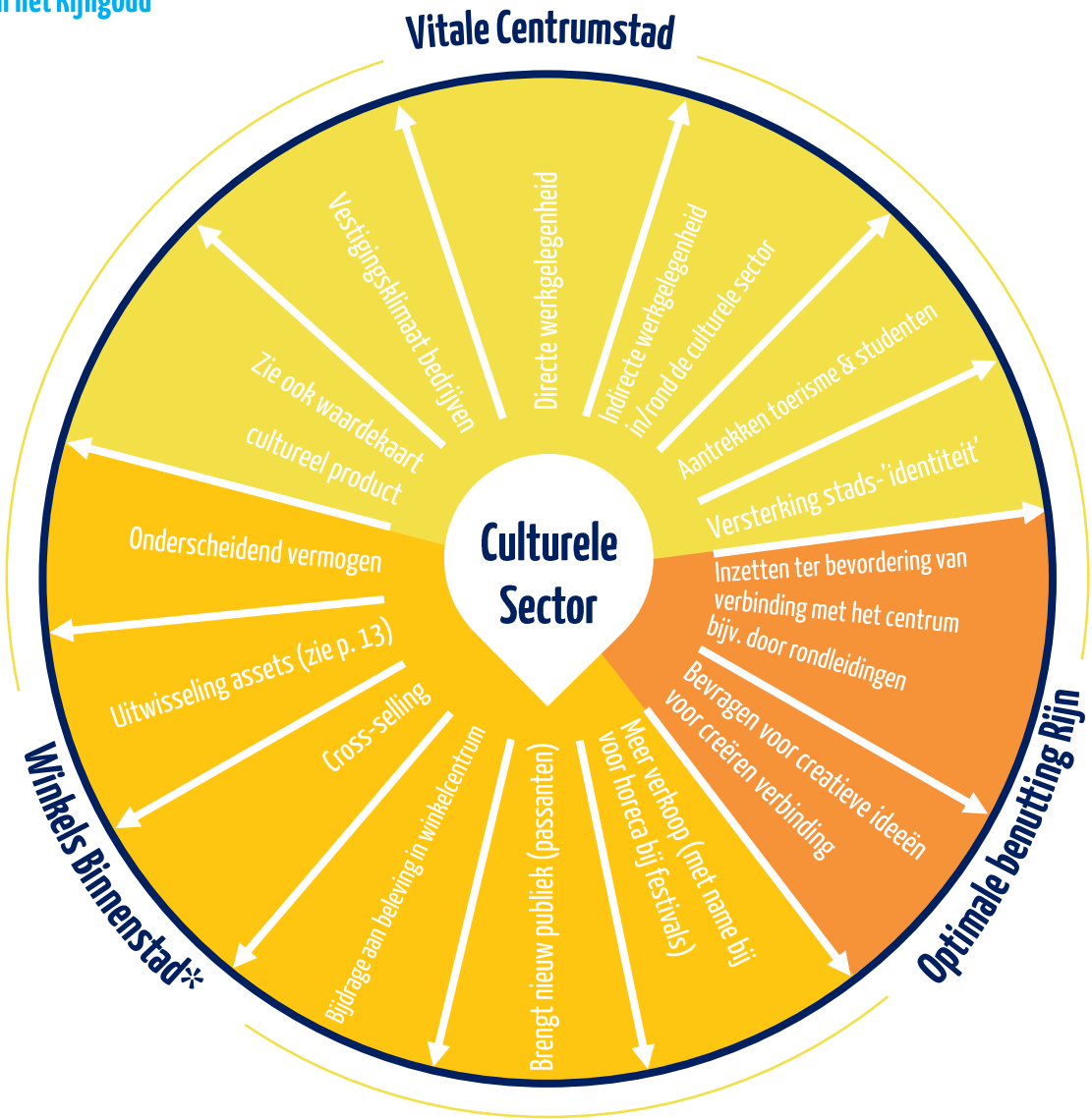
**Aanbeveling 3: Stimuleer Collectieve Kunst & Cultuur**
Uit het onderzoek kwam naar voren dat hoewel de culturele sector ook veel (verborgen) werkeloosheid kent, dit domein een grote toegevoegde waarde heeft, en nog meer kan leveren. Deze meerwaarde zit ook juist in grensoverschrijdende projecten, waar kunst en cultuur bijvoorbeeld wordt ingezet voor het welzijn van cliënten in de zorg, de beleving van winkelend publiek in de binnenstad, of het stimuleren van creatief denken binnen een bedrijf. Dit zijn met name projectvormen die vallen onder de categorie van Collectieve Kunst & Cultuur. De inzet van kunst en cultuur voor dergelijke behoeftes in de maatschappij zou als eerste door de kunstenaars zelf (meer) omarmd kunnen worden. Dit geldt niet alleen voor kunstenaars die het doel hebben (meer) inkomsten te verwerven uit hun artistieke activiteiten, maar ook voor hen die meer mogelijkheden zoeken voor de inhoudelijke aansluiting van het werk dat zij maken met de maatschappelijke vraag. In het stimuleren van deze mind-set speelt ook het cultuuronderwijs een grote rol en wij zien diverse kansen om deze aansluiting door middel van het cultuuronderwijs in een eerder stadium van de carrière van de kunstenaar te versterken. Aanvullende informatie over Collectieve Kunst & Cultuur vindt u op pagina 15.

### 3.1.2 Bevindingen en aanbevelingen m.b.t. 'Vitale centrumstad en het Rijngoud'

Hier volgt een beschrijving en analyse van de bijdragen die de culturele sector levert en kan leveren aan de doelstellingen van 'Vitale centrumstad en het Rijngoud', inclusief het vitaler maken van de binnenstad, het optimaliseren van het voorzieningsniveau en een betere benutting van de Rijn als economische en sociale verbinding. Op de waardekaart staat een overzicht van deze gevonden bijdragen.

**Algemene bevinding:**
Het is duidelijk dat het centrum, met daarin het winkelgebied, door een transformatie gaat: het middensegment trekt weg en aankopen vinden in toenemende mate online plaats. Winkels die eerder verdrukt zijn door de spelers uit het middensegment en de hoge huren, vinden hun plek terug (dichterbij) in het centrum. De winkels (met uitzondering van het lage segment) zullen verder transformeren van verkoop- naar marketingkanaal waar de nadruk op de beleving komt te liggen. Deze transformatie biedt een enorme kans voor, en zelfs behoefte aan de culturele sector: wat kan er namelijk beter bijdragen aan de beleving dan kunst en cultuur?

**Aanbeveling 1: Stimuleer zichtbare kunst en cultuur in de binnenstad**
Uit het TINO onderzoek kwam naar voren dat de culturele sector een essentiële bijdrage levert aan de binnenstad (zie ook de algemene waarde op pagina 12). Theaters, musea, maar ook juist voorstellingen en festivals op straat zorgen onder andere voor levendigheid, meer (winkelend) publiek, en een spin-off naar bijvoorbeeld de horeca. Echter, alles wat zich achter deuren of op afstand van het centrum plaatsvindt, vraagt direct een actievere houding van de bezoeker.




*Zie voor de bijdrage van de culturele sector aan bedrijven ook de waardekaart 'Bedrijven' op pagina 42.

Publieksevenementen en festivals zoals World Living Statues Festival, het World Streetpainting Festival en het Fashion & Design Festival Arnhem kunnen je 'overkomen'. Je begeeft je erin, ook als je in eerste instantie een ander doel had zoals winkelen of ergens een kopje koffie drinken. Door deze fysieke toegankelijkheid kan ook een meer divers publiek worden aangesproken (passanten). Voorbeelden van kunst en cultuur in de publieke ruimte die verder verkend zouden kunnen worden is bijvoorbeeld kunst en cultuur op het station. Op deze locatie, voor velen uit de regio de plek van aankomst, zouden periodiek kunst & cultuur sessies georganiseerd kunnen worden, met bijvoorbeeld muziek, dans, theater en stand-up comedy. Middels *time-slots* waarvoor (bijvoorbeeld) studenten van ArtEZ zich kunnen inschrijven zou wekelijks een programma gebracht kunnen worden voor het passerend publiek. Het brengt de kunst naar de mensen toe en maakt gebruik van de vleugel, de ruimte en het publiek dat er al is. Door dit binnen een conceptueel kader te plaatsen krijgt het voor de deelnemers een meerwaarde. Zo kan er een facebook pagina aan gewijd worden of kan een moderator het programma aan elkaar praten. Uiteindelijk zouden zelfs alle inwoners uit de gemeente zich bijvoorbeeld via een website kunnen inschrijven voor een time-slot van 15 minuten. Eenzelfde mogelijkheid is het organiseren van maandelijks straattheater in andere delen van de stad, bijvoorbeeld in samenwerking met ArtEZ, of de mogelijkheid voor (straat)muzikanten om zich in online te schrijven voor *time-slots* voor specifieke locaties en voor een specifieke tijdsduur.

**Aanbeveling 2: Verken de mogelijkheden van kunst & cultuur rondleidingen door de stad**

Er lijkt een waardevolle mogelijkheid te zijn voor rondleidingen specifiek georganiseerd door kunst en cultuur liefhebbers (amateurs), studenten en professionals. Deze zouden vormgegeven kunnen worden door gidsen die zelf, door hun interesse of werkzaamheden in de culturele sector in de Gemeente Arnhem, zicht hebben op interessante hotspots en ontwikkelingen in de stad. Zij zouden vanuit hun eigen passie kunnen vertellen en geïnteresseerden rond kunnen leiden door de stad. Daarnaast biedt het de gidsen de mogelijkheid zichzelf aan (internationaal) publiek te presenteren. De gemeente kan deze gidsen ondersteuning d.m.v. van een (online) platform waar gidsen en geïnteresseerden (zoals toeristen maar ook bedrijven) elkaar gemakkelijk kunnen vinden. Ook kan de Gemeente meedenken over via welke kanalen/organisaties deze rondleidingen gepromoot kunnen worden. Wij adviseren hier op in te zetten mits er voldoende draagvlak is en er een pool opgebouwd kan worden met een effectief aantal gidsen, om een te grote tijdsinvestering van de gidsen te voorkomen. Ook adviseren wij ook juist ruimte te geven aan meer urban kunstvormen zoals graffiti. Wij zien in zulke rondleidingen ook de potentie om de binnenstad meer te verbinden met (de activiteiten rond) de Rijn. Rondleidingen zouden ook ingezet kunnen worden richting en in het Modekwartier. Uit het onderzoek kwam naar voren dat deze wijk voor sommige geïnteresseerden een brug te ver is en de openingstijden niet klantvriendelijk zijn. Door de inzet van 'fashion-guides' zouden geïnteresseerden in een wandelroute door de stad langs de hotspots meegenomen kunnen worden. Dergelijke rondleidingen kunnen een waardevolle aanvulling zijn op de rondleidingen van het Gilde, die zich meer richten op de geschiedenis en architectuur van de stad.

**Aanbeveling 3: Stimuleer de inzet van kunst en cultuur voor de beleving in het winkelgebied**

De ontwikkeling en noodzaak van de binnenstad om zich te onderscheiden met elementen die de beleving van het publiek vergroten, vraagt meer dan de bijdrage van de culturele sector

door middel van Autonome Kunst. Het vraagt om samenwerking, die niet alleen gezocht moet worden in passieve sponsoring maar juist met name in de vermenging van kunst, cultuur en commercie. Een grote potentie ligt dan ook juist bij de inzet van Collectieve Kunst & Cultuur. Deze vorm kan worden ingezet om de beleving in de publieke ruimte, maar ook in de winkels te vergroten. Bijvoorbeeld door bij te dragen aan de etalages, de binnenruimtes, de tassen die worden verkocht enzovoort. Collectieve Kunst & Cultuur kan een waardevolle bijdrage leveren aan het aanspreken van nieuw publiek, het verlagen van drempels, en aan het vormen van een gemeenschappelijke centrum-identiteit. Andersom kunnen winkels zich actiever verbinden met de culturele sector, bijvoorbeeld door (meer) kunst te exposeren, toegangsbewijzen voor voorstellingen te verkopen, samen te werken met marketing mixes etc..

De verwachting is dat juist in een dergelijke inzet van kunst en cultuur een toenemende behoefte zal zijn vanuit de markt in de komende jaren. Kunst en cultuur professionals kunnen in die zin het werk dat nu met name door bijvoorbeeld (marketing) adviseurs, vormgevers, landschapsarchitecten of cityplanners wordt uitgevoerd (deels) overnemen. Echter, deze samenwerking '*takes two to tango*', en vraagt flexibiliteit en toewijding van beide partijen. Zie het toekomstperspectief op pagina 37 en 38 voor een beschrijving en aanbevelingen van de rol die de gemeente kan spelen in dit proces.

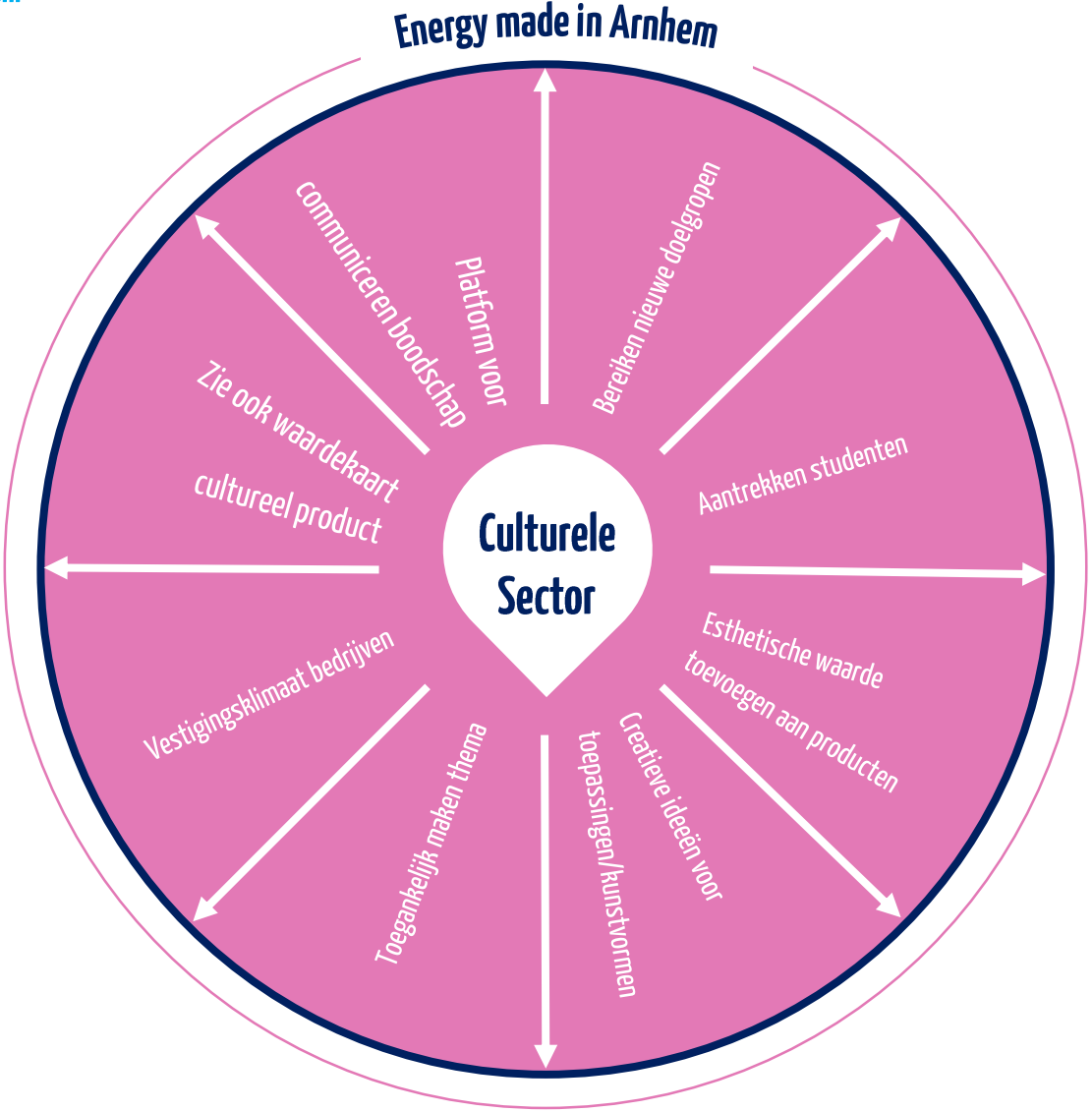
### 3.1.3 Bevindingen en aanbevelingen m.b.t. 'Energy made in Arnhem'

Hier volgen de gevonden bijdragen die de culturele sector levert en kan leveren aan de doelstellingen van 'Energy made in Arnhem'. Op de waardekaart staat hiervan een overzicht.

**Algemene bevinding**
De culturele sector kan met name bijdragen op het gebied van:

1) Bewustwording en toegankelijk maken van het (belang van het) thema duurzame energie
2) Bekendheid van de ontwikkelingen/initiatieven en activiteiten rondom Energy made in Arnhem
3) Ontwikkelen van creatieve en/of esthetische toepassingen/producten m.b.t. duurzame energie

**Uitgelicht**
Juist doordat kunst en cultuur een boodschap op verschillende manieren kan verkondigen, kan de sector bijdragen aan het bereiken van divers(re) doelgroepen en het toegankelijker maken van het thema. Dit kan niet alleen leiden tot meer bekendheid maar ook tot vergroting van het draagvlak. Een voorbeeld van een samenwerking tussen de culturele sector en een bedrijf dat actief is binnen dit thema, is het werk van Rosa Helldorfer en Anouk Mastenboek (afgestudeerd aan ArtEZ in 2013). Allego, gevestigd op IPKW, vroeg hun om een werk dat een connectie zou hebben met hun bedrijf voor oplaadpunten van elektrische auto's. Binnen een dergelijke samenwerking zou de nadruk meer kunnen liggen op de artisticiteit (focus op Autonome Kunst) of meer op de meerwaarde ervan voor het debat over duurzame energie (focus op Collectieve Kunst & Cultuur). Ook kan de culturele sector indirect bijdragen door 'slechts' als passief platform te dienen.



### 3.1.3 Bevindingen en aanbevelingen m.b.t. 'Energy made in Arnhem'

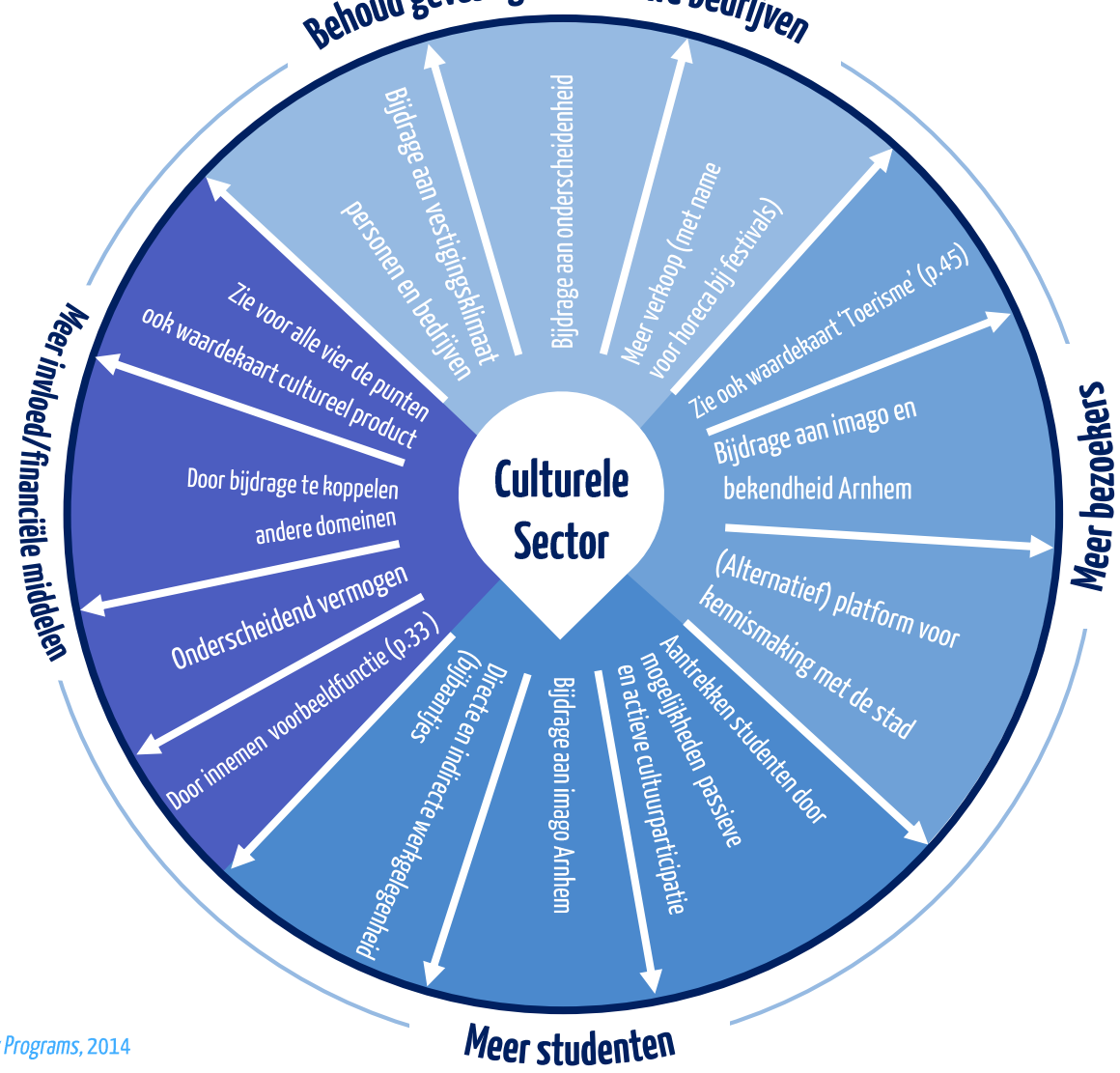
Een voorbeeld hiervan is Hoogte80 waar 'Solar Snacks' geparkeerd stond: een foodtruck die dankzij een dak van 9 zonnepanelen 'off the grid' kan bakken en frituren en tegelijkertijd mensen bewust maakt van duurzaamheid. Andersom kan duurzame energie inspiratie en een onderscheidend vermogen bieden aan de culturele sector, zowel door dit in te zetten als inhoudelijk thema voor een cultureel product, maar ook als strategie in de bedrijfsvoering. Bezuinigingen door middel van duurzame energie bieden daarnaast de mogelijkheid meer budget over te houden voor het cultureel product. De waardekaart van Groensector op pagina 48 gaat ook in op de inzet van de culturele sector voor de bewustwording en bekendmaking van een specifiek thema.

Aanbeveling 1: **Verken mogelijkheden van samenwerking Arnhemse kunstenaars**
Om de bekendheid van het thema 'Energy made in Arnhem' te vergroten, en om meer draagvlak te creëren, zou er actiever ingezet kunnen worden op de samenwerking met de culturele sector. Dit kan bijvoorbeeld door het gebruik van duurzame energie te stimuleren/belonen maar met name door de inhoudelijke samenwerking op te zoeken met enkele kunstenaars die een natuurlijke affiniteit hebben met het thema. Een voorbeeld hiervan is Pauline van Dongen, die zonnecellen in de ontwerpen van jurken plaatste die de draagster kan gebruiken voor het opladen van een mobiele telefoon. Deze kunstenaars kunnen de artistieke en culturele ambassadeurs worden voor Energy made in Arnhem, en stimuleren dat ook andere doelgroepen in aanraking komen met het thema.

Aanbeveling 2: **Verbind het Trolleybus museum aan het Energy made in Arnhem programma (en aan de culturele sector in het algemeen)**
Daarnaast zou het Trolleybus museum actiever benut kunnen worden als platform en middel voor het bekender maken van het programma. Arnhem heeft met haar trolley-geschiedenis een unieke troef in handen die past binnen Energy made in Arnhem. Het museum zou, naast de geschiedenis van de bus, meer aandacht kunnen besteden aan het thema van duurzame energie. Sowieso zien wij een nog niet verzilverde potentie in dit museum. Zo biedt het naast dit thema waardevolle aanknopingspunten voor allerlei thema's die relevant zijn voor de gemeente, en zou het bijvoorbeeld gekoppeld kunnen worden aan de Tweede Wereldoorlog, de ontwikkeling/groei van de gemeente en de wijken daarbinnen. De actieve bussen bieden daarnaast rijdende expositieruimtes die benut kunnen worden, bijvoorbeeld door een audiotour aan te bieden die automatisch beschikbaar is op de eigen smartphone van passagiers door middel van geo-location. Ook andere culturele instellingen zouden hierop kunnen inhaken, door andere voorstellingen, films of geluidsfragmenten (bijvoorbeeld aan comedy of muziek) beschikbaar te stellen in de bus. Juist doordat de bussen niet gebonden zijn aan een specifieke locatie, hierbij gebruik gemaakt wordt van al beschikbare middelen en het publiek dat al aanwezig is, biedt het een grote potentie voor het toegankelijker maken van kunst en cultuur. De mogelijkheden zijn eindeloos en het verkennen waard.

### 3.1.4 Bevindingen en aanbevelingen m.b.t. Marketing van Arnhem

Wij hebben een verscheidenheid aan bijdragen gevonden die de culturele sector biedt, en te bieden heeft aan de doelen van 'Marketing van Arnhem', waaronder het behoud van nieuwe- en het aantrekken van gevestigde bedrijven, meer bezoekers en studenten, en het verkrijgen van meer invloed en externe financiële middelen. Op de waardekaart rechts staat een overzicht van enkele van deze bijdragen. Zie ook de overige waardekaarten in Bijlage 1 (pagina 40), voor een gespecifieerd overzicht van de bijdragen die de culturele sector kan bieden aan bijvoorbeeld toerisme en de publieke sector.




**Uitgelicht**

Het is belangrijk om te vermelden dat onderzoek heeft aangetoond dat mensen andere personen vijf keer meer vertrouwen dan uitingen in naam van het merk of bedrijf zelf.* Wij zien de grootste marketingpotentie voor de bekendheid en reputatie van Arnhem dan ook niet buiten de Gemeente, maar juist daarbinnen. Wanneer de inwoners, organisaties en bedrijven (werknemers) enthousiast zijn over de stad, dragen zij deze boodschap authentiek uit, en naar aansluitende doelgroepen in hun eigen netwerk.
Ook social media biedt hier een uitstekend platform voor, en voor de marketing van de culturele sector in het bijzonder. Dit omdat het cultureel product vaak ontastbaar is, en door middel van filmpjes en foto's (*in real-time*) via social media voor anderen tastbaard(er) gemaakt kan worden,**

*Zie bijvoorbeeld: . Shaffer, N. & PeopleLinix, *The Definitive Guide to Employee Advocacy Programs*, 2014
**Zie bijvoorbeeld de artikelen van Prof. Dr. Lorenz Pöllmann

**Aanbeveling 1: Verken mogelijkheden van verdere verweving culturele sector met andere domeinen**

Wij zien een enorme potentie in Arnhem als een gemeente waar de kunst en cultuur in verschillende vormen aanwezig is, in alle overige domeinen, zoals het bedrijfsleven, de zorg en het onderwijs. Juist deze versmelting zou een *unique selling* point kunnen worden van de stad. De aanwezig van ArtEZ draagt enorm bij aan deze potentie, mits vanuit deze hoek de interesse bestaat om nog verder over de traditionele kunst en cultuur grenzen kijken. Hierbij zou de focus vooral gericht moeten zijn op de gemeente, dus waarbij er continu gezocht wordt naar samenwerkingen die de waarde van de gemeente benadrukken en vergroten. Kunst en cultuur studenten, amateurs en professionals zouden bijvoorbeeld een rol kunnen spelen in de vormgeving van de werkkleding van de buschauffeurs, de etalages in de stad, de labels van het Arnhems bier, of kunnen kunst en cultuur rondleidingen door de stad aanbieden. Winkels zouden meer als expositie ruimte en/of verkooppunt gebruikt kunnen worden, bijvoorbeeld voor een 'verspreide' tentoonstelling van kunstwerken in de stad. Ook zou er een meer structurele samenwerking gevonden kunnen worden tussen studenten van ArtEZ, evenals andere kunst en cultuur-professionals, en de zorginstellingen in de gemeente. In het algemeen gaat het om het vergroten van de toegankelijkheid (zowel fysiek, inhoudelijk als conceptueel) tussen de verschillende domeinen en de directe toepassing van deze samenwerking in de praktijk. Dergelijke samenwerkingen creëren win-win-win situaties: zowel voor de kunstenaar als bijvoorbeeld voor de winkel, als ook voor de Gemeente als geheel, die zich zou kunnen profileren als stad die door en voor alle Arnhemmers gemaakt wordt (bijvoorbeeld onder de titel 'Allemaal Arnhem'). Zij kan hiermee een voorbeeldfunctie innemen naar andere gemeenten, en zich als eerste expliciet specialiseren in deze 'verweving' van alle domeinen. Echter, de meest effectieve marketing zal uiteindelijk door de inwoners zelf plaatsvinden, wanneer zij zich erkend en betrokken voelen. Om die reden kan deze beweging naar deze verdere verweving wel gestimuleerd, maar niet afgedwongen worden. Wanneer het een holle frase wordt zonder draagvlak in de samenleving, zou dit juist een averechts effect kunnen hebben.




**Aanbeveling 2: Ontwikkel een overzichtsplatform voor culturele onderzoeks- en projectvragen**

De Gemeente zou een platform (website) kunnen oprichten waar organisaties en bedrijven uit de gemeente, onderzoeksvragen kunnen plaatsen die betrekking hebben op kunst en cultuur. Dit zouden zowel onderzoeks-als uitvoer vraagstukken kunnen zijn zoals een onderzoek naar behoeftes van doelgroepen of marketingmixes, maar ook een kale muur waar een kunstenaar voor gezocht wordt. Dit is met name relevant voor studenten die een afstudeeropdracht zoeken. Het is belangrijk hierbij te vermelden dat er zeker niet alleen naar kunst- en cultuur studenten

gekeken moet worden. Ook studenten in statistiek, data-journalistiek, sociologie of bedrijfskunde zouden uitgenodigd kunnen worden gebruik te maken van dit platform. Uiteindelijk creëert dit zowel een voordeel voor de vraagverstrekker, als voor de student die weet dat zijn/haar onderzoek of project daadwerkelijk benut wordt, en hier mee kan netwerken en zijn/haar CV kan opbouwen. En de gemeente profiteert van de vraag en het aanbod dat elkaar vindt en bijdraagt aan de gemeente als geheel.

Hoewel beiden mogelijk zijn, verwachten wij dat een platform voor onderzoeksvragen gemakkelijker zal slagen, dan een voor 'uitvoerings-vraagstukken'. Wanneer studenten een onderzoek uitvoeren is er voor de 'opdrachtgever' vanzelf een referentiepunt/contactpersoon in de vorm van een hogeschool of universiteit. Ook zijn de gevolgen van een tegenvallend onderzoek over het algemeen minder groot, dan van een gefaald project dat al is uitgevoerd in de praktijk (zoals een grote muurschildering).

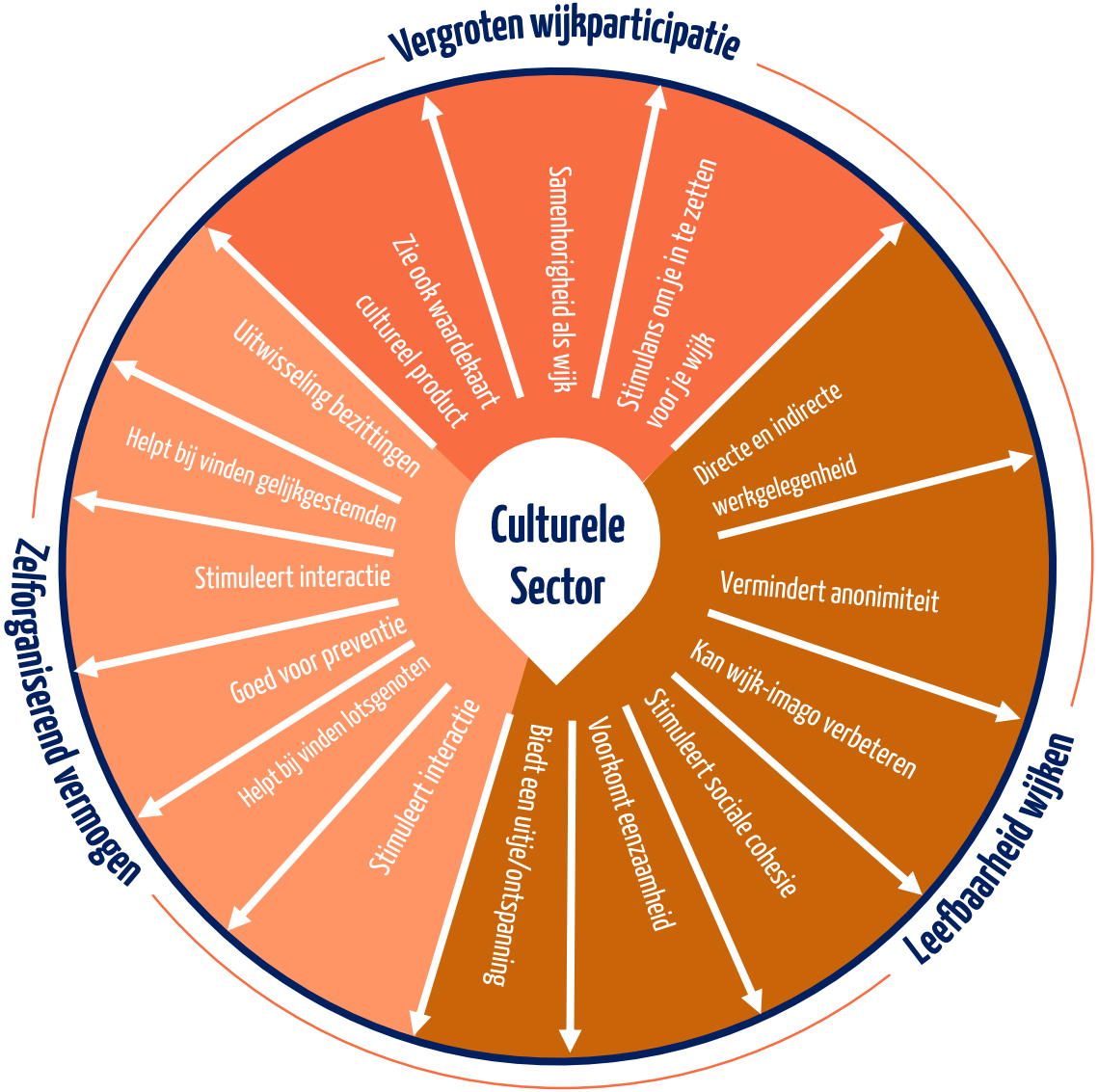
## 3.2 Stadsprogramma 'Van Wijken Weten'

### Bevindingen en aanbevelingen

Hier volgen de (potentiële) bijdragen die de culturele sector levert aan de doelstellingen van het stadsprogramma 'Van Wijken Weten'. Hierbij is gekeken naar hoe de culturele sector o.a. kan bijdragen aan het vergroten van de wijkparticipatie, leefbaarheid in de wijken en het zelf-organiserend vermogen van inwoners. Op de waardekaart staat een overzicht van deze gevonden bijdragen.

#### Uitgelicht

Wat duidelijk naar voren kwam in het onderzoek is de enorme waarde die artistieke en culturele activiteiten hebben voor het sociale domein: zo stimuleren deze o.a. interactie, samenwerking en samenhorigheid. Daarnaast biedt het een aantrekkelijk(er) platform voor thema's die gevoeliger liggen. Een muziekavond spreekt bijvoorbeeld meer tot de verbeelding dan een avond m.b.t. eenzaamheid. Een belangrijke waarde die de wijken andersom bieden aan de culturele sector is het verlagen van drempels. Het brengt de kunst en cultuur niet alleen fysiek dichtbij, maar kan voor diegenen die na het zien van een voorstelling zelf aan de slag willen gaan ook aansluiting bieden met bijvoorbeeld amateurgezelschappen of muziekleraren in de omgeving. Ook voor de grotere instellingen bieden de wijken een ingang naar (nieuwe) doelgroepen. Juist door in te spelen op initiatieven die al plaatsvinden in de buurt, zij het amateurgezelschappen, of (wijk)festivals, kan niet alleen de fysieke, en inhoudelijke maar ook de conceptuele toegankelijkheid vergroot worden. Dit vraagt echter wel van de culturele instellingen om zich niet alleen actief in de wijken te laten



zien, maar goed aan te voelen waar behoefte aan of op z'n minst interesse voor is. Daarnaast vormen initiatieven op wijkniveau ook uitdagingen: waar bedrijven selecteren wat ze nodig hebben, is het bij wijk-initiatieven een puzzel waar iedereen zijn eigen stukje brengt en er een manier gevonden moet worden om het totaal te laten passen.

**Aanbeveling 1: Ondersteun onderscheidend vermogen van wijken**

In het onderzoek kwam naar voren dat artistieke en culturele activiteiten niet alleen een verscheidenheid aan bijdragen op wijkniveau bieden, maar ook een belangrijke rol spelen in het 'wijkgevoel' of de identiteit van een wijk. Deze identiteit kan het samenhorigheidsgevoel versterken en ook naar buiten toe een duidelijk profiel laten zien. M.b.t. de culturele sector kan een duidelijke profilering weer bijdragen aan de keuzes van bedrijven, organisaties, maar ook van personen om zich in een bepaalde wijk te vestigen. Door de duidelijke profilering van bijvoorbeeld het modekwartier, kunnen ontwerpers deze wijk gemakkelijker vinden en vervolgens besluiten zich daar te vestigen. Een wijkidentiteit, of wijkgevoel kan ook bijdragen aan de inzet van de inwoners van de wijk. Wanneer zij zich kunnen identificeren met de wijk, kan er een sterker gevoel van trots komen dat de inwoners motiveert meer activiteiten te ondernemen en zich te profileren als wijkbewoner van deze specifieke wijk. Initiatieven zoals competities tussen wijkkoren, of toneelgroepen van verschillende wijken kunnen bijdragen aan en voortvloeien uit dit proces. Wij adviseren de gemeente een positieve wijkidentiteit aan te moedigen, mits deze gedragen wordt door (een substantieel deel van) haar inwoners. Het is belangrijk om wijken te ondersteunen in het vinden en uitbouwen van deze natuurlijke (en dynamische!) focus, ook om te voorkomen dat er te veel losse initiatieven plaatsvinden die langs elkaar heen bewegen en versterkt hadden kunnen worden door meer samenwerking in de wijk.

**Aanbeveling 2: Let op verbinding tussen het culturele domein en het sociale domein op wijkniveau**

Als laatste: wijkgrenzen zijn arbitrair. Hoewel deze op papier kunnen worden vastgelegd, begeven en organiseren mensen zich in de praktijk continue over deze grenzen heen. Ditzelfde geldt voor de inhoud van de activiteiten binnen de wijk: culturele activiteiten zijn ook momenten van ontmoeting, waar men informatie uitwisselt, observeert en plannen maakt over veel meer zaken dan kunst en cultuur. Culturele activiteiten bieden een preventieve waarde: het houdt mensen actief, betrokken en kleine problemen of vraagstukken kunnen in een vroeg stadium geïdentificeerd worden. Het is om die reden belangrijk om vanuit de Gemeente, zoals bijvoorbeeld met de wijkteams, grensoverschrijdend te werken. Immers wanneer deze bijdrage van het culturele domein aan het fysieke en sociale welzijn niet benut wordt voor en door de relevante wijkteams, bestaat het risico dat waardevolle kennis verloren gaat, er langs elkaar heen wordt gewerkt en er genezen moet worden wat te vermijden was geweest.

## 3.3 Als laatste: een toekomstperspectief op de culturele sector

Het moge inmiddels duidelijk zijn dat de variëteit van de bijdragen die de culturele sector biedt en te bieden heeft, zo goed als eindeloos is. Het is een domein dat zich in vele vormen, plaatsen en processen zichtbaar maakt in de stad. Tegelijkertijd zijn er, zoals eerder beschreven, nog vele kansen voor het optimaliseren van de uitwisseling tussen de culturele sector en de andere domeinen. Als laatste deel in dit eindrapport geven wij de Gemeente graag een overkoepelend toekomstperspectief en advies mee dat is voortgekomen uit de analyse van alle bevindingen en resultaten.

### 1 Herover kunst en cultuur

Allereerst verdient de culturele sector het om als overkoepelend domein gezien te worden van alle processen en producten met een aanzienlijke artistieke en of culturele kwaliteit, zij het als Autonoom Werk, Cultureel Erfgoed, Cultuureducatie, Collectie Kunst & Cultuur en alle mengvormen daartussen. Projecten waar een commerciële potentie duidelijk aanwezig is, zijn te snel onder een aparte noemer komen te staan, namelijk onder die van de 'creatieve industrie'. Initiatieven die (ook) een duidelijke nadruk op andere domeinen leggen, zoals de zorg, worstelen ook met erkenning uit de sector. Daarbij komt dat het niet verassend is dat ook de kunst en cultuur in toenemende mate gebruik maakt van online platforms, nu steeds meer van ons dagelijks leven zich afspeelt op, of met behulp van online media. Waar vroeger een wit doek het speelveld was, kan dat nu ook een wit beeldscherm zijn. Wanneer kunstvormen die hierop gebaseerd zijn niet onder kunst en/of cultuur wordt geschaard, zal in het toekomstig debat de culturele sector uiteindelijk een wereld, wellicht net zo groot als de fysieke, verliezen. De culturele sector loopt met deze houding (naar commercie, cross-overs en online kunst en cultuur) het risico haar eigen waarde te bagatelliseren, en uiteindelijk een sector te worden met alleen die vormen van kunst en cultuur die (bijna) niet zelfvoorzienend zijn. In andere woorden: de sector moet haar ruimte heroveren, en alle artistieke en culturele activiteiten claimen, ook als deze commerciële potentie hebben. Omarm deze nieuwe vormen van kunst en cultuur, en besluit vervolgens pas wat het verdiend om gesubsidieerd te worden (bijvoorbeeld aan de hand van de voorgestelde criteria op pagina 21). Wat dat betreft kan de culturele sector leren van de sportsector, waar enerzijds niet verwacht wordt dat er altijd subsidie beschikbaar is, maar wel alle initiatieven (van WK tot wijktoernooi met 50-plussers) automatisch onder 'sport' geschaard worden. En ook als het initiatief een meerwaarde heeft voor bijvoorbeeld zorg, of onderwijs.

### 2 Geef ruimte

De verwachting is dat mengvormen alleen maar zullen toenemen, zowel inhoudelijk tussen thema's als organisatorisch tussen bedrijfsvormen. Dat kansen gegrepen worden waar dit mogelijk is, verdient waardering! Ook als dit meer vermenging met het bedrijfsleven, of andere sectoren betekent die een zweem van commercie met zich meebrengen. Andersom is te verwachten dat andere, niet-culturele domeinen zich in toenemende mate met kunstvormen gaan verbinden. Bijvoorbeeld ter bevordering van de productbeleving, als marketingmiddel, of voor het welzijn van de medewerkers. Deze versmelting vraagt om beleid wat hier enerzijds ruimte aan biedt, en anderzijds effectieve kaders plaatst door te focussen op het gewenste doel. In eerste instantie zou het niet uit moeten maken of een culturele instelling een expositie wil organiseren of dat dit wordt gedaan door een commercieel bedrijf. De enige vragen die de Gemeente zich dient te stellen is of het past binnen de visie van Gemeente Arnhem, of het een logische uitvoerder/opzet is, en of subsidiëring terecht is. Samengevat: haal de schotten bij de poort, die zijn ontstaan door de verschillende categorieën en voorwaarden, weg. Zet tegelijkertijd een grotere spotlight op het doel.

### 3 Verbind

Vanuit het onderzoek is gebleken dat de niet-culturele domeinen open staan voor meer samenwerking met de culturele sector, en er her en der al stappen worden gezet naar meer structurele verbinding tussen de sectoren. Enerzijds is daar waar samenwerking al plaatsvindt ruimte geboden vanuit de Gemeente, niet alleen om de mogelijkheden tot innovatie en samenwerkingen te ondersteunen, maar ook voor het afgeven van het juiste signaal. Anderzijds vraagt de toenemende (behoefte aan) verweving tussen de verschillende domeinen om actieve ondersteuning. Wij zien namelijk aan beide kanten nog steeds (voor)oordelen die resulteren in weerstand in het slechtste geval, of onwetendheid in het beste geval. Naast financiële ondersteuning, kan een overkoepelende organisatie als de Gemeente een belangrijke bijdrage leveren aan het bij elkaar brengen van deze partijen, de uitwisseling van informatie tussen de verschillende spelers en de stroomlijning van het aanbod. Zij kan helpen de domeinen verder te verbinden door actief, en structureel mee te denken over waardevolle verbindingen en de aansluiting hiervan op de actuele behoeftes. Ook met name de kleine (wijk)initiatieven en bedrijven, kunnen versterkt worden door deze te helpen verbinden aan meer regionale initiatieven/middelen.

### 4 Bepaal de visie

Dan het belangrijkste aandachtpunt: het belang van een overkoepelende visie die het kader schept van alle besluitvorming. Een toekomst waar kunst en cultuur in een nog grotere schakering zichtbaar en onzichtbaar waarde toevoegt aan de stad, zal niet plaatsvinden wanneer de culturele sector als een gesloten atelier wordt gezien. Ook niet als deze een glazen wand heeft. De verschillende spelers dienen hiervoor met elkaar in gesprek te gaan, open te staan voor nieuwe vormen van inzet van kunst en cultuur, en dienen waar nodig ondersteuning te ontvangen bij het vormen van deze verbindingen. Ook het kunstonderwijs speelt hier een belangrijke rol in, door hun bijdrage aan de kennis, vaardigheden, verwachtingen en visie van de kunstenaars in spe. Wij zien een toekomst waar bijvoorbeeld Collectieve Kunst & Cultuur een aparte studierichting is, of op z'n minst onderdeel wordt voor alle andere studierichtingen. Zodat kunstenaars ten alle tijden, voor ideologische of financiële motieven, in staat zijn hun kunst ook in te zetten voor actuele vraagstukken in de maatschappij. Ook zien wij een gemeente waar kunst en commercie door elkaar heen lopen, winkelend en reizend publiek bewust en onbewust overal vanzelf kunst en cultuur tegenkomt, en waar bedrijven, de publieke sector en kunstenaars structureel samenwerken voor het oplossen van vraagstukken en beantwoorden van behoeftes. Gemeente Arnhem zou hier een voorbeeldfunctie in kunnen nemen, niet in de minste plaats door de aanwezigheid van ArtEZ.

Echter, de vraag waarmee dit rapport wordt afgesloten, en waarmee het gesprek over de culturele sector moet worden begonnen is: in welke mate en vormen past deze visie binnen die van de spelers zelf?

# De bijlagen

**Bijlage 1** Waardekaarten specifieke domeinen

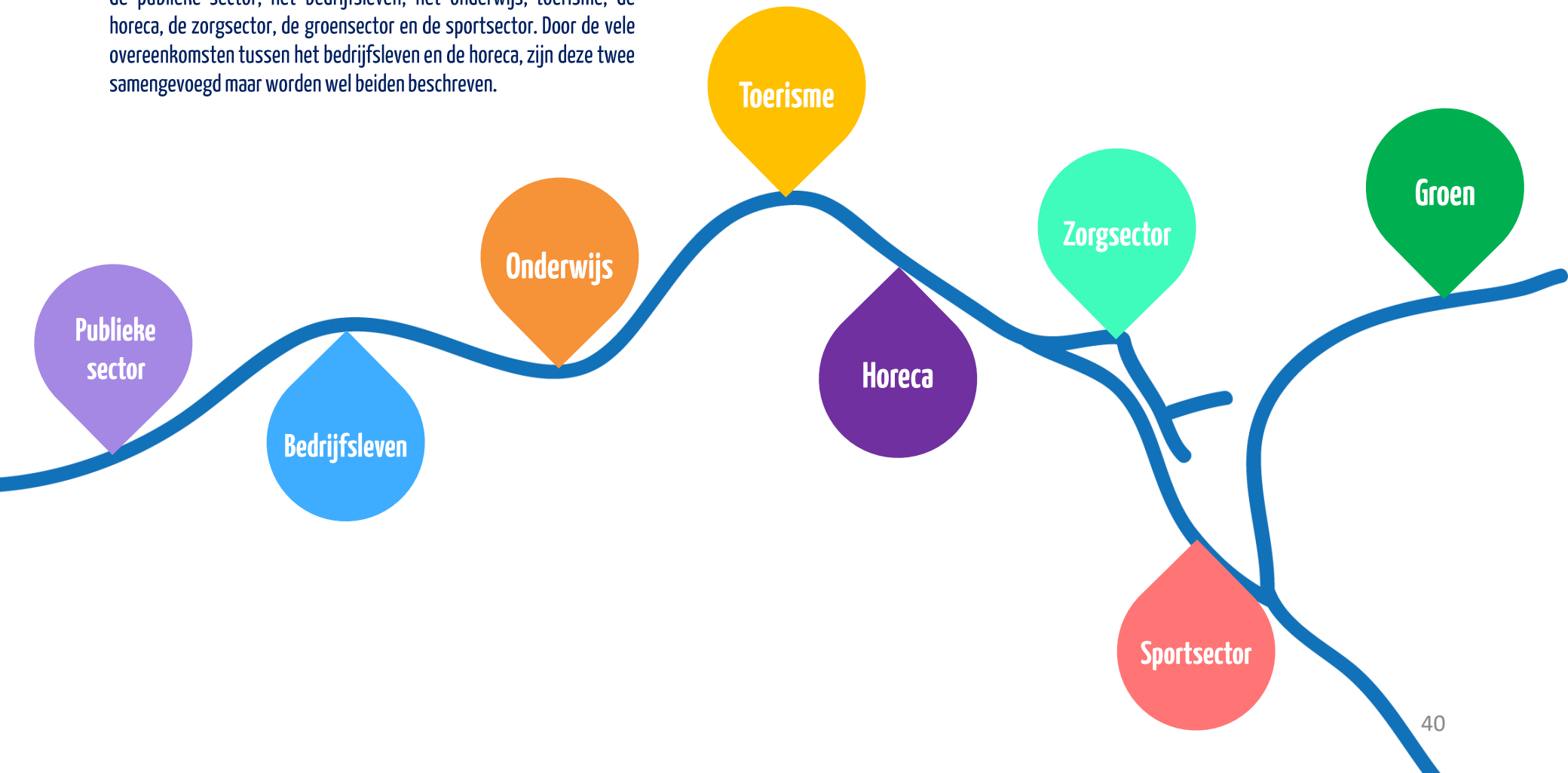
- Publieke sector
- Bedrijfsleven+
- Onderwijs
- Zorgsector
- Tourisme
- Groensector
- Sportsector

**Bijlage 2** TINO methodologie en onderzoeksfasen

# Bijlage 1: Waardekaarten specifieke domeinen

Om de (mogelijke) bijdragen van de culturele sector aan de twee Stadsprogramma's 'Stad op de Kaart' en 'Van Wijken Weten', te identificeren, is eerst een inventaris gemaakt van de bijdragen die de culturele sector biedt en ontvangt van een achttal domeinen, te weten: de publieke sector, het bedrijfsleven, het onderwijs, toerisme, de horeca, de zorgsector, de groensector en de sportsector. Door de vele overeenkomsten tussen het bedrijfsleven en de horeca, zijn deze twee samengevoegd maar worden wel beiden beschreven.

De resultaten worden gepresenteerd in waardekaarten en tevens worden enkele opvallende bevindingen uitgelicht. Daarnaast wordt er waar mogelijk verwezen naar de aanbevelingen die relevant zijn voor de beschreven domeinen of thema's binnen die domeinen.



# Bijlage 1: Waardekaarten specifieke domeinen

## 4.1 De waarde van de culturele sector en de publieke sector

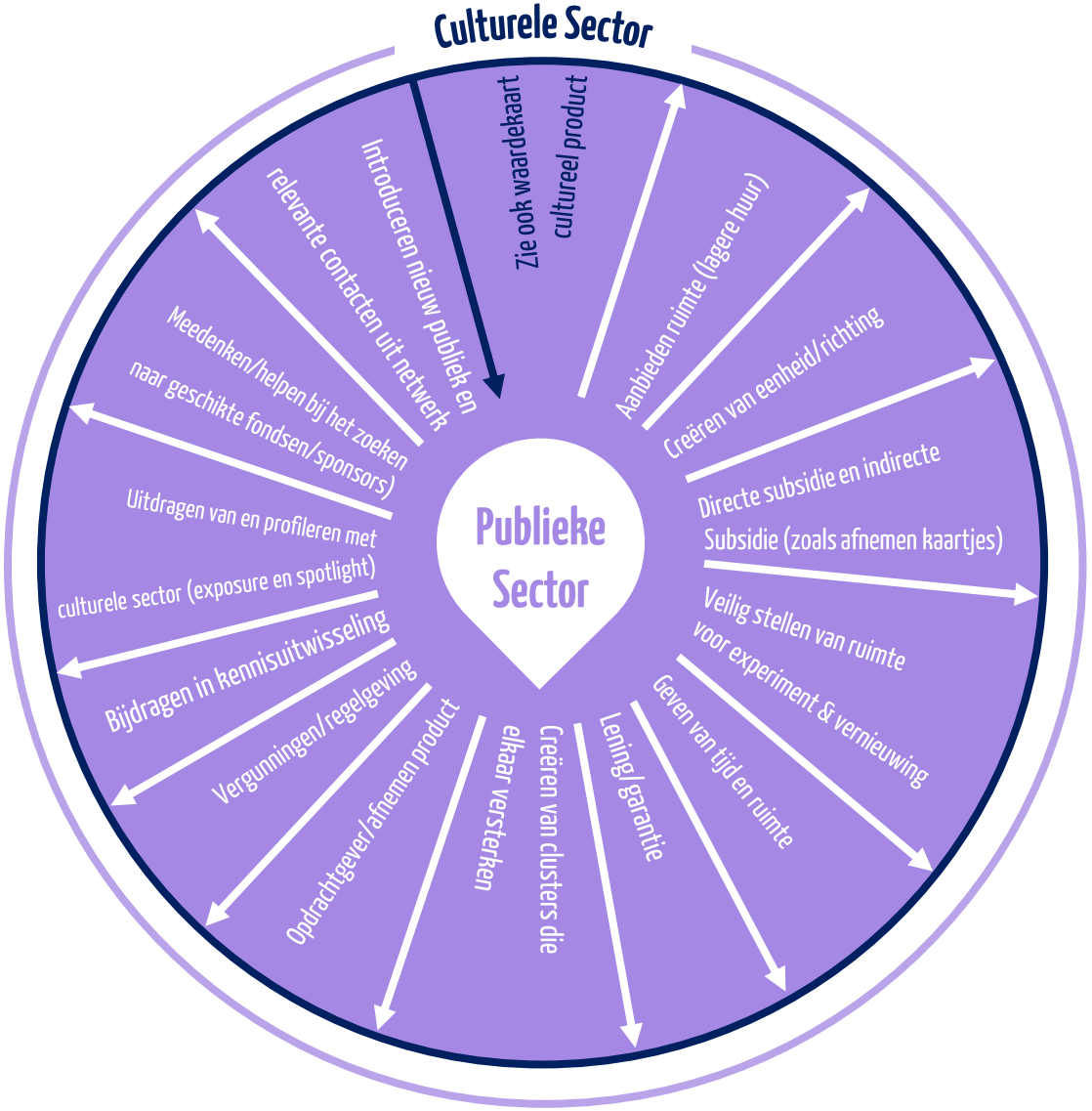
Deze waardekaart geeft de bijdragen aan van de gemeentelijke organisatie aan de culturele sector en andersom. Aangezien de publieke organisatie het belang van de inwoners vertegenwoordigt, wordt de bijdrage van de culturele sector aan de overheid het beste beschreven door de algemene waarde op pagina 12.

### Uitgelicht

Wij zien drie voornaamste rollen van de overheid m.b.t. de culturele sector:

1) De (h)erkenning van waarde
2) Ter ondersteuning (bijv. d.m.v. meedenken, subsidie etc.)
3) Voor inbedding (bijvoorbeeld d.m.v. regelgeving/beleid)

In het onderzoek kwam naar voren hoe de overheid zoveel meer te bieden heeft aan de culturele sector dan directe financiële ondersteuning. Sterker nog, subsidie blijkt voor velen in de culturele sector ondergeschikt aan stimuli zoals erkenning., vertrouwen, tijd en ruimte. De rol van de overheid werd ook genoemd in het beschermen van een ruimte voor experiment en vernieuwing, welke een cruciaal onderdeel is van de culturele sector. Ondersteuning kan ook het profileren met de culturele sector en/of spelers uit deze sector mee te nemen op zakenbezoekjes (in het buitenland). Daarnaast kan zij bijdragen in de uitwisseling van informatie en samenwerking tussen spelers, ook om zo de stroomlijning van aanbod te vergroten. Deze stroomlijning vindt ook in de fysieke ruimte plaats, waar de overheid d.m.v. beleid clusters kan creëren, met daarin bijvoorbeeld ruimte voor kunst, horeca en een stuk groen.




*Met de publieke sector richt dit onderzoek zich specifiek op overheidsinstanties. Voor de bijdrage die de culturele sector kan bieden aan NGO's, zorginstellingen, en andere instellingen als bibliotheken, kan o.a. gekeken worden naar de waardekaart van het bedrijfsleven.

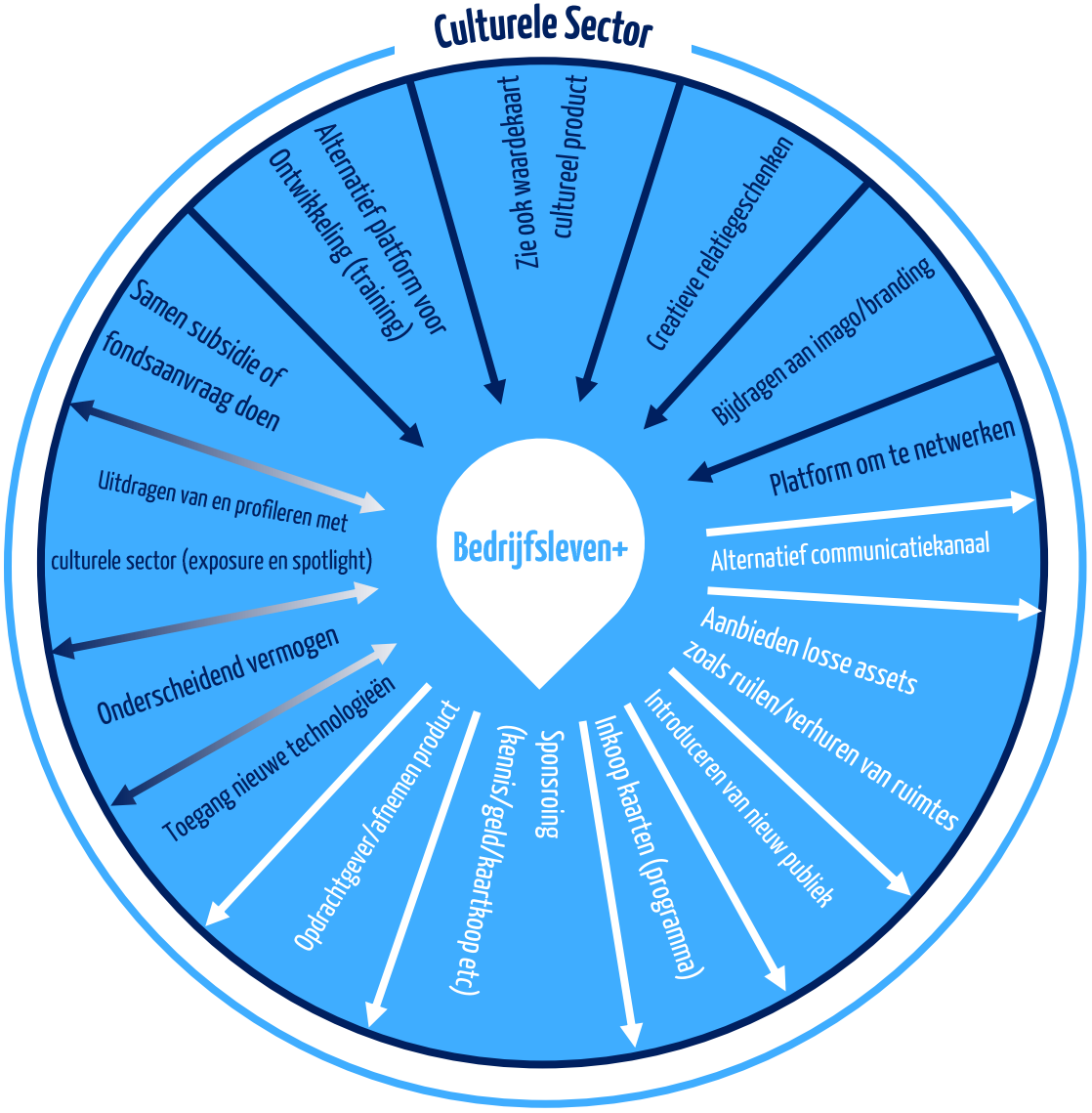
## 4.2 De waarde van de culturele sector en het bedrijfsleven

De uitwisseling van waarde tussen het bedrijfsleven en de culturele sector is essentieel en vindt op vele manieren en schalen plaats. Deze waardekaart toont de bijdragen die de culturele sector kan bieden aan het bedrijfsleven en visa versa. Uit het TINO onderzoek kwam naar voren dat ook non-gouvermentele organisaties op vergelijkbare manieren kunnen profiteren van en kunnen bijdragen aan de culturele sector, vandaar de '+' in de titel. Voor de inzet van de culturele sectors voor een bepaald thema kan ook (deels) gekeken worden naar de waardekaart van 'Groen'.

### Uitgelicht

**Mogelijkheden en voorkeuren samenwerking**

Hoewel de cutlurele sector en het bedrijfsleven elkaar nog niet optimaal lijken te vinden (zie ook pagina 38), vinden daar waar het al wel gebeurt waardevolle uitwisselingen plaats. Zo worden voorstellingen onderdeel van het cultuurprogramma voor cliënten van bedrijven (zie bijvoorbeeld DirkZwager), of een muziekprogramma wordt onderdeel van de behandeling in een zorginstelling (zie bijvoorbeeld Big Bang bij Philadelphia). Bij het MKB lijkt de financiële bijdrage door middel van sponsoring of het afnemen van kaarten kleiner. Echter, ook hier is uitwisseling van waarde mogelijk, dit lijkt met name te gebeuren in de uitwisseling van bezittingen, zoals het gebruik van een ruimte, of gratis training/les in ruil voor promotie middels een logo op de flyer (zie bijvoorbeeld Muziektheater LOS). Bedrijven zoeken met name culturele activiteiten die aansluiten bij hun eigen visie en imago. Dit vraagt flexibiliteit en vindingrijkheid van de



culturele sector: hoe beter zij kunnen aantonen hoe hun waarde aansluit bij de behoefte, hoe gemakkelijker het tot een samenwerking zal komen.

**B2B events**

Een bijzonder segment, dat ook als zodanig beschouwd dient te worden is dat van de B2B events: waar culturele organisaties een cultureel product leveren aan andere bedrijven. Hier komen andere interesses bij kijken dan bij de projecten voor een 'regulier' publiek, zoals bijvoorbeeld de behoefte van bedrijven om het evenement te benutten als platform om te netwerken met zakelijke contacten, of om zich met het evenement te profileren (branding). Bij een dergelijke inzet van kunst en/of cultuur dient er voldoende aandacht te zijn voor de aansluiting op deze specifieke wensen, de algemene gastvrijheid, veiligheid van de bezoekende groep en de timing (bijvoorbeeld tussen het diner en de voorstelling).

**Horeca**

Een bedrijfstak binnen het bedrijfsleven die uitgelicht dient te worden is de horeca. Hoewel deze past binnen de waardekaart van het bedrijfsleven, en om die reden niet apart is herhaald, is het belangrijk de aandachtspunten die zich in dit domein aftekenen te benoemen. Doordat culturele initiatieven en organisaties steeds meer in mengvormen plaatsvinden, bevinden zij zich ook in toenemende wijze in het speelveld van de 'traditionele' commerciële bedrijven. Met name de horeca voelt deze inmenging, en ervaart dit als (oneerlijke) concurrentie. Tegelijkertijd is het begrijpelijk dat culturele organisaties zich ook (steeds meer) met deze activiteiten bezighouden, omdat het een meerwaarde vormt voor hun activiteiten (omlijsting) en ook voor extra inkomsten zorgt. Dit is vanuit beleidsmakers en het publiek debat juist veelal gestimuleerd onder de noemer van ondernemerschap. Op pagina 37 en en 38 wordt hier dieper op ingegaan en worden aanbevelingen gegeven voor dit vraagstuk.

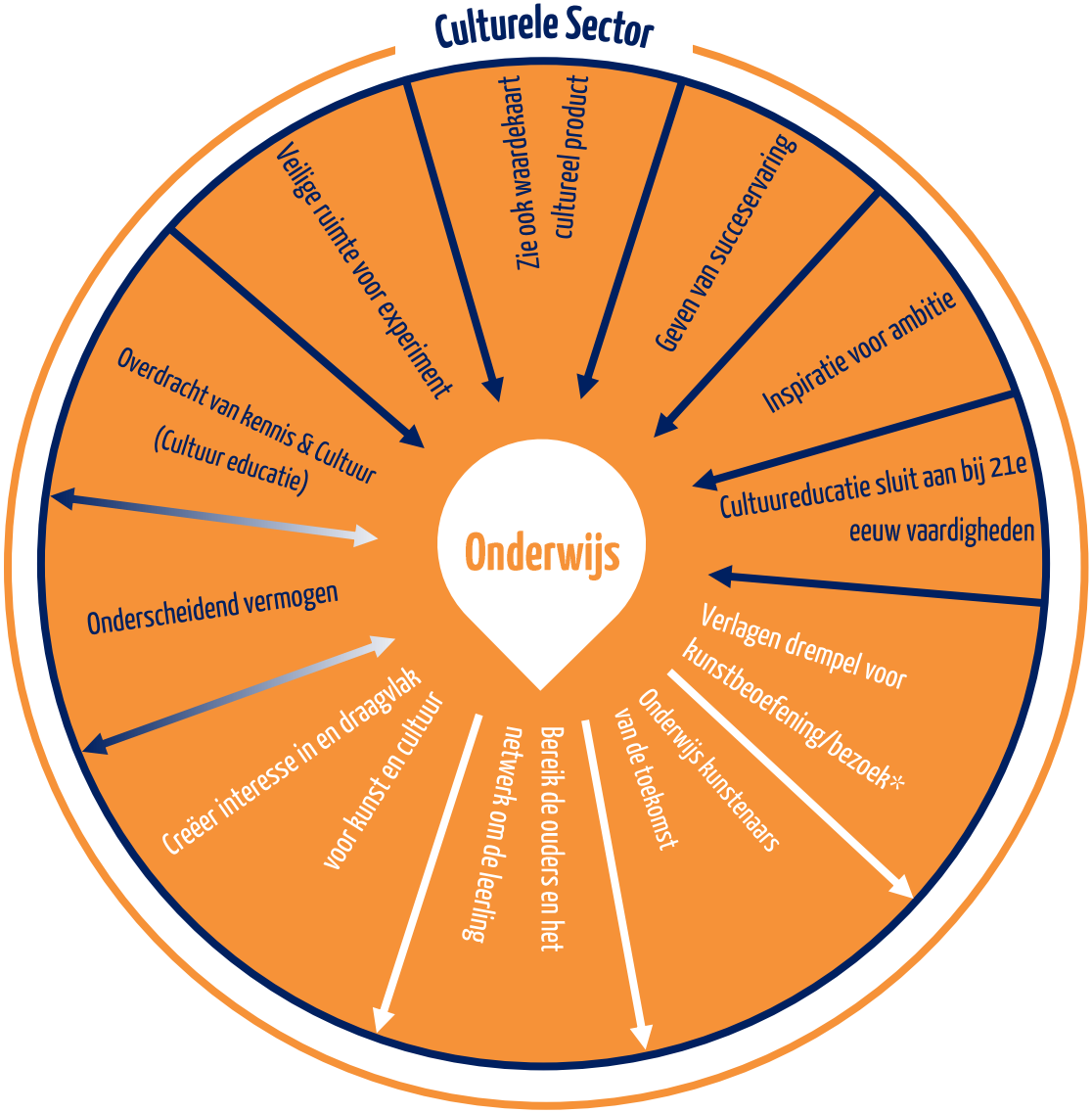
## 4.3 De waarde van de culturele sector en het onderwijs

Deze waardekaart toont de bijdrage van de culturele sector aan het onderwijs en visa versa. De algemene waarde van het cultureel product, met name voor de persoonlijke beleving en ontwikkeling, is hierbij ook relevant (pagina 12). Tevens speelt ook de waarde op het maatschappelijke niveau een rol, bijvoorbeeld bij de studiekeuze van studenten.

### Uitgelicht

Vanzelfsprekend ligt de nadruk bij deze kaart op de waarde van cultuur in het onderwijs door middel van cultuureducatie. Hierbij zien wij vier verschillende 'hoofdbijdragen' die cultuureducatie biedt:

1) Overdracht van kunst & cultuur kennis en vaardigheden
2) Het stimuleren van draagvlak voor en interesse in kunst en cultuur
3) De inzet van kunst en cultuur als middel voor persoonlijke ontwikkeling. Hierbij is het waardevol om te benoemen dat cultuureducatie aansluit bij 21e eeuw vaardigheden, en o.a. een platform lijkt te bieden voor het ontwikkelingen van vaardigheden als creatief denken, probleem oplossen, samenwerken en zelfregulatie.
4) Het onderwijzen en trainen van de toekomstige kunst en cultuur professionals




*Met name als dit kunstbeoefenaars uit de wijk zijn, werkt dit drempelverlagend. .

## 4.4 De waarde van de culturele sector en het toerisme

Op deze waardekaart worden de bijdragen van de culturele sector aan het toerisme beschreven, en visa versa.

### Uitgelicht

Het toerisme is een grensoverschrijdend 'domein', dat rust op meerdere domeinen in de gemeente, zoals de culturele sector, het bedrijfsleven (met name hotels, horeca en winkels) en de groensector. Juist in die doorkruising zit de uitdaging, doordat de aansluiting van het aanbod uit de verschillende domeinen voor de toerist zo gestroomlijnd mogelijk dient te gebeuren. Het openbaar vervoer dient aan te sluiten op het verblijf, het verblijf sluit aan op de uitstapjes overdag (rondleidingen e.d.), de voorstellingstijden sluiten aan de uitstapjes enz..
Deze stroomlijning dient daarnaast niet alleen fysiek te gebeuren maar ook cross-mediaal. Informatie wordt immers thuis al opgezocht, ter plaatse verwacht, en continu en veelal in real-time uitgewisseld met de buitenwereld.

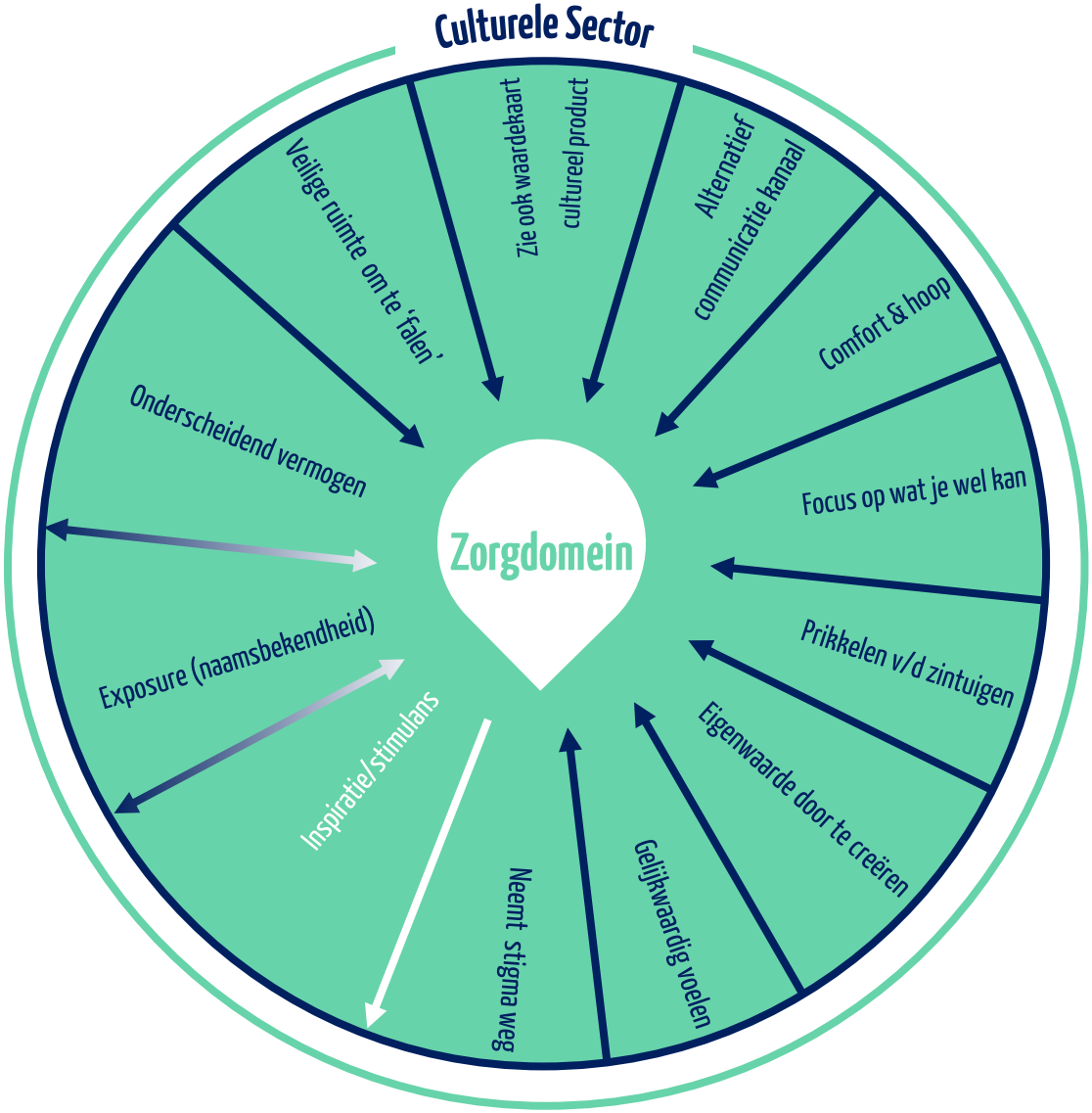


## 4.5 De waarde van de culturele sector en het zorgdomein

Met het zorgdomein richten wij ons op alle personen met een zorgvraag, en de organisaties die zorg aanbieden zoals ziekenhuizen, zorginstellingen en verzorgingstehuizen. Op de waardekaart is een overzicht van de gevonden bijdragen die worden uitgewisseld tussen het zorgdomein en de culturele sector. De meeste bijdragen van de culturele sector aan het zorgdomein spelen zich af op het persoonlijke en interpersoonlijke niveau (zie ook de algemene waarde van het cultureel product op pagina 12). Op organisatieniveau kan de culturele sector bijdragen aan de onderscheidenheid van de organisatie, en andersom (zie uitgelicht). Voor meer bijdragen op het organisatieniveau (zoals in de vorm van een opdrachtgever) kan ook gekeken naar de waardekaart van het bedrijfsleven op pagina 42.

### Uitgelicht

Hoewel het werken met personen in het zorgdomein (extra) expertise vraagt van de kunstenaars, heeft de culturele sector een enorme waarde te bieden, met name in de vorm van Collectieve Kunst & Cultuur. Zie hiervoor pagina 14 en pagina 15. Zo bestaat binnen artistieke en culturele activiteiten een unieke waarde om binnen een veilig kader te verkennen, beleven, creëren, te experimenteren en te 'falen'. Ook kan de culturele sector binnen het zorgdomein troost, hoop en betekenis bieden. Kunst en cultuur blijken uitstekende middelen om op een positieve manier beperkingen in te zetten als een kracht en als onderscheidend vermogen (zie bijvoorbeeld Design X Ambacht). Andersom biedt kunst en cultuur de mogelijkheid om je als zorgorganisatie te onderscheiden in de markt (zie bijvoorbeeld de



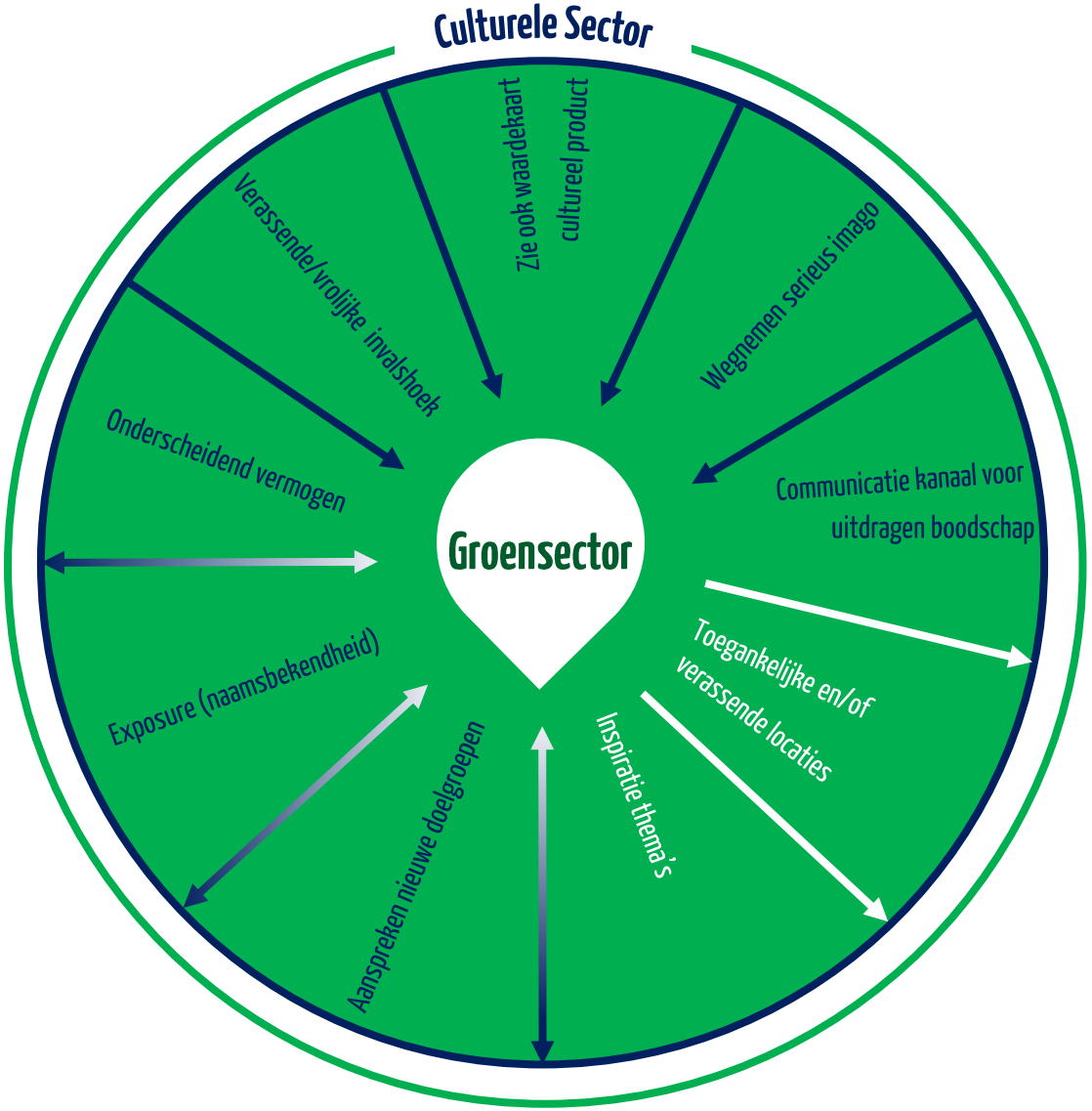
recente samenwerking tussen zorginstelling Philadelphia met het communicatiebureau Big Bang gericht op het ontwikkelen van een muziekprogramma voor de cliënten). Kunst en cultuur geeft zorgbehoevenden de ruimte om iets tastbaars te kunnen maken, en daarmee de focus (tijdelijk) te verschuiven van de beperking naar de mogelijkheden. Daarnaast biedt het een alternatief platform voor het maken van contact, doordat het een expressiemiddel aanreikt en de deelnemers prikkelt te reageren. De culturele sector kan tevens een bijdrage leveren aan het verminderen ofwel ontnemen van een aanwezig stigma. Door de focus van een activiteit een culturele of kunstzinnige nadruk te geven, verdwijnt het stigma van de voorgrond. Zo zal een activiteit gericht op samen muziek maken andere associaties oproepen dan een activiteit voor eenzame of dementerende ouderen. In andere woorden, het levert een positieve vervanging waarmee men zich gemakkelijker kan identificeren.

## 4.6 De waarde van de culturele sector en de groensector

Onder de groensector verstaan wij alle (wijk)initiatieven en organisaties met betrekking tot de natuur en het milieu, zoals parken, bossen, duurzame (stads)landbouw en voedselproductie. Op de waardekaart staat een overzicht van de waarde die de culturele sector kan bieden aan de groensector, en visa versa.

### Uitgelicht

Wat opviel in het onderzoek is dat de culturele sector de boodschap van de groensector (zoals bijvoorbeeld over duurzaamheid) toegankelijker kan maken en hiervoor nieuw publiek aan kan spreken. Een voorbeeld hiervan is de voorstelling van kunstenaarsduo Willem Jakobs en Pieter Drift, die zich bij Roofgarden bogen over de vraag 'wat kun je doen met groen?', of de voorstelling 'stel je bent een koe' van tgECHO op het afgelopen Hoogte80 festival. Andersom laat de groensector een waardevolle (natuurlijke) strategie zien die relevant is voor de culturele sector, namelijk het gebruik van openbare (buiten)ruimtes. Parken, tuinen en bossen zijn zichtbaar en veelal vrij toegankelijk, waardoor de fysieke drempel geminimaliseerd wordt. Een evenement als SONSBEEK'16 kenmerkt en onderscheidt zich door het benutten van een openbare, en groene locatie.
Daarnaast spelen groen-initiatieven vaak in op 'eigenaarschap', waar deelnemers zelf eigenaar zijn of worden van (een deel van) het product. Zo kunnen er boompjes geadopteerd en geplant worden of leren deelnemers technieken voor in hun eigen (moes)tuin. Ook de succesvolle marketing campagne van Albert Heijn met de mini-moestuintjes is een goed voorbeeld van een effectieve aansluiting met de behoefte van de consument/deelnemer om 'eigenaar' te worden. De culturele sector zou (waar mogelijk) actiever in kunnen zetten op mogelijkheden in deze richting.

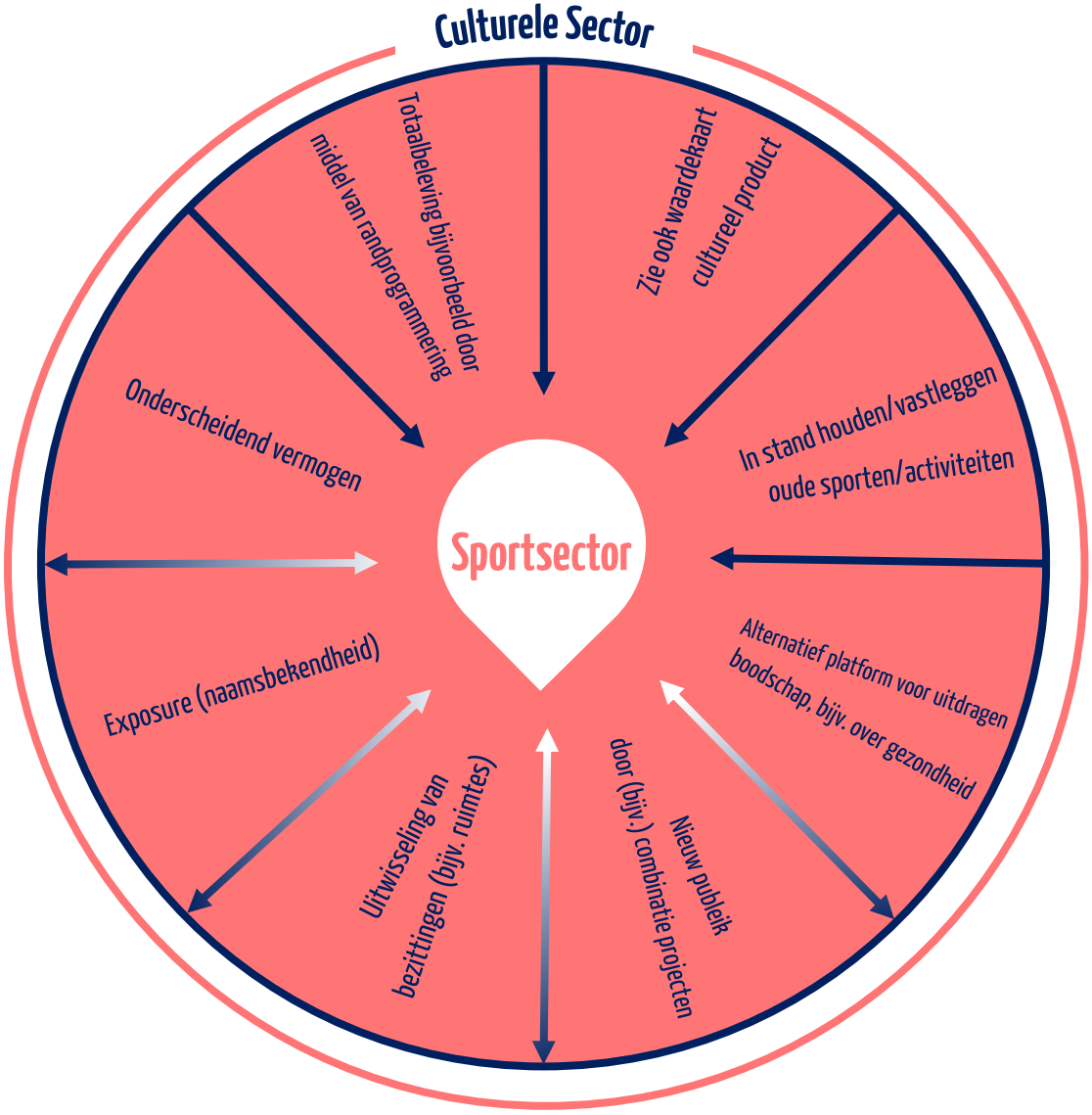


## 4.6 De waarde van de culturele sector en de sportsector

Op deze waardekaart worden de bijdragen van de culturele sector aan de sportsector beschreven, en visa versa.

### Uitgelicht

Uit het onderzoek kwam naar voren dat de sportsector een belangrijke 'partner' is van de culturele sector. Samen vormen zij sleuteldomeinen in het activiteitenaanbod binnen de gemeente, en daarmee de bevordering van de leefbaarheid. Ook zijn er raakvlakken te zien waar de grens tussen sport en de culturele sector vervaagt, zoals bijvoorbeeld bij dansgezelschappen. Tegelijkertijd maakt de sportsector een ander belangrijk element duidelijk, namelijk die van de 'laagdrempeligheid'. De sportsector lijkt een aantal factoren in huis te hebben die deze laagdrempeligheid versterken, zoals de bekendheid van de inhoud, haar imago, het groepsgevoel en de manier waarop bepaald kan worden of iets 'goed' is of niet. De kunst en culturele sector wordt uitgedaagd in deze thema's. Zo is het niet duidelijk wat 'kunst bekijken' inhoudt, terwijl 'even voetballen' voor zich spreekt. En is het voor velen gemakkelijker om de voetbalregels te begrijpen dan te beoordelen wanneer iets een artistieke kwaliteit heeft. Ook komen mensen over het algemeen vaker en eerder in aanraking met sport, wat de stap om hier vervolgens zelf ook iets mee te gaan doen verkleint. Als laatste kwam naar voren dat de sportsector al meer uitgesproken lijkt te zijn in het inzetten van de sport voor vraagstukken in de maatschappij (werkeloosheid, overgewicht, eenzaamheid etc). Ook dit draagt bij aan het vergroten van de toegankelijkheid (zie ook pagina 18).



# Bijlage 2: TINO en de onderzoeksfasen

## Informatie over de TINO methode en de onderzoeksfasen van het uitgevoerde TINO Onderzoek

Wij definiëren innovatie als het 'vinden van de ontbrekende perspectieven'. In plaats van deze perspectieven te vinden door 'outside the box' te denken, gaan wij op zoek naar personen die zich voor het specifieke vraagstuk al *outside the box* begeven.

### Unrecognized knowledge

Deze personen kunnen wij vinden in het domein van *Unrecognizd Knowledge.* Wij zien dat iedere persoon drie kennisdomeinen heeft: *recognized knowledge, semi-recognized knowledge* en *unrecognized knowledge.* Waar personen zich bewust zijn van kennis die zich bevindt in de eerste twee domeinen, zijn zij en hun omgeving zich niet bewust van de kennis die zich in het derde domein bevindt. Deze *unrecognized knowledge* wordt hierdoor niet vanzelf gedeeld en benut. Deze kennis is echter juist het meest betrouwbaar door het ontbreken/lage niveau van conflicterende belangen. Met de door ons ontwikkelde Think Intelligence Network Owner (TINO) methode, richten wij ons specifiek op het identificeren van personen die voor een bepaald vraagstuk de benodigde informatie in het domein van *unrecognized knowledge* hebben. Wij hebben deze personen gedefinieerd als Think Intelligence Knowledge Owners (TIKO's).

TINO is een systematische methode om de onderzoeksvraag vast te stellen, de relevante TIKO's te identificeren, hun perspectieven te verzamelen en door middel van validering en integratie te gebruiken voor de ontwikkeling van oplossingen en strategieën. Daarnaast zorgt de TINO methode voor het versterken van draagvlak en participatie doordat personen die normaliter niet benaderd worden voor het vraagstuk, worden betrokken.
In de praktijk komt de benadering van TIKO's met TINO voor bedrijven en organisaties neer op het identificeren en benutten van personen met een relevant perspectief, maar met zo min mogelijk conflicterende belangen met de onderzoeksvraag (door hun profiel en de opzet van het onderzoek). Voor het onderzoek voor Gemeente Arnhem is voor een vorm gekozen waarbij TINO is ingezet als een volledig kwalitatieve onderzoeksmethode, gebaseerd op de informatie voortgekomen uit de TIKO interviews.

## Onderzoeksfasen van het uitgevoerde TINO Onderzoek

### 1 Vaststellen onderzoeksvraag

In de eerste fase is de afgebakende onderzoeksvraag bepaald. Hiervoor zijn meerdere gesprekken gevoerd met personen van de gemeentelijke organisatie. Ook is er afgestemd op de al aanwezige informatie binnen de Gemeente. De vastgestelde 'informatiebehoefte' is vervolgens vertaald naar een onderzoeksvraag die paste binnen de behoefte, beschikbare tijd en middelen voor het onderzoek.

### 2 Vaststellen status quo

Nadat de onderzoeksvraag is vastgesteld, is er vervolgens onderzoek gedaan naar de huidige structuur van de gemeente Arnhem en het cultuurbeleid. Hiervoor is gekeken naar meerdere personen en entiteiten (afdelingen) binnen de gemeente Arnhem, en hoe deze met elkaar, door middel van processen, in verbinding staan. Hiervoor hebben enkele gesprekken plaatsgevonden binnen de gemeentelijke organisatie en hebben wij (beleids)informatie ontvangen van de Gemeente. Deze analyse is zowel uitgevoerd voor de interne structuur als voor de personen en entiteiten die zich buiten de gemeente bevinden maar met hen interacteren.

### 3 Identificeren TIKO-profielen en personen

Door middel van de gevonden structuur die m.b.v. bovengenoemde informatie in kaart is gebracht, ontstond er een duidelijk overzicht van de status quo en de *recognised knowledge* (herkende kennis) binnen de gemeente Arnhem. Dit maakte het mogelijk om profielen te identificeren van personen die mogelijke TIKO's zouden kunnen zijn en relevante *unrecognized knowledge* (niet-herkende kennis) bezitten. Van deze profielen is een lijst opgesteld en vervolgens zijn personen gezocht met deze profielen, zowel binnen als buiten het netwerk van de Gemeente Arnhem.

### 4 TIKO interviews

Hierna volgde het benaderen en interviewen van de relevante TIKO's. Dit valt onder de activiteiten van de 'Type B's: de personen die de TIKO's benaderen, interviewen, de interviews documenteren en vervolgens doorsturen naar de Type A (zie fase 5). Deze interviews zijn afgenomen en gedocumenteerd door in 'Type B' gespecialiseerde werknemers van HUMINT Solutions Europe. Voor dit onderzoek vonden 38 TIKO interviews plaats, welke zijn afgenomen door vier 'Type B's'.

### 5 Puzzel fase

Alle interviews zijn na het plaatsvinden van het interview gedocumenteerd. Vervolgens heeft een Type A, de verzamelde TIKO perspectieven geanalyseerd, gevalideerd en geïntegreerd. Hiervoor zijn delen van de informatie uit de interviews met elkaar vergeleken, om zo te komen tot verschillen, overeenkomsten en onderlinge aanvullingen. Het totaal van de bevindingen en de aanbevelingen die zijn voortgekomen uit het TINO onderzoek, staan beschreven in Deel 1, Deel 2, Deel 3, en Bijlage 1.

### 6 Afrondingsfase

In de laatste fase van het onderzoek is het eindrapport gevormd, waarin het onderzoek en de eindresultaten beschreven staan. Dit eindrapport is (in beknopte vorm) ook mondeling gepresenteerd aan de opdrachtgevers.



www.humints.com