

UNIVERSITEIT ANTWERPEN
Faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen
Academiejaar 2006-2007



Dialectica

Een methodiek voor diversiteitwerking

UA-begeleider: B. Verbergt
Instellingsbegeleider: G. Salinas

Scriptie ingediend door Ellen Van den Bulck tot het
bekomen van het diploma GAS Cultuurmanagment

Dankwoord

Graag had ik enkele woorden van dank geuit, in de eerste plaats aan Gerardo Salinas, mijn 24/7 begeleider in dit project, die me steeds weer op zijn eigen bezielde manier probeerde te overtuigen van de noodzaak van een diversiteitsconcept als Dialectica. Dank ook aan Yvette Deploige, Gert Van Overloop en Jozef Staes van de Arenbergschouwburg, die steeds bereid waren om me te woord te staan en feedback te geven. Uiteraard dank ik ook Bruno Verbergt, die zijn taak als UA-begeleider zeer ter harte nam en mij bijstond tot in de kleinste details. Een speciaal dankwoord tot slot voor Wim Viaene voor zijn deskundige hulp en luisterbereidheid, en niet in het minst voor mijn vader en zijn naleesmarathon.

INHOUDSOPGAVE

0. Inleiding	3
1. Filosofisch motief	4
1.1 Van boven uit	4
1.2 Bert en de zijnen	6
1.3 Puntjes op de i	10
1.4 Welke diversiteit?	11
1.5 Besluit	12
2. Strategisch motief	14
2.1 Analyse van het strategisch managementproces	15
2.1.1 De Arenbergschouwburg als decor	16
2.1.2 Dialectica: missie en doelstellingen	18
2.1.3 Dialectica anno 2007	23
2.1.4 Het strategisch managementproces	26
2.1.5 Besluit	29
2.2 Concurrentie- en omgevingsanalyse	31
2.2.1 Antwerpen als biotoop	32
2.2.2 Het concurrentiemodel volgens Michael Porter	34
2.2.3 Omgevingsanalyse: Porter toegepast	37
2.2.4 Besluit	48
3. SWOT-analyse en strategische doelstellingen	50
3.1 Interne analyse	50
3.1.1 Sterktes	50
3.1.2 Zwaktes	53
3.2 SWOT-correlatiekader	57
3.3 Strategische doelstellingen	58
3.3.1 Strategische aanbevelingen	58
3.3.2 Concreet: missie en actiepunten	64
4. Conclusies	66
5. Bibliografie	69
6. Bijlagen	77

0. Inleiding

De Arenbergschouwburg is een provinciaal cultureel centrum dat reeds sinds de jaren zestig een belangrijke rol speelt in het Vlaamse culturele landschap. Sinds enkele jaren is er echter een heuse omwenteling aan de gang, waarbij de Arenbergschouwburg haar imago zowel intern als extern drastisch wil verjongen en de artistieke visie wil verruimen. De infrastructuur werd hiertoe aangepast, de schouwburg kreeg enkele jaren geleden een nieuwe *look* aangemeten, en ook het personeel en de werking worden ingezet om van de Arenbergschouwburg een open huis te maken.

Het multiculturele debat van de jongste jaren sluit perfect aan bij deze nieuwe strategie van de schouwburg. In dit licht ontstond Dialectica, een specifieke methodiek voor diversiteitwerking binnen de Arenbergschouwburg. Het mag duidelijk zijn dat een dergelijke nieuwe strategie moet worden ingebouwd in het managementproces en zelfs een kernelement kan vormen in de strategische werking van de Arenbergschouwburg. De vraag hierbij is op welke manier de diversiteitwerking van een culturele instelling past in haar strategie en hoe ze ervoor kan zorgen dat de organisatie systematisch en structureel beter zal presteren.

In deze studie zullen we trachten uit te zoeken tegen welke achtergrond Dialectica ontstond en hoe het proces de eerste twee jaar is verlopen, om aldus te kunnen evalueren op welke punten kan worden verbeterd. Voor deze analyse starten we bij het filosofisch motief over diversiteit en interculturaliteit, om dan, over het beleidsmotief en de historiek van de diversiteitwerking binnen Arenberg én andere Vlaamse cultuurhuizen, te komen tot een strategisch kader, waartoe bovendien gebruik gemaakt wordt van een concurrentie- en sectoranalyse aan de hand van de theorie van Michael Porter. Via de daaropvolgende SWOT-analyse¹ zullen we komen tot een set van strategische aanbevelingen en actiepunten voor het management van de Arenbergschouwburg en voor Dialectica in het bijzonder.

Deze studie put voornamelijk uit literatuuronderzoek en tal van gesprekken met medewerkers van de Arenbergschouwburg, Dialectica en culturele actoren uit het Antwerpse. Waar geen specifieke bronvermelding genoemd wordt distilleerden we uit de meningen en zienswijzen van de verschillende gesprekspartners.

¹ SWOT staat voor Strengths & Weaknesses, Opportunities & Threats, ofwel sterktes en zwaktes, kansen en bedreigingen.

1. Filosofisch motief

Het filosofisch of politiek motief beschreven in dit hoofdstuk moet een licht werpen op de maatschappelijke en politieke achtergrond waartegen *Dialectica* ontstaan is. We overlopen achtereenvolgens het begin van de ontmoeting tussen politiek en diversiteit, en het beleid van de huidige minister van cultuur, Bert Anciaux, waarna we deze beleidsvoering onder de loep nemen en ons vragen stellen bij de concrete invulling van het participatiebeleid alsook de betekenis van het woord ‘diversiteit’.

1.1 Van boven uit

“[...]wat ik bedoel is dat pluralisme gewoon een van de vele vormen van multiculturalisme is.”

Johan Leman

Hoewel multiculturaliteit in feite iets is van alle tijden, is de problematiek er rond schijnbaar iets dat ons slechts de laatste jaren bezighoudt. Sinds begin jaren negentig staan de woorden integratie, diversiteit en multiculturaliteit vast gebeiteld in ons woordenboek, toen Paula D’Hondt als Koninklijk Commisaris voor het Migrantenbeleid (van 1989-1993) het discours over de ‘migrantenproblematiek’ aanvoerde en daarmee aantoonde dat er meer dan voldoende voer voor discussie was. Aan het begin van de 21^{ste} eeuw zet het Centrum voor Gelijkheid van Kansen en voor Racismebestrijding het werk van mevrouw D’Hondt verder en wordt er stilaan op alle niveaus in de maatschappij nagedacht over ‘de multiculturele samenleving’ (Leman, 1994, blz. 9-10). Migranten heten intussen allochtonen en het vreedzaam samenleven werd vervangen door een na te streven ‘multiculturaliteit’ of ‘interculturaliteit’. Dat al deze woorden vaag blijven en ruim en eng tegelijk zijn, daar is inmiddels iedereen het over eens. We beseffen dat de woorden multicultureel, integratie, diversiteit, interculturaliteit, allochtoon, autochtoon, verre van hun lading dekken, toch blijven we ze allemaal gebruiken, bij gebrek aan alternatieven, én vanuit de noodzaak om alvast de dialoog over deze ondefinieerbare zaken levend te houden.

Tolerantie jegens onze naaste, zij het allochtoon of autochtoon, is op zich een individueel gegeven, iets dat ieder voor zich uitmaakt en waarnaar ieder vervolgens

leeft zoals het hem of haar goeddunkt. In theorie kan onze individuele houding wel honderd collectieve maatregelen weerstaan, toch kunnen we niet ontkennen dat de groepsinvloed of *'peer pressure'* wel degelijk iets kan teweeg brengen, net zoals wettelijke maatregelen dat uiteraard kunnen, hoewel deze laatste bezwaarlijk successen boeken vanuit een factor 'angst' die nu eenmaal leeft in de maatschappij waarin we leven. Als er morgen een wet in het leven geroepen wordt die zegt dat iedereen verplicht zijn naaste moet groeten op straat, zal iedereen dit gauw genoeg doen, niemand wordt immers graag beboet. Maar waar zit de reële waarde van zoiets? Mogelijk in het feit dat door iets dergelijks totaal en algemeen te implementeren, zij het op een gebiedende en bestraffende manier, het dagelijks leven er op lange termijn volledig anders gaat uitzien; iedereen zal mekaar altijd en overal groeten, en uiteindelijk bestaat de kans dat de hele gemeenschap daar wel het mooie van gaat inzien en het niet meer zou willen laten, ook al vallen de reprimandes weg.

Er is een theorie van Foucault die dit fenomeen perfect verklaart, zoals ook Gerardo Salinas reeds aantoonde in zijn thesis over Cordoba. Naar het voorbeeld van het 'panopticum' van Jeremy Bentham, een ronde gevangenisconstructie waarbij de gevangene steeds kan gezien worden door de bewaker, zonder dat hij deze zelf kan zien. "Dit constante gevoel van geobserveerd te worden creëert uiteindelijk een verinnerlijking van de bewaking door het bewaakte individu zelf. Een rechtstreeks gevolg van het feit dat het individu zich de hele tijd bewaakt voelt is dat hij tegelijkertijd zijn eigen bewaker is én de bewaker van de andere onderdelen van het normensysteem waartoe hij behoort." (Salinas, 2005, blz. 12-16). Foucault vertaalde dit architectonisch idee naar een theorie die toepasbaar is op de hele maatschappij: het panoptisme. Bij het panoptisme wordt het toezicht verinnerlijkt, waardoor ieder individu onrechtstreeks mee het normensysteem bewaakt. "Hij die onderworpen wordt aan een veld van zichtbaarheid en daar ook weet van heeft, creëert vanuit zichzelf de dwang der machten en laat die spontaan op zichzelf inwerken; hij bepaalt op zichzelf de machtsverhouding waarbinnen hij terzelfder tijd de beide rollen speelt; hij wordt het beginsel van zijn eigen onderwerping" (Foucault, 1996, blz. 206).

Er zijn uiteraard ook manieren om de manier van denken en handelen van alle individuen van een maatschappij louter van binnenuit te veranderen, maar dit is

onmiskenbaar een zeer langzaam en moeilijk proces. Waarschijnlijk daarom dat de Vlaamse Overheid ook haar steentje wil bijdragen in het hele proces van interculturalisatie (en als dusdanig de integratie en verdraagzaamheid). Als we deze overheidsinmenging gaan bekijken vanuit het perspectief van het panoptisme, kunnen we vaststellen dat er zich een vergelijkbaar proces voltrekt, zij het dan dat, in tegenstelling tot het panoptisme, de overheid in relatie tot diversiteit goed gedrag stimuleert in plaats van slecht gedrag sanctioneert. Beloning in plaats van bestraffing dus. Als we kijken naar het grote aantal vragende partijen voor een deel van de subsidiepot van de overheid, mogen we toch veronderstellen dat dit systeem van beloning minstens zo efficiënt kan zijn als dat van bestraffing.

1.2 Bert en de zijnen

“Typisch is dat het eerste proces van acceptatie, via de taal, hetgeen is wat een gastland emotioneel het nauwst aan het hart ligt, maar dat het in feite de twee laatste processen zijn, en vooral de toenadering via de cultuur, die een samenleving op termijn het meest verrijken en waar dus een grote aandacht aan geschonken zou moeten worden vanuit het onderwijs- en cultuurbeleid.”

Loredana Marchi

“Cultuur is nooit één en ondeelbaar. Cultuur is altijd ‘multi’ en ‘inter’.”

Erwin Jans

In deze thesis zullen we ons toespitsen op de sector ‘cultuur’, daarom zullen we kijken naar hoe de overheid zich de laatste jaren verhoudt tot het discours omtrent integratie en diversiteit in kunst en cultuur. Bij zijn aanstelling in 1999 zette de nieuwe minister voor Cultuur, Jeugd en Sport, Bert Anciaux, de trend voor wat het cultuurbeleid de komende jaren in petto had: een accent op verdieping en vernieuwing, op interculturalisatie en een grotere betrokkenheid van de burger – van zo mogelijk alle burgers – bij het artistieke gebeuren in Vlaanderen. Dit streven naar betrokkenheid vertaalde zich in de inmiddels beruchte ‘participatiegedachte’, een idee dat niet zozeer nieuw was, dan wel voor het eerst met zodanig veel nadruk op de agenda gezet door minister Anciaux. Deze participatie zou de leidraad vormen voor een beleid dat streefde naar een maximale aanwezigheid van alle vormen van kunst (van kunstenaars van alle mogelijke

afkomsten) en van een zo divers mogelijk publiek. Als onderdeel van zijn beleid rond participatie plaatste Anciaux de problematiek van de etnoculturele diversiteit hoog op de agenda; tot 2002 werd de werking rond dit thema voornamelijk gestuurd vanuit het Intercultureel Centrum voor Migranten (ICCM), dat werd opgericht in 1993 onder impuls van de vorige minister van Cultuur (www.vlaanderen.be/cultuur, 08/05/07). In het kader van een nieuw strategisch plan voor het minderhedenbeleid, wilde minister Anciaux de werking rond etnoculturele diversiteit echter niet langer onder één organisatie onderbrengen en schafte in 2002 het ICCM af, waarbij de medewerkers van het centrum hun missie verder zetten bij de verschillende steunpunten. Er ontstond een proces van voortdurend overleg tussen de steunpunten over het thema diversiteit, wat leidde tot de creatie van de website www.interculturaliseren.be. Hier werd de basis gelegd voor een plan dat in 2005 werd gestart, het ‘Vlaams Actieplan Interculturaliseren’, waarin niet enkel dezelfde ‘gedachte’ nog eens werd beschreven, maar waarin zeer concrete richtlijnen werden uitgezet die het culturele wezen, dat grotendeels meewerkte aan het project, zou moeten volgen wil het actief deelnemen aan de ‘grote interculturalisatie’. “De betrokken actoren inventariseerden de aandacht voor interculturaliteit in hun sector. Aan het eind van het traject formuleerden ze aanbevelingen en acties voor het beleid en de praktijk.” (Vlaams Actieplan Interculturaliseren, 2006, blz. 5).

We schrijven nu 2007, het actieplan werd vorig jaar afgewerkt en gepresenteerd aan het culturele veld. Het plan spitst zich toe op enkele zeer specifieke doelstellingen zoals het verhogen van de aanwezigheid van allochtone werknemers in de culturele sector en van allochtone leden in de raden van bestuur van cultuurhuizen. De participatie wordt nogmaals toegelicht en verduidelijkt in het na te streven ‘deelnemen’ en ‘deelhebben’. De beleidsplannen van culturele organisaties worden vanaf nu ook verondersteld een luik over integratie te bevatten, er moet worden aangetoond op welke manier en in welke percentages men verwacht aan een verhoogde participatie te komen. Bovendien onderschrijft de overheid zelf een belofte om een vast percentage van de subsidiegelden specifiek toe te wijzen aan projecten en organisaties die integratie bevorderen. Dit alles zou de overheid graag verwezenlijkt zien tegen juni 2008.

Zoals eerder gezegd kan men debatteren over het feit of dergelijke overheidsmaatregelen een reële verandering in de maatschappij zullen teweeg brengen. En hoewel het naar onze mening op zijn minst een stap in de goede richting is en alvast een intentieverklaring van de overheid om mee aan het ‘probleem’ te werken, wordt er in de wandelgangen ook wel van positieve discriminatie gesproken, zeker waar het bijvoorbeeld de verdeling van subsidies betreft. Hoe langer hoe meer worden culturele organisaties quasi verplicht om vernieuwende dingen te brengen en actief aan integratie te doen via hun programmatie of hun personeelsbeleid, terwijl dat in sommige gevallen nefast kan zijn voor de eigen intrinsieke werking. “Vele organisaties schrijven ettelijke pagina’s bij in hun beleidsplan. Naar mijn eigen mening moeten gezelschappen die [de integratie] niet in hun *core business* hebben zitten ook het recht krijgen zich louter met hun eigen business bezig te houden,” aldus Evelyne Coussens van de beoordelingscommissie theater. “Het is allemaal heel mooi in theorie, de participatiegedachte, maar naar mijn mening is er nog veel te weinig oog voor wat er spontaan in het veld groeit. Het heeft niet altijd zin om dat van bovenaf te gaan implementeren.”

Een praktisch voorbeeld van de richtlijnen van het actieplan is het project Cordoba, dat eind jaren '90 werd geconcipieerd vanuit Open Culturele Centra (OCC)², een initiatief van de provincie Antwerpen en in 2003 verder gezet door Cultuur Lokaal. Het project beoogt de tewerkstelling van allochtonen in de culturele centra. “Cordoba staat voor: Culturele Organisaties Reorganiseren Door Op Beleidsmatige wijze opname van Allochtonen in het personeelskader. Het is een praktijkgerichte opleiding (alternerend leren/werken) voor allochtone cultuurwerkers. Zij combineren opleiding met tewerkstelling in een cultureel centrum. Die tewerkstelling is gericht op inschakeling in de algemene werking met de klemtoon op verantwoordelijke (en niet louter

² “Open Culturele Centra streeft een actieve openheid na in de erkende cultuur- en gemeenschapscentra van de provincie Antwerpen. Dit tegen de achtergrond van de toenemende globalisering en de daaruit voortvloeiende culturele diversifiëring van de samenleving. Daartoe ontwikkelt het impulsprojecten die de culturele diversiteit van zowel het AANBOD van de deelnemende centra bevordert als de culturele diversiteit van de CONTEXT waarin dit AANBOD gepresenteerd wordt: AANBOD: Naast programmatieadvies in verschillende disciplines ondersteunt en begeleidt Open Culturele Centra cultureel diverse producties (muziek, theater, dans, tentoonstellingen). Waar mogelijk neemt Open Culturele Centra een coördinerende rol op in centrumoverstijgende projecten. CONTEXT: Open Culturele Centra ontwikkelt specifieke projecten om de bestaande structuren van culturele instellingen te diversifiëren op het vlak van personeelsbeleid en beheerorganen.” (Salinas, 2005, blz. 41).

uitvoerende) opdrachten. De deelnemers maken integraal deel uit van de staf.” (Salinas, 2005, blz. 40). Stad Antwerpen schreef inmiddels ook een vervolg op het project van OCC voor de toepassing op lokaal niveau. Cordoba krijgt een belangrijke plaats toebedeeld in het nieuwe actieplan, de overheid engageert zich om het project verder uit te bouwen en te ondersteunen. Ook het project Antena³ wordt expliciet vermeld in het actieplan. Dit is een project van overheidswege dat de mogelijkheid biedt aan allochtonen om deel uit te maken van de raden van bestuur van cultuurhuizen in Vlaanderen. Zowel Antena als Cordoba bieden een manier om enkele doelstellingen van het actieplan interculturaliseren – tien procent allochtonen in het personeelsbestand en tien procent allochtonen in de raden van bestuur – te kunnen verwezenlijken. We zullen verderop in deze studie zien dat zeker het project Cordoba een grote invloed heeft op de manier waarop enkele cultuurhuizen hun diversiteitwerking invullen.

Een ander voorbeeld van overheidsinmenging vinden we in het decreet Lokaal Cultuurbeleid, waarin we drie concrete opdrachten voor culturele centra terugvinden: cultuurspreiding, gemeenschapsvorming en cultuurparticipatie met bijzondere aandacht voor culturele diversiteit. De Arenberg ressorteert als provinciaal centrum in principe niet onder het decreet Lokaal Cultuurbeleid, niettemin is dit decreet een belangrijk element als we gaan kijken naar de omgeving waarin de Arenberg zich als culturele actor bevindt; de schouwburg is gesitueerd in het centrum van Antwerpen en bevindt zich dus temidden van de lokale cultuurcentra die wél van overheidswege worden verwacht aan (etnoculturele) diversiteit te werken. Dit heeft zeker en vast een morele invloed op de werking van Arenberg, ook al wordt de diversiteitwerking vanuit de provincie niet opgelegd⁴. Dit zal nog verder worden verduidelijkt in hoofdstuk 2 bij de concurrentieanalyse van de diversiteitwerking in de Arenberg.

³ “ANTENA is een - in omvang - beperkt experiment om meer diversiteit te realiseren in raden van bestuur van culturele instellingen.” (<http://www.cultuurlokaal.be/front/webpagina.jsp?id=5640#e>)

⁴ Het woord ‘diversiteit’ verschijnt desalniettemin in de ondernemingsplannen van de Arenberg sinds 2002, in zekere zin krijgen zij van de provincie wel een ‘diversiteitopdracht’ die evenwel paradoxaal genoeg niet verplicht wordt en bovendien op geen enkele manier verwijst naar de etnoculturele diversiteit. In de beleidsnota 2007 van de Provincie Antwerpen lezen we bovendien: “De Provincie Antwerpen legt in haar cultuurbeleid accenten door het maken van keuzes, en heeft met andere woorden, ondanks haar streven naar integraliteit en integratie, niet noodzakelijk de ambitie het volledige culturele veld te willen afdekken.” (Beleidsnota, 2007, blz. 173)

1.3 Puntjes op de i

“Er zit dus iets grondig fout in de relatie tussen het cultuurbeleid en de culturele sector enerzijds en de culturele diversiteit anderzijds.”

Erwin Jans

Goed, dus het voeren van een diversiteitbeleid binnen de culturele centra en andere cultuurhuizen wordt van overheidswege uit gestimuleerd. Meer nog, er worden richtlijnen voorzien om een diversiteitwerking op te bouwen. Deze richtlijnen vormen slechts een vage omkadering voor hoe een concrete diversiteitwerking er dan wel moet uitzien. Uiteraard is deze invulling – gelinkt aan de concrete context en doelstellingen van elk cultuurhuis – niet te veralgemenen, maar toch stellen we vast dat er tussen het ‘deelnemen’ en ‘deelhebben’ van onder meer het actieplan een hiaat zit. Er wordt geen uitspraak gedaan over hoe men van het in dienst nemen van een allochtone medewerker uiteindelijk moet komen tot een meer gediversifieerd aanbod en publiek. Zoals gezegd is het niet evident om hiertoe een duidelijk recept voor te schrijven, toch worden er pogingen ondernomen. Kijken we bijvoorbeeld naar het strategisch basisdocument voor een nieuw cultuurbeleidsplan van de stad Antwerpen, waarin we het volgende lezen: “Daarbij is het uitgangspunt dat je **niet programmeert voor** een divers publiek, maar dat je de **lijnen uitzet met** een diverse groep: ‘alles wat je voor mij doet, zonder mij, doe je tegen mij’. Enkel vanuit zo’n vertrekpunt kan een diversiteitbeleid resultaat opleveren. Zulke actieve participatie vergt wel bijzondere aandacht voor het opbouwen van een netwerk; er moet een evenwicht gevonden worden tussen het gebruik maken van de bestaande zelforganisaties van allochtonen (die op zich niet noodzakelijk louter culturele doelstellingen hebben) en het uitbouwen van werkbare structuren, platformen en overlegorganen. Samenwerking met andere culturele, sociale en welzijnspartners is hiervoor noodzakelijk.” (Stad Antwerpen, 2007, blz. 6).

In het volgende hoofdstuk zullen we zien dat ook de Arenbergsschouwburg een poging doet om het hiaat tussen de overheidsrichtlijnen in te vullen aan de hand van het project Dialectica, waarbij evenals in het bovengenoemde document, de woorden samenwerken en netwerken centraal staan. Ook in andere cultuurhuizen wordt er naar een actieve en reële diversiteit gestreefd, soms onder de vorm van specifieke projecten, soms onder de

vorm van een diversiteitmedewerker, niet noodzakelijk een allochtone medewerker, die bijzondere inspanningen levert om de diversiteit in het huis te vergroten. We zullen hier nog verder op in gaan in hoofdstuk 2.2.

1.4 Welke diversiteit?

“Wie het over de charmes respectievelijk de problemen van het multiculturele samen-leven heeft, heeft in feite de etnische-multiculturele samenleving op het oog.”

Johan Leman

“Termen als ‘diversiteit’ en ‘verschil’ en hun vele andere broeder- en zustertermen verwijzen niet naar een van de vele thema’s van vandaag. Het gaat om het samenleven zelf.”

Erwin Jans

Hoewel de impulsen van de overheid lovenswaardig zijn, kunnen we ons ook de vraag stellen waarom vele cultuurhuizen eigenlijk slechts onder deze impulsen reëel beginnen nadenken over het opstarten van een diversiteitwerking. Is het niet zo dat er altijd al voldoende argumenten zijn geweest om diversiteit centraal te stellen binnen eender welke culturele organisatie? “Er zijn maatschappelijke argumenten, zoals rechtvaardigheid en een correcte verdeling van verantwoordelijkheden in de samenleving [...]. Er zijn pragmatische redenen voor organisaties, omdat die zo hun doelstellingen beter kunnen realiseren [...]. Maar lokale culturele instellingen kunnen ook eens hun eigen bestaansredenen herbekijken. Waarom zijn bibliotheken, cultuurcentra, musea,... door lokale overheden opgestart? De cultuurcentra bijvoorbeeld zijn bij uitstek ontstaan als neutrale ontmoetingsplaatsen voor mensen van verschillende opvattingen en achtergronden... Diversiteit en diversiteitbeleid zouden evidente fundamenten in de missie van lokale cultuurhuizen moeten vormen.” (De Simone & Biebaw, 2006, blz.9).

Als we gaan spreken over een diversiteitbeleid, moeten we in eerste instantie bepalen wat we onder diversiteit verstaan. Zoals eerder al gezegd worden woorden als interculturaliteit en diversiteit te pas en te onpas gebruikt en verwijzen ze in verschillende contexten vaak naar verschillende zaken. Naar het voorbeeld van De Simone en Biebaw in hun publicatie *Als het leven jou citroenen geeft, moet je*

limonade maken, kunnen we drie soorten diversiteit onderscheiden. Een eerste vorm, de meest gebruikte of veronderstelde, is de etnoculturele diversiteit, waarbij we denken aan verschillen in afkomst, ras, godsdienst, enz. Een andere vorm van diversiteit heeft betrekking op de intermenselijke verschillen zoals geslacht, leeftijd, geaardheid, sociale klasse, fysieke mogelijkheden, enz. En een laatste interpretatie is de individuele diversiteit, waarbij we ervan uit gaan dat elk individu verschillend is van alle andere individuen (id., blz. 14).

Alle drie de interpretaties zijn reëel aanwezig in onze maatschappij van vandaag. Desalniettemin zien we dat, op het vlak van cultuurbeleid, bijna zonder uitzondering de etnoculturele diversiteit wordt geïnterpreteerd en aangepakt als probleem. Toch moeten we ook de tweede vorm van diversiteit overwegen als we denken aan de participatiegedachte, die gaat immers veel verder dan louter de multiculturele participatie. In die zin sluit het diversiteitsbeleid van de Vlaamse Overheid dus niet altijd aan bij de eigen richtlijnen met betrekking tot participatie. Voorlopig althans niet, want op de portaalsite van de Federale Overheid kunnen we het volgende lezen: “Ook al ligt de focus momenteel op etnisch-culturele diversiteit, minister Anciaux is van plan om binnen afzienbare tijd een meer omvattend actieplan voor te stellen om de ongelijke participatie van verschillende doelgroepen weg te werken voor ondermeer personen met een handicap, kansarmen, bepaalde leeftijdsgroepen.” (www.fov.be, 08/05/07)

Als we beschouwen dat de reële diversiteit in de samenleving eigenlijk veel verder gaat dan louter de etnoculturele diversiteit, dat het ook gaat over ouderen, jongeren en kinderen, over gehandicapten en minderbegaafden, moeten we aldus ook onderzoeken hoe het zit met de algemene diversiteit van het aanbod in de cultuur en hoe een diversiteitwerking hierop inspeelt.

1.5 Besluit

Als we willen kijken naar wat een specifiek cultuurhuis doet aan een welbepaalde maatschappelijke problematiek, in dit geval de diversiteit, dan moeten we eerst het onderwerp in zijn geheel beschouwen. We zagen dat diversiteit, in zijn bredere vorm, een fenomeen is dat altijd aanwezig is geweest in de samenleving. Sinds een aantal

decennia is de globalisering exponentieel toegenomen waardoor ook de zichtbaarheid van de diversiteit in de eigen samenleving is vergroot. Hoe langer hoe meer wordt deze diversiteit ervaren als een ‘probleem’ waar we dringend iets aan moeten doen.

De overheid voelt zich met recht geroepen om bij het zoeken naar een oplossing een voortrekkersrol te spelen. Hiertoe worden verscheidene strategieën en methodieken uitgedacht, die zich voor de culturele sector aan het begin van de 21^{ste} eeuw vertaald hebben in het Vlaams Actieplan Interculturaliseren. Met de allerbeste intenties en ook een hele reeks positieve gevolgen zet dit actieplan een aantal richtlijnen uit, die evenwel op enkele vlakken tekort schieten. Uiteraard kunnen quota er voor zorgen dat de culturele sector ooit de reële samenstelling van de maatschappij zal weerspiegelen, maar wat met de niet-etnoculturele diversiteit? Wat met gehandicapten en ouderen, die niet via quota worden verdedigd in het actieplan? Bovendien biedt het diversifiëren van de personeelsbestanden van cultuurhuizen geen enkele garantie voor het bereiken van een meer gediversifieerd programma en publiek, twee doelstellingen die ook in het actieplan beschreven staan. Dus voor het verwezenlijken van feitelijke diversiteit en verhoogde participatie zijn de cultuurhuizen op zichzelf aangewezen om een gepaste methodiek uit te werken.

Anderzijds ontstaat er een groeiend spanningsveld tussen de reële doelstellingen van een cultuurhuis en de opgestelde beleidsplannen. Het aantonen van een verhoogde focus op diversiteit wordt noodzakelijk om te kunnen overleven in de strijd om subsidies, maar het schone schrijven van de cultuurhuizen weerspiegelt lang niet altijd de realiteit. Echte diversiteit zit niet in cijfers of beleidsdocumenten.

Bij de stad Antwerpen zijn ze zich reeds bewust van de hiaten in het actieplan en willen ze in het komende cultuurbeleidsplan alvast enkele extra richtlijnen uitzetten. In het licht van deze situatie gaan we kijken bij de Arenbergsschouwburg, die een zeer eigen methodiek heeft uitgedacht voor een praktijkgerichte diversiteitwerking, en we gaan ook langs bij enkele andere cultuurhuizen om te evalueren of en hoe zij de leemtes van het actieplan trachten in te vullen.

2. Strategisch Motief

Tegen de achtergrond van het filosofisch motief van hoofdstuk 1 zullen we in dit hoofdstuk het strategisch motief van de Arenbergschouwburg voor het creëren van Dialectica onder de loep nemen. Het strategisch motief duidt enerzijds alle belangrijke zaken die leiden tot het ontwikkelen van een nieuwe strategie, en is anderzijds een noodzakelijke bouwsteen voor het uitwerken van een geïntegreerd strategisch managementproces (Hagoort, 2003, blz. 91).

We maken allereerst een schets van het kader waarbinnen Dialectica ontstond en hoe het project er anno 2007 uitziet. We zullen deze onderdelen gedeeltelijk bekijken door de bril van Hagoort en zijn boek *Art Management*. Aan de hand van een aantal beleidsdocumenten van de Arenbergschouwburg, waaronder dat van Dialectica, en gesprekken met het management en de medewerkers van de Arenbergschouwburg zullen we analyseren welke strategische processen er aan het werk zijn in de schouwburg en hoe deze invloed hebben op de positieve of negatieve werking van Dialectica.

Vervolgens gaan we over tot een concurrentie- en sectoranalyse volgens de theorie van Michael Porter. Aan de hand van enkele documenten en gesprekken met medewerkers van andere cultuurhuizen maken we een analyse van de realiteit van diversiteitwerking in cultuurhuizen in Antwerpen en omgeving, en op welke manier Dialectica inspeelt op deze realiteit of waar het project eventuele concurrentie ondervindt binnen de huidige situatie.

Met deze twee analyses werken we naar een gedegen SWOT-analyse toe (hoofdstuk 3), om te kunnen komen tot een set van strategische doelstellingen voor Dialectica.

2.1 Analyse van het strategisch managementproces

*“Het nieuwe huis van Vlaanderen telt vele kamers,
maar nog veel te weinig gemeenschappelijke ruimten.”*

Ludo Abicht

Zoals eerder aangetoond is er een leemte in het cultuurbeleid wat betreft richtlijnen voor een concrete diversiteitwerking. Net zoals enkele andere cultuurhuizen probeert Arenbergschouwburg hier een oplossing voor te bieden aan de hand van een eigen diversiteitmethodiek. In sommige instellingen wordt voor het bekomen van een verhoogde participatie louter gekeken naar publiekswerking en publiekswerving aan de hand van samenwerkingen met andere organisaties, die echter vaak beperkt blijven tot het niveau van communicatie en ticketverkoop. Andere huizen werken drempelverlagende projecten uit, die zeer doeltreffend kunnen zijn, maar helaas slechts op korte termijn en tijdelijk een verandering teweeg brengen. Zolang een dergelijk projectdenken niet geïntegreerd wordt in de totale werking van het huis op lange termijn, zal men nooit een reële participatieverhoging (of -verbreding) bewerkstelligen en blijft het bij goede bedoelingen. Het probleem is dat de afstand tussen de initiatiefnemers en de allochtone gemeenschappen te groot blijft (Biebaw, 2006, blz. 6). Met Dialectica wil Arenbergschouwburg deze afstand verkleinen, zoals we verderop zullen zien. We gaan na wat de oorsprong, de doelstellingen en de missie is van Dialectica en of het project ook geconcipieerd is als een langetermijnwerking. We zoomen in op het achterliggende managementproces waarin Dialectica, als onderdeel van de werking van Arenberg, is ingebed. Al deze zaken moeten een licht werpen op het werkelijke strategische motief achter Dialectica.

2.1.1 De Arenbergschouwburg als decor

“Dit huis is geen vastgeroest bastion, het leeft, staat open voor verandering, een huis in beweging. De medewerkers staan pretentieloos open voor frisse ideeën en nieuwe samenwerkingsverbanden.”

Murat Can van 0090 over de Arenbergschouwburg

De Arenbergschouwburg is sinds de jaren zestig eigendom van het provinciebestuur van Antwerpen. Tot 2002 was deze culturele instelling voornamelijk een receptieve ruimte waardoor het artistieke profiel eerder vaag bleef. In juni 2002 werd de Arenbergschouwburg een gewoon provinciebedrijf⁵. Het aanbieden van een betaalbare en kwaliteitsvolle infrastructuur aan socioculturele verenigingen en culturele actoren bleef een belangrijke doelstelling, maar met de komst van een nieuwe personeelsploeg werd de uitbouw van een eigen artistieke werking die aansloot bij de stedelijke omgeving even belangrijk. (Deploige & Van Overloop, 2007a, blz. 3) In de missie van de instelling staat dit als volgt geformuleerd:

“De Arenbergschouwburg geeft als kunstenorganisatie met meerdere activiteitencentra (Arenberg en Openluchttheater Rivierenhof) mee vorm aan het provinciale en Vlaamse kunstenbeleid, waarbij diversifiëring van het aanbod, spreiding en aandacht voor het publiek centraal staan. De kernactiviteiten van deze culturele instelling liggen in het organiseren van activiteiten op drie podia: een schouwburg, een polyvalente zaal met aangrenzende publieksruimten en een openluchttheater. Vanuit haar grootstedelijke ligging, wil de Arenbergschouwburg in relatie tot de overige theaters en culturele centra in de stad en daarbuiten, het culturele aanbod vergroten.” (id., blz. 2).

De overgang naar een gewoon provinciebedrijf zorgde voor meer flexibiliteit en algemene autonomie, hoewel de werking nog steeds rekening moet houden met zware administratieve procedures en een beperking op de artistieke autonomie. Om meer ruimte te creëren voor haar artistieke werking heeft Arenbergschouwburg de voorbije jaren inspanningen gedaan om meer eigen middelen te creëren via inkomsten uit

⁵ “Een gewoon provinciebedrijf is een interne verzelfstandiging van een provinciale inrichting of dienst. In tegenstelling tot een autonoom provinciebedrijf heeft het evenwel geen eigen rechtspersoonlijkheid.” http://www.provant.be/bestuur/financi_n/

ticketverkoop, vestiaire en horeca, via sponsorgelden, huuropbrengsten, enz. Helaas bleek de nieuwe artistieke visie financieel zwaarder door te wegen dan verwacht en werden de jaarrekeningen van 2004 en 2005 afgesloten met een negatief saldo. Als compensatie werd de artistieke werking in 2006 tijdelijk teruggeschroefd, wat de ontwikkeling van de nieuwe visie en strategie van het huis natuurlijk enigszins heeft afgeremd (id., blz. 7). Als onderdeel van de nieuwe strategie heeft ook Dialectica hieronder te leiden gehad, zoals we verderop zullen zien. In 2007 heeft de provincie echter opnieuw extra middelen geïnvesteerd in het artistiek programma.

Zoals we in de missie lezen, is diversifiëring van het aanbod één van de aandachtspunten in de ‘nieuwe’ Arenberg. Maar van waaruit ontstond precies de aandacht voor de etnoculturele diversiteit in het huis, dat als provincie-instrument niet eens hoefde te werken aan deze specifieke interpretatie van diversiteit?

In 1995 werd het project OCC (cf. supra) ondergebracht in de Arenbergschouwburg. Via de goede samenwerking met Wim Viaene van OCC werden in 2004 (via Arenberg) enkele geslaagde initiatieven opgezet met allochtone organisaties in het Antwerpse (Mousses Lentefestival + 0090 Kunstenfestival) en begon de Arenbergschouwburg geleidelijk aan het belang in te zien van een cultureel diverse artistieke invulling van haar werking.

Uit OCC groeide het project Cordoba (cf. supra), waarin de schouwburg vervolgens ook als vragende partij naar voren trad. Uit een gesprek met Gert Van Overloop, de beheerder van Arenbergschouwburg, is duidelijk gebleken dat deze initiatieven de concrete aanleiding zijn geweest om binnen te schouwburg te beginnen nadenken en spreken over het belang van een diversiteitwerking. Maar ook het nieuwe Kunstendecreet heeft, zoals we kunnen lezen in het beleidsplan '08-'12, een bepaalde bewustwording tot stand gebracht: “Met de invoering van het nieuwe kunstendecreet werd het Vlaamse kunstenlandschap grondig hertekend en dit heeft ook zijn gevolgen voor de kansen die kunstenaars krijgen om hun talenten te ontwikkelen en te presenteren. Voor individuele kunstenaars is het momenteel zeer moeilijk om een nieuwe erkenning te krijgen en kleinere projecten of structuren worden door Vlaanderen doorverwezen naar grotere kunstenhuizen of -centra. In de artistieke sector zijn er bijgevolg heel wat ‘vrije vogels’ die nood hebben aan structuur, een open huis

waar ze welkom zijn om hun creaties te ontwikkelen, los van enig langlopend engagement en los van een opgelegd artistiek kader” (id., blz. 4).

In het kader van Cordoba heeft de Arenbergschouwburg ten slotte ook een allochtone stafmedewerker in dienst genomen, Gerardo Salinas, die al gauw de taak kreeg om een concrete diversiteitwerking op te zetten. Salinas begon op te treden als ‘vertaler’ en coach van een aantal allochtone organisaties, die hun eerste stappen zetten in het culturele veld en waarmee de schouwburg een aantal projecten ontwikkelde. Sinds een aantal jaren merkte de Arenberg dat enkele actieve allochtone verenigingen beroep deden op haar receptieve werking (zaalhuur). De democratische huurprijzen en de kwalitatieve logistieke ondersteuning werkten hierin alleszins drempelverlagend. Deze organisatoren wezen een nieuw en divers publiek de weg naar de Arenberg, waarvan een deel ook zijn weg vond naar de andere activiteiten van de schouwburg.

2.1.2 Dialectica: missie en doelstellingen

“Was men in de jaren zestig vooruitziend geweest, dan had men tenminste werk gemaakt van een basis voor een harmonieuze samenleving in de jaren negentig. Deze basis is de communicatie tussen mensen.”

Houssein Boukhriss

Met de aanstelling van een Cordoba-medewerker die zich zou richten op de relatie tussen de allochtonen-netwerken en de Arenbergschouwburg, kwam op een organische manier een zeer specifieke diversiteitwerking tot stand. We citeren de woorden van Gerardo Salinas die vertelt wat gebeurde na het vertrek van Wim Viaene en het OCC begin 2005: “Wim Viaene vervulde in Antwerpen een heel belangrijke rol voor de allochtonen die deel wilden uitmaken van het systeem van culturele centra. Zijn taak bestond uit het structureren en ondersteunen van de allochtonen die wilden deelnemen aan de officiële cultuur. Na zijn vertrek merkte ik dat er duidelijk nood was aan iemand die een dergelijke functie uitoefende, iemand die intermedieerde tussen de normenstelsels van culturele centra en de realiteit van de allochtonen. In de mate van het mogelijke zal ik proberen deze functie op mij te nemen binnen de organisatie van de Arenbergschouwburg. Ik zal een poging doen om het gebrek aan communicatie tussen de allochtonen en de Arenbergschouwburg te detecteren, en ik zal samen met andere

medewerkers van de provincie proberen om in deze richting een groep samen te stellen die instaat voor diversifiëring. Ik zal beginnen bij de verschillende provinciediensten, want aangezien de Arenbergschouwborg een provinciaal centrum is, hangen we af van dezelfde regeringsinstantie en zal er minder weerstand geboden worden. Het is ook belangrijk dat deze groep openstaat voor de participatie van allochtonen die geïnteresseerd zijn in deze problematiek.” (Salinas, 2005, blz. 60).

Enkele maanden na de aanwerving van Salinas verhuisde OCC naar het provinciehuis; vanaf dan verpersoonlijkte Salinas de nieuwe visie over diversiteit die van meet af aan door de directie van Arenberg werd ondersteund. Vervolgens toonde Arenbergschouwborg de intentie om deze specifieke methodologie verder uit te werken en als dusdanig in te bouwen in de vaste werking van de schouwborg, waarbij doelbewust de keuze werd gemaakt om zich met Dialectica te richten op de etnoculturele diversiteit. Het project kreeg de naam Dialectica, en al gauw werd een dossier opgesteld tot het bekomen van extra middelen om het project ten uitvoer te brengen (cf. bijlage). Via deze weg ging men dan over tot het opstellen van concrete doelstellingen en enkele actiepunten voor het project.

Yvette Deploige, adjunct-beheerder van de Arenbergschouwborg, verklaart dat het een weloverwogen beslissing was om van Dialectica een project te maken voor cultureel diverse partners. Uiteraard is het model Dialectica ook geschikt voor andere vormen van diversiteit, maar als het de deuren zou openzetten voor bijvoorbeeld organisatoren voor gehandicapten of kinderen, dan zouden de mogelijkheden van het project snel worden benut voor de zojuist genoemde doelgroepen, en zouden allochtone organisatoren het moeten stellen met kruimels van de taart, of met niets. Bovendien is er binnen het reguliere programma van de Arenberg voldoende aandacht voor jongeren en is er een verregaande samenwerking met organisaties van en voor gehandicapten. Naar het gevoel van de beheerders van Arenberg is het net voor de allochtone organisatoren nodig dat er een specifiek project wordt opgezet.

De naam Dialectica werd niet zomaar gekozen, er zit een heuse filosofie achter: “Dialectica is de wetenschap om kennis te verwerven in dialoog met de andere. Socrates en Plato dachten dat de volledige kennis van alles wat is of wat kan zijn, zich in onszelf bevindt. Om deze bron van kennis en wijsheid te kunnen bereiken moet men gebruik

maken van ‘de andere’. Door de dialoog met ‘de andere’ krijg jij de mogelijkheid om alles te kennen en te begrijpen, zelfs jezelf. Vanuit deze visie heb je jouw medemens nodig om de wereld en jezelf te leren kennen.” Gerardo Salinas (Deploige & Van Overloop, 2005b, blz. 7). De kerngedachte van Dialectica gaat dus over dialoog, interactie, communicatie en netwerking.

Uiteraard zijn degelijke structuren en uitgedachte strategieën noodzakelijk om een vast kader te bieden aan een dergelijke werking, maar het moet duidelijk zijn dat de kern van de methodiek een zeer interpersoonlijk en punctueel gegeven is. Netwerking kan nu eenmaal niet via strikte methodieken worden uitgevoerd, het is haast een gevoelsmatig iets. Met de woorden van Paul Kerstens van Green Light, klinkt dit als volgt: “‘Netwerken’ is een managersterm. Maar voor mij gaat het elke keer om een heel direct menselijk, persoonlijk contact. Dat is niets utilitairs. Ik wil niet een bepaald doel bereiken. Ik ga onbevangen naar mensen toe, gewoon om ermee te babbelen. En dan zie ik wat er gebeurt. Dat vind ik zéér belangrijk. Het gaat echt over contact, gesprek, overleg, dialoog. Ik vind dat dit het vertrekpunt van alles moet zijn.” (Van. Dienderen, Janssens, Smits, 2007, blz. 19).

Desalniettemin wil Arenberg het project een vast kader kunnen bieden aan de hand van de volgende doelstellingen:

- “1. Met Dialectica wil de Arenbergschouwburg voortbouwend op haar positieve ervaringen van de voorbije jaren actieve integratie en participatie bevorderen van allochtonen in het geheel van de werking van de schouwburg. Hiertoe wil de Arenbergschouwburg een begeleidingstraject opzetten voor cultureel diverse partners in functie van het zelf organiseren en creëren van artistieke projecten.
2. In het vooropgestelde traject staat de ontplooiing tot volwaardige organisatoren en het verhogen van de culturele competentie van cultureel diverse medewerkers en partnerorganisaties centraal.
3. Door samenwerking met cultureel diverse organisaties wil de schouwburg ook een ruimer publiek aanspreken en inspelen op een nieuw en andersoortig publiek.

4. Verder wil de schouwburg crossculturele samenwerkingsverbanden stimuleren en nieuwe artistieke expressievormen mogelijk maken die bijdragen tot een rijker cultuurlandschap.

5. Met Dialectica wil de schouwburg *last but not least* aansluiten bij het recent door de Vlaamse Minister van Cultuur uitgetekende beleid inzake culturele diversiteit. In het kader van het nieuwe actieplan zal er in Vlaanderen immers een grote behoefte zijn aan organisatoren en cultuurmedewerkers van diverse culturele achtergrond. Naast artistieke vaardigheden vereist dit een kennis van de werking van het cultureel ‘bedrijf’.” (Deploige & Van Overloop, 2005b, blz. 6).

Arenberg stelt dat Dialectica ervoor zal zorgen dat de organisatie aan kleur en verscheidenheid zal winnen en dat het proces een meerwaarde en een verrijking biedt aan de eigen werking, op voorwaarde dat interacties met de partners gebaseerd zijn op gelijkheid. Om het project tot uitvoering te brengen kiest Arenberg voor een geïntegreerde en inclusieve diversiteetaanpak, die wordt toegelicht als volgt: “**Geïntegreerd:** Reële culturele diversiteit dringt door tot alle niveaus van de organisatie. Ze heeft te maken met het programma dat aangeboden wordt, met het publiek waarnaar men op zoek gaat, maar ook met het personeel in de organisatie én met het beleid dat voorwaarden schept voor culturele ontwikkeling. Indien niet al deze niveaus betrokken zijn, blijft de diversiteitactie steken op een oppervlakkig niveau van uitzonderingen.

Inclusief: Dit betekent voor ons dat de partner niet geïsoleerd wordt in zijn anders-zijn, maar integraal deel uitmaakt van de werking van de schouwburg. Slechts in een momentopname worden de verschillen met de monoculturele instelling uit het verleden duidelijk. Hier en nu is er dynamiek en interculturele actie die een potentieel reservoir creëert voor nieuwe artistieke praktijken.” (id., blz. 7).

Voor de verwezenlijking van dit alles stelt Arenberg haar infrastructuur, technische mogelijkheden en personeel ter beschikking, en voorziet ze een begeleidingstraject voor elk van de partners. Verder zullen er vormingssessies onder de vorm van ‘informele salons’ worden aangeboden waarin de partners van elkaar kunnen leren.

Zeer concreet lezen we in het beleidsplan de volgende acties die zullen worden uitgewerkt:

De Arenbergschouwburg

1. Gaat een samenwerking aan op gelijkwaardige basis met cultureel diverse partners.
2. Ontwikkelt samen met deze partners culturele activiteiten en producties.
3. Stelt technische mogelijkheden, infrastructuur en personeel ter beschikking van deze partners en hun activiteiten. Op basis hiervan zal een begeleidingstraject worden uitgewerkt. Dit traject omvat verschillende elementen:
 - omschrijven van de noden per organisatie
 - overdracht van kennis, *knowhow* en contacten
 - aanreiken van een aantal instrumenten (een draaiboek, een checklist, een handleiding voor de organisator, een database, typecontracten, een begrotingsmodel....)
4. Treedt faciliterend op bij de netwerkvorming van deze partners en werkt een vormingstraject (kadervorming) uit. Er zullen zes vormingssessies aan de hand van informele salons worden voorzien en er zal een structureel kader worden gevormd.
5. werkt aan methodiekontwikkeling die ook in andere culturele instellingen kan gebruikt worden (modelontwikkeling) (id., blz. 8).

We stellen vast dat nergens in het beleidsplan een concrete en beknopte missie van Dialectica staat geformuleerd. Door de regels door begrijpen we uiteraard wel wat die missie is, namelijk diversifiëring van publiek, programma en artistieke visie van het huis en de uitwisseling met en ondersteuning van allochtone organisatoren.

2.1.3 Dialectica anno 2007

Ondertussen, twee jaar na het opstellen en indienen van het Dialecticadossier, leeft het project nog steeds bij het management en enkele stafmedewerkers van de Arenberg, en is de interactie met de partners nog steeds een feit, maar omwille van het negatieve advies van de minister kunnen we spreken van een stagnatie in het proces. De provincie gaf evenwel haar goedkeuring aan het project, zonder hier echter extra middelen voor toe te wijzen. De informele salons en de kadervorming werden nooit verwezenlijkt, een geplande studiedag moest worden geannuleerd, er werden geen nieuwe partners gezocht. Er is nood aan revisie van het project, de doelstellingen, de middelen en bijgevolg het strategisch managementproces.

Hoewel er op structureel niveau niets werd verwezenlijkt voor Dialectica, werd het project *de facto* wel ten uitvoering gebracht; de voorbije twee jaar werden alle geplande activiteiten in het kader van Dialectica verwezenlijkt (cf. bijlage). Bovendien zijn de drie huidige partners nog steeds vragende partij voor het verder zetten van het project. We geven hier een overzicht van deze partners, in bijlage vindt men een overzicht van alle activiteiten in het kader van Dialectica, alsook een overzicht van de medewerkers en het bestuur van elk van de partners.

“**Fiëbre** is een multidisciplinair platform voor Latijns Amerikaanse culturele activiteiten in Vlaanderen, gedragen door Latijns Amerikanen en Vlamingen. De Latijns Amerikaanse Federatie stond mee aan de wieg van Fiëbre. Naast enkele eigen initiatieven (een tijdschrift, een radioprogramma,) richten ze zich vooral op de organisatie van culturele activiteiten in reguliere instellingen. Daarvoor werken ze samen met onder meer de Arenbergschouwburg en het Openluchttheater, CC De Warande (Turnhout), CC De Adelberg (Lommel), Mano Mundo en Radio Centraal (Antwerpen). In 2005 lag het accent op Tango als muziek- en danscultuur. De ontstaansgeschiedenis van de Tango staat immers model voor een succesvolle multiculturele dialoog. Fiëbre richt zich op Latijns Amerikanen die in Vlaanderen cultureel actief zijn (oude en nieuwe migranten) en wil zo een brug vormen tussen de verschillende gemeenschappen.

Red A is een vereniging van Antwerpse jongeren die via allerlei activiteiten aan het imago van (allochtone) jongeren in Antwerpen wil werken. Uit de liefde voor de stad

met de letter A is de naam Red A ontstaan. Beetje bij beetje groeide de groep aan en kreeg de hiphopcultuur een belangrijke plaats in de vereniging. Red A bestaat nu uit Antwerpse jongeren *tout court*, gedreven door het organiseren van innoverende activiteiten (vb. Antwerp Hip Hop City). Openheid, creativiteit, professionaliteit en kwaliteit zijn de elementen waarmee Red A zich van andere verenigingen wil onderscheiden.

Ciném’Af/ Sunugaal vzw: “Ons doel is om ogen te openen, oren te doen spitsen en vooroordelen te overbruggen. En om de mensen te laten ervaren dat Ciném’Af meer is dan een gewoon festival. Het is eerder een zoeken naar openheid, en tonen dat samenleven in een stad waar dertig procent van de bevolking op extreem rechts stemt, mogelijk is...”. Zo omschrijft Ciném’Af zichzelf. Drijvende kracht achter het initiatief zijn een aantal Afrikaanse jongeren en een ploeg vrijwilligers. Film staat centraal in Ciném’Af. Voor hun activiteiten gaan ze op zoek naar bestaande locaties (filmhuizen, culturele instellingen, cafés...). De Arenbergschouwburg treedt op als centrale locatie.” (id., blz. 8-9).

Het Afrikaanse filmfestival Ciném’Af is de belangrijkste activiteit van Sunugaal, die verder staat voor het promoten van alle Afrikaanse kunstuitingen en van tolerantie en gelijkheid in een multiculturele samenleving. Ook ondersteunen zij ontwikkelingsprojecten in Senegal (www.cinemaf.be, 22/05/07).

In het beleidsplan werd ook Divers!City opgenomen als (vierde) partner, maar uit navraag bij Gerardo Salinas blijkt dat deze als partner niet op een zelfde lijn staat met de andere drie. Divers!City zou moeten fungeren als een doorgeefluik, via deze organisatie kan Arenberg scouten in specifieke netwerken waar beginnende allochtone organisatoren deel van uitmaken. Divers!City zou aldus het wervingsproces voor nieuwe partners kunnen vergemakkelijken.

Zowel Red A als Fièbre waren bij het begin van het traject organisaties in wording. Uit gesprekken met Wim Viaene (bestuurslid Fièbre) en Patrick N’Siala (voorzitter Red A) is gebleken dat zij dankzij Dialectica volop aan het uitgroeien zijn tot volwaardige organisaties. Beide organisaties verklaarden bezig te zijn met het uitbouwen van een

degelijke organisatiestructuur en stilaan te denken over een meerjarenplanning en het samenwerken met andere partners, om zo de onafhankelijkheid en zelfvoorziening op lange termijn te kunnen garanderen. Fiëbre heeft haar laatste evenement uitgevoerd in samenwerking met Moussem en Muhka (Mestizo Club op 28 april 2007) en Red A bereidt momenteel de volgende Antwerp Hip Hop City voor in Trix. Toch blijft de band met Arenberg gelden en zorgt de schouwburg ook bij deze evenementen voor ondersteuning. Beide organisaties bestaan nog steeds louter uit vrijwilligers maar ook daar zou binnen afzienbare tijd verandering in komen in de vorm van 1 of 2 halftijdse medewerkers, zowel bij Red A als bij Fiëbre.

Sunugaal was reeds voor de instap in Dialectica een gevestigde en uitgebouwde organisatie met 13 medewerkers, waarvan 2 voltijds in dienst. Zij beschikten over een uitgebreid netwerk van contacten in allerlei Afrikaanse organisaties en fungeerden in die zin voor deze organisaties als een soort platform. Toch had Sunugaal nood aan groei, aan uitbreiding naar de reguliere Vlaamse culturele instellingen en podia. Daarom heeft ook deze organisatie voordeel ondervonden van de interactie met Arenberg. Voor hen biedt Dialectica een bundeling van krachten, een uitwisseling van ideeën en een vergroting van de eigen mogelijkheden buiten het Afrikaanse circuit. Ook kunnen zij zeker nog coaching gebruiken waar het communicatie en gestructureerde planning betreft.

De ondersteuning voor elk van deze partners gebeurde telkens op maat. Naargelang de noden van de organisatie en de potentiële projecten werden gespreksessies bijeengeroepen met de beheerders van Arenberg, met de technici, enz. Rode draad doorheen het traject van de drie partners is evenwel de individuele coaching en opvolging door Gerardo Salinas.

Zoals we kunnen afleiden uit de oorspronkelijke doelstellingen is het niet noodzakelijk de bedoeling dat de partners van Dialectica eeuwig verbonden blijven aan de Arenberg. Het gaat om een leerproces voor beide partijen, waarin de culturele diversiteit een verrijking vormt voor het artistieke platform van de schouwburg, en de aangereikte *knowhow* en netwerken een hulpmiddel vormen voor de allochtone organisatoren om

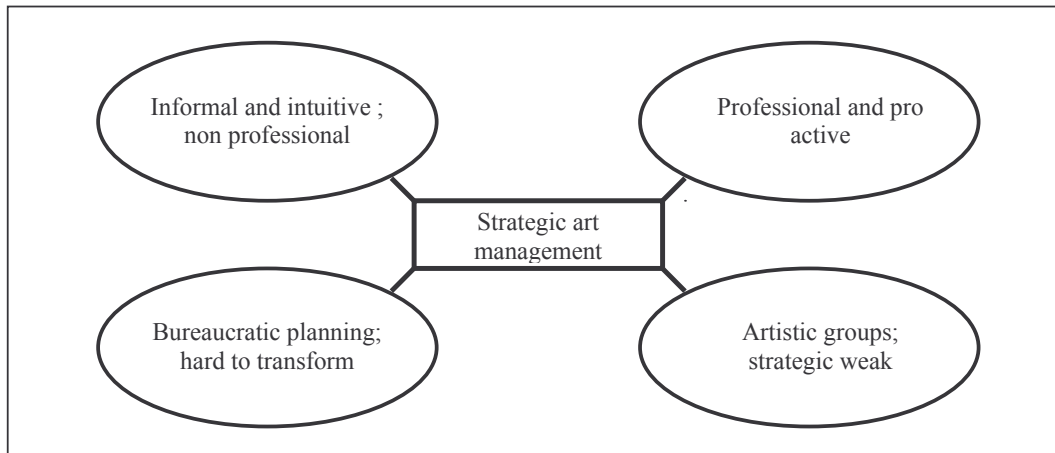
verder op te klimmen en zich een plaatsje te bemachtigen in het culturele veld. Idealiter groeien de partners van Dialectica op lange termijn uit tot volwaardige en zelfstandige culturele actoren en trekt de schouwburg steeds nieuwe partners aan. Op die manier blijft het ook voor de schouwburg een dynamisch gegeven en komen er steeds nieuwe stemmen binnen in het huis, die in zekere zin de artistieke lijn mee vorm geven. Belangrijk is dat de partners die worden aangetrokken steeds organisaties of organisatoren in evolutie/wording zijn, zoals Gerardo Salinas in zijn thesis stelt: “dat verhoogt de vatbaarheid voor nieuwe handelingen, wat zorgt voor een kleinere weerstand en voor nieuwe normen die kunnen ontstaan uit de samenwerking van beide organisaties.”(Salinas, 2005, blz. 58).

Anderzijds is Dialectica niet absoluut gericht op de mogelijke verwezenlijkingen van de partners, het is geen resultaatgericht project, het gaat om het proces en de uitwisseling die hierbij ontstaat. An Van. Dienderen schrijft in haar doctoraatsonderzoek dat culturele studies zich niet mogen blindstaren op analyses van afgewerkte producten. Ze pleit voor antropologisch veldwerk tijdens creatieprocessen (Van. Dienderen et al., Smits, 2007, blz. 9).

2.1.4 Strategisch managementproces

In het licht van een strategische analyse is het belangrijk dat we in eerste plaats kijken naar het ontstaan van de nieuwe strategie, in dit geval de diversiteitwerking onder de naam Dialectica. Volgens de theorie van Hagoort over het strategisch managementproces, onderscheiden we drie vormen van ontstaan van nieuwe processen: Bottom-up, Top-down en Interactief. Om te begrijpen welke van deze drie plaatsvond bij het ontstaan van Dialectica moeten we ook de management- en organisatiestructuur van de Arenbergschouwburg evalueren. Uit gesprekken met de beheerders van de schouwburg, Gert Van Overloop en Yvette Deploige, is duidelijk naar voor gekomen dat Arenberg in de dagelijkse praktijk niet werkt vanuit een goed gestructureerde organisatie met een gedegen hiërarchie en/of organigram (hoewel er formeel wel een organigram bestaat). Naast de twee beheerders bestaat de organisatie uit een aantal stafmedewerkers, administratieve medewerkers en technici. Deze laatsten staan in zekere zin allemaal op eenzelfde lijn, in die zin dat zij de uitgezette strategie van het management volgen, maar dat ook zij inspraak hebben in het beslissingsproces. Nieuwe

ideeën komen uit verschillende hoeken en worden tussen de medewerkers onderling besproken en uitgevoerd, vaak zonder dat daar een uitgesproken managementbeslissing aan te pas komt. Het management is echter wel op de hoogte van wat er leeft in het huis en volgt de bewegingen permanent op.



**Fig. 1: Vormen van strategisch management in de culturele sector
(gebaseerd op Hagoort, 2003, blz. 71)**

De rol van de managers is belangrijk als aanspreekpunt en om de goede afstemming tussen het artistieke en het zakelijke te verzekeren. We kunnen stellen dat er in de Arenberg een kruising bestaat tussen ‘Informal and intuitive strategic art management’ en ‘artistic groups’. De eerste categorie is van toepassing omdat het gaat om “art managers with a lot of work experience [who] do not use a methodological framework to develop their strategic management. The strategy formation process is an intuitive and informal activity [...]”. Van daaruit sluit het managementproces dan weer aan bij de “artistic groups [that] show a strongly flexible and creative way of working at an operational level (productions, projects, activities) but need support at an organizational (management functions) and strategic level.” (Hagoort, 2003, blz. 71-72). De ‘artistic groups’ in kwestie zijn dan de artistieke medewerkers (en eventueel de technici en administratieve medewerkers), en specifiek toegepast op Dialectica de drie partner-vzw’s.

De veranderingsprocessen die heersen in de Arenbergschouwburg kunnen we over het algemeen ‘organisch’ noemen. Vernieuwingen en strategieën vloeien meestal voort uit

experimentele veranderingen die goed worden gedragen door de medewerkers en/of goed ontvangen door het publiek. Deze organische veranderingen noemen we in de terminologie van Hagoort 'ad hoc developments', die altijd van onder in de organisatie ontstaan, we noemen dit Bottom-up. Er is echter ook een aanzienlijke Top-down structuur aanwezig. Deze is quasi onvermijdelijk in grote cultuurhuizen die overheidsondersteuning genieten, aangezien de overheid in kwestie, in het geval van de Arenberg de provinciale overheid, een financiering toekent op (meer)jaarbasis, waardoor het cultuurhuis wordt verplicht een (meer)jaarplanning uit te denken, op te stellen en te communiceren aan zowel die overheid als aan de medewerkers van het huis. Bij de Arenberg is dit niet anders en worden periodiek ondernemingsplannen opgesteld. Deze plannen moeten worden goedgekeurd door de bestendige deputatie en de provincieraad en moeten gekend zijn door de stafmedewerkers. Dit is een duidelijke vorm van een Top-down strategieproces.

Desalniettemin staat deze Top-down methode onder invloed van de Bottom-up methode, gezien op zijn minst een deel van de organisch gegroeide veranderingen op lange termijn een plaats krijgt binnen een nieuw ondernemingsplan, en in die zin wordt vertaald naar Top-down, zodat niet enkel de medewerkers die de verandering in kwestie reeds enige tijd *de facto* uitvoeren van bovenuit worden opgedragen deze verandering aan te houden en verder te ontwikkelen, maar dat aan alle medewerkers *de jure* de verandering wordt opgelegd. Deze wisselwerking tussen Bottom-up en Top-down is zeker een goede zaak want volgens Hagoort is "neither the Top-down, nor the Bottom-up method [...] fully satisfactory." (id., blz. 85). De Top-down methode leidt namelijk tot een gebrek aan motivatie bij de medewerkers, terwijl de Bottom-up methode dan weer te weinig toekomstgericht is (id., blz. 86).

Ook Dialectica ontstond vanuit een combinatie van Top-down en Bottom-up processen: de nieuwe diversiteitsmedewerker startte een aantal ad hoc processen op (Bottom-up), die na verloop van tijd door het management werden opgepikt, waarna die al gauw de intentie verklaarde deze processen vanuit het beleid te ondersteunen, waarop een beleidsdocument werd opgesteld voor Dialectica (Top-down).

Hoewel de combinatie van beide methodes aldus geen slechte zaak kan zijn, gaat Hagoort nog een stapje verder door te pleiten voor een doorgedreven vorm van

interactiviteit. Naar de theorie van Roobeek stelt Hagoort voor om binnen de organisatie een democratisch platform te creëren voor de vorming van strategieën, dat zou moeten bestaan uit medewerkers uit de verschillende lagen van de organisatie, waarbij hun deelname gebaseerd is op hun kennis en ervaring en niet op hun hiërarchische posities (id., blz. 86).

We stellen vast dat er binnen de Arenbergschouwburg voorlopig geen sprake is van het inrichten van een dergelijk platform, hoewel dit uiteraard een positieve ontwikkeling zou kunnen zijn binnen het strategisch managementproces van de organisatie. Nochtans was er binnen het kader van Dialectica wel een dergelijk platform vooropgesteld, in het beleidsplan voorgesteld als ‘informele salons’ (cf. supra). Uit de gesprekken met Gert Van Overloop is gebleken dat deze informele salons het karakter zouden hebben van het democratisch platform zoals Hagoort het voorstelt, met onder de deelnemers medewerkers van de verschillende partners, om op die manier een permanent orgaan in het leven te roepen dat moest toekijken op de strategievorming van Dialectica. Helaas is er anno 2007, zoals eerder reeds vermeld, nog geen spoor van dit platform. Dit kan deels te wijten zijn aan het gebrek aan middelen, waardoor het hele project niet op de gewenste manier is geëvolueerd. Anderzijds zouden we ook kunnen suggereren dat de oorzaak ligt bij het gebrek aan interactiviteit en degelijke managementprocessen bij de Arenberg zelf. Aldus concluderen we nogmaals dat het creëren van een democratisch forum op het niveau van de schouwburg het hele huis en de specifieke projecten zeker ten goede zou komen.

2.1.5 Besluit

Aan de hand van de achtergrond en het ontstaan van Dialectica hebben we proberen te achterhalen welke de strategische motieven van Arenberg zijn geweest om het project op te starten en te ontwikkelen. In hoofdstuk 2.2 kijken we ook nog even naar het strategische motief dat al dan niet zijn oorsprong heeft in de aanwezige concurrentiekrachten uit de omgeving.

Het is duidelijk dat de intrede van OCC in de Arenbergschouwburg de grote aanzet is geweest om met het huis deel te nemen aan cultureel diverse projecten. Hoewel deze samenwerking min of meer ‘toevallig’ tot stand is gekomen, kreeg de schouwburg in

dezelfde periode ook een nieuwe missie en opdracht vanuit het provinciebestuur, met een nieuwe personeelsploeg en een nieuw statuut als gewoon provinciebedrijf. Een grote openheid en meer artistieke vrijheid stonden centraal in deze nieuwe koers. Ten gevolge van het nieuwe Kunstendecreet stelde Arenberg vast dat er heel wat ‘vrije vogels’ in het artistieke veld waren die nood hadden aan begeleiding en structuur binnen een open huis. Na een aantal geslaagde projecten in samenwerking met OCC ontdekte de Arenberg dat zij als provinciale instelling wel eens dat open huis konden zijn. De ‘etniculturele vrije vogels’ zouden hierin een duidelijke plaats krijgen. Het kon een positief effect hebben op het huis en de artistieke visies, en de samenwerking kon leiden tot een verbreding van de netwerken en inzichten van alle betrokkenen. In Gerardo Salinas, die als medewerker van Cordoba werd aangesteld, vond de Arenberg de perfecte persoon om deze ideeën verder te zetten en uit te werken, los van OCC dat enkele maanden later het huis verliet. Het moet gezegd dat op die manier voorlopig geen verdere investering moest worden gedaan in het uitwerken van zulk een cultureel divers beleid, gezien Salinas werd betaald door de Vlaamse Overheid. Toch werd het concept van Dialectica, uitgedacht door Salinas, volledig ondersteund door de beheerders van Arenberg, die bovendien bereid waren meer middelen te zoeken voor het realiseren van het project.

We zagen dat het strategisch managementproces echter niet genoeg aansluit bij de noden van een dergelijk project, louter Top-down en Bottom-up veranderingsprocessen zijn niet voldoende om een geïntegreerde diversiteitstrategie zoals die van Dialectica te kunnen dragen. In hoofdstuk 3 zullen we hierop terug komen wanneer we op zoek gaan naar concrete strategische doelstellingen voor Dialectica.

2.2 Concurrentie- en omgevingsanalyse

“In de culturele sector rust op het begrip 'concurrentie' een groot taboe. Dat komt omdat men er nog niet in is geslaagd het concept op een relevante manier in te schakelen in zowel het artistieke als het zakelijke discours. Al te vaak heeft dat onvermogen te maken met de skepsis die in de culturele sector tegenover verzakelijking bestaat en waarmee het concurrentiebegrip steevast in verband wordt gebracht.”

Dirk Van Bastelaere

Dit hoofdstuk omvat een concurrentie- en omgevingsanalyse van de diversiteitwerking en de verschillende interpretaties van diversiteit. De gekozen omgeving is Antwerpen, niet alleen omdat de Arenbergschouwburg in het centrum van Antwerpen gelegen is, maar ook omwille van de onmiskenbare impact van de historiek van de stad op de realiteit van vandaag. Bovendien spelen de concurrentiële krachten die het meest van toepassing zijn op Dialectica zich bijna allemaal af in en rond Antwerpen, zoals daar zijn publiek, allochtone organisaties en netwerken.

In dit onderzoek laten we bibliotheken en musea buiten beschouwing en zullen we ons enkel toespitsen op cultuurcentra en cultuurhuizen met een gevarieerd artistiek aanbod vergelijkbaar met dat van Arenberg (met meerdere kunstdisciplines). Hoewel de totale concurrentie natuurlijk breder is dan de gekozen focus, moeten we noodgedwongen een keuze maken omdat we rekening willen houden met de vergelijkbaarheid in hoe de diversiteit zich manifesteert binnen deze subsector en omdat een totale vergelijking ons te ver zou leiden.

Aan de hand van deze analyse proberen we enkele kansen en bedreigingen voor Dialectica uit te filteren om zo opnieuw meer licht te werpen op het strategisch motief achter Dialectica en te komen tot een zo volledig mogelijke SWOT-analyse.

De omgevingsanalyse is grotendeels opgemaakt op basis van gesprekken met medewerkers van de respectievelijke cultuurhuizen. Als er literatuur aan te pas is gekomen zal het ook zo worden vermeld.

2.2.1 Antwerpen als biotoop

“Zeg me waar je woont en ik zeg je wie je bent.”

Erwin Jans

“Belgium orbis annulus, annulique huius gemma Antverpia – België is de ring van de wereld en van die ring is Antwerpen de edelsteen.”

Escribanus (1608)

Antwerpen is een zeer unieke en uitdagende biotoop voor aanbieders van cultuur. Het is in de eerste plaats een stad, een plaats waar volgens oud-burgemeester Bob Cools individualisme en geestelijke en artistieke vrijheid ontstaan. Bovendien is Antwerpen de grootste stad in Vlaanderen, met een lange geschiedenis als kosmopolitisch centrum vanwege zijn ligging in Europa en zijn grote kracht als havenstad.

In een stad waar vandaag de dag een derde van de inwoners zijn stem uitbrengt op een extreemrechtse partij is het geen evidentie om het cultuuraanbod voor iedereen even aantrekkelijk te maken. Cultuur is in een liberale democratische natie als België per definitie divers, en waarschijnlijk wordt het debat over diversiteit in de cultuur nergens heviger gevoerd als in Antwerpen.

Reeds in de jaren tachtig streefde Bob Cools een politiek na, die “[...] constant [instaat] voor de vrijwaring van een algemeen klimaat van verdraagzaamheid, ongedwongenheid, cultureel pluralisme en artistieke vrijheid.” (Hancké, 2000, blz. 262). Tussen 1977 en 1982 droeg Leona Detiège als toenmalig schepen van Cultuur, toerisme en leefmilieu bij tot het verbreden van het cultureel draagvlak en de cultuurbeleving in Antwerpen, door bijvoorbeeld de toegang tot de stedelijke musea op bepaalde dagen gratis te maken, en andere bevorderende initiatieven (id., blz. 284). Deze pluralistische visie werden echter sinds eind jaren zeventig zwaar op de proef gesteld door xenofobe aanvullingen van het Vlaams Blok. Hancké poneert in zijn boek *De Antwerpse burgemeesters van 1831 tot 2000* dat Antwerpen sinds 1872 een linkse stad is met een grote (extreem)rechtse minderheid (id., blz. 299). De reële dreiging van extreemrechts werd echter pas tastbaar vanaf de gemeenteraadsverkiezingen van 1988, waarbij het Vlaams Blok met 12,59 % van de stemmen plots van twee naar tien zetels ging, waarna

bij de verkiezingen van 1994 het aantal zetels nogmaals steeg tot 18 in totaal (id., blz. 276-278). Het opkomende multiculturalisme in de Antwerpse samenleving – en dus ook in de culturele sector – kwam bijgevolg vanaf de jaren negentig steeds meer onder druk te staan. Dit alles verklaart onder meer de bijzondere aandacht van ook de Vlaamse overheid voor het diversiteitdebat vanaf de jaren negentig (cf. supra). Maar terug naar Antwerpen.

Volgens de cijfers van de burgerlijke stand uit 2005 wonen er wel 59.172 vreemdelingen (genaturaliseerde en niet-genaturaliseerde) in Antwerpen, ofwel bijna 13% van de totale bevolking in Antwerpen (zie fig. 2). Dat is een niet te onderschatten cijfer, en het is dan ook logisch dat deze bevolkingsgroepen een nieuw soort cultuuraanbod in de hand werken en zelf ook mee opbouwen. Allochtone verenigingen groeien in aantal en draagkracht, en ook ‘Vlaamse’ cultuurmakers beseffen dat ze niet langer om deze cijfers heen kunnen, dat het aanbod moet worden aangepast aan de reële demografische samenstelling.

District	Opp. in ha	Vreemdelingen	Vreemd. per ha	Totaal Inwoners	Inwoners per ha	% Vreemd./ Tot. Inw.
Antwerpen	6.091	33.429	5,49	175.111	28,75	19,09%
Berchem	575	3.934	6,84	39.631	68,92	9,93%
Borgerhout	399	7.223	18,10	41.376	103,70	17,46%
Deurne	1.310	5.953	4,54	68.994	52,67	8,63%
Ekeren	908	832	0,92	22.375	24,64	3,72%
Hoboken	1.052	2.500	2,38	34.342	32,64	7,28%
Merksem	837	2.605	3,11	40.819	48,77	6,38%
Wilrijk	1.367	2.696	1,97	38.342	28,05	7,03%
TOTAAL	12.539	59.172	43,35	460.990	388,14	12,84%

Fig.2: Vreemdelingen vs. Belgen in Antwerpen (gebaseerd op jaarverslag Burgerlijke Stand 2005)

Deze diversifiëring is echter niet eenvoudig, zoals eerder gezegd stemt een derde van de Antwerpenaren op Vlaams Belang, het voormalige Vlaams Blok. Dat is dus één op drie inwoners die, indien ze overtuigd en met kennis van zaken stemmen, de cultuurmakers tegen hebben als deze willen pleiten voor een ethocultureel gediversifieerd aanbod.

Antwerpen is bovendien een broeihaard van culturele en artistieke stromingen, meer nog dan de andere Vlaamse steden. In het strategisch basisdocument voor het nieuwe cultuurbeleidsplan van de stad lezen we: “In Antwerpen is er een zeer sterk cultureel aanbod aanwezig. Rijk, gediversifieerd en voor alle leeftijden. We stellen vast dat in Antwerpen in 2005 er onder meer 378.323 deelnemers waren aan in totaal 7.023 actieve en receptieve activiteiten van de cultuurcentra, maar liefst 1.276.062 toeschouwers voor 4.266 eigen en receptieve podiumactiviteiten, 912.534 museumbezoekers en 84.339 geregistreerde gebruikers van de bibliotheken.” (Stad Antwerpen, 2007, blz. 1).

Toch moet het succesverhaal hier gerelativeerd worden, als we kijken naar de bevolkingscijfers van Antwerpen (en rekening houdend met het feit dat bovenstaande cijfers een aanzienlijk deel bovenlokaal publiek omvatten), is er zeker nog ruimte voor en nood aan een hogere participatie. Dit wordt verderop in hetzelfde document nog verduidelijkt: “Samenleven in een stedelijke context is samenleven in diversiteit. De stad Antwerpen biedt onderdak aan mensen van ongeveer 140 verschillende nationaliteiten. Dit weerspiegelt zich echter nog niet in het reguliere culturele veld, terwijl het mogelijk moet zijn van de aanwezige diversiteit juist een van de motoren van de culturele dynamiek te maken.” (id., blz. 5).

Naar onze mening is de historiek van Antwerpen een doorslaggevende factor in de concurrentiële positie van Dialectica, daarom nemen we de geschetste achtergrond van Antwerpen als biotoop voor diversiteit mee in de verdere analyse van de diversiteitwerking van de Arenbergschouwburg.

2.2.2 Het concurrentiemodel van Michael Porter

Michael Porter schreef het boek *Concurrentievoordeel*, over concurrentie en concurrentiestrategieën in de bedrijfssector. Hoewel de cultuursector uiteraard non-profit materie is, zijn de theorieën van Porter misschien ook hier toepasbaar, zij het dan dat we ‘meer en op structurele wijze meer winst maken’ vervangen door ‘meer en op structurele wijze meer publiek, subsidies, of zelfs respect binnen de eigen sector verkrijgen’. Meer dan ‘mogelijk’, is het bovendien ook ‘nodig’ dat de cultuursector concurrentiestrategieën gaat toepassen, concurrentie is er immers altijd en heeft een zeer

grote invloed op wat een cultuurhuis of -organisatie doet en kan doen, zo ook bij de Arenbergschouwburg.

We durven vermoeden dat Dialectica achterliggend een concurrentiestrategie verbergt. Het werd al duidelijk dat Arenberg een unieke visie heeft omtrent het inbouwen van diversiteit in de werking; dat de beheerders dit idee inbedden in hun strategie voor de toekomst duidt mogelijk op een verholde concurrentiestrategie. In het volgende deel gaan we na in welke mate concurrentie ten aanzien van Dialectica zich manifesteert in de culturele sector, maar eerst kijken we naar wat de theorie van Porter ons precies vertelt.

“Concurrentie is de basis van het succes of falen van bedrijven.” Dat is de zin waarmee Porter zijn boek begint. Als we ‘bedrijven’ vertalen naar ‘cultuurorganisaties’ dan lijkt het ons misschien een overdreven stelling. Nochtans, hoewel misschien in mindere mate doorslaggevend, is ook in de culturele sector concurrentie een niet te onderschatten factor op de weg naar het ‘succes’. Zakelijke leiders en cultuurmanagers over heel de wereld beginnen dit langzaamaan te beseffen en bouwen stapsgewijs concurrentiestrategieën in op hun strategiekaarten. Bij het kiezen van een concurrentiestrategie is het belangrijk dat in de eerste plaats wordt gekeken naar “de aantrekkelijkheid van bedrijfstakken voor winstgevendheid op lange termijn”, met andere woorden dat men op zoek gaat naar net die onderdelen van de (al dan niet) artistieke werking van de organisatie waarin men sterker staat dan de anderen (de concurrenten), waarin men een zogenaamd concurrentieel voordeel in heeft (Porter, blz. 1-3).

In het geval van ons onderzoek is deze ‘bedrijfstak’ de culturele sector, meer bepaald de cultuurhuizen met een breed aanbod aan kunstvormen, waarbij we in dit onderzoek de focus leggen bij de diversiteitwerking, die, zoals we reeds zagen in hoofdstuk 1, in de hoogdagen van het debat over de multiculturele samenleving, een belangrijke impact heeft op het relatieve succes van een cultuurhuis, zeker ten overstaan van de subsidiënten, maar ook naar het potentiële publiek toe. In de tweede plaats moeten we kijken naar de “determinanten van de relatieve concurrentiepositie” binnen die bedrijfstak (id.).

Onder de naam Dialectica biedt de Arenberg binnen de focus van de bedrijfstak ‘diversiteitwerking’ een concept dat naar eigen zeggen iets is wat andere cultuurhuizen niet of op een andere manier aanbieden. Indien dit zo is, zou het hen een unieke positie kunnen bezorgen ten overstaan van de concurrenten.

De concurrentiepositie wordt volgens Porter bepaald door vijf verschillende determinanten, te groeperen als volgt: interne concurrentie (rivalen), externe concurrentie (leveranciers & kopers) en toetreders & substituten. In het volgende onderdeel zullen we aan de hand van deze determinanten onderzoeken of de concurrentiepositie van Dialectica inderdaad zo sterk is als men bij Arenberg denkt.

De aantrekkelijkheid van de bedrijfstak, noch de concurrentiepositie zijn volgens Porter absoluut, ze zijn onderhevig aan een reeks van externe en interne factoren. Toch kan het bedrijf deze twee zaken mee vormgeven en beïnvloeden, meer bepaald aan de hand van een goed gekozen concurrentiestrategie (id.). Het mag duidelijk wezen dat de beheerders van Arenberg geenszins gewag maken van een dergelijke strategie in hun beleidsplannen, temeer omdat zij vanuit hun provinciale opdracht niet louter commercieel moeten denken en dus niet alles in functie van concurrentievoordeel moeten zien. Zij maken als instelling ook deel uit van het intermediaire bestuursniveau, waardoor bepaalde goed werkende strategieën van het huis kunnen worden overgenomen en gepromoot bij andere culturele instellingen.

Toch blijkt wel uit de gesprekken dat zij zich zeer bewust zijn van wat er in de andere huizen leeft en spreken zij herhaaldelijk over Dialectica als ‘een strategie voor diversiteit’ die niemand anders hanteert. Hieruit durven we afleiden dat er minstens in beperkte mate een concurrentiestrategie aanwezig is in het gedachtegoed achter Dialectica en als dusdanig in de totale strategie van de Arenbergschouwburg.

Rest ons enkel nog uit te zoeken welke strategie dit dan wel is én of het de correcte strategie is met het oog op het beoogde concurrentievoordeel. Dit voordeel kan, volgens Porter, kostenleiderschap of differentiatie zijn, al dan niet met een specifieke focus op een segment van de totale werking. We spreken van kostenleiderschap als de organisatie in kwestie de goedkoopst producerende organisatie binnen de branche probeert te worden, terwijl differentiatie wijst op een specifiek onderdeel van de werking waarin de

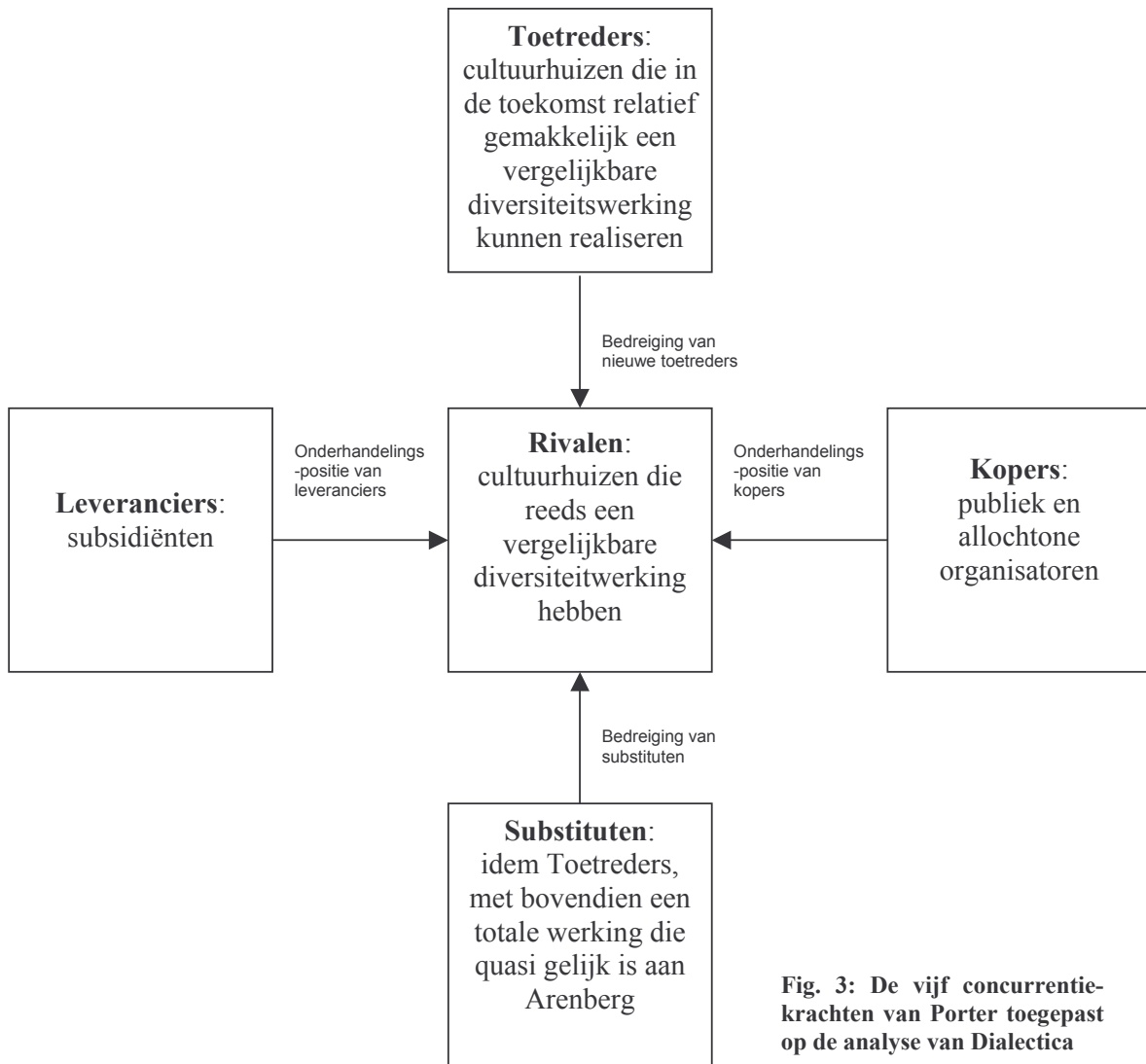
organisatie uniek is (of: unieke producten aanbiedt die door veel klanten worden gewaardeerd) (Robbins & Coulter, 2003, blz. 213). Zoals hierboven reeds aangetoond, leidt het geen twijfel dat we in deze studie spreken over de focus op diversiteitwerking. Binnen deze focus moeten we dan evalueren of de strategie zich toespitst op een voordeel in kostenleaderschap of differentiatie. En om nog een stapje verder te gaan, moeten we kijken wat eventueel het duurzaam concurrentievoordeel is van Dialectica, dit is een voordeel dat waardevol, schaars en moeilijk te kopiëren is.

2.2.3 Omgevingsanalyse: Porter toegepast

Wat van meet af aan duidelijk is, en wat zeker ook blijkt uit het beleidsplan waar nergens wordt verwezen naar lage kosten of ticketprijzen, is dat Arenberg met Dialectica niet op zoek is naar een specifiek kostenvoordeel, wel naar een differentiatie ten opzichte van de concurrenten. Als er dus sprake is van een concurrentiestrategie dan zou dit een differentiatiestrategie moeten zijn, waarmee Arenberg haar positie verbetert aan de hand van de differentiatie binnen de focus van de diversiteitwerking. Dit wil zeggen dat Arenberg bewust bezig is met het evalueren van de concurrentiepositie van Dialectica, en het continu peilen naar wat er leeft in de omgeving en welke concurrentiekrachten spelen in het voordeel van de andere huizen.

Als we de vijf concurrentiekrachten van Porter vertalen naar de subgroep binnen de culturele sector waarop we ons in deze studie zullen focussen (nl. cultuurhuizen met een breed aanbod in het Antwerpse, cf. supra), én we nemen daarbij de specifieke focus (de diversiteitwerking) in acht, dan krijgen we het volgende overzicht van de meest aanwezige concurrentiekrachten in figuur 3.

We vertalen deze indeling vervolgens naar een concrete omgevingsanalyse. Gezien de veelheid aan factoren die we in acht moeten nemen voor zo'n analyse, leidt het geen twijfel dat onderstaande analyse onvolledig is. Bovendien zijn er in één huis vaak meerdere concurrentiekrachten aan het werk. We hebben getracht deze zo goed mogelijk te groeperen om een beeld te schetsen welke krachten het sterkst inwerken op de diversiteitwerking van de Arenberg en welke strategie zij bijgevolg moeten uitzetten.



Hoewel binnen de gekozen subsector (cf. supra) geen enkel huis exact dezelfde methodiek voor diversiteitwerking hanteert als de Arenberg met Dialectica, is er toch een huis waar een vergelijkbaar proces aan het werk is – zij het zonder dat zij dit specifiek benoemen als een bepaald project –, en dat we dus als **rivaal** kunnen beschouwen. Nova, het trefpunt op 't Kiel, werd een tiental jaar geleden opgericht op initiatief van onder andere CC De Kern (zij het pas sinds twee jaar onder de naam Nova), die beseften dat zij in het zuiden van Antwerpen het enige cultureel centrum waren en dat ze gebruik moesten maken van hun werking om ook in het Kiel iets op te starten, een buurt waar veel verschillende nationaliteiten samenleefden en waar

nauwelijks een cultureel aanbod voorhanden was. Inmiddels is Nova al enkele jaren actief en telt tal van partners. Enkele vaste partners zoals Afribel, Recht-op en Samenlevingsopbouw zijn, net zoals de partners van Dialectica, diverse partners (maar niet noodzakelijk cultureel divers) die werken aan een meer gediversifieerd cultuuraanbod en die hun eigen netwerken inschakelen voor de programmatie en het aantrekken van publiek. De rol van Nova voor deze partners is ook vergelijkbaar met die van Arenberg ten overstaan van de Dialecticapartners, namelijk zorg voor ondersteuning (administratief, logistiek, artistiek) en ter beschikking stellen van infrastructuur.

Het coachen van de partners is bij Nova quasi overbodig omdat zij met gevestigde organisaties werken die de knepen van het vak kennen, het grote verschil met Dialectica manifesteert zich dan ook hierin. Deze rol wordt uitgeoefend door een coördinator, die verantwoording aflegt aan CC De Kern. Nog een groot verschil is dat Nova deze werking niet in het leven roept om kansen te creëren voor kleine (allochtone) organisatoren, maar wel om een platform te bieden voor zo veel mogelijk organisaties die actief zijn in de buurt. Bovendien is de rechtstreekse concurrentie voor Arenberg beperkt in die zin dat het ‘podium’ Nova qua prestige, infrastructuur en locatie zwaar moet onderdoen voor de grote Arenbergschouwburg.

Wel zou de concurrentiële kracht van het Novaplatform kunnen vergroten als zij hun samenwerking met CC De Kern verder gaan uitdiepen en dat ook de kleine programmatoren meer en meer plaats krijgen in het culturele centrum van Wilrijk en als de huidige focus op overwegend sociaalculturele organisaties zou worden verbreed met meer artistieke actoren. Het is mogelijk dat deze optie voor organisaties in het zuiden van Antwerpen een beter alternatief zou zijn dan de Arenberg. Ook buiten het centrum van de stad is er vraag naar goede podia en zijn er organisatoren op zoek naar coaching.

Op het vlak van **leveranciers** is de concurrentie groot, als we leveranciers gelijkstellen aan subsidiënten, die in deze studie de meest relevante leveranciers zijn. Alle cultuurhuizen uit de focusgroep ontvangen financiële ondersteuning van minstens één overheidsinstantie. Hoewel vele huizen in Antwerpen hun werking enkel uitbouwen aan de hand van subsidies van de stad, hebben zij steeds de mogelijkheid om ook op

districtsniveau, op provinciaal, Vlaams of zelfs Europees niveau meer middelen te vragen.

Arenberg schouwburg is wat dat betreft benadeeld ten opzichte van de meeste huizen in Antwerpen, gezien het een provinciale instelling is en dus geen middelen kan vragen van de stad of van het district. Met andere woorden, de cultuurhuizen die gesubsidieerd worden vanuit de stad Antwerpen, hebben altijd drie potten meer om uit te scheppen. Bovendien zijn er ook stedelijk (en/of districts-) gesubsidieerde huizen waarmee Arenberg de provinciale en Vlaamse pot mee moet delen, zodat er uiteraard voor ieder weer minder overblijft. Een voorbeeld hiervan is Toneelhuis, dat zowel stedelijk, provinciaal als Vlaams wordt ondersteund (Buyse et.al., 2006, blz. 33). Zuiderpershuis ontvangt als kunstencentrum subsidies van de Vlaamse overheid (www.vlaanderen.be/cultuur, 22/05/07) en via *in house* vzw OFF TV ook projectsubsidies van de provincie Antwerpen (www.provant.be, 23/05/07). Ook De Roma krijgt vanaf dit jaar, bovenop een provinciale toelage, zowel een stedelijke en districtstoelage als een subsidie uit de Vlaamse pot (www.vlaanderen.be/cultuur, 22/05/07).

De stedelijke cultuurcentra krijgen bovendien via de convenant tussen de stad Antwerpen en de provincie voor hun bovenlokale programmatie middelen van de provincie die nagenoeg evenveel bedragen als de jaarlijkse werkingstoelage van de Arenberg (hierbij houden we geen rekening met personeelskosten, onderhoud gebouwen en infrastructuur). In dit verhaal kan Arenberg haar provinciale karakter echter ook uitspelen. Als enige culturele instelling met dit profiel is Arenberg neutraler voor de andere partners en wordt het huis als minder concurrentieel ervaren, omdat ze niet uit dezelfde pot eten als de (meeste) anderen.

Als ‘**kopers**’ beschouwen we het publiek van de Arenberg schouwburg (en eventueel de andere podia waar de partners van Dialectica worden geprogrammeerd) en anderzijds de allochtone organisatoren die zich eventueel zouden willen ‘inkopen’ op het project Dialectica. Hierbij moeten we in de eerste plaats duiden dat Arenberg vooral bovenlokaal publiek aantrekt, terwijl daar tegenover zeker de culturele centra via de gemeenschapswerking ook in grotere mate kunnen rekenen op lokaal publiek. Nochtans is de schouwburg in het centrum van Antwerpen gesitueerd en kan dankzij die goede

ligging relatief makkelijk veel publiek over de vloer krijgen, maar als we het hebben over een diversiteitwerking willen we ook een meer divers publiek over de vloer krijgen, en daar kunnen de concurrenten in kwestie hun slag binnenhalen bij het lokale publiek.

Zowel CC Luchtbal, CC Berchem als De Roma zijn gesitueerd in hartje van cultureel zeer diverse buurten. Het moet wel gezegd dat de plaatsing van een cultuurhuis in een ethnocultureel verscheiden centrum geen garantie biedt om de omwonende bevolking ook binnen te halen als publiek. Bovendien zijn CC Luchtbal en CC Berchem allebei culturele centra, die vanuit het decreet Lokaal Cultuurbeleid verplicht zijn aan gemeenschapswerking te doen, wat zoveel wil zeggen als dat ze in theorie de buurtbewoners en -verenigingen kennen en er mee samenwerken. Dit geeft hun een enorme voorsprong als het aankomt op allochtone netwerken en contactpersonen. Arenberg beschikt vanuit haar locatie niet gratis over dit soort insteek, niettemin stellen we nogmaals dat er meer voor nodig is dan louter het juiste publiek ter beschikking te hebben, je moet het ook nog over de drempel van je cultuurhuis heen trekken.

In CC Luchtbal, bijvoorbeeld, is de scheiding tussen gemeenschapswerking en de programmatie en publiekswerking in het huis totaal. De gemeenschapstaak wordt uitgevoerd buiten het cultuurcentrum, meestal op buurtfeesten en dies meer, waar niettemin een hoge mate van diversiteit en samenwerkingen worden verwezenlijkt. Dat is op zich niet zo verwonderlijk als we zien dat er in de wijk Luchtbal alleen meer dan 100 verschillende nationaliteiten wonen, het is daar dus niet echt een kwestie van de diversiteit te gaan zoeken. Toch wordt er door CC Luchtbal in die zin belangrijk werk geleverd want, zoals Hilde Evens vertelde, ziet het grote merendeel van de buurtbewoners Luchtbal maar als een tijdelijke woonplaats. Velen komen recht uit het buitenland en zien het als een tussenstop naar het centrum van Antwerpen, of zelfs naar Brussel of een andere Belgische stad. Vanuit dat perspectief is het toch een grote verdienste om geslaagde buurtfeesten te organiseren samen met en voor de culturele mengelmoe van mensen. Sleutelfiguren hierbij zijn de 'Luchtbalse' kinderen. Voor hen is Luchtbal wel een woonplaats, een plaats om te spelen en te leven, en voor hen zijn de evenementen met animatie en muziek dan ook zeer welkom. En via de kinderen worden uiteraard de ouders bereikt, dat is een reeds lang beproefde stelling. Wel opmerkelijk

dat de intrede van de buurtbewoners in het cultuurcentrum zelf uitblijft, hoewel dat vanuit de programmatietraditie van CC Luchtbal niet zo vreemd mag zijn. Sinds jaar en dag staat het CC bekend om zijn jazzprogramma, dat voornamelijk iets oudere, Vlaamse jazzliefhebbers trekt. Op waarschijnlijk een paar uitzonderingen na wonen die niet in Luchtbal.

CC Berchem heeft bovenop haar ligging nog een extra troef waar het potentieel publiek betreft: de Marokkaanse organisatie Mousseem heeft haar kantoren in het cultureel centrum en heeft bovendien zijn stem in de Raad van Bestuur. Hierdoor komt er een bredere interculturele kijk op zowel programmatie als publiek. Vooral het laatste punt vormt een grote concurrentiële kracht ten opzichte van Dialectica. Hoewel in de Arenberg een gelijkaardige situatie plaatsvindt – de Turkse vzw 0090 is er gehuisvest – is het betrekken van het Turkse publiek bij de activiteiten van de Arenberg geen evidente kwestie, omdat ze nu eenmaal niet in de buurt te vinden zijn, bovendien richt 0090 zich eerder op hedendaagse artistieke producties, terwijl Mousseem veel gemengder programmeert en hierbij een toegankelijker programma brengt voor de Marokkaanse gemeenschap. In Berchem wonen zowiezo al veel Marokkanen, waarvan nu telkens meer hun weg naar CC Berchem vinden, via het netwerk van Mousseem, en ook omdat er door CC Berchem een speciaal salon werd ingericht voor samenkomsten en overlegmomenten van de lokale gemeenschappen. Op de koop toe wordt het CCBe-café uitgebaat door een Marokkaanse man en zijn echtgenote. Al deze dingen samen werken drempelverlagend, waardoor allochtone jongeren én organisaties door CC Berchem worden aangetrokken. Ook in Arenberg wordt de horeca uitgebaat door een diverse ploeg, maar het nadeel van de locatie en het gebrek aan reëel contact met de buurt zullen zij daar niet mee kunnen overstemmen.

Als CC Berchem ooit een ‘Dialectica’ zou invoeren zou het daarmee een gedegen concurrent zijn voor Arenberg omdat het over de middelen, het publiek, de netwerken en de gewenste infrastructuur beschikt. Er is reeds een gelijkaardig proces aan de gang binnen CC Berchem, zij het dan voor kunstenaars in plaats van organisatoren. CC Berchem wil fungeren als een soort werkplaats voor kunstenaars die in tegenstelling tot de meeste gesubsidieerde werkplaatsen extra aandacht wil hebben voor allochtone

kunstenars. (dit is evenwel een project in samenwerking met Arenberg, Costa en de Kern en vzw Luxemburg)

De Roma is naar eigen zeggen een ‘cultuur- en feestzaal’ die cultuur als hulpmiddel gebruikt om de wijk beter te maken (www.deroma.be, 23/05/07). De ligging van de zaal in Borgerhout vormt een grote mate van concurrentie ten overstaan van de Arenberg (cf. fig. 2, waar we zien dat er tot drie maal meer vreemdelingen per ha wonen in Borgerhout dan in district Antwerpen) Zoals eerder gezegd krijgt De Roma stedelijke, districts-, provinciale en Vlaamse subsidies, die bij de laatste verdeling nog aanzienlijk verhoogd werden, net omwille van hun locatie en hun mogelijkheid om een divers publiek aan te spreken. Maar De Roma is geen cultureel centrum en hoeft daarom dus niet aan gemeenschapsvorming te doen. In die zin verschilt hun mogelijkheid om de buurtbewoners te benaderen aanzienlijk van die van bijvoorbeeld CC Berchem en CC Luchtbal.

De realiteit van De Roma is tot op heden maar mondjesmaat divers. Hoewel ook zij samenwerken met een groot aantal partners en een zeer gevarieerd aanbod op de menu prikken, blijft die diversiteit toch weinig intercultureel. Een methodiek als die van Dialectica zou er een schot in de roos kunnen zijn en een gegarandeerde stap op weg naar de reële diversiteit. Vanwege de forse overheidssteuning die zij vanaf dit jaar zullen krijgen voor het bekomen van een cultureel diverse Roma, moet Arenberg behoed zijn voor de mogelijke concurrentie uit die hoek. De aanwezige bewoners en organisaties in de buurt vormen een groot potentieel dat in De Roma een waardig podium en platform zou kunnen vinden.

Zuiderpershuis, het wereldcultureelcentrum op het Antwerpse Zuid, biedt de Arenberg voornamelijk concurrentie omwille van de samenwerkingsverbanden die zij hebben met tal van diverse organisaties, waardoor zij gemakkelijker toegang zouden kunnen krijgen tot potentiële partners voor een werking als Dialectica, namelijk beginnende allochtone organisatoren. Daar tegenover staat dat Zuiderpershuis slechts duurzame samenwerkingsverbanden heeft met ‘witte’ diverse organisaties, zoals Kid Amsterdam of Rasa. De samenwerkingen met bijvoorbeeld Moussem en 0090 zijn steeds projectmatig en in die zin is het misschien voor Zuiderpershuis toch ook niet zo evident

om een ingang te vinden in de reële cultureel diverse netwerken. Over het algemeen genomen wordt het Zuiderpershuis overigens nog steeds aanzien als een ‘witte’ omgeving met een ‘gekleurde’ programmatie. In de missie van het huis vinden we, ter bevestiging van deze these, geen enkele indicatie die wijst op het diversifiëren van het publiek. Bovendien durft men hier nogal eens een etnografische invalshoek te hanteren met focus op traditie en te weinig op hedendaagse kunstvormen.

Als we CC De Kern en Nova als één geheel beschouwen, dan zou het aanwezige potentieel aan publiek wel eens een sterke kracht kunnen zijn voor een diversiteitwerking à la Dialectica. Niettemin zijn de twee huizen in termen van publiek en samenwerkingsverbanden niet echt onder één noemer te vatten. Hoewel de samenwerkingen met lokale groepen en verenigingen uit de wijk Kiel (cf. supra) wel eens leidt tot sporadische programmaties op de podia van CC De Kern, blijven dit toch uitzonderingen en beperkt de werkingsradius van Nova zich voornamelijk tot het Kiel zelf. Zoals eerder gezegd is Nova als locatie, als centrum niet concurrentiëel genoeg ten overstaan van Arenberg, maar een reële dreiging zou wel kunnen ontstaan wanneer CC De Kern extra inspanningen zou beginnen leveren om het ‘Novaplatform’ te vertalen naar een geïntegreerd ‘De Kern/Novaplatform’ en als ze hun focus iets meer zouden verschuiven naar het artistieke.

Als we ervan uitgaan dat geen van de bestudeerde cultuurhuizen beschikt over een diversiteitwerking naar het model van Arenberg, dan zouden we kunnen poneren dat ze allemaal mogelijke **toetreders** of **substituten** zijn, inclusief de hierboven reeds besproken huizen. We onderscheiden toch nog tussen toetreders en substituten, daarbij in acht genomen dat enkele van de besproken centra in hun werking dichterbij of verder van die van Arenberg verwijderd zijn. Als de totale werking van een huis die van Arenberg zou kunnen vervangen, dan beschouwen wij ze als substituten. Concreet schuilt de grootste concurrentiële kracht van deze substituten in hun capaciteit om een bovenlokale programmatie te verzorgen, wat volgens Arenberg de eigen grootste kracht is. We denken dat binnen deze focusgroep de substituten mogelijk De Roma, Toneelhuis en de Singel zijn. We beschikken echter over niet voldoende kennis en

inzicht in de werking van deze huizen, daarom gaan we er in deze studie niet verder op in.

De toetreders zijn dan de culturele en ontmoetingscentra en het Zuiderpershuis. We gaan nog even verder in op een aantal concurrentiële krachten die hier aanwezig zijn, naast die van kopers en leveranciers.

Alle erkende culturele instellingen bij de stad Antwerpen maken deel uit van de overlegorganen van de stad en worden als dusdanig betrokken bij heel wat netwerken. Bovendien kunnen ze gebruik maken van de communicatie- en promotiekanalen van de stad, vaak zelfs zonder dat ze die zelf moeten opzoeken. Arenberg kan wat dat betreft slechts toekijken vanaf de zijlijn. Hoewel sommige onderdelen van de programmatie van de schouwburg soms wel in de kanalen van de stad verschijnen is dit geen gratis gegeven en meestal veroorzaakt door een samenwerking met een partner die wel erkend is door de stad, of door punctuele samenwerkingsverbanden met de stad zelf (zoals bijvoorbeeld voor het Murgaproject van Dialecticapartner Fiëbre in 2007). Arenberg moet op dit vlak dus meer inspanningen leveren dan zeg maar de cultuurcentra en acht het dan ook van cruciaal belang om goede eigen promotie- en communicatiekanalen op te bouwen. Ze hebben een goede relatie met de pers en putten vaak uit de netwerken van de eigen medewerkers.

Arenberg heeft, in tegenstelling tot bijvoorbeeld Zuiderpershuis, geen traditie in cultureel diverse programmatie. De laatste jaren waait er een wind van vernieuwing door het huis en hoewel die verandering stilaan zichtbaar begint te worden, is er toch nog een lange weg af te leggen om geloofwaardig divers genoeg te zijn opdat allochtone organisaties uit eigen beweging aan de deur komen kloppen. Indien Zuiderpershuis Dialectica had bedacht zou misschien niemand de wenkbrauwen fronsen, het sluit schijnbaar perfect aan bij hun jarenlange werking rond verschillende culturen. Toch durven we stellen dat de bescheiden richtingsverandering van de laatste jaren in Arenberg niet onopgemerkt is voorbij gegaan en dat bovendien het uiterlijk multiculturele imago van Zuiderpershuis binnen de cultuursector meer en meer gerelativeerd wordt. Jonge organisaties die reeds gezien hebben dat culturele diversiteit werkelijk aanwezig is in de Arenberg zouden misschien toch twee keer nadenken over

de keuze Zuiderpershuis-Arenberg. Zoals eerder gezegd is de gedachte aan het ‘witte’ publiek bij Zuiderpershuis nooit ver weg en bovendien willen allochtone cultuurmakers niet per se almaar geassocieerd worden met ‘niet-westerse kunst’ maar louter met kunst op zich. En daarin staat Arenberg sterk in zijn positie als huis met een veelheid aan kunstvormen met een hoge waarde.

Tot slot is er nog één aspect dat een sluimerende concurrentiële kracht kan inhouden, en dat is de aanwezigheid van een divers personeelsbestand. We hebben niet alle gegevens van de besproken huizen, maar we weten wel dat in coStA, CC Merksem, CC Deurne en CC De Kern overal een Cordobamedewerker in dienst is, wat voor deze huizen mogelijk een concurrentievoordeel zou kunnen impliceren waar het de diversiteitwerking betreft. Deze vier medewerkers, respectievelijk Angelica Ramírez, Natalja Jerjomkina, Belgiz Polat en Mohamed Benhaddou⁶, zijn gekozen na een intensieve selectieprocedure en worden geacht halftijds als stafmedewerker in dienst te zijn bij het culturele centrum in kwestie, en halftijds te studeren om een universitair (al dan niet sociaal-cultureel) diploma te bekomen. Het doel van hun aanwerving is louter het diversifiëren van het personeelsbestand zodat andere invalshoeken en stemmen hun weg vinden naar het cultureel centrum. Ook Gerardo Salinas werd via dezelfde procedure aangenomen bij de Arenbergschouwburg; van alle ‘Cordobezen’ is hij echter de enige die specifiek een taak uitvoert als ‘diversiteitmedewerker’, de anderen zijn stafmedewerkers, die in basis een zelfde functie vervullen als de ‘gewone’ stafmedewerkers. Volgens Steven Van Crombruggen van CC De Kern is het evident en noodzakelijk dat de ‘diversiteitopdracht’ door alle stafmedewerkers wordt uitgevoerd, en niet specifiek door de allochtoon in huis. Nochtans heeft die wel een unieke insteek via mogelijke netwerken en persoonlijke contacten in allochtone gemeenschappen. Daarom is het niet ondenkbaar dat deze Cordobamedewerkers op termijn toch uitgroeien tot *de facto* diversiteitmedewerkers, in zoverre dat ze dat nu nog niet zijn. Met andere woorden, het geval van Gerardo Salinas hoeft niet uniek te blijven. Desalniettemin is het grote concurrentievoordeel van Arenberg wel gebonden aan zijn persoon, maar niet noodzakelijk vanuit zijn hoedanigheid als allochtoon, wel vanuit zijn individuele capaciteit als *masternetworker*, wat in feite losstaat van afkomst of kleur,

⁶ Ramírez maakt net zoals Salinas deel uit van het Vlaamse Cordobaproject, terwijl de andere drie aangesteld zijn via de stedelijke versie van Cordoba.

maar te maken heeft met zijn persoonlijke kennis en capaciteiten. Toch verklaart Salinas zelf dat hij zijn eigen kleur als een groot voordeel bij het netwerken, hij wordt gemakkelijker in vertrouwen genomen en benaderd door andere allochtonen/allochtone organisaties, waarschijnlijk vanwege zijn uiterlijk.

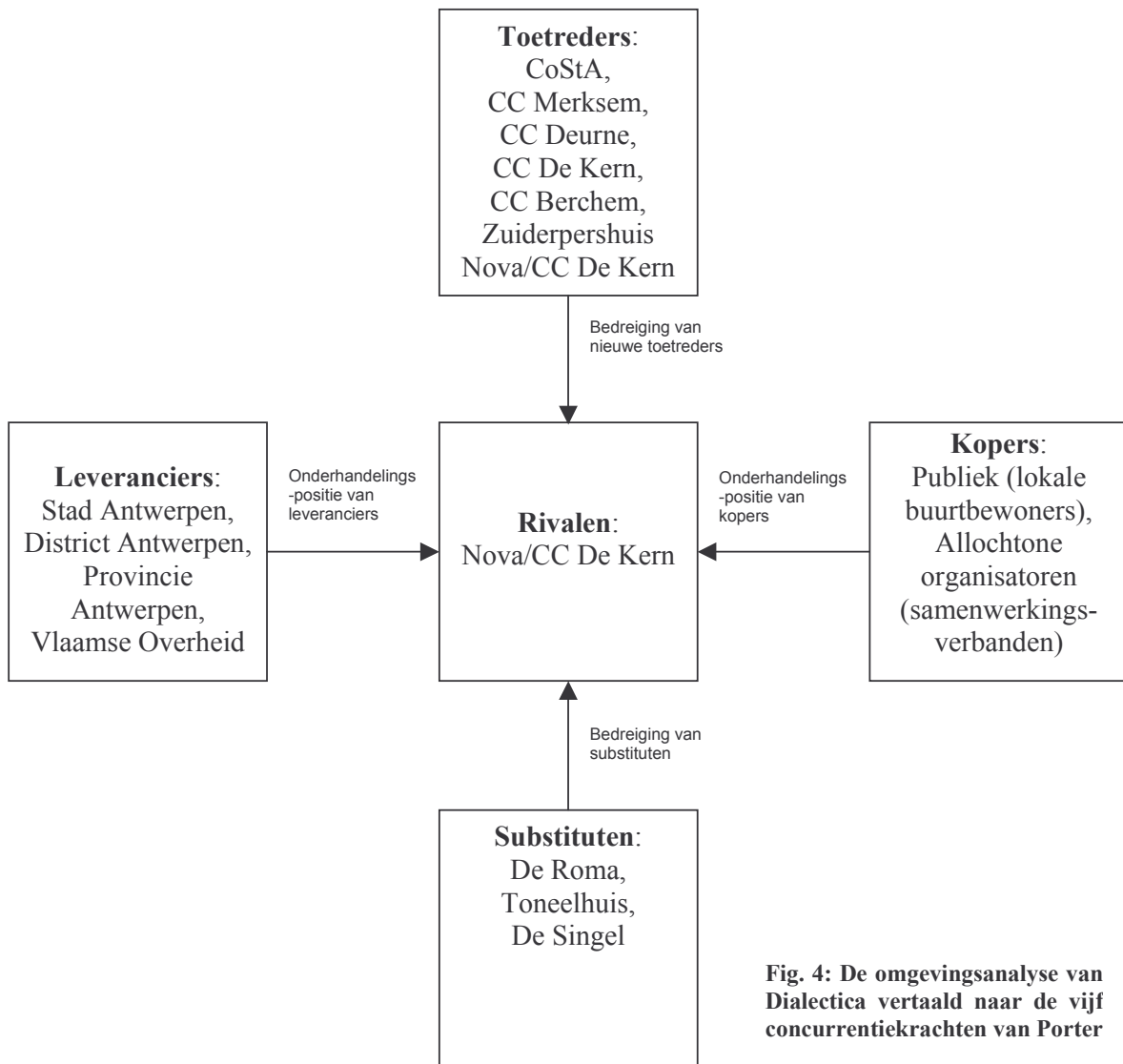


Fig. 4: De omgevingsanalyse van Dialectica vertaald naar de vijf concurrentiekrachten van Porter

2.2.4 Besluit

Als we kijken naar het opzet van Dialectica en het feit dat de kern van deze werking wordt opgebouwd rond netwerken, dan is het belangrijk rekening te houden met de beschikbare mensen, organisaties en netwerken in de directe omgeving van de schouwburg.

De toegang tot middelen voor de Arenberg is beperkter ten overstaan van de concurrenten, dus moet de strategie van Arenberg er een zijn van differentiatie. Met de mogelijkheid dat in andere huizen een gelijkaardige werking kan worden opgestart waar in de directe omgeving of zelfs in huis meer mogelijkheden aanwezig zijn dan in de Arenberg, moet de schouwburg zorgen dat ze een uniek concept aanbiedt. Hoewel niet als dusdanig ingebed in de beleidsplannen, blijkt die differentiatiestrategie toch wel verhuld aanwezig.

In tegenstelling tot de processen in andere cultuurhuizen, biedt Dialectica de partners niet enkel een podium, maar ook coaching, opvolging, stimulering en een uitwisseling van contacten en netwerken. Bovendien is het traject exclusief voor cultureel diverse organisatoren en wordt er geen verregaande professionaliteit of zelfstandigheid van hen verwacht –‘*trial and error*’ is wel degelijk een basisprincipe –, waar de andere huizen tal van samenwerkingen aangaan met min of meer gevestigde organisaties, die overigens al te vaak beperkt blijven tot de uitvoering van een bepaalde productie, waarna de groepen weer op zichzelf aangewezen zijn.

Uniek is ook dat Arenberg in ruil voor de ondersteuning geen exclusiviteit verwacht, ook de bespeling van andere podia wordt ondersteund en gestimuleerd, waarmee onmiddellijk mogelijke insinuaties van een verborgen agenda achter Dialectica (namelijk het vullen van de eigen programmatie) van tafel worden geveegd. Dit alles vormt de onderliggende differentiatiestrategie waardoor vooral voor de ‘kopers’, namelijk het potentiële publiek en de beginnende allochtone organisatoren de drempel verlaagd moet worden om naar de Arenberg toe te stappen.

Het meest duurzame voordeel dat dus waardevol, schaars en moeilijk te kopiëren is, blijkt voor Dialectica te worden weerspiegeld in de persoon van Gerardo Salinas en zijn capaciteit als *masternetworker*. Zoals we ook lezen in de publicatie van VTI, *Tracks*:

“Uit een aantal Cordobaverhalen is gebleken dat het meeste effect bereikt wordt wanneer een allochtone medewerker als een strategisch voordeel wordt gezien. Zo vertelt Yvette Deploige: ‘Als Gerardo er niet meer zou zijn, zouden heel veel zaken wegvallen, zoals de netwerking, de samenwerking en communicatie met andere organisaties, de andere ideeën die hij binnenbrengt... We hebben Gerardo nodig in de Arenbergschouwburg.’” (Van. Dienderen et al., 2007, blz. 102)

Dit zou naar de toekomst toe wel eens een probleem kunnen zijn, als we bedenken dat Salinas deel uitmaakt van Cordoba, een project dat nog steeds in een experimentele fase zit en waarvan het dus niet duidelijk is wanneer het ten einde loopt, én als we rekening houden met het feit dat als gevolg hiervan Salinas feitelijk in dienst is van de Vlaamse Overheid en niet van de Arenberg zelf. Hoewel de persoonlijke verbondenheid van Salinas met de schouwburg naar eigen zeggen groot is, is de kans dat hij er niet lang blijft evenzeer reëel.

Daarom is het belangrijk dat Arenberg de unieke positie die Dialectica haar biedt probeert te verzekeren door de beschikbare netwerken deel te laten uitmaken van het huis zelf. In het volgende hoofdstuk zullen we bij de strategische doelstellingen mogelijke manieren hiertoe naar voor brengen.

3. SWOT-analyse en strategische doelstellingen

In dit hoofdstuk zoemen we nog even scherper in op de sterktes en zwaktes van het project Dialectica zoals het nu is. Dit doen we aan de hand van gesprekken met een aantal medewerkers van de Arenbergschouwburg en de partners van Dialectica, waaruit we de belangrijkste punten naar voor zullen brengen. Vervolgens brengen we de voornaamste sterktes en zwaktes onder in een SWOT-correlatiekader, waar ook de kansen en bedreigingen uit voorgaande analyses (zie hoofdstuk 1 en 2) worden in opgenomen. Door sterktes en zwaktes te combineren met deze bedreigingen en kansen, komen we tot een aantal strategische adviezen, op basis waarvan we tot slot een reeks doelgerichte actiepunten voor het verder zetten van Dialectica in de toekomst.

3.1 Interne analyse: Sterktes en zwaktes

“Theory and practice on implementation issues have shown that many decisions about the future of organisations are not realised because of a lack of information and motivation.”

Giep Hagoort

Aan de hand van gesprekken met Yvette Deploige, Gert Van Overloop, Gerardo Salinas, Jef Staes, Wim Viaene, Patrick N’Siala en Omar Ba en de eigen SWOT-analyse van Arenbergschouwburg in haar beleidsplan voor 2008-2012, geven we allereerst een uiteenzetting van de belangrijkste sterktes en zwaktes van Dialectica die dan zullen worden verwerkt in het SWOT-correlatiekader.

3.1.1 Sterktes

Uit sommige van de gesprekken kwam naar voor dat Arenberg een uitzonderlijk goede omgeving is voor een project als Dialectica. Een aantal elementen uit de eigen SWOT van Arenberg staven mogelijk wat de reden voor deze gedachte kan zijn: Arenberg beschikt namelijk over een positief imago bij de media en het publiek (dat groot is en uit zeer diverse publiekssegmenten bestaat), een professionele ploeg met een grote productionele capaciteit, kwaliteitsvolle dienstverlening aan organisatoren en artiesten (techniek, onthaal, ticketoffice, ...), een aantrekkelijke infrastructuur met professionele

uitrusting en uitgebouwde faciliteiten, en tot slot een stevige eigen programmering op de drie podia (Deploige & Van Overloop, 2007a, blz. 9). Dit is inderdaad een uitzonderlijke omgeving die ervoor zorgt dat Arenberg in een project als Dialectica heel wat kan bieden aan de partners, zoals professionele ondersteuning en begeleiding op alle vlakken, een ruime en degelijke infrastructuur (met wel drie podia), goede communicatiekanalen (media) en een breed publiek om op in te spelen.

Bijna alle gesprekspartners wezen op het unieke karakter van Dialectica, wat ons nogmaals doet denken aan de achterliggende differentiatiestrategie (cf. supra). Dialectica biedt volgens allen een goede kans om aan reële diversiteit te werken, zowel in programmatie als in publiek. Het project onderscheidt zich van andere diversiteitwerkingen en -projecten in het feit dat het niet resultaatgericht is maar dat het proces centraal staat. Vooral de partners voelen dit zo aan, wat wijst op het feit dat dit niet enkel op papier zo is, maar reëel zo wordt ervaren door de deelnemers aan het project. Zij vinden het bovendien zeer positief dat er van Arenberg geen exclusiviteit wordt verwacht en dat zij worden gestimuleerd in hun zoektocht naar andere partners voor samenwerkingsverbanden.

De partners waren het er verder over eens dat ze artistiek zeer vrij worden gelaten en dat bovendien de invulling van de evenementen die ze organiseren niet louter ‘allochtoon’ moet zijn. Een goed voorbeeld hiervan is de theaterbewerking ‘Kus van de Spinvrouw’, die Fièvre tot zes maal toe op het podium van de schouwburg bracht. De uitvoerders waren Maaïke Neuville en Charlotte Vandermeersch, twee oer-Vlaamse meisjes, maar ze brachten wel een bewerking van een stuk van Manuel Puig, een Latijns Amerikaanse schrijver. Deze vrijheid om een eigen artistieke invulling te kiezen wordt door alle partners als zeer positief ervaren.

Bovendien worden zij allen in het artistieke proces begeleid door Gerardo Salinas en zelfs de beheerders van de schouwburg, waardoor ze duidelijk het gevoel krijgen dat wat ze doen wordt ondersteund en belangrijk wordt gevonden, ondanks eventuele minder positieve resultaten. Ook op dit punt voelen zij de differentiatie sterk; de meeste andere huizen trekken in hun samenwerking de grenzen bij het te realiseren evenement, dat liefst professioneel en succesvol is, zonder dat er veel sprake is van een groot uitwisselingsproces tussen het huis en de organisator in kwestie.

Ondanks het gebrek aan financiële ondersteuning vanuit de overheden werkt Arenberg toch aan diversiteit. Dit is een grote sterkte die voornamelijk naar voor werd gebracht door de beheerders van Arenberg zelf en die inderdaad erg belangrijk is in het licht van het grote onevenwicht in de culturele sector tussen de inhoud van beleidsdossiers en de reële werking van een huis. Zoals we in hoofdstuk 1 al zagen wordt diversiteitwerking van overheidswege uit gestimuleerd, zoniet opgelegd. Dit heeft als gevolg dat vele huizen een diversiteitwerking beschrijven in hun beleidsplannen om op die manier hun subsidietoelage te verzekeren, terwijl in werkelijkheid weinig of geen reële diversiteitwerking aanwezig is. Toen de Arenberg het Dialecticadossier indiende had men hen bezwaarlijk kunnen beschuldigen van eenzelfde mechanisme, toch blijkt dat ook na het negatieve advies deze diversiteitwerking wordt verdergezet.

Het binnenbrengen van de partners van Dialectica in de Arenbergschouwburg, wordt door alle geïnterviewde medewerkers van de schouwburg als een positieve verandering ervaren, het zorgt voor een nieuwe wind in huis met nieuwe stemmen en andere zienswijzen. Niemand kijkt nog op van de aanwezigheid in de schouwburg van mensen van zeer uiteenlopende afkomsten, het komen en gaan van de diverse partners wordt opgemerkt en als normaal aanzien. De beheerders voegden hier aan toe dat de partners tot hiertoe hebben gezorgd voor andere artistieke invalshoeken en een ruimer referentiekader.

Het is opvallend dat de groei en de verwezenlijkingen van de huidige partners op twee jaar tijd reeds aanzienlijk zijn. De medewerkers merkten dit vooral op bij Fiëbre die instond voor een hele reeks succesvolle evenementen in de schouwburg, maar Salinas en de beheerders weten dat ook Red A vooruitgang heeft geboekt, ondanks de minder zichtbare successen hebben zij een positieve evolutie ondergaan onder invloed van de samenwerking met Arenberg.

Het meest voelbare voordeel voor alle betrokkenen is de uitbreiding van de eigen netwerken. Waar de netwerken van de drie partners voorheen zeer eenzijdig waren (Fiëbre: de Latijns Amerikaanse gemeenschap, Sunugaal: de Afrikaanse gemeenschap, Red A: de hiphop gemeenschap), worden ze nu gedeeld en komen zo cross-over

netwerken tot stand (zie bijvoorbeeld het laatste evenement van Fièvre: Mestizo Club i.s.m. Moussem, op 28 april 2007 in Muhka). Bovendien komen daar nog eens de contacten en netwerken van de Arenberg bij, waardoor de partners ook gebruik kunnen maken van de meer reguliere ‘Vlaamse’ kanalen.

Aan de andere kant betekent deze uitwisseling van kennis en netwerken zeker voor de Arenberg zelf een grote winst; de klassieke netwerken worden nu aangevuld met een aanzienlijk aantal ‘diverse’ contacten: geen garantie op weg naar een meer gediversifieerd publiek, maar wel een zeer grote stap in die richting! Het feit dat de achtergronden van de drie partners zeer uiteenlopend zijn is daarbij een pluspunt.

De grootste sterkte van Dialectica, die door iedereen werd aangehaald, is de aanpak van Gerardo Salinas als spilfiguur in het project. Hij is voor de partners de zeer toegankelijke toegangspoort tot de Arenberg en diens werking en netwerken, en vice versa. Salinas wordt algemeen beschouwd als een persoon met zeer sterke interpersoonlijke vaardigheden, met een grote capaciteit tot het samenbrengen van mensen, ervaringen en ideeën. Hij staat altijd klaar voor de partners en probeert hun vragen en noden zo goed mogelijk op te vangen en indien nodig op diplomatische wijze terug te koppelen naar de beheerders van de Arenberg. Hij is zelf van niet-Belgische afkomst is en dit verlaagt enerzijds de drempel van de partners naar hem toe en verhoogt anderzijds zijn mogelijkheden om zich in andere allochtone netwerken in te werken.

3.1.2 Zwaktes

Door de beheerders van de Arenberg wordt het als een grote zwakte ervaren dat ze het project Dialectica moeten dragen zonder dat daar extra middelen voor zijn. Er worden evenwel inspanningen geleverd om uit de eigen werking middelen te kunnen onttrekken, maar dit is een moeilijk proces en wordt als een belemmering gevoeld.

Bij de medewerkers van de Arenberg heerst dan weer de indruk dat de beheerders zich te veel wegsteken achter het excuus van de ontbrekende middelen om Dialectica niet verder uit te bouwen. Ze beklagen zich er ook over dat er intern te weinig wordt gecommuniceerd over Dialectica, wat bevestigd werd door de beheerders, die inderdaad voorzichtigheid willen hanteren zolang er geen zekerheid is voor middelen om het

project te blijven dragen. Dit is echter een vicieuze cirkel, want als men de processen van subsidietoekenning een beetje observeert, valt het niet te ontkennen dat hoe meer ruchtbaarheid een vernieuwend project heeft, hoe groter de kans op erkenning (uiteraard geen garantie, er zijn steeds vaststaande criteria).

Gezien Dialectica als dusdanig in het huis niet echt gekend is (let wel, de diversiteit wordt wel gedragen binnenshuis, maar de naam Dialectica en het totaalconcept is lang niet bij iedereen bekend), ontbreekt het ook aan communicatie naar buiten toe, zowel binnen de culturele sector zelf als naar media en publiek toe. En wat meer is, omdat het personeel niet helemaal op de hoogte is van het idee achter Dialectica, wordt met de partners niet altijd op een constructieve manier samengewerkt, zij worden behandeld als de andere artiesten. Op die manier wordt de interactie tussen de partners en de kennis van alle individuele medewerkers van de Arenbergschouwburg zeker niet optimaal benut. We concluderen hieruit dat Dialectica niet voldoende geïntegreerd is in de totale werking van het huis.

Wat betreft de huidige partners van Dialectica werd de kritiek geuit dat zij niet voldoende op eigen initiatief naar Arenberg toestappen om samen ideeën uit te werken. Dit geldt voornamelijk voor Red A en Sunugaal, Fiëbre bevindt zich immers in een unieke positie met Gerardo Salinas zelf als voorzitter van de vzw. Op die manier zitten zij steeds rechtstreeks bij de bron en is de Arenberg voor hen als een tweede thuis, wat de interactie tussen beide partners vergemakkelijkt. De commentaren klonken dat Red A en Sunugaal meestal werden aangemoedigd door Salinas en dat er dan pas een interactie tot stand kwam, terwijl het zeker ook de bedoeling is dat de partners zelf met ideeën komen aankloppen en zelf de eerste stap zetten.

Eén van de mogelijke redenen hiervoor werd aangehaald door partners Red A en Sunugaal, namelijk het gebrek aan een permanente infrastructuur voor Dialectica, bijvoorbeeld in de vorm van een kantoortje met de elementaire kantoorbenodigdheden: computer, telefoon, tafels en stoelen. Als deze ruimte er zou zijn, zo verklaarden zowel Patrick N'Siala en Omar Ba, zou de fysieke drempel richting Arenberg enorm verlaagd worden, en zouden zij er zich beter thuis voelen en gemakkelijker binnen en buiten lopen. Dit aspect stond nergens in het oorspronkelijke beleidsdocument van Dialectica, wel was het de bedoeling dat de partners de benodigde infrastructuur indien nodig ter

beschikking kregen. Dit is volgens Yvette Deploige ook gebeurd, er werd bijvoorbeeld ooit een week lang een computer en telefoon ter beschikking gesteld van Sunugaal, terwijl deze daar toen quasi geen gebruik van heeft gemaakt. Het verschil tussen een permanent kantoor en het tijdelijk gebruik van de kantoorbenodigdheden lijkt misschien klein, als we bedenken dat de partners inderdaad slechts beperkt aanwezig zouden zijn in het huis, toch is het verschil tussen beide zeer groot in morele waarde. Een ‘Dialecticakantoor’ zou voor de partners het gevoel bevestigen dat zij een vaste partner zijn van het huis, en dus ook steeds welkom zijn en hun eigen plek hebben, terwijl het tijdelijk ter beschikking stellen van materiaal enkel de mooie woorden van het opzet van Dialectica ontkrachten en de partners lijkt te zeggen dat de samenwerkingen slechts projectmatig en dus tijdelijk zijn.

Een andere kritiek is dat Sunugaal tijdens de twee eerste jaren van Dialectica te weinig is vooruit gegaan en dat het niet duidelijk is waar de samenwerking tussen Arenberg en Sunugaal precies toe moet leiden. Dit heeft allicht iets te maken met het feit dat, zoals eerder gezegd, Sunugaal reeds lang een vrij gevestigde organisatie is binnen de eigen Afrikaanse gemeenschap. Toch ontbreekt het hen op vele vlakken nog aan professionalisme en kunde, maar de weerstand voor verandering is groter dan bij de andere twee partners.

Een zwakte over de gehele lijn is ongetwijfeld het feit dat de vooropgestelde kadervorming uit het beleidsplan van Dialectica nooit werd gerealiseerd. Dit is een nadeel voor alle betrokkenen, gezien een stuurgroep of iets dergelijks er enerzijds voor zou zorgen dat het gewicht van het project niet enkel op de schouders van Salinas zou terechtkomen, anderzijds zou het de partners onderling meer met elkaar in contact brengen en zou er bovendien meer interactie kunnen plaatsvinden tussen de partners en het kader van de Arenberg zelf.

Tot slot biedt een dergelijk orgaan ook regelmaat door middel van periodieke samenkomsten en als er, zoals vooropgesteld, ook ‘externe’ leden worden bij betrokken, zou de uitwisseling van kennis, netwerken en visies worden gemaximaliseerd. Hierbij aansluitend lezen we in de SWOT van Arenberg zelf dat er een gebrek is aan planmatigheid in de organisatie. We kunnen dit alsnog terugkoppelen naar de analyse

van het strategisch management uit hoofdstuk 2.1, waaruit bleek dat er in de Arenbergschouwburg weinig sprake is van hiërarchie en gestructureerde overlegorganen of -momenten.

Een zwakte die werd vernoemd, maar die echter volgens anderen relatief is, is het ontbreken van nieuwe partners voor het project. Relatief omwille van de noodzaak om eerst de huidige partners beter en gestructureerder te ondersteunen en op te volgen. Toch nemen we het op als zwakte omdat, ondanks het feit dat het project in zijn kinderschoenen staat, we van mening zijn dat het hoe dan ook niet mag stagneren. In die zin is het niet onbelangrijk dat op zijn minst gesprekken worden gevoerd met mogelijke nieuwe partners, om te verzekeren dat Dialectica een dynamisch gegeven blijft. Bovendien stellen we vast dat partner Fiëbre reeds met één voet buiten Dialectica staat dus lijkt het ons geen slecht idee om alvast uit te kijken naar een ‘vervanger’.

Als tegenhanger van de grootste sterkte van het project, vormt Gerardo Salinas ook de grootste zwakte voor het voortbestaan van Dialectica. We kunnen afleiden dat het project momenteel sterk afhangt van de activiteiten van Salinas, wat een groot risico is voor de toekomst van Dialectica.

Tot slot voegen we nog een eigen vaststelling toe. Hoewel geen van de gesprekspartners er erg in bleek te hebben heeft Dialectica niet eens een concrete missie. Tussen de regels door kan die wel worden afgeleid, maar de vraag is of niet veel van de interne onduidelijkheden kunnen worden opgeklaard aan de hand van de verspreiding van een duidelijke en beknopte missie voor Dialectica. Yvette Deploige verduidelijkte dat voor de subsidieaanvraag aan de Vlaamse Overheid nog een aanvullend document werd verstuurd waarin een missie voor Dialectica stond beschreven, gelijk aan de formulering van de eerste doelstelling uit het beleidsplan. Wij zijn echter van mening dat een beleidsplan moet vertrekken vanuit één allesomvattende missie.

3.2 SWOT-correlatiekader

<p>STERKTES</p> <ul style="list-style-type: none"> Positieve en negatieve ervaringen van reeds georganiseerde evenementen: <i>trial en error</i> Dialectica biedt een uniek concept voor diversiteitwerking Ondanks het gebrek aan prioriteit van de Provincie wil Arenberg investeren in diversiteitwerking Dialectica zorgt voor een meer divers publiek Dialectica verruimt de artistieke blik van Arenberg De huidige partners zijn sterke partners met veel toekomstmogelijkheden vanuit verschillende achtergronden Groet van Fièvre en Red A onder invloed van Dialectica Netwerken en kennis worden uitgewisseld en gedeeld tussen de verschillende partners Gerardo Salinas als allochtone diversiteitsmedewerker 	<p>KANSEN</p> <ul style="list-style-type: none"> Diversiteit staat hoog op de agenda van de Vlaamse Regering en van de Stad Antwerpen Andere cultuurhuizen hebben (nood aan) een goed uitgebouwde diversiteitwerking Intentie van beheerders Arenberg om door te gaan met het project, ook zonder extra middelen 0090 in eigen huis: andere netwerken en inzichten Differentiatie van Dialectica t.a.v. andere 'diversiteitwerkingen Mogelijke toetreders zeer theoretisch, realiteit is anders Potentiële nieuwe publieken via huidige partners Dialectica Unieke positie als provinciebedrijf, minder bedreigend voor andere huizen Betere gespreksmogelijkheden met de provincie t.o.v. vroeger 	<p>BEDREIGING</p> <ul style="list-style-type: none"> Diversiteitswerking wordt door Provincie Antwerpen niet extra gehonoreerd Kerntakendebat Gerardo Salinas als enige duurzaam concurrentievoordeel Potentieel publiek voor diversiteit niet onmiddellijk ter beschikking, geen gemeenschapswerking Sterkst mogelijke 'toetreders': Nova/CC De Kem, CC Berchem Mogelijke subsidiekanalen Arenberg beperkt
<p>ZWAKTES</p> <ul style="list-style-type: none"> Er werden geen extra middelen toegekend voor Dialectica Het gebrek aan extra middelen wordt teveel als excuus gebruikt om Dialectica niet verder uit te bouwen Evolutie Sunugaal beperkt Weinig initiatief van deelnemende organisaties uit Kadervorming werd nog steeds niet gerealiseerd Te weinig interne communicatie over Dialectica Hierdoor ook weinig externe communicatie, nieuwe profiel van Arenberg als open en huis dus niet bekend bij grote publiek Nog geen nieuwe partners Het project is grotendeels afhankelijk van Gerardo Salinas Het project is niet geïntegreerd in de algemene werking van het huis Er werd nog geen infrastructuur aangeboden voor Dialectica (bureau, computer, telefoon, ...) Missie Dialectica ontbreekt 	<p>INVESTEER</p> <ul style="list-style-type: none"> Plaats Dialectica hoog op de eigen agenda Geef Dialectica ruchtbaarheid naar buiten toe Zoek een manier om 0090 te betrekken bij Dialectica Praat over Dialectica met de verschillende overheden Maximaliseer de beschikbare netwerken m.b.t. communicatie, publieksbereik en marketing Ondersteun Gerardo Salinas ten volle in zijn functie als diversiteitsmedewerker Verhoog de interne diversificering: medewerkers en vrijwilligers 	<p>VERDEDIG</p> <ul style="list-style-type: none"> Wees zoveel mogelijk zelfvoorzienend maar toon aan wat meer kan worden verwezenlijkt met extra subsidies Denk na over manieren om Gerardo Salinas bij de Arenbergsschouwburg in dienst te houden op lange termijn Zoek naar samenwerkingsmogelijkheden met de Stad Antwerpen
<p>SCHADEBEHEERSING</p> <ul style="list-style-type: none"> Maximaliseer de differentiatie van Dialectica t.o.v. andere diversiteitwerkingen Ga samenwerkingsverbanden aan met andere cultuurhuizen en liefst met mogelijke toetreders 	<p>BESLIS</p> <ul style="list-style-type: none"> Ga actief op zoek naar extra middelen uit de eigen werking Denk structurele kadervorming uit voor Dialectica Zet overlegorgaan op binnen eigen werking, waar ook de leden van Dialectica worden bij betrokken Maximaliseer de individuele coaching en zorg voor extra begeleiding van de partners a.d.h.v. vormingssessies Ga actief op zoek naar nieuwe partners Zoek naar interne en/of externe middelen om Gerardo Salinas volijds te kunnen vergoeden Zoek naar een extra medewerker voor Dialectica Stel een permanente infrastructuur ter beschikking voor de partners Integreer Dialectica in de totale werking Schrijf een duidelijke missie voor Dialectica 	<p>SCHADEBEHEERSING</p> <ul style="list-style-type: none"> Maximaliseer de differentiatie van Dialectica t.o.v. andere diversiteitwerkingen Ga samenwerkingsverbanden aan met andere cultuurhuizen en liefst met mogelijke toetreders

3.3 Strategische doelstellingen

“Het toekomstige samenleven zal gebeuren op basis van een grote verscheidenheid van levendige dialecten in plaats van op basis van generalisaties die hun kracht hebben verloren. Op die manier zal de dialoog van de mensheid zich verder zetten.”

Clifford Geertz

Als de Arenbergschouwborg oprecht overweegt om met het project Dialectica de toekomst te betreden, dan moet het naar onze mening hoogst dringend enkele zaken herzien, gebruik makend van de ervaringen van de afgelopen twee jaar. Enkele concretisering en structurele wijzigingen zijn aan de orde.

In de allereerste plaats, alvorens doelstellingen te formuleren voor de toekomst, is het belangrijk dat de Arenbergschouwborg diepgaande evaluaties voorziet met de huidige partners om nog beter te begrijpen wat diens noden en verwachtingen zijn. De analyses uit deze studie bieden slechts een deel van de antwoorden op de vragen uit alle kampen, niet in het minst omdat wij een derde partij zijn die misschien daarom niet helemaal tot de bodem is geraakt van alle aanwezige twijfels en problemen. De beheerders van Arenberg moeten dus zeker eerst rond de tafel zitten met Salinas en de partners, om tot een goede doorlichting te komen van de huidige situatie en de te ondernemen acties naar de toekomst toe.

Desalniettemin zullen ook wij proberen, op basis van de gemaakte studie en meer bepaald op basis van de resultaten uit de SWOT-analyse, enkele strategische aanbevelingen te formuleren waarvan wij denken dat ze aan de orde zijn. We zullen deze aanbevelingen vervolgens trachten om te zetten in een pakket dat een missie en een aantal concrete actiepunten omvat.

3.3.1 Strategische aanbevelingen

Het eerste punt waarop we zouden willen ingaan is het ontbreken van een concrete missie voor Dialectica. In het beleidsplan worden de belangrijke aspecten evenwel uiteengezet met zoveel mogelijk aandacht voor detail, maar het geheel zou een pak gemakkelijker te begrijpen en te presenteren zijn als het werd ingeleid door een algemene en beknopte missie die duidt wat Dialectica is en welke doelen het voor ogen stelt.

Vervolgens willen we graag aansturen op een goede structuur met overlegmomenten voor zowel Dialectica als de Arenbergschouwburg zelf. We stellen drie niveaus van structuur voor.

Op een eerste niveau moeten de overlegmomenten tussen de diversiteitmedewerker(s) en de individuele partners op een regelmatige basis plaatsvinden, en niet enkel *ad hoc* zoals het nu gebeurt. Tijdens deze samenkomsten kunnen de specifieke projecten van de partners worden besproken, en kunnen de mogelijkheden samen worden onderzocht. Dit zal grotendeels maatwerk blijven, waarbij het er voor de diversiteitmedewerker(s) op aankomt elk losstaand probleem op gepaste wijze op te lossen en reeds een minimale vorming te bieden aan de partners waar het hen aan kennis ontbreekt.

Op een tweede niveau moet een stuurgroep voor Dialectica worden samengesteld, met de verantwoordelijken van elk van de partners, de diversiteitmedewerker(s), één van de beheerders van Arenberg en eventueel één of twee externe leden. Dit zou bijvoorbeeld iemand van 0090 kunnen zijn, de stem van deze persoon zou zeker kunnen bijdragen tot de verbreding van de visies vanwege de unieke positie die 0090 heeft als allochtone organisatie met vaste basis in de Arenbergschouwburg. Zij beschikken dus over specifieke kennis en ervaring over zowel de diversifiëring en de daarbij horende methodieken als over een bijzonder perspectief op de werking van de Arenberg. Bovendien beschikken zij over eigen netwerken die de partners van Dialectica ten goede zouden komen. Het is belangrijk dat de stuurgroep periodiek samenkomt. Tijdens de overlegmomenten kunnen gezamenlijke problemen worden besproken, kunnen de leden ervaringen en kennis uitwisselen en kan bijvoorbeeld beslist worden of er nood is aan een specifieke vormingssessie (cf. infra).

Op een derde niveau zou de Arenberg zelf werk moeten maken van een gedegen overlegorgaan binnen de eigen organisatie, naar het idee van het interactief platform van Hagoort (zie 2.1.4). Als bij dit orgaan bovendien de partners van Dialectica worden betrokken, slaat men twee vliegen in één klap: Dialectica zal gemakkelijker geïntegreerd raken in de totale werking (cf. infra) én het managementproces van de Arenberg zal worden geoptimaliseerd.

Het lijkt ons een goed idee om de vormingssessies, zoals vooropgesteld in het beleidsplan, uit te denken en te realiseren. Hoewel een groot deel van de vorming

gebeurt tijdens de individuele overlegmomenten tussen de diversiteitmedewerker(s) en de partners, kunnen algemene vormingssessies zeker een houvast bieden en de vorming vergemakkelijken waar het onderwerpen betreft die voor alle partners van belang zijn. Het komt erop aan uit te zoeken welke deze onderwerpen kunnen zijn en een reeks sessies uit te werken. Eventueel kan men tijdens het jaar nog andere vormingen inlassen al naargelang de noden van de partners. Onderwerpen van deze vormingen kunnen zijn: vzw-recht, basis podiumtechniek, het opstellen van beleids- en subsidiedossiers, de nieuwe wet op vrijwilligers, marketing en communicatie, enz.

Dialectica moet geïntegreerd raken in de totale werking van de Arenbergschouwburg. Vandaag is het zo dat de diversifiëring wel een realiteit is voor alle medewerkers, maar dit geldt niet voor Dialectica als project. We kunnen ons de vraag stellen of het noodzakelijk is om een onderscheid te maken tussen de ‘diversiteitgedachte’ en Dialectica zelf en of het dus eigenlijk nodig is om de diversiteitwerking überhaupt een naam te geven. Als we echter kijken naar de zwaktes van Dialectica, valt op dat het gebrek aan interne en externe communicatie een belangrijke kritiek is. Bovendien stelden we reeds vast dat de mogelijkheid om extra middelen te verkrijgen van de overheden enkel wordt verhoogd als er sprake is van voldoende naambekendheid.

In die zin lijkt het ons essentieel dat de naam Dialectica wordt behouden en dat de strategie bovendien telkens met die naam moet worden genoemd, zowel intern als extern. Een mogelijkheid is om alle activiteiten in het kader van Dialectica voortaan in alle communicatie te voorzien van een soort Dialecticalabel. Op die manier wordt een vast kader geboden en krijgt Dialectica naambekendheid. Op lange termijn kan men overwegen om het label achterwege te laten van zodra het voldoende duidelijk is, voor zowel het publiek als de overheden, waar diversiteit in Arenberg voor staat en dat de totale diversifiëring van de werking een realiteit is.

Het Dialecticalabel zou kunnen doen uitschijnen dat het louter om een losstaand project van de Arenberg gaat, dit moet kost wat kost worden voorkomen aan de hand van een correcte en integrale communicatiestrategie; Dialectica mag niet als project in de marge blijven. Biebouw verduidelijkt hieromtrent: “[...] dé kritische succesfactor schuilt in een integrale aanpak. Dat betekent niet dat een integrale aanpak onvermijdelijk tot succes leidt, maar het is wel een noodzakelijke voorwaarde. [...]Bij culturele instellingen

betekent het woord “integraal” dat er etnisch-culturele diversiteit een aandachtspunt is in alle facetten van de werking (bestuur, personeel, aanbod, participatie, onthaal, communicatie, prijsbeleid,...)” (Biebaw, 2006, blz. 7).

In het beleidsplan van Dialectica vinden we deze ‘integrale aanpak’ terug in de formule ‘een geïntegreerde en inclusieve diversiteetaanpak’ (zie 2.1.2). Dialectica zou aldus integraal aanwezig moeten zijn in programma, personeel, publiek en beleid. We zagen reeds dat de diversifiëring van de Arenberg zich inderdaad wel op al deze vlakken afspeelt, maar dat Dialectica als product nog te weinig gedragen wordt als integraal onderdeel van de werking. We suggereerden reeds het interactief platform, waardoor Dialectica meer zou worden ingebed in het beleid van de Arenberg. Ook het geopperde label verhoogt de integratie op het vlak van programmering en naar het publiek toe.

Wat betreft de integratie van Dialectica in het personeelsbeleid kunnen we stellen dat hier nog ruimte is voor verbetering. Arenberg telt 24 medewerkers waarvan 4 met vreemde *roots* (Zweden, Zuid-Afrika, Argentinië en Marokko), dat is 16%. De vrijwilligerswerking telt momenteel 38 medewerkers, waarvan minder dan 1% met vreemde *roots*. Yvette Deploige verklaarde zelf al dat ze misschien wel een actievere diversifiëring van het vrijwilligersbestand tot stand zouden kunnen brengen. Dit lijkt ons zeker een goed idee, en we raden Arenberg aan om de netwerken van Dialectica in te schakelen voor een bewuste wervingsactie. Daarbij kunnen we net zo goed de aanbeveling maken om ook het personeelsbestand te diversifiëren. Uiteraard hoeft dit niet in te houden dat de huidige medewerkers moeten worden ontslagen om plaats te ruimen voor allochtone krachten, maar bij nieuwe aanwervingen kan dit criterium wel iets hoger op de prioriteitenlijst geplaatst worden – in zoverre de bepalingen van het provinciebestuur inzake aanwervingen dit toelaten –, een beetje naar het voorbeeld van de personeelsquota uit het ‘Vlaams actieplan interculturaliseren’. We citeren nogmaals Biebaw die pleit voor diversifiëring van de personeelsbestanden: “Dat blijkt ondermeer uit het Engelse onderzoek *Not for the likes of you*. Uit die analyse – die focuste op 32 culturele organisaties die een veranderingsproces ondergaan met het oog op het aanboren van andere publieken (arbeiders, laaggeschoolden, allochtonen,...) – werd duidelijk dat organisaties maar succesvol zijn wanneer ze intern een model zijn voor de manier waarop ze extern gezien willen worden. M.a.w.: de enige kans om als open en

inclusief gezien te worden door het beoogde publiek is dat een organisatie open en inclusief is in haar personeelsbeleid.” (Biebauw, 2006, blz. 10).

Tot slot voegen we hier nog aan toe dat ook Hagoort in zijn boek *Art management* verduidelijkt dat, om multiculturaliteit in de culturele sector te bekomen, deze multiculturaliteit noodgedwongen aanwezig moet zijn op de verschillende niveaus binnen de organisatie: Productie/programmatie, communicatie en personeelsbeleid (Hagoort, 2003, blz. 26).

Een zeer belangrijk probleem dat moet worden aangepakt met het oog op de toekomst van Dialectica, is het gebrek aan extra middelen voor de diversiteitwerking. Er zijn drie manieren om op zoek te gaan naar meer middelen.

In de eerste plaats kunnen er intern zoveel mogelijk middelen worden onttrokken aan de eigen werking. Deze mogelijkheid zou bovendien nog worden vergroot als de Arenbergschouwburg onder het nieuwe provinciedecreet wordt aanvaard als EVA (extern verzelfstandigd agentschap) en niet als IVA (intern verzelfstandigd agentschap). Het statuut van IVA is vergelijkbaar met dat van het gewone provinciebedrijf en behoudt de afhankelijkheid van de bestendige deputatie van de provincie. Een EVA daarentegen heeft een eigen rechtspersoonlijkheid en beschikt over meer autonomie op het gebied van aanwerving van personeel, totale autonomie wat betreft de programmatie en een onafhankelijke boekhouding. Bovendien kan een EVA een eigen raad van bestuur samenstellen, die evenwel voor meer dan de helft uit politieke mandatarissen moet bestaan. Toch zou het een verbetering zijn, gezien de Arenbergschouwburg nu helemaal niet over een ‘eigen’ raad van bestuur beschikt, die functie wordt uitgeoefend door de bestendige deputatie van de provincie. De uitvoeringsbesluiten van dit vrij nieuwe decreet zijn echter nog niet vrijgegeven, dus het is nog even wachten op deze overgang van gewoon provinciebedrijf naar EVA, IVA of autonoom provinciebedrijf. Maar als de tijd komt, doet Arenberg er goed aan de provincieraad te adviseren om het statuut te wijzigen naar dat van EVA. En dan is het hopen dat de provincieraad deze keuze ondersteunt.

In de tweede plaats kan de Arenberg extra middelen gaan zoeken bij de bevoegde overheden, in dit geval de Provincie Antwerpen en de Vlaamse Overheid. Uit onze gesprekken met Yvette Deploige kwam naar voor dat het feit dat in de huidige

legislatuur van de provincie Antwerpen het cultuurbeleid één geheel is en niet meer verspreid is over 2 kabinetten zoals vroeger (Culturele Instellingen versus Algemeen Cultuurbeleid), de kansen om met de provincie te praten fel verbeterd zijn. Dit is ons inziens een kans die de Arenberg niet mag laten liggen en wij stellen dan ook voor om de gesprekken met het provinciebestuur te maximaliseren om eventueel bij een nieuwe toewijzing van middelen een verhoging van de toelage te bekomen. Verder is het zeker de moeite waard om wat lobbywerk te verrichten bij de Vlaamse Overheid, nu deze de diversiteitthematiek steeds hoger op de agenda plaatst. We zeiden reeds dat de verhoogde externe communicatie over Dialectica de kansen aanzienlijk kan verhogen.

Ten derde kunnen ook middelen worden gezocht bij de niet-bevoegde instanties, zoals de Stad Antwerpen. De Provincie heeft nu reeds een convenant met de stad voor haar bovenlokale programmatie. Het volstaat om deze convenant te herdefiniëren en daarin Arenberg een duidelijke rol te geven als promotor van diversiteit in de stedelijke culturele instellingen. Omwille van de locatie en het belang van de Arenberg in de stad, lijkt het ons niet onwaarschijnlijk dat een dergelijke convenant zou kunnen worden uitgewerkt.

Als we ervan uitgaan dat er via tenminste één van deze wegen meer middelen ter beschikking komen, dan willen wij aanbevelen dat deze middelen worden aangewend om in de eerste plaats te investeren in één of meerdere diversiteitmedewerkers. Uiteraard strekt het tot aanbeveling om Salinas in deze positie te houden, hij zou evenwel als halftijds medewerker kunnen opgenomen in het personeelsbestand van de Arenberg (bovenop zijn halftijdse aanstelling door de Vlaamse Overheid als Cordoba-medewerker). Indien er voldoende middelen zijn kan er ook best worden geïnvesteerd in een tweede (eventueel halftijdse) medewerker die zich volledig kan toewijden op Dialectica en Salinas in al zijn diversiteitacties kan ondersteunen.

Anderzijds moet zeker worden geïnvesteerd in een verhoogde marketingstrategie voor Dialectica, met andere woorden meer en betere communicatie en promotie. Eventueel kunnen ook middelen worden toegewezen aan de noodzakelijke permanente infrastructuur voor Dialectica, hoewel we ervan overtuigd zijn dat Arenberg reeds over voldoende middelen beschikt om deze te realiseren en dat het hier louter een kwestie is van het ten uitvoer brengen.

3.3.2 Concreet: missie en actiepunten

Uit het SWOT-correlatiekader en de strategische aanbevelingen distilleren we een aantal concrete actiepunten:

1. **Schrijf een missie voor Dialectica.** Suggestie: “De Arenbergschouwburg wil met Dialectica een forum bieden aan allochtone organisatoren die nood hebben aan vorming en begeleiding en hen op deze manier de mogelijkheid bieden zich te ontplooiën als volwaardige organisatoren in het reguliere netwerk van de Vlaamse podia. De Arenbergschouwburg wil hierdoor haar eigen werking verbreden en een open huis zijn met een gediversifieerd programma, publiek en artistieke visie, om op die manier haar profiel in het huidige multiculturele landschap te verscherpen.”
2. **Actualiseer het huidige beleidsplan** van Dialectica en maak er een werkingsinstrument van.
3. Stel een jaarplanning op voor **de individuele overlegmomenten** tussen de diversiteitmedewerker(s) en de partners.
4. Stel **een stuurgroep samen voor Dialectica** met één of twee externe leden en plan periodieke samenkomsten
5. Denk een werkbare **overlegstructuur** uit **voor de medewerkers van Arenberg** dat kan fungeren als interactief platform op regelmatige basis en waar ook de partners van Dialectica deel van uitmaken.
6. Ontwerp **een label** (eventueel met eigen logo) **voor Dialectica** en pas het consequent toe op alle interne en externe communicatie.
7. Stel een pakket samen van vier à vijf **standaard vormingssessies.**
8. Werf actief **vrijwilligers uit de diverse netwerken** van Dialectica.
9. Stel **vacatures** expliciet open **voor mensen van diverse afkomst.**
10. Drijf de **gesprekken met het provinciebestuur** op met het oog op de wijziging van het statuut (naar EVA) en de toewijzing van middelen.
11. Voer actieve **communicatie over Dialectica naar de Vlaamse Overheid** toe.
12. Ga na wat de mogelijkheden zijn om **een convenant** aan te gaan **met de Stad Antwerpen.**
13. **Veranker de positie van Gerardo Salinas** in de personeelslijst van de Arenberg.
14. Werf **een tweede Dialecticamedewerker** aan.

15. Investeer in **extra promotie** over Dialectica.
16. Stel in eigen huis **een permanente infrastructuur** ter beschikking voor Dialectica.
17. Schakel 'partner' Divers!City in bij de **zoektocht naar nieuwe partners.**

4. Conclusies

“Diversiteit binnenhalen is geen kortetermijnproject of een aparte case die je tijdig uitwerkt; het is een gegeven dat integraal en organisch wordt opgenomen en verwerkt in de gehele organisatie.”
An Van. Dienderen

‘Diversiteit is realiteit’ is een slagzin die, sinds de 0110-concerten voor verdraagzaamheid op 1 oktober 2006, de straten en de monden van politici vullen. Een goede zaak, zonder twijfel. Tenzij ze – zoals dat met dergelijke spreuken wel vaker gebeurt – al te lichtvoetig in het rond wordt geslingerd. Uiteraard is diversiteit een realiteit, dat is trouwens altijd al zo geweest. We zijn allemaal verschillend in ons doen en denken, en wie van ons kan met precisie zeggen welk soort bloed er door zijn aderen loopt? Ons inziens draait de hele multiculturele problematiek niet zozeer over het feit of we diversiteit al dan niet als een realiteit beschouwen, maar wel over wát we dan met die realiteit gaan doen.

We kunnen, op extreemrechtse wijze, de diversiteit onderkennen en ze vervolgens proberen uitroeien. Een onmogelijke zaak, gezien diversiteit oneindig is en vertegenwoordigd wordt door alle individuele leden van een samenleving. We kunnen dus beter de diversiteit omarmen, simpel. Maar hier knelt het schoentje: ieder heeft zo zijn eigen interpretatie van dat omarmen en bovendien is er een groot maar vaak onopgemerkt verschil tussen een gespeelde en een echte omarming. Met andere woorden, het volstaat niet om op je raam het ‘zonder haat straat’-bordje te laten prijken, voor een reële aanvaarding van de diversiteit is meer nodig dan dat.

Actions speak louder than words, is het antwoord van de overheid en van enkele organisaties, gaande van lokale sportclubs tot de Vlaamse Opera. We moeten acties ondernemen die ervoor zorgen dat de diverse samenleving waar we deel van uitmaken altijd en overal zichtbaar is. Elke organisatie kan dit naar eigen goeddunken proberen te realiseren, en voor wie niet weet hoe eraan te beginnen wil de Vlaamse overheid alvast een handje helpen. Gaandeweg worden in alle decreten van de verschillende sectoren bepalingen toegevoegd die de weg naar reële diversiteit moeten vergemakkelijken.

Voor de sectoren Cultuur, Jeugd, Sport en Brusselbeleid is er sinds kort het ‘Vlaams Actieplan Interculturaliseren’, een document met richtlijnen om deze sectoren maximaal

te 'interculturaliseren'. Met andere woorden, het plan richt zich op het weerspiegelen van de etnoculturele diversiteit van onze samenleving binnen de openbare instanties van deze sectoren. Over andere vormen van diversiteit wordt er voorlopig niet gesproken, dat is nog toekomstmuziek. Maar goed, we moeten ergens beginnen.

We zoomen even in op de cultuursector. Als de richtlijnen van het actieplan worden gevolgd zullen binnen enkele jaren de raden van bestuur en de personeelsbestanden van culturele organisaties voor minstens 10 % bestaan uit mensen met een etnisch-cultureel diverse achtergrond. Ook de cultuurparticipatie moet verder worden gediversifieerd. Hiertoe worden geen cijfers opgelegd, immers, de diversiteit van het publiek kan moeilijk worden gemeten. Bovendien is het volstrekt zinloos om bij eender welke culturele activiteit een opkomst te verwachten waarvan een zeker percentage over de juiste voorouders beschikt. Toch is een gediversifieerde participatie het hoofddoel van het pakket aan richtlijnen. Los van het feit dat dit een nauwelijks meetbaar gegeven is, blijft de vraag 'Hoe moet die diverse participatie worden bekomen?' onbeantwoord in het actieplan. De culturele instellingen en organisaties moeten dus met hun etnocultureel diverse medewerkers en bestuursleden zelf aan de slag om er iets moois van te maken. Allerhande projecten en methodieken worden uitgedacht en in beleidsplannen opgenomen. Sommige al succesvoller dan andere. Sommige al minder nep dan andere. De Arenbergschouwburg in Antwerpen heeft als culturele instelling met een vrij conservatieve traditie redenen te over om extra inspanningen te leveren voor het bereiken van een reële diversifiëring van haar werking. Het huis stond tot voor enkele jaren vooral bekend voor haar cabaret- en muziekprogramma en was niet wat je noemt een open cultuurhuis voor iedereen. Maar sinds enige tijd waait er toch een wind van vernieuwing in de Arenbergschouwburg. Het verbreedde reeds de artistieke koers; ook andere vormen van kunst komen nu aan bod. Sinds de samenwerking met OCC en de aanwerving van een Cordobamedewerker lijkt bovendien het streven naar diversiteit in een open huis in een stroomversnelling te zijn geraakt. In 2005 werd Dialectica er geboren: de Arenberg-messias die zou zorgen voor een huis waar etnoculturele diversiteit een realiteit is.

Dialectica staat voor dialoog; communicatie tussen mensen, organisaties en artistieke visies, ongeacht de etnische achtergrond van de sprekers. Het is een project dat

allochtone organisatoren toelaat in huis zodat meerstemmigheid er een plaats krijgt. Het is een project dat voor organisatoren met beperkte toegang tot het professionele circuit de kans biedt om zich te ontplooien, om te leren, om te durven creëren en van zich te laten horen. Het is een project dat geen project is. Dialectica is de diversiteitwerking van een huis dat niet wil weten van een deelwerking rond diversiteit, maar dat gelooft in de echtheid van artistieke pluraliteit in al haar vormen, die doordringt tot de kern van haar werking.

Dit alles zegt het beleidsplan van Dialectica. De verraderlijkheid van de mooie woorden van beleidsdocumenten kan echter net zo goed de Arenbergschouwburg treffen. Daarom is het geenszins overbodig om de ‘magische formule’ die Dialectica heet, beetje bij beetje te ontleden en te ontdoen van onvolkomenheden. Wij deden dit en ontdekten dat de frases niet hol zijn, er zit geen verborgen agenda achter Dialectica. Er is wel een agenda, maar die is allerminst verborgen: Arenbergschouwburg wil zelf beter worden van de nieuwe strategie. Het wil opener worden, ruimer denken, meer zijn dan wat het was. Maar het was al te naïef om te denken dat de te ondernemen acties daartoe eenduidig zouden zijn. Na twee jaar Dialectica blijken enkele van de beschreven actiepunten teveel hooi op de vork te hebben willen nemen, andere blijken ontoereikend met het oog op het doel.

Maar goed, de werking van een huis kan niet in een handomdraai veranderd worden, zeker niet als er zoveel externe factoren meespelen als in de culturele sector. Subsidies, kosten, verwachtingen van de overheden en zelfs vraag en aanbod bepalen grotendeels de te bevaren weg. Toch heeft de Arenbergschouwburg met Dialectica een goed navigatiesysteem in handen. Het moet enkel nog wat bijgesteld worden en bovenal moeten alle boardgasten ermee leren sturen, het is niet voldoende dat louter de kapitein en één officier het schip naar de eindbestemming kunnen brengen.

Dialectica kan model staan voor andere cultuurhuizen die openheid en diversiteit hoog in het vaandel dragen, maar meer dan dat, kan het een oproep zijn voor iedereen die meer wil doen dan loze woorden de wereld in te sturen en die los van eender welke subsidieslag omarmd wil worden door de diversiteit.

5. Bibliografie

Boeken, tijdschriften en publicaties

BENTHAM, J.(1989), *El panóptico*, Madrid, Las Ediciones de La Piqueta, 139 blz.

BUYSE, L., GOOSSENS, K., TAELEMAN, H., VAN DEN BULCK, E., VAN DE WEIJER, K. & VAN PRAET, Y.(2006), *Audit Toneelhuis*, Antwerpen, Universiteit Antwerpen, 86 blz.

CASSANO, A., CLAES, F., DE MEULENARE, E. & VAN DEN BULCK, E. (2006), *Studie: Wereldmuziek*, Antwerpen, Universiteit Antwerpen, 41 blz.

Cultuurcentrum Luchtbal (2006), *Gemeenschapsvorming op de Luchtbal*, Antwerpen, 4 blz.

Cultuurcentrum Luchtbal (2006), *Wijkanalyse Luchtbal*, Antwerpen, 5 blz.

DE SIMONE, A. & BIEBAUW, K.(2006), *Als het leven jou citroenen geeft, moet je limonade maken. Ingrediënten voor een diversiteitsbeleid in gemeentelijke cultuurhuizen*, Epo, Berchem, 40 blz.

FOUCAULT, M.(1996), *Vigilar y Castigar: nacimiento de la prisión*, Madrid, Siglo XXI, 432 blz.

FRAIHI, T.(2004), *De smaak van ongelijkheid*, Antwerpen, Meulenhoff /Manteau, 127 blz.

HAGOORT, G.(2003), *Art management. Entrepreneurial style*, Eburon, Delft, 296 blz.

HANCKÉ, L.(2000), *De Antwerpse burgemeesters van 1831 tot 2000*, De Vries-Brouwers, Antwerpen-Rotterdam, 303 blz.

JANS, E.(2006), *Interculturele Intoxicaties. Over kunst, cultuur en verschil*, Epo, Berchem, 207 blz.

LEMAN, J.(1994), *Kleur Bekennen. Omdat België multicultureel zal zijn*, Lannoo, Tielt, 126 blz.

Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (2006), *Vlaams Actieplan Interculturalisering van, voor en door cultuur, jeugdwerk en sport* [THAGON, S., YLDRIM, S. en REDIG, G.], Brussel, 69 blz.

PORTER, M.(2002), *Concurrentievoordeel. De beste bedrijfsresultaten behalen en behouden*, Business Contact, Amsterdam/Antwerpen, 61 blz.

Provincie Antwerpen (2002), *Provinciaal Centrum Arenberg: ondernemingsplan 2002* [VAN OVERLOOP, G.], Antwerpen, Arenbergshouburg, 22 blz.

Provincie Antwerpen (2005a), *Provinciaal Centrum Arenberg: ondernemingsplan 2006* [DEPLOIGE, Y. & VAN OVERLOOP, G.], Antwerpen, Arenbergshouburg, 21 blz.

Provincie Antwerpen (2005b), *Dialectica. Aanvraag voor subsidiëring van een participatieproject* [DEPLOIGE, Y. & VAN OVERLOOP, G.], Antwerpen, Arenbergshouburg, 16 blz.

Provincie Antwerpen (2006), *Provinciaal Centrum Arenberg: beleidsfiche 2007* [DEPLOIGE, Y. & VAN OVERLOOP, G.], Antwerpen, Arenbergshouburg, 8 blz.

Provincie Antwerpen (2007a), *Arenbergshouburg. Ontwerp beleidsnota 2008-2012* [DEPLOIGE, Y. & VAN OVERLOOP, G.], Antwerpen, Arenbergshouburg, 12 blz.

Provincie Antwerpen (2007b), *Arenbergshouburg. Jaarverslag 2006* [DEPLOIGE, Y. & VAN OVERLOOP, G.], Antwerpen, Arenbergshouburg, 26 blz.

ROBBINS, S.P. & COULTER, M. (2003), *Management*, Pearson Education Benelux, 598 blz.

SALINAS, G.(2005), *CORDOBA. Allochtonen in de cultuurcentra*, Thesis ikv de opleiding Readaptatiewetenschappen, Leuven, 74 blz.

Stad Antwerpen (2007), *Strategisch basisdocument Cultuurbeleidsplan*, Antwerpen, 10 blz.

VAN BASTELAERE, D.(2006), *'Upstream of product markets'. Onderzoek en innovatie in de kunstencentra. Een strategisch kader voor de creatie van concurrentievoordeel*, UAMS, Antwerpen, 157 blz.

VAN. DIENDEREN, A., JANSSENS, J., SMITS, K.(2007), *Tracks. Artistieke praktijk in een diverse samenleving*, Epo, Berchem, 328 blz

VERBERGT, B. (2006), *Het strategisch managementproces*, Universiteit Antwerpen, Antwerpen, slides.

Vlaamse regering, (2003), *Cultuur: beleidsnota 2004-2009* [ANCIAUX, B], Brussel, 55 blz.

Internet algemeen:

Interculturaliseren, <http://www.interculturaliseren.be> (laatst geraadpleegd op 28/05/07)

Arenbergschouwburg, <http://www.arenbergschouwburg.be> (laatst geraadpleegd op 22/05/07)

Cultuur Lokaal, <http://www.cultuurlokaal.be> (laatst geraadpleegd op 28/05/07)

Fiëbre vzw, <http://www.fiebre.be> (laatst geraadpleegd op 22/05/07)

Murga, <http://www.murga.be> (laatst geraadpleegd op 22/05/07)

Red A, <http://www.reda.be> (laatst geraadpleegd op 22/05/07)

Ciném' Af, <http://www.cinemas.be> (laatst geraadpleegd op 22/05/07)

Cultuurnet Vlaanderen, <http://www.cultuurnet.be> (laatst geraadpleegd op 28/05/07)

Cultuur, Jeugd, Sport en Media Vlaanderen, <http://www.vlaanderen.be/cultuur> (laatst geraadpleegd op 22/05/07)

Stad Antwerpen, <http://www.antwerpen.be> (laatst geraadpleegd op 23/05/07)

Wikipedia, <http://www.wikipedia.org> (laatst geraadpleegd op 08/05/07)

Provincie Antwerpen, <http://www.provant.be> (laatst geraadpleegd op 23/05/07)

CC De Kern, <http://www2.antwerpen.be/dekern/index.html> (laatst geraadpleegd op 22/05/07)

Nova, <http://www.nova-kiel.be/index.htm> (laatst geraadpleegd op 22/05/07)

CC Berchem, <http://www.ccbe.be> (laatst geraadpleegd op 22/05/07)

CC Deurne,
<http://www.cdculuur.be/page.ocl?pageID=1&mode=&version=&MenuID=0> (laatst geraadpleegd op 22/05/07)

CC Luchtbal, <http://www.ccluchtbal.org> (laatst geraadpleegd op 22/05/07)

CC Merksem, <http://www.ccmerksem.be> (laatst geraadpleegd op 22/05/07)

CO Sint Andries, <http://www.cosintandries.be> (laatst geraadpleegd op 22/05/07)

Roma, <http://www.deroma.be> (laatst geraadpleegd op 23/05/07)

De Singel, <http://www.desingel.be> (laatst geraadpleegd op 22/05/07)

Zuiderpershuis, <http://www.zuiderpershuis.be> (laatst geraadpleegd op 22/05/07)

Toneelhuis, <http://www.toneelhuis.be> (laatst geraadpleegd op 22/05/07)

Online artikels en publicaties:

BIEBAUW, K. (2006), *Over wat is en zou moeten zijn. De uitdagingen van een intercultureel lokaal cultuurbeleid*, online beschikbaar op:

<http://www.cultuurlokaal.be/front/downloadDocument.jsp?id=14628> (laatst geraadpleegd op 10/05/07)

BIEBAUW, K.(2004), '*Cordoba*' e-zine Cultuur Lokaal n° 6 , blz. 4, online beschikbaar op: <http://www.cultuurlokaal.be/front/inhoud/detail.jsp?id=4655> (laatst geraadpleegd op 10/05/07)

Cultuur Lokaal, *ANTENA: Kleurrijke beheerders frisse culturele instellingen op*, online beschikbaar op: <http://www.cultuurlokaal.be/front/webpagina.jsp?id=5640#e> (laatst geraadpleegd op 08/05/07)

Cultuur Lokaal, *Antwerpen – Moussem Festival*, online beschikbaar op: <http://www.cultuurlokaal.be/front/inhoud/detail.jsp?id=1006> (laatst geraadpleegd op 19/05/07)

Cultuur Lokaal, *Berchem – Kunstenfestival 0090*, online beschikbaar op: <http://www.cultuurlokaal.be/front/inhoud/detail.jsp?id=5844> (laatst geraadpleegd op 19/05/07)

FOV, *Vlaams Actieplan Interculturaliseren*, 22 februari 2006, online beschikbaar op: (2006) http://www.fov.be/imprimer.php3?id_article=241 (laatst geraadpleegd op 08/05/07)

GOOSSENAERTS, K., *Bedeltochten zijn voorbij*, Het Nieuwsblad, 15 mei 2007, online beschikbaar op: <http://www.nieuwsblad.be/Article/Detail.aspx?ArticleID=8H1CA67T> (laatst geraadpleegd op 19/05/07)

Provincieraad van Antwerpen (2006), *Beleidsnota 2007*, online beschikbaar op:
http://www.provant.be/binaries/B2007Beleidsnota_tcm7-39901.pdf (laatst geraadpleegd op 11/05/07)

Provincieraad van Antwerpen (2006), *Vergadering van 27 april 2006. Verslag van de deputatie*, online beschikbaar op: http://www.provant.be/binaries/1_1_tcm7-25914.pdf?referer=tcm:7-15857-64 (laatst geraadpleegd op 23/05/07)

Stad Antwerpen (2006), *Bevolking in cijfers*, online beschikbaar op:
http://www.antwerpen.be/docs/Stad/Bedrijven/Sociale_zaken/SZ_Databank/pdfs%20december%202006/Demografie%20print%206%20dec%202006.pdf (laatst geraadpleegd op 19/05/07)

Stad Antwerpen (2006), *Jaarverslag Burgerlijke Stand 2005*, online beschikbaar op:
http://www.antwerpen.be/docs/Stad/Bedrijven/Sociale_zaken/SZ_Databank/pdf%20jaarverslag%202005%20burgerlijke%20stand%20en%20bevolking/HOOFDSTUK%20I_GROOTANTWERPEN.pdf (laatst geraadpleegd op 19/05/07)

Stad Antwerpen (2006), *Ontspannen in cijfers*, online beschikbaar op:
http://www.antwerpen.be/docs/Stad/Bedrijven/Sociale_zaken/SZ_Databank/pdfs%20december%202006/Ontspannen_versie%20december_2006.pdf (laatst geraadpleegd op 08/05/07)

Vlaamse regering (1998), *Emancipatiebeleid naar allochtonen en erkende vluchtelingen Beleidsdomein Sociaal-Cultureel Werk*, online beschikbaar op:
<http://www.wvc.vlaanderen.be/minderheden/minderhedenbeleid/icem/publicaties/jaarrapport1998/10soci~1.htm> (laatst geraadpleegd op 08/05/07)

Vlaamse Regering (2005), *Ontwerp van memorie van toelichting bij het ontwerp provinciedecreet*, online beschikbaar op:
<http://www.vlaamseprovincies.be/paginas/provincierecht/wetgevend->

[kader/documents/Memorie%20van%20Toelichting.pdf](#) (laatst geraadpleegd op 11/05/07)

Vlaamse Regering (2005), *Provinciedecreet*, online beschikbaar op:

<http://www.vlaamseprovincies.be/paginas/provincierecht/wetgevend-kader/documents/Provinciedecreet-%209.12.2005.pdf> (laatst geraadpleegd op 11/05/07)

VRT Nieuws (15/05/07), *Cinema Roma eindelijk uit de financiële zorgen*, online beschikbaar op:

http://www.deroma.be/index.cfm?PageID=17121&News_ID=16579&style=256 (laatst geraadpleegd op 23/05/07)

Gesprekken met:

- BA, Omar, ondervoorzitter Sunugaal vzw
- COUSSENS, Evelyne, beoordelingscommissie theater
- DEPLOIGE, Yvette, adjunct-beheerder Arenbergschouwburg
- EVENS, Hilde, stafmedewerker CC Luchtbal
- N'SIALA, Patrick, voorzitter Red A
- SALINAS, Gerardo, diversiteitsmedewerker Arenbergschouwburg
- SMEYERS, Francine, hoofd promotie Zuiderpershuis
- STAES, Jef, programmator Arenbergschouwburg
- VAN CROMBRUGGEN, Steven, stafmedewerker CC De Kern
- VAN OVERLOOP, Gert, beheerder Arenbergschouwburg
- VERNIERS, Roel, directeur CC Berchem
- VIAENE, Wim, bestuurslid Fiëbre vzw

Geciteerde uitspraken:

- blz. 4: uit Leman,1994, blz. 48
- blz. 6: uit Leman,1994, blz. 46 en Jans, 2006, blz. 14
- blz. 10: uit Jans, 2006, blz. 11
- blz. 11: uit Leman,1994, blz. 50 en Jans, 2006, blz. 13
- blz. 15: uit Leman,1994, blz. 100
- blz. 16: uit Van.Dienderen et al., 2007, blz. 51
- blz. 18: uit Leman,1994, blz. 22
- blz. 31: uit Van Bastelaere, 2006, blz. 57
- blz. 32: uit Jans, 2006, blz. 145 en Hancké, 2000, blz. 297
- blz. 50: uit Hagoort, 2003, blz. 85
- blz. 58: uit Jans, 2006, blz. 100
- blz. 66: uit Van. Dienderen et al., 2007, blz. 27

6. Bijlagen

1. Overzicht activiteiten i.k.v. Dialectica 2005-2006-2007
2. Overzicht medewerkers en raden van bestuur Arenbergschouwborg, Fiëbre, Red A en Sunugaal
3. Online tekstmateriaal waarnaar rechtstreeks wordt verwezen in de scriptie
4. Beleidsplan Dialectica

1. Overzicht activiteiten i.k.v. Dialectica 2005-2006-2007

- **Nieuwjaarsreceptie in Arenbergshouwborg – 22 januari 2005**

De receptie werd aangegrepen om een ruim aantal cultureel diverse socio-culturele verenigingen en individuen die actief zijn in en interesse hebben voor de culturele sector te laten kennis maken met de schouwborg. Aansluitend was er een dubbelconcert van Melike en Ghalia Benali, twee vrouwelijke artiesten die het cultureel divers Vlaanderen van vandaag mee vorm geven.

- **Fiëbre: Ecuatoriaanse kunst van de 21^{ste} eeuw in Arenbergshouwborg – 2 april 2005**

Hedendaagse Ecuatoriaanse kunsttentoonstelling i.s.m. Grupo Social Cultural Ecuador om de vooroordelen en de clichés die bestaan over de Ecuatoriaanse cultuur bij te sturen. De Ecuatoriaanse gemeenschap is in Antwerpen een van de grootste gemeenschappen van Latijns Amerikanen.

- **Divers!city i.s.m. MUZOBA: Hip Hop festival in Arenbergshouwborg – 2 april 2005**

Muzoba groepeerd een groot aantal jonge hip-hoppers voornamelijk met Afrikaanse roots.

- **Fiëbre : MIS PADRES, MI HISTORIA in Arenbergshouwborg – 15 april 2005**

Première: film Mis Padre, Mi Historia (Andres Lubbert) + Concert Constanza Guzman feat. Guillermo García . Een project dat de stem laat horen van de kinderen van Latijns Amerikanen die naar België kwamen op de vlucht voor de bloedige dictaturen van de jaren '70 en '80. Sommigen van hen werden hier geboren, andere werden hier opgevoed. Zij zijn 'anders Belg', zij hebben andere roots, een ander verhaal als persoonlijke bagage. Hun leven wordt verrijkt door een dialoog tussen Latijns Amerika en Europa.

- **Red A : ANTWERP HIP HOP CITY in Openluchttheater – 2 juli 2005**

Hip Hop evenement met Dj Dors feat. VJ Karoline Aka Leki en Lo squad / Dj Lamon / Les anciesn / Perceval / Dreamteam / Thuline & Xzike / Dahlia & Binty / Dj Crossfingaz / IFC / Afro Squad / Spokesmen / Dj Pluss / Redallstars

- **Fiëbre : NAVETANGO in Openluchttheater – 23 juli 2005**

Tango evenement met workshops / Hernan Ruiz Trio / Tango bal / Music Selectors Puma van Vlaanderen / Juntacadaveres / Daniel Melingo / Gotan Project.

- **Sunugaal: CINÉM'AF in Arenbergschouwburg – 14 oktober 2005**

Afrikaans filmfestival op verschillende locaties in Antwerpen (film en lezing door Georges Kamanayo).

- **Fiëbre : NAVETANGO in Arenbergschouwburg – 15 oktober 2005**

feat. Kate Mayne, Maaïke Neuville en Giuliana Chirino / Music Selectors Puma van Vlaanderen / Eugenia Ramirez / Film Nosotros / Kadrievi / Fernando Samalea / Axel Krygier / Daniel Melingo / La Llave Inglesa / after party

- **Divers!city : Concert van NEPHATHYA i.s.m. de Nepalese zelforganisatie TAMU SAMAJ – 13 november 2005**

met meer dan 800 bezoekers. Nephathya is een van de belangrijkste popgroepen van Azië.

- **Fiëbre : MIS PADRES MI HISTORIA in Arenbergschouwburg – 14 december 2005**

Concert van Constanza Guzman feat. Guillermo García

- **Fiëbre: NAVETANGO: Tangospirit i.s.m. 0090 vzw in Arenbergschouwburg – 2 februari 2006**

Concert van Sema en Juntacadaveres in het kader van het Kunstenfestival van 0090 vzw

- **Fiëbre: MESTIZO CLUB in Arenbergschouwburg – 15 april 2006**

Gratis namiddag met: presentatie CULO3 - cartoons

Concert van El Polaco, Dinamo en Sindicato Sonico met optredens van Tine en Pieter Embrechts en Kobe Proesmans

- **Fiëbre: KUS VAN DE SPINVROUW in Arenbergschouwburg – 21&22 april, 5 mei 2006**

Theaterbewerking van 'El beso de la mujer araña' van Manuel Puig door Maaïke Neuville en Charlotte Vandermeersch

- **Fiëbre: FEESTIVAL in Arenbergschouwburg – 29 april 2006**

Feest met DJ Puma Van Vlaanderen

- **Fiëbre: NAVETANGO op Mano Mundo – 13 mei 2006**

Concert van Sema en Juntacadaveres, ism 0090 vzw

- **Fiëbre: MESTIZO CLUB in Openluchttheater – 30 juni 2006**

Concert van Sindicato Sonico met optreden van Tine Embrechts

- **Fiëbre: NAVETANGO in Openluchttheater – 1 juli 2006**

Gratis tango workshop ism Tango aan de Stroom

Concert Bajofondo Tangoclub en party met DJ Supervielle en DJ Puma Van Vlaanderen

- **Fiëbre: PUMA VAN VLAANDEREN in Openluchttheater – 18 augustus 2006**

DJ set Puma Van Vlaanderen

- **Red A : ANTWERP HIP HOP CITY in Openluchttheater – 26 augustus 2006**

- **Sunugaal: CINÉM'AF in Arenbergschouwburg – 30 september tot 7 oktober 2006**

Afrikaans filmfestival op verschillende locaties in Antwerpen

- **Fiëbre: MURGA op 0110, Gedempte Zuiderdokken – 1 oktober**

Live Murga act van Los Murginales

- **Fiëbre: MESTIZO CLUB goes MURGA in Arenbergschouwburg – 7 oktober 2006**

- **Fiëbre: KUS VAN DE SPINVROUW in Arenbergschouwburg – 23, 24 & 25 oktober 2006**

Theaterbewerking van 'El beso de la mujer araña' van Manuel Puig door Maaike Neuville en Charlotte Vandermeersch

- **Fiëbre: MESTIZO CLUB goes Muhka ism Mousseem – 27 en 28 april 2007**

Concert Duo Criminal feat. Sindicato Sonico Allstars

Optreden Los Murginales feat. Ouled Bambara

Circusacts door Circo Tres Pasos

Literair programma: CULO ism Nok vzw

- **Fiëbre: MURGA-parade in het centrum van Antwerpen – 30 juni 2007**
- **Red A: ANTWERP HIP HOP CITY in Trix – 8 september 2007**
- **Sunugaal: CINÉM'AF in Arenbergshouwburg – najaar 2007**

2. Overzicht medewerkers en raden van bestuur Arenbergschouburg, Fiëbre, Red A en Sunugaal

Arenbergschouburg

Medewerkers (24):

Augustus	Guido	VT
De Boyser	Tina	HT
De Scheemaecker	Ingrid	VT
De Smit	Carolus	VT
Deploige	Yvette	VT
El Ballahsini	Soumia	HT
Herstraets	Lea	VT
Houtekier	Marie-Kristine	VT
Limpens	Michael	VT
Lodewijckx	Arlette	HT
Logghe	Koenraad	VT
Meelens	Irene	VT
Salinas	Gerardo	HT via Cordoba
Snoeck	Guido	VT
Staes	Jozef	VT
Svanberg	Sylvie	VT
Van Agtmael	Bart	VT
Van der Brempt	Maya	VT
Van Overloop	Gert	VT
Van Selm	Laura	HT
Vanpoucke	Femke	HT
Vekemans	Tom	VT
Verhaegen	Guy	VT
Weyn	Valentijn	VT

Fiëbre

Medewerkers (11):

Carrazco	Elizabeth	Vrijwillig
De Pourcq	Tinne	Vrijwillig
Engelen	Sofie	Vrijwillig
Gochet	Leen	Vrijwillig
Kenis	Tinne	Vrijwillig
Noviello	Enrique	Vrijwillig
Roegiers	Sara	Vrijwillig
Salinas	Gerardo	Vrijwillig
Van den Bulck	Ellen	Vrijwillig
Verde	Orlando	Vrijwillig
Verheyen	Annelies	Vrijwillig

Raad van Bestuur:

De Pourcq	Tine	
Salinas	Gerardo:	Voorzitter
Van den Bulck	Ellen:	Secretaris
Viaene	Wim	

Red A

Medewerkers (9):

Akwety	Junior	Vrijwillig
De Beukelaer	Sanne	Vrijwillig
Desloovere	Laurence	Vrijwillig
Dos Santos	Antonio	Vrijwillig
Makiadi	Sunguena	Vrijwillig
N'Siala Keese	Patrick	Vrijwillig
Parys	Zoë	Vrijwillig
Rosenberg	Blandine	Vrijwillig
Zontini	Martino	Vrijwillig

Raad van Bestuur:

Atia	Rachid	
Desloovere	Laurence	
Makiadi	Sunguena:	Secretaris
N'Siala Keese	Patrick:	Voorzitter
Rutazibwa	Olivia	
Salinas	Gerardo	

Sunugaal

Medewerkers (13):

Ba	Omar	Vrijwillig
Diouf	Dame	Vrijwillig
Diouf	Thierno	VT
Fall	Alia	VT
Kamanayo	Ken	Vrijwillig
Lancsweert	Tobias	Vrijwillig
Massudi	Olivier	Vrijwillig
Oloye	Ken	Vrijwillig
Quetel	Christophe	Vrijwillig
Renders	Ludo	Vrijwillig
Vandehoek	Jan	Vrijwillig
Willems	Joris	Vrijwillig
X	Robert	Vrijwillig

Raad van Bestuur:

Ba	Omar:	Ondervoorzitter
Diouf	Dame:	Voorzitter
Diouf	Thierno:	Secretaris

3. Online tekstmateriaal waarnaar rechtstreeks wordt verwezen in de scriptie

- Opmerking: Het artikel *Emancipatiebeleid naar allochtonen en erkende vluchtelingen Beleidsdomein Sociaal-Cultureel Werk*, was niet meer online beschikbaar toen ik deze bijlagen wilde samenstellen. Ik raadpleegde het document echter nog op 8 mei via <http://www.wvc.vlaanderen.be/minderheden/minderhedenbeleid/icem/publicaties/jaarrapport1998/10soci~1.htm>
- www.deroma.be

De Roma nieuwtjes

15 May 2007

VRT NIEUWS: Cinema Roma eindelijk uit de financiële zorgen

ma 14/05/07 - Bij Cinema Roma in Borgerhout kunnen ze opgelucht ademhalen. De cultuur- en feestzaal krijgt voortaan structurele steun van de Vlaamse overheid en van de stad Antwerpen.

Vlaams minister van Cultuur Bert Anciaux maakte begin mei al bekend dat de Roma dit jaar nog 150.000 euro subsidies krijgt. (VRT) Ook de stad Antwerpen komt met geld over de brug. Bovenop de geplande 140.000 euro krijgt het centrum nog 150.000 euro extra.

Het is de bedoeling dat het centrum vanaf 2008 van de overheden jaarlijks 500.000 à 600.000 euro structurele subsidies krijgt, niet als cultureel centrum maar als lokaal cultuurproject.

De Roma is geen cultureel centrum. "Cultuur is een hulpmiddel om deze wijk beter te maken", legt coördinator Paul Schyvens uit.

- www.provant.be

BESLUIT :

Enig artikel :

Goedgekeurd wordt de voorgebrachte aanwending van het krediet van de begroting 2006, ingeschreven op het machtigingskrediet 801/640 – rekeningcombinatie 2006/ 2006/801/64011616/4005000000000/xxxx/ACT040/64011616/40000000 - subsidie voor sociale projecten, voor een bedrag van 78.000 EUR aan verschillende belanghebbenden :

13.000 EUR aan VZW Vlaams Netwerk van verenigingen waar armen het woord nemen, Vooruitgangstraat 323, 1030 Brussel – project ervaringsdeskundige.

40.000 EUR aan VZW Piazza dell'Arte, Mutsaardstraat 29, 2000 Antwerpen – scholenproject.

25.000 EUR aan VZW OFF TV, Waalse Kaai 15, 2000 Antwerpen – project opleiding videoreporter.

- www.vlaanderen.be/cultuur

Organisatie	Gemeente	Vorige structurele subsidie	Beslissing	aantal jaren
Kunstencentra en Werkplaatsen				
AIR Antwerpen	Antwerpen	40.000 €	100.000 €	2
Argos	Brussel	420.000 €	600.000 €	2
Behoud de Begeerte	Antwerpen	0 €	330.000 €	2
Beursschouwburg	Brussel	850.000 €	750.000 €	2
Buda Kunstencentrum	Kortrijk	595.145 €	800.000 €	2
Cargo	Oostende	0 €	100.000 €	2
Constant	Sint-Gillis	81.000 €	120.000 €	2
Danscentrum Jette	Jette	0 €	120.000 €	2
De Pianofabriek	Brussel	75.000 €	100.000 €	2
De Werf	Brugge	1.031.538 €	1.000.000 €	4
Extra City	Antwerpen	150.000 €	500.000 €	2
Firefly	Brussel	0 €	100.000 €	2
FLACC	Genk	80.000 €	200.000 €	2
FoAM	Brussel	30.000 €	100.000 €	2
Kaaitheter	Brussel	1.258.000 €	1.500.000 €	4
Kunstencentrum BELGIE	Hasselt	301.935 €	400.000 €	2
kunstencentrum nOna	Mechelen	450.000 €	600.000 €	4
Kunstencentrum Vooruit	Gent	1.630.000 €	2.000.000 €	4
Les Bains: :Connective	Brussel	0 €	100.000 €	2
Margarita Production	Brussel	0 €	120.000 €	2
Monty	Antwerpen	500.000 €	530.000 €	4
Nadine	Elsene	230.000 €	250.000 €	2
Netwerk	Aalst	500.000 €	600.000 €	2
NICC	Antwerpen	125.000 €	150.000 €	2
Nieuwpoortteater	Gent	500.000 €	500.000 €	2
On Line	Gent	120.000 €	75.000 €	2
Q-O2	Brussel	0 €	120.000 €	2
Rataplan	Borgerhout	0 €	400.000 €	2
Recyclart	Brussel	25.000 €	200.000 €	2
S.M.A.K.	Gent	616.000 €	670.000 €	2
Stuk	Leuven	1.250.000 €	1.500.000 €	4
Villa Basta	Helchteren	0 €	200.000 €	2

Villanella	Antwerpen	425.000 €	470.000 €	4
Wereldculturencentrum Zuiderpershuis	Antwerpen	880.000 €	1.000.000 €	4
WIELS	Brussel	60.000 €	500.000 €	2
WP Zimmer	Antwerpen	275.000 €	300.000 €	2
Z33	Hasselt	0 €	100.000 €	2

- www.cinemaf.be

SUNUGAAL

Objectifs

L'association Sunugaal dont le siège est social situé à Anvers, est une organisation à but non lucratif. Les objectifs suivants sont poursuivis par l'association:

- promouvoir toutes les formes d'expressions artistiques issues d'Afrique
- promotion de la tolérance et l'égalité des chances dans une société multiculturelle
- initier et soutenir des actions de développement au Sénégal

Activités

Sunugaal développe ses activités autour de trois volets:

1°) la promotion culturelle

La porte d'entrée choisie pour la diffusion culturelle est le cinéma africain. Dès sa création, Sunugaal a organisé la première édition du Festival de film africain à Anvers, Cinémaf. Aujourd'hui suite au succès de la deuxième édition de ce festival, les ambitions sont d'ouvrir ces événements dans d'autres grandes villes du Benelux (Bruxelles, Amsterdam, Luxembourg) lors des prochaines éditions.

2°) l'action sociale

Dans ce volet sont promues les activités d'insertion socioprofessionnelle à travers les aspects suivants :

- l'aide aux personnes issues de la communauté africaine à un meilleur accès à l'emploi.
- la sensibilisation des acteurs du monde socio- économique pour un recrutement sans discrimination et pour faire pression au niveau du monde politique pour aider à l'application des lois en vigueur
- la promotion de l'égalité des chances

Ces activités sont menées en front commun avec une série d'associations de migrants regroupées au sein d'une plateforme.

3°) la coopération au développement

Ce volet nouvellement actif au sein de l'association vient d'hériter de longues années d'expérience développées par l'asbl Djolof dans le soutien de projets de développement avec le Sénégal. Il se veut comme interface entre les partenaires au développement du Sénégal en Belgique et les organisations communautaires de base au Sénégal tout en mettant un accent particulier sur l'implication de la diaspora sénégalaise de Belgique dans ce partenariat.

Les activités de ce volet s'articulent autour de 3 axes :

- l'éducation au développement : sensibilisation sur les relations Nord/Sud, le secteur du développement communautaire et de la solidarité (utilité, mode de fonctionnement,

mécanismes, les formes de solidarité, solidarité et développement...) à travers l'organisation de séjours d'échanges interculturels et la promotion du commerce équitable ;

- le soutien aux projets de développement : utilisation optimale des ressources de migrants en combinaison avec les ressources des autres partenaires au développement (partenariat migrants / autres acteurs pour le développement des localités d'origine)
- l'offre de services : accompagnement et encadrement de projets socioculturels ou missions entre la Belgique et le Sénégal

Réalisations

- 1ère et 2ème éditions CINEMAF
- Boulevard Amandla 2005
- Appui au projet de création d'une unité de confection textile pour les groupements féminins de Djokoo-Ajc3 de Pikine avec financement de la DGCD par le CIRE
- Voyages interculturels au Sénégal 2006
- Accompagnement projet stage de basket-ball au Sénégal

Participation au groupe de travail de la programmation du festival de Schoten

- www.provant.be

Financiën

In 2007 bedragen de geraamde ontvangsten 175 miljoen euro. De uitgaven worden geraamd op 197,5 miljoen euro. Investerings die een blijvende meerwaarde creëren voor de provincie, gebeuren op de buitengewone begroting [De buitengewone dienst van de begroting bevat ontvangsten en uitgaven die te maken hebben met het provinciale patrimonium (gronden, gebouwen, waterlopen en –bekkens, provinciewegen, grote machines, ...). Gelet op de grootte van de bedragen bevat de buitengewone dienst "investerings" die niet dagelijks gebeuren. De tegenhanger van de buitengewone dienst is de gewone dienst. De gewone dienst bevat ontvangsten en uitgaven die te maken hebben met de dagelijkse werking (inkomgeld, belastingen, personeelskosten, ...)] en worden gefinancierd met leningen.

De provincie haalt het overgrote deel van zijn ontvangsten uit belastingen (onroerende voorheffing en provinciebelasting = 80%) en uit het provinciefonds [Het provinciefonds is een fonds dat beheerd wordt door het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap. Jaarlijks ontvangt elke Vlaamse provincie een aandeel van de beschikbare gelden in het fonds. De grootte van het aandeel van iedere Vlaamse provincie in dit fonds is ondermeer afhankelijk van het aantal inwoners per provincie.] (11%). De toelagen van andere overheden voor het uitvoeren van bepaalde taken (Overdrachten [Onder overdrachten bij ontvangsten worden enerzijds inkomstenoverdrachten van de gezins- en de bedrijfssector (belastingen) en van de overheid (subsidies), anderzijds ontvangen investeringssubsidies van de Vlaamse of federale overheid verstaan. Overdrachten komen ook bij uitgaven voor: subsidies die de provincie uitkeert, met inbegrip van investeringssubsidies.] = 4%) en de overige ontvangsten (opbrengsten uit prestaties [Onder opbrengsten uit prestaties worden huuropbrengsten, inschrijvingsgelden, inkomgelden, inkomsten uit de verkoop van producten, ... verstaan.] en schuldontvangsten [Onder schuldontvangsten worden enerzijds ontvangen intresten op beleggingen en dividenden uit deelnemingen, anderzijds opgenomen leningbedragen en stortingen uit het buitengewoon reservefonds verstaan. De tegenhanger is schulduitgaven: te betalen intresten en kapitaalaflossingen op de aangeane leningen, evenals

deelnemingen en vervroegde aflossing van leningen.]) maken elk nog eens 4% uit van de totale ontvangsten van de provincie.

De gewone uitgaven gaan vooral naar personeel [Bezoldigingen, pensioenen, maaltijdcheques, werkgeversbijdragen, vakantiegeld, eindejaarstoelagen, verzekeringen personeel en woonwerkvergoeding.] (42%), werkingsmiddelen [Voorbeelden van uitgaven voor de dagelijkse werking zijn: aankoop van kantoorbenodigdheden, brandstof voor het provinciale wagenpark, kleine onderhoudswerken aan de gebouwen, ...] (17%), subsidies (21%) en de afbetaling van leningen (schuld = 16%). De dotaties aan hoofdzakelijk gewone provinciebedrijven [Een gewoon provinciebedrijf (GPB) is een interne verzelfstandiging van een provinciale inrichting of dienst. In tegenstelling tot een autonoom provinciebedrijf heeft het evenwel geen eigen rechtspersoonlijkheid.], samen met de roerende investeringen [Voorbeelden van roerende investeringen zijn: installaties en grote machines, informatica- en communicatiehardware, meubilair, wagenpark, ... Roerende investeringen hebben als tegenhanger onroerende investeringen. De onroerende investeringen bevatten gronden, gebouwen, waterlopen en -bekkens, provinciewegen, ... Gelet op de grootte van de bedragen gebeuren beide soorten investeringen niet dagelijks (buitengewone dienst van de begroting).] sluiten het rijtje met elk 2% van de totale uitgaven van de provincie.

Meer informatie over de doelstellingen die de provincie Antwerpen met deze middelen wenst te realiseren kun je vinden in de [beleidsnota](#).

- www.fov.be

Vlaams Actieplan "interculturaliseren"

Op 20 februari sloot de minister van Cultuur, Bert Anciaux, een actiedag vol workshops, speeches en een panelgesprek over "interculturaliseren" af met een concreet actieplan 2006-2009 voor meer interculturaliteit in het Vlaamse cultuur-, jeugd-, sport- en Brusselbeleid.



Ook al ligt de focus momenteel op etnisch-culturele diversiteit, minister Anciaux is van plan om binnen afzienbare tijd een meer omvattend actieplan voor te stellen om de ongelijke participatie van verschillende doelgroepen weg te werken voor ondermeer personen met een handicap, kansarmen, bepaalde leeftijdsgroepen.

"Ongelijke participatie vergt maatwerk", aldus Bert Anciaux voor een nokvolle Vooruit in Gent. Minister Anciaux' redenering luidt dat als 10% van de Vlaamse bevolking etnisch-cultureel divers is, deze bevolkingsamenstelling ook zijn weerspiegeling moet vinden in het Vlaamse cultuur-, jeugd- en sportbeleid. Hij richt zich hiervoor op een tweesporenbeleid. Het eerste structurele spoor omvat een drietal maatregelen.

Het structurele spoor

In een eerste maatregel wordt aan alle door de Vlaamse gemeenschap gesubsidieerde organisaties gevraagd te reflecteren over en zich te positioneren ten overstaan van interculturaliteit in hun werkingsgebied. Dit veruitwendigt zich in een nieuw beoordelingselement in quasi alle decreten. Hoe, op welke manier en wanneer organisaties invulling geven aan de notie interculturaliteit als nieuw beoordelingscriterium omschrijven de organisaties in alle autonomie in hun beleidsplan.

Een tweede reeks maatregelen hebben betrekking op de samenstelling van de adviesraden, advies- en beoordelingscommissies. Minister Anciaux engageert zich om tegen juni 2008 al zijn adviesraden, advies- en beoordelingscommissies samen te stellen met 10% personen met een etnisch-cultureel diverse achtergrond. Op het niveau van het personeelsbeleid van het departement en de IVA's zal minstens één functie op A-niveau ingevuld moeten worden door iemand van allochtone origine.

Door een derde reeks maatregelen worden de particuliere instellingen gevat die door de overheid zelf opgericht werden. Hiermee worden organisaties bedoeld als de steunpunten, de fondsen, de landelijke koepels voor amateurkunsten... Minister Anciaux stelt als timing juni 2008 voorop. Tegen die datum moeten de raden van bestuur zo samengesteld zijn dat 10% een etnisch-cultureel diverse achtergrond heeft. Daarnaast moeten inspanningen geleverd worden op stafniveau en/of middenkader niveau voor de aanwerving van personen met een etnisch-culturele origine. Voor wat de Volkshogescholen betreft verwacht minister Anciaux een etnisch-cultureel diverse samenstelling van het personeelsbestand in verhouding tot de bevolking in het werkingsgebied. Ook de Vlaamse Gemeenschapscommissie, de provinciale en lokale besturen worden uitgedaagd hun adviesorganen, bestuursorganen en personeel in verhouding tot de bevolking in hun werkingsgebied etnisch-cultureel divers samen te stellen.

Een flankerend beleid

Het tweede spoor is een flankerend beleid met ruimte voor coaching, experiment en ondersteuning. Een meer gedetailleerd overzicht van de maatregelen kan u lezen in de [toespraak van minister Anciaux](#) op de actiedag. We lichten alvast een tipje van de sluier op. Eén tiende van de bestaande middelen voor projectsubsiëring (binnen en buiten de decreten) wordt voorbehouden voor projecten met het accent op interculturaliteit en projecten ingediend door personen van allochtone origine. Tegen 2009 wordt nog een bijkomend budget van 2 miljoen euro voorbehouden om de interculturalisering van de sectoren Jeugd, Sport en Cultuur te ondersteunen. Daarnaast wordt een kennisknooppunt opgericht die de interculturele ervaringen inventariseert en ontsluit. Het Antena-project wordt verruimd naar andere sectoren zoals de sociaal-culturele volwassenensector. Minister Anciaux geeft alvast opdracht voor een onderzoek om de effecten van dit ambitieus actieplan te meten en te duiden.

Het zal alvast een uitdaging zijn voor minister Anciaux om de andere partijen van de Vlaamse regering te overtuigen van zijn actieplan.

22 februari 2006

- www.cultuurlokaal.be

Even voorstellen...

Er zijn planten die een overvloed aan zonlicht nodig hebben om te groeien. Andere planten gedijen het best in de schaduw. ANTENA is zo'n plantje. Het groeide dit voorjaar in alle (media)luwte.

ANTENA is een - in omvang - beperkt experiment om meer diversiteit te realiseren in raden van bestuur van culturele instellingen. Aan de basis van dat experiment ligt de vaststelling van een rijkdom en van een tekort. Die rijkdom is de diversiteit in onze samenleving, op alle niveaus: gender, etniciteit, leeftijd, opleiding, seksuele geaardheid,... Het tekort is de afwezigheid van (bepaalde vormen van die) diversiteit in onze culturele instellingen. Dat tekort markeert zich op alle essentiële terreinen: het aanbod, het publiek, de personeelskaders en de raden van bestuur.

Het verhaal van ANTENA focust op het tekort aan diversiteit in die bestuurskaders. Een Nederlands onderzoek toonde aan dat de meeste bestuurders van cultuurhuizen te vatten zijn in vier karakteristieken: ouder dan vijftig, hoogopgeleid, blank, mannelijk. Wie in de cultuursector om zich heen kijkt, weet dat de Vlaamse situatie niet rooskleuriger oogt. Nochtans brengt een meer divers bestuur op termijn grotere aandacht voor diversiteit in de werking met zich mee, zodat meer mensen van divers pluimage hun culturele honger kunnen

stillen. En daar is het ANTENA uiteindelijk ook om te doen. De mosterd werd gehaald in Nederland, waar al enkele jaren een gelijkaardig initiatief bestaat (www.atana.nl). Het Nederlandse ATANA wil het profiel van de bestuurders veranderen, maar niet door als een Don Quichotte tegen het systeem in te gaan. De rekrutering binnen het eigen culturele netwerk is immers een te diep gewortelde traditie. ATANA infiltreert in dat bestaande systeem van rekrutering. Niet door de instellingen te forceren, want er is geen sprake van een "dwingend" karakter. Evenmin door het introduceren van de excuus-Truus of de alibi-Ali.

Aansluitend op de ervaringen in Nederland brengt ook het Vlaamse ANTENA diversiteit in bestuursorganen door in samenwerking met de cultuursector goede bestuurders te vormen en te introduceren binnen culturele instellingen. ANTENA is duidelijk geen achterstandsprogramma, maar vertrekt vanuit een positief verhaal. Er worden geen concessies gedaan aan de kwaliteit. De bestuurders die ANTENA oplevert, hebben specifieke kwaliteiten en expertises die een meerwaarde opleveren voor bestuursraden. Waarom zouden culturele instellingen immers bestuurders willen die niets extra's in huis brengen? Ook de deelnemers willen trouwens niet alleen omwille van hun afkomst in het project opgenomen worden. Zij willen daar uitdrukkelijk niet op vastgepind worden.

De selectie van kandidaten gebeurde dan ook op basis van de capaciteiten, het engagement om het programma te blijven volgen én het eigenbelang dat de kandidaten hebben bij het project. Eigenbelang? Ja, want eigenbelang schuilt ook in positieve aspecten zoals zelfontplooiing, het deel uitmaken van nieuwe netwerken, het leren kennen van de achterkant van instellingen,... Eigenbelang gaat in dit geval boven fictief groepsbelang. ANTENA werkt niet met zelfverkleerde vertegenwoordigers van gemeenschappen, maar met sterke individuen. ANTENA pint geen mensen vast op het thema etnisch-culturele diversiteit en heeft daarom gezocht naar diversiteit in profielen: toekomstige bestuurders met financiële expertise of ervaring in HRM, juristen, veiligheidsdeskundigen...

In Nederland is ATANA een behoorlijk succesverhaal. In de eerste vier jaar werden 130 mensen geplaatst in bestuurs- en adviesfuncties. Dit bracht niet alleen meer etnische diversiteit in beheersorganen, maar ook meer genderdiversiteit. Ruim 60% van het aantal vacatures werd immers ingevuld door vrouwen. ATANA zorgde ook voor een aanzienlijke verjonging. Bijna de helft van de bestuursfuncties werd ingevuld door deelnemers tussen 30 en 40 jaar. Nog eens 25% gebeurde door jongeren tussen 20 en 30 jaar. Die cijfers zijn leerrijk. Ze tonen aan dat een categoriale insteek op etniciteit effecten genereert op het vlak van geslacht en leeftijd. Het omgekeerde is zelden waar. Een insteek op leeftijd of geslacht zorgt niet automatisch voor positieve effecten op het vlak van etnische diversiteit.

De Nederlandse expertise werd in het kader van het pilootproject ANTENA vertaald naar de Vlaamse context door Cultuur Lokaal - het steunpunt voor lokaal cultuurbeleid - i.s.m. de stadsbesturen van Antwerpen en Gent en de Vlaamse Gemeenschapscommissie. En wat blijkt? Ook in Vlaanderen zorgt deze aanpak voor diversiteit op verschillende vlakken. De deelnemers hebben roots in Argentinië, Bosnië, Italië, Marokko, Mexico, Polen, Portugal/Mozambique, Roemenië, Senegal en Turkije. Hun posities ten opzichte van ons land zijn heel verschillend: velen zijn hier geboren, anderen vielen voor de charmes van een autochtone Belg of kwamen hier terecht omwille van oorlog in hun moederland... Ook de vervrouwelijking van de raden van bestuur kan aangepakt worden: 9 van de 13 deelnemers zijn immers vrouwelijk. En de verjonging is eveneens onloochenbaar.

En er is nog een gemeenschappelijke ervaring met het Nederlandse ATANA. Ook in Vlaanderen zijn al heel wat culturele instellingen geïnteresseerd om hun raad van bestuur open te stellen voor ANTENA-deelnemers. Ze komen uit de meest uiteenlopende huizen: musea, theaters, sociaal-artistieke initiatieven, concertzalen, festivals, cultuurcentra...

Maar er zijn ook verschillen met Nederland, onder meer in de aanpak van de "opleiding". De Nederlandse invulling is sterker academisch gericht en wordt gecoördineerd door consultants. Het Vlaamse ANTENA is teruggegaan naar de basisvraag: waarom moet een dergelijke "opleiding" georganiseerd worden? Is zo'n "opleiding" immers niet betuttelend, alsof mensen met niet-Vlaamse antecedenten minder intelligent zouden zijn?

Het antwoord hierop is te vinden in de geschiedenis van emancipatiebewegingen en in de psychologie. Wie immers niet aan een stereotiep beantwoordt, moet dubbel zo goed zijn. Dubbel gewapend ook. Dat wordt bewezen door tal van onderzoeken naar de perceptie van vrouwen in hogere functies. De prestaties van vrouwen in een leidinggevende positie moeten nog altijd beter zijn om hetzelfde respect af te dwingen. De "opleiding" is er dan ook om de toekomstige bestuurders "te wapenen" tegen onvermijdelijke vooroordelen. Het gaat daarbij zeker niet over bewust racisme, maar over impliciete vooroordelen die - zo toont recent onderzoeksmateriaal aan - in elk mens aanwezig zijn. De combinatie van een "opleiding" met de impliciete kwaliteiten en competenties van de deelnemers zorgt ervoor dat ze met een noodzakelijke voorsprong aan de start kunnen verschijnen. De kans dat een nieuwe bestuurder iets zegt dat binnen de organisatiecultuur uit de toon valt, is niet gering. Iedere bestuurder - wat zijn of haar netwerk of specifieke competenties ook mogen zijn - moet de finesses van het besturen van een specifieke culturele instelling nog leren. Daar zijn tijd en ruimte voor nodig. En voor wie er wat anders uit ziet, blijken tijd en ruimte vaak meer begrensd.

Maar er is meer. In tegenstelling tot het Nederlandse ATANA kiest ANTENA voor een opleiding die integraal "gedoceerd" wordt door praktijkmensen. Niet zomaar praktijkmensen, maar spraakmakers uit de sector. Mensen met renomme. Soms ook mensen die overtuigd dienden te worden om zich in dit experiment in te schakelen. In veel gevallen mensen die kritisch stonden tegenover dit soort initiatieven. Niet omdat ze racistisch zijn, maar uit afkeer voor betutteling. Of vanuit angst voor kwaliteitsverlaging ten voordele van het hogere doel. Of gewoon door bezorgdheid voor alles wat naar positieve discriminatie ruikt. De vooronderstelling van ANTENA was: als je de juiste deelnemers rekruteert, dan worden dat ambassadeurs voor diversiteit binnen de cultuursector. En die vooronderstelling is ook uitgekomen. De praktijkmensen werden gaandeweg gecharmeerd door de interculturele ontmoeting. Velen veranderden van kritische buitenstaander tot compagnons de route. Ideeën werden uitgewisseld, toekomstperspectieven groeiden. Eén van de deelnemers noemde dat "het sensibiliserende effect" dat zij als groep teweegbrachten.

ANTENA is een experiment. Voor alle betrokkenen, deelnemers en deelnemende organisaties, was het een leerrijke ervaring. Deelnemers kregen - dankzij de openheid waarmee de deelnemende instellingen een inkijk gaven in hun werking - een ander beeld van culturele organisaties. Maar ook de cultuurhuizen kregen iets terug, want door de boeiende discussies in de casussen groeiden andere perspectieven op diversiteit. Succes wordt meestal ook in cijfers afgewogen. Welnu, van de 17 oorspronkelijke deelnemers zijn er maar 4 uitvallers geweest. 4 mensen die het intensieve traject niet meer wisten te combineren met een drukke baan als arts, advocaat, veiligheidsdeskundige of tolk.

En resulteert ANTENA in meer diversiteit in raden van bestuur? Op dat vlak is het experiment nog "aan het lukken". Heel wat culturele instellingen zijn intussen bereid gevonden om hun raad van bestuur open te stellen voor ANTENA-deelnemers. De beslissingsprocedures kennen overal een eigen ritme en wetmatigheid. Ondertussen zijn acht deelnemers al officieel "gelinkt" aan een bepaalde culturele organisatie of instantie. Heel wat andere "links" worden in de komende maanden formeel gemaakt. Namen worden hierbij niet genoemd, de communicatie hierover blijft het voorrecht van de betrokken huizen zelf.

4. Beleidsplan Dialectica



D I A L E C T I C A

Een diversiteitsproject voor de Arenbergschouwburg en “wijde omgeving”

“DIALECTICA is de wetenschap om kennis te verwerven in dialoog met de andere. Socrates en Plato dachten dat de volledige kennis van alles wat er is of wat er kan zijn, zich bevindt in ons. Om deze bron van kennis en wijsheid te kunnen bereiken moet je gebruik maken van ‘de andere’. Door de dialoog met “de andere” krijg je de mogelijkheid om alles te kennen en te begrijpen, zelfs jezelf. Vanuit deze visie heb je jouw medemens nodig om de wereld en jezelf te leren kennen”.

*Aanvraag voor subsidiëring van een participatieproject obv
Reglement voor de subsidiëring van participatie-, experimentele en
bijzondere projecten, en hobbyverenigingen 2006*

Inhoudstafel

I. Identificatiegegevens	p. 3
II. Voorgeschiedenis	p. 4
2.1. Arenberg als gastinstelling voor Open Culturele centra, Mousseem en 0090	p. 4
2.2. Arenberg als partner in Cordoba	p. 5
2.3. Activiteiten met cultureel diverse partners	p. 5
III. Doelstellingen	p. 6
IV. Visie	p. 7
V. Acties	p. 9
5.1. Samenwerking op basis van gelijkwaardigheid met cultureel diverse partners	p. 9
5.2. Arenberg ontwikkelt samen met de partners concrete culturele activiteiten en producties	p. 10
5.3. De schouwburg stelt haar technische mogelijkheden, infrastructuur en personeel ter beschikking	p. 12
5.4. Netwerk- en kadervorming	p. 12
5.5. Methodiekontwikkeling -modelontwikkeling	p. 13
5.6. Externe communicatie en zorg voor continuïteit	p. 13
Dialectica 2006 schematisch	
VI. Dialectica als investering (toelichting bij de begroting)	p. 15
VII. Bijlagen	p. 16

I. Identificatiegegevens

Aanvrager

Arenbergschouwburg Provincie Antwerpen
Arenbergstraat 28
2000 Antwerpen

Contactpersoon:
Yvette Deploige -adjunct-beheerder
03-202.46. 29
Mail: yvette.deploige@arenberg.provant.be

Rekeningnummer : 777- 5977605 – 56

Gevraagd subsidiebedrag: 77.692 EUR

De Arenbergschouwburg is een gewoon provinciebedrijf van de Provincie Antwerpen en is in die hoedanigheid een publieke rechtspersoon onder verantwoordelijkheid van de Provincie Antwerpen.

Partnerorganisaties

Van alle partnerorganisaties bevindt er zich een intentieverklaring tot samenwerking in het kader van DIALECTICA als bijlage in het dossier.

Fiëbre vzw

Orlando Verde
Adres: Lange Lozanastraat 14 - 2018 antwerpen
gsm: 0475/866526
www.fiebre.be

Red A vzw

NSiala Kiese Patrick
Adres: Appelstraat 19 – 2160 Antwerpen
gsm: 0485/198059
www.reda.be

Cinemaf/ Sunugaal vzw

Omar Ba en Dame Diouf
Adres: Paleisstraat 82 – 2018 Antwerpen
Tel.:03/237 39 67
Gsm 0484/50 61 73 Omar Ba)
Gsm 0486/52 28 26
www.cinemaf.be

Divers!city

Wilfried Defillet en Katleen Peleman
Adres: Langstraat 102 - 2140 Borgerhout
Tel: 03/270 39 79
www.de8.be

DIALECTICA wordt begeleid door een stuurgroep samengesteld uit een of meerdere vertegenwoordigers van de initiatiefnemer (Provincie Antwerpen) , de partnerorganisaties en externe deskundigen met name *Mesut Arslan (artistiek leider 0090 KUNSTENFESTIVAL)*, *Krist Biebauw (stafmedewerker Cultuurlokaal)*, *Erwin Jans (dramaturg bij het Toneelhuis en auteur van culturele intoxicaties)*, *Wim Viaene (zakelijk leider Walpurgis en vroegere medewerker van OPEN CULTURELE CENTRA)*.

II. Voorgeschiedenis

De Arenbergschouwburg omvat drie podia – de schouwburg (800 personen), de kleine zaal (92 personen) en het openluchttheater Rivierenhof (1350 personen). Daarnaast beschikt de Arenbergschouwburg over een tentoonstellingsruimte.

De Arenbergschouwburg is sinds de jaren zestig eigendom van het provinciebestuur van Antwerpen. Tot 2002 was deze culturele instelling voornamelijk een receptieve ruimte (*zaalverhuur*) waardoor het artistieke profiel eerder vaag bleef. In juni 2002 werd de Arenbergschouwburg een provinciebedrijf. Het aanbieden van een betaalbare en kwaliteitsvolle infrastructuur aan socio-culturele verenigingen en culturele actoren bleef een belangrijke doelstelling, maar met de komst van een nieuwe personeelsploeg werd de uitbouw van een eigen artistieke werking die aansluit bij de stedelijke omgeving even belangrijk.

In de missie van de instelling staat dit als volgt geformuleerd:

De Arenbergschouwburg geeft als kunstorganisatie met meerdere activiteitencentra (Arenberg en Openluchttheater Rivierenhof) mee vorm aan het provinciale en Vlaamse kunstbeleid, waarbij diversifiëring van het aanbod, spreiding en aandacht voor het publiek centraal staan. De kernactiviteiten van deze culturele instelling liggen in het organiseren van activiteiten op drie podia: een schouwburg, een polyvalente zaal met aangrenzende publieksruimten en een openluchttheater.

Vanuit haar grootstedelijke ligging, wil de Arenbergschouwburg in relatie tot de overige theaters en culturele centra in de stad en daarbuiten, het culturele aanbod vergroten.

Aansluiting zoeken bij de Antwerpse stedelijke omgeving betekent het onderkennen van de toenemende diversifiëring van de maatschappij. Met DIALECTICA wil de schouwburg een strategie ontwikkelen die voornamelijk gericht is op de etnisch-culturele diversiteit.

De Arenbergschouwburg nam de afgelopen 5 jaar een aantal initiatieven die aanleiding gaven tot het project **DIALECTICA**.

2.1. Arenberg als gastinstelling voor Open Culturele Centra, Moussem en 0090

De schouwburg was jarenlang gastinstelling **voor het project Open Culturele Centra** dat pionierswerk inzake culturele diversiteit leverde. Door samenwerking met de projectmedewerker van Open Culturele Centra (OCC) die in de Arenbergschouwburg zijn stek heeft, waren er reeds enkele geslaagde initiatieven met de allochtone organisaties in het Antwerpse. We verwijzen hierbij naar het Moussem-festival in het voorjaar 2004 en recentelijk het project 0090 i.s.m. een aantal Turkse verenigingen (www.0090.be).

Moussem startte in 2001 als vrijwilligersorganisatie met het eerste Moussem Festival en de “Nachten van de Ramadan”. Ondertussen is Moussem erkend door de Stad Antwerpen als cultureel vernieuwend initiatief en door de Vlaamse Gemeenschap als festival in het kader van het kunstendecreet. Moussem organiseert hoofdzakelijk twee festivals: het “Moussem Festival – *lente*” in mei en het “Moussem Festival – *herfst*” in november. Moussem profileert zich als een kunstfestival dat focust op Marokkaanse, Arabische en islamitische cultuuruitingen maar waar ook ruimte is voor interculturele uitwisselingen. Moussem wil een informele ontmoetingplaats zijn voor allochtone en autochtone artiesten en dito publiek en werkt daarom inclusief door haar activiteiten in te passen in de programmering van reguliere kunsthuisen en culturele instellingen. Moussem bestaat daarom bij gratie van netwerking, samenwerking en partnership (www.moussem.org).

Kunstenfestival 0090 is een podiumkunstenplatform waar Vlaamse en Turkse hedendaagse kunstenaars ideeën uitwisselen en waar nieuwe voorstellingen ontstaan zoals de Tango Spiritual Creatie 0090 die op 2 februari 2006 in de grote zaal van de Arenberg in première ging. Arenberg fungeert tevens als gastorganisatie voor 0090 tijdens de organisatie van haar tweede festival. (www.0090.be)

2.2. Arenbergschouwburg als partner in CORDOBA

Sinds 2004 is de schouwburg ook partner in het CORDOBA project.

CORDOBA is een bijzondere en tijdelijke inhaalprocedure die rolmodellen creëert om de cultuursector op middenlange termijn aantrekkelijk te maken voor jonge professionals van allochtone origine. Dit gebeurt door een praktijkgerichte opleiding i.s.m. hogescholen en gemeentelijke cultuurcentra. Na het doorlopen van het traject komen de deelnemers aan CORDOBA in aanmerking voor een aanwerving op B-niveau, ondersteund door een hogeschooldiploma en relevante werkervaring(en).

Maar er is natuurlijk meer aan de hand. De introductie van stafmedewerkers van allochtone herkomst brengt ook op andere niveaus meer diversiteit binnen in de deelnemende cultuurcentra. De toevoeging van een interculturele component oefent o.a. invloed uit op de samenstelling van het programma-aanbod en de methodieken waarmee projecten rond gemeenschapsvorming en cultuurparticipatie benaderd worden.

Het innovatieve karakter van CORDOBA zit in het waarderen van verschillen. Voortbouwend op een experiment in Cultuurcentrum De Warande (Turnhout) brengt CORDOBA de potenties van een diversiteitsbeleid onder de aandacht. De deelnemers hebben immers geen diploma hoger onderwijs, maar voeren – dankzij intense begeleiding en een gedegen bijkomende opleiding – wel belangrijke inhoudelijke opdrachten uit. Deze aanpak contrasteert sterk met het diplomagerichte wervingsbeleid van (lokale) overheden, dat tal van interessante kandidaten onmiddellijk uitsluit. De nog prille ervaringen met CORDOBA tonen aan dat die andere competenties uiterst belangrijk zijn om de maatschappelijke inbedding van cultuurinstellingen te verzekeren.

CORDOBA maakt dus niet zomaar een koppeling tussen diversiteitsmanagement in het HR-beleid en het interculturaliseren van aanbod en publiek. CORDOBA vertrekt vanuit de idee dat een herdenken van het personeels- en HR-beleid nodig is om de andere velden aan te pakken.

Momenteel is één deeltijdse medewerker van CORDOBA betrokken bij de algemene werking van de schouwburg als programmator.

2.3. Activiteiten met cultureel diverse partners

In 2005 ontwikkelde de schouwburg een aantal culturele projecten met nieuwe allochtone partners die hun eerste stappen zetten op het culturele veld.

Sinds een aantal jaren merkt de Arenberg dat een aantal actieve allochtone verenigingen beroep doen op haar receptieve werking (zaalhuur). De democratische huurprijzen en de kwalitatieve logistieke ondersteuning werkten hierin alleszins drempelverlagend. Deze organisatoren tonen een nieuw en divers publiek de weg naar de Arenberg. Een deel van dit publiek heeft ook zijn weg gevonden naar andere activiteiten van de schouwburg.

Door de komst van een specifieke CORDOBA medewerker, die optreedt als aanspreekpunt, facilitator en coach van deze organisatoren zijn deze contacten geïntensifieerd. Hieruit groeiden in 2005 een aantal losse activiteiten met cultureel diverse organisaties.

OVERZICHT ACTIVITEITEN in 2005

Divers!city : Nieuwjaarsreceptie 05 [22.01.05]

De receptie werd aangegrepen om via Divers!city een ruim aantal cultureel diverse socio-culturele verenigingen en individuen die actief zijn in en interesse hebben voor de culturele sector te laten kennis maken met de schouwburg. Aansluitend was er een dubbelconcert van Melike en Ghalia Benali, twee vrouwelijke artiesten die het cultureel divers Vlaanderen van vandaag mee vorm geven.

Fiebre: Ecuatoriaanse kunst van de XXI eeuw [02.04.05], ism Grupo Social-Cultural Ecuador [GSCE]

Hedendaagse Ecuatoriaanse kunsttentoonstelling om de vooroordelen en de clichés die bestaan over de Ecuatoriaanse cultuur bij te sturen. De Ecuatoriaanse gemeenschap is in Antwerpen een van de grootste gemeenschappen van Latijns-Amerikanen.

Divers!city : Hip Hop festival [02.04.05] ism MUZOBA.

Muzoba groepeerd een groot aantal jonge hip-hoppers voornamelijk met Afrikaanse roots.

Fiebre : Mis Padres, mi historia [15.04.05]

Première: film Mi padre, mi Historia (Andres Lubbert) + Concert Constanza Guzman feat. Guillermo García . Een project dat de stem laat horen van de kinderen van Latijns-Amerikanen die naar België kwamen op de vlucht voor de bloedige dictaturen van de jaren 70' en 80'. Sommige van hen werden hier geboren, andere werden hier opgevoed. Zij zijn 'anders Belg' zij hebben andere roots, een ander verhaal als persoonlijke bagage. Hun leven wordt verrijkt door een dialoog tussen Latijns-Amerika en Europa.

RED A : Antwerp Hip Hop City [02.07.05] in het Openluchttheater Rivierenhof met Dj Dors feat. VJ Karoline Aka Leki en Lo squad / Dj Lamon / Les anciesn / Perceval / Dreamteam / Thuline & Xzike / Dahlia & Binty / Dj Crossfingaz / IFC / Afro Squad / Spokesmen / Dj Pluss / Redallstars

Fiebre : NAVETANGO in Openluchttheater [23.07.05] , Workshops / Hernan Ruiz Trio / Tango bal / Music Selectors Puma van Vlaanderen / Juntacadaveres / Daniel Melingo / Gotan Project.

Cinemas : Afrikaans Filmfestival [14.10.05] op verschillende locaties in Antwerpen waaronder de Arenbergschouwburg (film en lezing door Georges Kamanayo).

Fiebre : NAVETANGO in de Arenbergschouwburg [15.10.05] feat. Kate Mayne, Maaïke Neuville en Giuliana Chirino / Music Selectors Puma van Vlaanderen / Eugenia Ramirez / Film Nosotros / Kadrievi / Fernando Samalea / Axel Krygier / Daniel Melingo / La Llave Inglesa / after party

Divers!city : Concert van NEPHATHYA [13.11.05] ism de Nepalese zelforganisatie TAMU SAMAJ met meer dan 800 bezoekers. Nephathya is een van de belangrijkste popgroepen van Azië.

Fiebre : Concert Constanza Guzman [14.12.05] ism Fiebre vzw feat. Guillermo García

III. Doelstellingen

1. Met DIALECTICA wil de Arenbergschouwburg voortbouwend op haar positieve ervaringen van de voorbije jaren actieve integratie en participatie bevorderen van allochtonen in het geheel van de werking van de schouwburg. Hiertoe wil de Arenbergschouwburg een begeleidingstraject opzetten voor cultureel diverse partners in functie van het zelf organiseren en creëren van artistieke projecten.
2. In het vooropgestelde traject staat de ontplooiing tot volwaardige organisatoren en het verhogen van de culturele competentie van cultureel diverse medewerkers en partnerorganisaties centraal. Het is de uitdrukkelijke bedoeling dat deze partners op termijn zelfstandig kunnen optreden in het culturele veld.
3. Door samenwerking met cultureel diverse organisaties wil de schouwburg ook een ruimer publiek aanspreken en inspelen op een nieuw en andersoortig publiek.
4. Verder wil de schouwburg interculturele samenwerkingsverbanden stimuleren en nieuwe artistieke expressievormen mogelijk maken die bijdragen tot een rijker cultuurlandschap.
5. Met DIALECTICA wil de schouwburg last but not least aansluiten bij het recent door de Vlaamse Minister van Cultuur uitgetekende beleid inzake culturele diversiteit. In het kader van het nieuwe actieplan zal er in Vlaanderen immers een grote behoefte zijn aan organisatoren en cultuurmedewerkers van diverse culturele achtergrond. Naast artistieke vaardigheden vereist dit een kennis van de werking van het cultureel “bedrijf”.

IV. Visie

De **visie** van waaruit de Arenbergschouwburg de vooropgestelde doelstellingen wil realiseren is verwoord in de titel **DIALECTICA**.

***DIALECTICA** is de wetenschap om kennis te verwerven in dialoog met de andere. Socrates en Plato dachten dat de volledige kennis van alles wat is of wat kan zijn, zich in onszelf bevindt. Om deze bron van kennis en wijsheid te kunnen bereiken moet men gebruik maken van 'de andere'. Door de dialoog met 'de andere' krijg jij de mogelijkheid om alles te kennen en te begrijpen, zelfs jezelf. Vanuit deze visie heb je jouw medemens nodig om de wereld en jezelf te leren kennen.*

In die optiek brengt culturele diversiteit niet enkel meer kleur en verscheidenheid in de organisatie, maar betekent zij ook een verrijking, een meerwaarde. Voorwaarde is dat de relatie met de ander gebaseerd is op gelijkwaardigheid en partnerschap. Zowel de organisatie als de medewerkers moeten een open houding aannemen en bereid zijn om een deel van hun (machts)posities en referentiekaders los te laten. Dit betekent ook ruimte geven aan de andere om te programmeren, budgetten ter beschikking stellen, know-how delen. Het is een veranderingsproces dat voortdurend vraagt om reflectie en bijsturing, maar dat door alle betrokkenen als een natuurlijk gegeven ervaren wordt.

De Arenbergschouwburg hanteert hierbij een **geïntegreerde en inclusieve diversiteetaanpak**.

Geïntegreerd

Reële culturele diversiteit dringt door tot alle niveaus van de organisatie. Ze heeft te maken met het **programma** dat aangeboden wordt, met het **publiek** waarnaar men op zoek gaat, maar ook met het **personeel** in de organisatie én met het **beleid** dat voorwaarden schept voor culturele ontwikkeling. Indien niet al deze niveaus betrokken zijn, blijft de diversiteitactie steken op een oppervlakkig niveau van uitzonderingen.

Inclusief

Dit betekent voor ons dat de partner niet geïsoleerd wordt in zijn anders zijn, maar integraal deel uitmaakt van de werking van de schouwburg. Slechts in een momentopname worden de verschillen met de monoculturele instelling uit het verleden duidelijk. Hier en nu is er dynamiek en interculturele actie die een potentieel reservoir creëert voor nieuwe artistieke praktijken.

V. Acties

De Arenbergschouwburg

- 1. gaat een samenwerking aan op gelijkwaardige basis met cultureel diverse partners,**
- 2. ontwikkelt samen met deze partners culturele activiteiten en producties,**
- 3. stelt technische mogelijkheden, infrastructuur en personeel ter beschikking van deze partners en hun activiteiten,**
- 4. treedt faciliterend op bij de netwerkvorming van deze partners en werkt een vormingstraject (kadervorming) uit,**
- 5. werkt aan methodiekontwikkeling die ook in andere culturele instellingen kan gebruikt worden (modelontwikkeling),**
- 6. zorgt voor actieve communicatie van de resultaten van dit project en investeert in continuïteit van de diversiteitswerking in de schouwburg ook na afloop van dit project**

Deze 6 elementen van een geïntegreerd traject komen achtereenvolgens aan bod.

5.1. Samenwerking op basis van gelijkwaardigheid met cultureel diverse partners

De contacten met de allochtone organisatoren maakten al snel duidelijk dat er een grote interesse én potentieel bestaat om cultureel te participeren. Daarom besliste de Arenbergschouwburg om meer te investeren in contacten en netwerking en een aantal van deze verenigingen van dichterbij te volgen. Het gaat om verenigingen met een uitgesproken belangstelling voor de culturele sector en met ambities die artistieke kwaliteit nastreven. De receptieve functie van de schouwburg kan hierbij drempelverlagend werken. Door samenwerking met deze partners zal de schouwburg ook haar publiek sterk diversifiëren.

PARTNERS VOOR DIALECTICA 2006

Fiëbre vzw

Fiëbre is een multidisciplinair platform voor Latijns-Amerikaanse culturele activiteiten in Vlaanderen, gedragen door Latijns-Amerikanen en Vlamingen. De Latijns-Amerikaanse Federatie stond mee aan de wieg van Fiëbre. Naast enkele eigen initiatieven (een tijdschrift, een radioprogramma, ...) richten ze zich vooral op de organisatie van culturele activiteiten in reguliere instellingen. Daarvoor werken ze samen met onder meer de Arenbergschouwburg en het Openluchttheater, CC de Warande (Turnhout), CC De Adelberg (Lommel), Mano Mundo en Radio Centraal (Antwerpen). In 2005 lag het accent op Tango als muziek- en danscultuur. De ontstaansgeschiedenis van de Tango staat immers model voor een succesvolle multiculturele dialoog.

Fiëbre richt zich op Latijns-Amerikanen die in Vlaanderen cultureel actief zijn (oude en nieuwe migranten) en wil zo een brug vormen tussen de verschillende gemeenschappen.

Red A

Red A is een vereniging van Antwerpse jongeren die via allerlei activiteiten aan het imago van (allochtone) jongeren in Antwerpen wil werken. Uit de liefde voor de stad met de letter A is de naam Red A ontstaan. Beetje bij beetje groeide de groep aan en kreeg de hiphopcultuur een belangrijke plaats in de vereniging. Red A bestaat nu uit Antwerpse jongeren tout court, gedreven door het organiseren van innoverende activiteiten (vb. Antwerp Hip Hop City). Openheid, creativiteit, professionaliteit en kwaliteit zijn de elementen waarmee Red A zich van andere verenigingen wil onderscheiden.

Cinem'Af/ Sunugaal vzw

“Ons doel is om ogen te openen, oren te doen spitsen en vooroordelen te overbruggen. En om de mensen te laten ervaren dat Ciném'AF meer is dan een gewoon festival. Het is eerder een zoeken naar openheid, en tonen dat samenleven in een stad waar dertig procent van de bevolking op extreem rechts stemt, mogelijk is...”. Zo omschrijft Cinem'Af zichzelf. Drijvende kracht achter het initiatief zijn een aantal Afrikaanse jongeren en een ploeg vrijwilligers. Film staat centraal in Cinem'Af. Voor hun activiteiten gaan ze op zoek naar bestaande locaties (filmhuizen, culturele instellingen, cafés...). De Arenbergschouwburg treedt op als centrale locatie.

Met deze 3 partners wil de Arenbergschouwburg in het kader van DIALECTICA een samenwerkingstraject uitbouwen dat zich vertaalt in begeleiding, vorming en gezamenlijk inrichten van activiteiten en culturele programma's. Daarnaast blijft de schouwburg actief prospecteren naar nieuwe potentiële partners en contacten. Hierin speelt Divers!city een centrale rol.

Divers!city

Divers!city is een gezamenlijk project van RISO-Antwerpen (Regionaal Instituut voor samenlevingsopbouw) en de Acht (koepelvereniging van de Integratiecentra van de Stad Antwerpen).

De doelstellingen van Divers!city zijn drieledig:

- Praktische hulp geven aan nieuwe verenigingen of verenigingen die niet zijn aangesloten bij een federatie.
- Verenigingen begeleiden die contact zoeken met andere verenigingen, met wijkbewoners of met het stedelijke beleid
- Bevorderen van participatie van allochtone groepen aan het beleid

In het kader van DIALECTICA wil Divers!city het volgende bijdragen:

- toeleiding van allochtone partners naar de Arenbergschouwburg en faciliteren van de contacten
- ontwikkelen van netwerken
- uitwerken van een begeleidingstraject
- ontwikkelen van een visie op cultuur en diversiteit
- methodiekontwikkeling

De gelijkwaardigheid tussen de schouwburg en de partners en tussen de partners onderling wordt ook beleidsmatig ingebouwd. De betrokken partners maken deel uit van de stuurgroep die DIALECTICA (cfr supra) begeleidt.

5.2. Arenberg ontwikkelt samen met de partners concrete culturele activiteiten en producties

Het is de overtuiging van de initiatiefnemers dat een praktijkinvulling van het traject essentieel is. De Arenbergschouwburg wordt zo broedplaats en oefenruimte voor nieuw divers talent, met een duidelijke klemtoon op trajectbegeleiding.

In overleg met de drie partners plaatst DIALECTICA volgende activiteiten en producties op de kalender in 2006.

Red A - Antwerp Hip Hop city [07/06] – organisatie van een HIP HOP festival in het Openluchttheater Rivierenhof te Deurne.

Eigen aan de HIP-HOP-cultuur is dat er tal van kleinere organisaties en subculturen zijn. Red A wil met Hip Hop City al deze jongeren samen brengen en koos daarom in 2006 voor het thema 'eenheid'. Hiermee willen zij iedereen bereiken die met hip-hop bezig is in het Antwerpse en de gemeenschappelijke eigenschappen benadrukken. Ook andere disciplines (graffiti, breakdance) worden betrokken in het project.

Het perspectief van een tweede editie waarbij Red A steun krijgt van de Arenbergschouwburg geeft hen de mogelijkheid om nu al te starten met de voorbereiding van een derde editie in 2007 waar het thema 'roots' zal zijn. Hiervoor werken zij aan een originele productie die toneel-dans- en rapgeschiedenis combineert.

Cinem'Af [10/06] - Jaarlijks weerkend filmevenement georganiseerd in samenwerking met vzw SUNUGAAL

Cinem'Af wil groeien in Antwerpen. Na de positieve ervaring van 2005 wil het festival Arenbergschouwburg gebruiken om zich beter te positioneren. In 2006 zal de opening van het festival in de Arenbergschouwburg plaatsvinden en wordt ook een jaarprogramma van Cinem'Af in Arenberg georganiseerd. Een activiteit tijdens de zomer in het Openluchttheater wordt nog onderzocht.

Fiëbre vzw

Met Fiëbre wil de Arenbergschouwburg een aantal gemeenschappelijke projecten realiseren:

De Kus van de Spinnevrouw [04/06], toneelstuk gebaseerd op de gelijknamige roman van de Argentijnse schrijver Manuel Puig.

Met dit initiatief wil Fiëbre voor het eerst een eigen productie op het podium brengen. De wereldberoemde roman van Manuel Puig, De kus van de Spinnevrouw, vertaalde zich in verschillende toneelversies, musicals en een opera. In elke van deze versies wordt de relatie van een homoseksueel en een guerrillero in een Latijns-Amerikaanse gevangenis anders ingegekleurd. Maaïke Neuville en Charlotte Vandermeersch vertrekken van de Kus van de Spinnevrouw en laten verschillen en gelijkenissen zien in het opbouwen van menselijke relaties die onmogelijk blijken te zijn.

Mestizo club [04/06] - Multidisciplinair festival

Het doel van Mestizo club is minder bekende muzikanten van diverse origine een podium bieden door hen samen te laten spelen met bekende muzikanten uit Vlaanderen (Tinne en Pieter Embrechts, Kobe Proesmans). Uit deze interactie kan eventueel een professionele samenwerking groeien en kan het publiek kennis maken

met een nieuwe, minder bekende muziekgroep. De deuren worden zo geopend voor muzikant én cultuurparticipant.

Navetango [07/06] In Openluchttheater : festival rond Nuevo Tango

Met o.a. Bajofondo (de revelatie van het voorbije Sfinks-festival) met frontman Gustavo Santaolalla, genomineerd voor een Oscar voor de soundtrack van "Brokeback Mountain". Hij is ook muziekproducent in Latijns-Amerika en maker van onder andere de soundtracks van "21 grams" en "Amores Perros" + DJ set Luciano Supervielle (Uruguayaans genie die een nieuwe diepte aan de electro-tango gegeven heeft).

Navetango [10/06] in Arenbergschouburg : start van 'Murga'

Navetango feat. Murga.: Buenos Aires en Montevideo waren ooit hoofdsteden van de slavenhandel. De zwarte slaven brachten hun cultuur en klanken mee. Dit vertaalt zich oa in de *Milonga* en de *Murga*. Murga is in zijn huidige vorm een gemeenschapsproject vergelijkbaar met een fanfare waar heel het jaar aan gewerkt wordt. Binnen de *Murga* is iedereen gelijk: het belangrijkste is de passie en de kleuren van de *Murga*.

FIEBRE wil in het NAVETANGO festival een aantal Murga's introduceren om in 2007 Murga's op te starten in Antwerpen als sociaal artistiek project.

5.3. De schouburg stelt haar technische mogelijkheden, infrastructuur en personeel ter beschikking

De sterke troeven in het kader van dit project zijn de inbreng van kwaliteitsvolle culturele infrastructuur, technische en logistieke steun en deskundige medewerkers op alle terreinen van het cultuurbedrijf. De partners kunnen beschikken over drie mooie podia en een tentoonstellingsruimte (cfr supra). Ze kunnen kosteloos gebruik maken van de infrastructuur en krijgen hierbij alle medewerking van de technische ploeg en logistieke diensten. De Arenbergschouburg beschikt immers over een ploeg techniekers, een bestaffing met ervaring in promotie, communicatie, productie en zakelijk beheer. Met elk van de betrokken partners wordt per organisatie overlopen wat de noden zijn, welke stappen ondernomen moeten worden, Op basis hiervan zal een begeleidingstraject worden uitgewerkt. Dit traject omvat verschillende elementen:

- omschrijven van de noden per organisatie
- overdracht van kennis, know-how en contacten
- aanreiken van een aantal instrumenten (een draaiboek, een checklist, een handleiding voor de organisator, een database, typecontracten, een begrotingsmodel....)

5.4. Netwerk- en kadervorming

Tijdens het organiseren van optredens, festivals, filmvoorstellingen en tentoonstelling komen heel wat vragen op bij de partners. Op regelmatige basis organiseert de Arenberg vormingssessies rond een deelaspect, de praktijkervaringen worden getoetst aan de theorie. Deze vormingssessies (6 in totaal) zijn opgevat als informele "salons" waarin de verschillende partners ook van elkaars ervaring kunnen leren.

Volgende aspecten zullen o.a. aan bod komen:

- organisatieontwikkeling
- Vlaams /provinciaal/stedelijk cultuurbeleid
- productiefasen (pre-productie, productie, post-productie)
- financiering en begrotingsaspecten
- juridische en administratieve verplichtingen

In de culturele sector is niet enkel kennis van belang maar ook netwerken. Waar mogelijk worden de partners op prospectie gestuurd en wegwijs gemaakt in het culturele veld (o.a. deelname aan studiedagen).

5.5. Methodiekontwikkeling -modelontwikkeling

Het aangeboden traject Dialectica wordt regelmatig gedocumenteerd, ervaringen en knelpunten worden geïdentificeerd. Op voornoemde studiedag zal een korte publicatie hiervan gepresenteerd worden. DIALECTICA wil daarmee een voorbeeldfunctie vervullen naar de culturele sector. Via het Project Open Culturele Centra van de Provincie Antwerpen zullen de ervaringen en know-how verder verspreid worden in andere culturele instellingen.

5.6. Externe communicatie en zorg voor continuïteit

Arenbergschouwburg zal met volgende concrete acties de communicatie omtrent DIALECTICA verzorgen:

- bij de start van het project zal een persconferentie plaatshebben waar de doelstellingen, partners en acties van het project worden voorgesteld;
- via de website www.culturelediversiteit.be zal er maandelijks een verslaggeving gebeuren over de voortgang van het project;
- in december 2006 zal een studiedag plaatsvinden waar de deelnemers hun ervaring met DIALECTICA delen met een breder cultureel veld. Verder zullen contacten met enkele culturele diverse werkingen in binnen-en buitenland verstevigd worden. DIALECTICA krijgt zo ook een ruimere bekendheid als relevant diversiteitsproject;

Arenbergschouwburg zal zorg dragen voor de continuïteit van dit project en ziet de investering in DIALECTICA als een startpunt voor een langlopend initiatief dat culturele diversiteit in de praktijk brengt in de Arenbergschouwburg, maar ook en in andere culturele instellingen in de provincie Antwerpen. De samenwerking met het project Open Culturele Centra van de Provincie Antwerpen zal hierin een belangrijk instrument zijn.

DAILECTICA 2006 schematisch

Gezamenlijk traject met alle partners

- Vormingsmomenten (kadervorming) : 6 maal per jaar
- Studiedag : december 2006
- Methodiekontwikkeling en - neerslag : rapport voorgesteld op studiedag in december 2006

Partnerspecifieke trajecten (culturele producties/activiteiten)

R e d A	Antwerp Hip Hop city [07/06] – organisatie van HIP HOP festival in Openluchttheater Rivierenhof -Deurne
C i n e m a f	Cinemas [10/06] - Jaarlijks wekerend filmevenement georganiseerd in samenwerking met SUNUGAAL vzw
F i ë b r e	De kus van de spinnevrouw [04/06], Toneelstuk gebaseerd op gelijknamige roman. Mestizo club [04/06] Multidisciplinair festival met accent op samengaan van latijnsamerikaans talent uit Vlaanderen met bekendere Vlaamse artiesten. Navetango [07/06] In Openluchttheater : festival rond Nuevo Tango Navetango [10/06] in Arenbergchouwborg : festival rond Nuevo Tango en lancering van La MURGA
Divers!city	toeleiding nieuwe partners

VI. DIALECTICA als investering (toelichting bij de begroting)

De Provincie Antwerpen wil met de Arenbergschouwborg investeren in DIALECTICA en zo bijdragen tot het verhogen van de cultuurparticipatie van uiteenlopende doelgroepen. Ondanks de beperkte middelen vonden er in 2005 al een aantal geslaagde initiatieven plaats.

Een uitgediepte strategie vergt echter bijkomende investeringen. Het eigen, beperkte programmeringsbudget laat echter onvoldoende toe om de geïntegreerde aanpak volledig op eigen kosten uit te voeren

In bijgaande begroting staan de verschillende deelprojecten uitgesplitst met duidelijke verwijzing naar de inbreng van Arenbergschouwborg.

Het betreft:

- **overheadkosten : administratie/kantoorkosten**
- **productiegebonden kosten : techniek/promotiekosten**
- **personeelskosten : ondersteuning via inbreng eigen technische ploeg en administratieve kracht.**

Aan de inkomstzijde worden tevens de **inkomgelden** voor de verschillende producties ingebracht.

Investeren in trajecten, in leerprocessen, in organisatie-ontwikkeling en in onbekendere artistieke producties is een risicovol gegeven dat de schouwborg niet vanuit zijn eigen, beperkt programmeringsbudget alleen kan dragen.

Daarnaast dient geïnvesteerd in een **deeltijds stafmedewerker** die DIALECTICA nauwgezet opvolgt.

Met de verschillende partners worden per activiteit co-productieovereenkomsten opgesteld waarbij de wederzijdse inbreng in termen van deskundigheid, financiering, logistiek, personeel, vrijwilligers, ... duidelijk wordt omschreven.

VII. BIJLAGEN

1. Begroting 2006
2. Intentieverklaring tot samenwerking van partners : *Fiebre, Cimemaf, Red A enDivers!city*
3. Promo-materiaal en persartikelen voorbij activiteiten partners - 2005