



## **Faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen**

**Academiejaar 2007-2008**

**Praktijkcomponent en scriptie**

**Kunstencentrum De Werf Brugge  
Een organisatorische doorlichting van de jazzwerking**

**Filip Demeyere**

**Opleidingsverantwoordelijke en UA-begeleider:**

**Prof. dr. G. De Brabander**

**Instellingsbegeleidster:**

**Veerle Mans**

**Filip Demeyere**

**Rolnummer 20072440**

**Scriptie ingediend tot het bekomen van het diploma Master in  
Cultuurmanagement**

### Woord vooraf

Dank aan Rik Bevernage om binnen zijn instelling mijn praktijkproject te kunnen uitvoeren. Dank aan De Werf en al zijn medewerkers, voor de vele mooie concerten. Veel dank aan de twee Veerles van De Werf voor hun deskundige raad én uitstekend gezelschap. Dank aan professor De Brabander als verantwoordelijke voor de volledige opleiding en als gedroomde UA-begeleider van deze scriptie.

Maar vooral dank aan mijn vriendin Manuela, voor de constante steun en bijstand en het niet aflatende vertrouwen gedurende het volledige academiejaar. Dankzij haar kon ik deze opleiding tot een goed einde brengen.

*“Roaming through the jungle of 'oohs' and 'ahs', searching for a more agreeable noise, I live a life of primitivity with the mind of a child and an unquenchable thirst for sharps and flats.”*

Duke Ellington

*"Good jazz is when the leader jumps on the piano, waves his arms, and yells. Fine jazz is when a tenorman lifts his foot in the air. Great jazz is when he heaves a piercing note for 32 bars and collapses on his hands and knees. A pure genius of jazz is manifested when he and the rest of the orchestra run around the room while the rhythm section grimaces and dances around their instruments."*

Charles Mingus definitive theoretical thesis about jazz

# INHOUDSOPGAVE

Inleiding.....	6
Hoofdstuk 1 Conceptueel kader .....	9
1.1 Decretale doelstellingen .....	9
1.2 Missie .....	9
1.3 Strategisch plan .....	10
1.4 Positionering en Resource Based Theory.....	12
1.5 Levenscyclus van een organisatie.....	16
1.6 Ondernemerschap .....	21
1.7 Besluiten .....	23
Hoofdstuk 2. Jazz in Vlaanderen, België en Europa .....	25
2.1 Jazz in Vlaanderen en België .....	25
2.1.1 Jazz anno 2008: een heropleving?.....	25
2.1.2 Gesubsidieerde jazz versus niet-gesubsidieerde jazz .....	27
2.1.2.1 De gesubsidieerde sector .....	27
2.1.2.2 De niet-gesubsidieerde sector.....	31
2.2 Europese Jazz .....	32
Hoofdstuk 3. De Werf als organisatie .....	35
3.1 Beknopte ontstaansgeschiedenis .....	35
3.2 Missie .....	36
3.2.1 Klemtonen binnen de missie .....	36
3.2.2 Formuleren van een missietekst .....	38
3.2.3 Enkele reflecties rond de huidige missie .....	39
3.2.4 Hiaten binnen de huidige missie.....	41
3.2.5 Aanzet voor een nieuwe missie .....	43
3.3 Vertaling van de missie in activiteiten .....	43
3.3.1 Personeel en financiering.....	43
3.3.1.1 Personeel.....	43
3.3.1.2 Financiering .....	44
3.3.2 Programmatie, concerten en bezoekerscijfers .....	44
3.3.2.1 Programmatie .....	44
3.3.2.2 Concerten en bezoekerscijfers .....	46
3.3.3 Het platenlabel W.E.R.F.....	50
3.3.3.1 W.E.R.F. ....	50
3.3.3.2 Geschiedenis van het label .....	51
3.3.3.3 Toekomstperspectieven .....	52
3.3.3.4 Aanbevelingen .....	53
3.4 “Steunpunt”-activiteiten .....	55
3.4.1 Jazz Brugge vzw .....	55
3.4.1.1 The Flemish Jazz Meeting.....	56
3.4.1.2 Jazz Brugge Festival.....	56
3.4.2 JazzLab Series vzw.....	58
3.4.2 Andere “steunpunt”-activiteiten van De Werf.....	59
3.5 Levenscyclusanalyse .....	60
3.5.1 Gelijkenissen en verschilpunten met Hagoort.....	60
3.5.2 Naar een crisis?.....	60

Hoofdstuk 4 Publieks- en tevredenheidsonderzoek.....	62
4.1 Publieksonderzoek.....	62
4.1.1 Inleiding.....	62
4.1 Publieksonderzoek.....	64
4.1.2 Profiel van de bezoekers.....	64
4.1.2.1.Geslacht en leeftijd van de bezoekers.....	64
4.1.2.2 Opleidingsgraad, inkomen en gezinssituatie .....	67
4.1.2.3 Geografische herkomst van de bezoekers .....	69
4.1.3 Besluiten .....	70
4.2 Tevredenheidsonderzoek .....	71
4.2.1 Tevredenheid programmatie.....	71
4.2.2 Tevredenheid publiciteit .....	72
4.2.3.Toegangsprijzen, ticketing en wachttijden .....	74
4.2.4 Tevredenheid accommodatie.....	77
4.2.5. Tevredenheid service personeel.....	79
4.2.7 Trouwheid van de bezoekers .....	80
4.2.8. Kennisname van het optreden .....	81
4.2.9 Opmerkingen van de bevrageden .....	82
4.2.7 Besluiten .....	82
Hoofdstuk 5 Besluiten en aanbevelingen .....	84
5.1 De Werf als motor van de Vlaamse jazz scène .....	84
5.2 Beleidsvoorbereidende aanbevelingen .....	85
5.2.1 Organisatie binnen de sector.....	85
5.2.2 Naar een nieuwe beheersovereenkomst Muziekcentrum Vlaanderen? ..	86
5.3 Aanbevelingen naar De Werf als organisatie .....	88
5.3.1 Opstellen van een nieuwe missie.....	89
5.3.2 Structuur .....	90
5.3.3 Strategie .....	91
5.3.4 Programmatie .....	91
5.3.5 Publieksverbreding .....	92
5.3.6 Voorbereiden van het steunpunt voor jazz .....	94
Overzicht van de tabellen .....	95
Overzicht van de figuren .....	95
Bibliografische lijst .....	97
Activiteitenverslag.....	99
Selectie van de geraadpleegde websites .....	102
Bijlagen.....	104

## **Inleiding**

### **Is jazz dead, or has it moved to another address?**

Kunstencentrum De Werf Brugge speelt op het vlak van de jazz reeds vele jaren een toonaangevende rol in Vlaanderen. De volledige ploeg van de Werf is ervan overtuigd dat Europa het nieuwe adres is van de moderne jazz! De meeste vernieuwing in de jazz is vandaag namelijk in Europa te vinden, en niet langer in de Verenigde Staten. De subsidiëringmogelijkheden in Europa, een fenomeen dat in de Verenigde Staten vrijwel onbekend is, zullen hier niet vreemd aan zijn. De jazz kan in Europa makkelijker nieuwe en avontuurlijke paden betreden, wat niet mogelijk is wanneer de commercie het overleven van kunst bepaalt. Ondanks de vele vernieuwingen in Europa, zijn het toch voornamelijk Amerikaanse jazzmuzikanten, op grote labels, die bij ons bekend zijn. Deze grote labels zijn commercieel ingesteld en hun muziek is bedoeld om een zo groot mogelijk publiek aan te spreken. Ze zijn dan ook uiterst risico-avers. Het zijn uiteraard enkel de bekende namen, met een contract bij de grote labels, die in de pers worden besproken. Hierdoor verkopen ze beter, krijgen ze meer belangstelling, ... en zo is de cirkel rond. De Werf vertrekt vanuit de schitterende jazzmuzikanten die België rijk is, een rijkdom die sinds het invoeren van de professionele opleidingen voor jazzmusici aan de Vlaamse conservatoria en muziekacademies gestaag toeneemt.

### **Van het oorspronkelijke opzet naar...**

Het oorspronkelijke opzet van deze scriptie was het voeren van een doelgroepenonderzoek, gekoppeld aan het ontwikkelen van een marketing- en communicatieplan voor de jazzwerking van kunstencentrum De Werf. Al snel werd duidelijk dat deze opdracht binnen de huidige structuur van de organisatie niet haalbaar is. We stelden vast dat er geen neergeschreven missie is, geen taakomschrijvingen, geen doorzichtige financiële structuur,... Met verwondering zagen wij dat de basisstructuren, nodig om een doeltreffend marketing- of communicatieplan op te stellen, in De Werf niet aanwezig zijn. We hebben ons onderzoek dan ook noodgedwongen bijgestuurd en het onderwerp werd 'een organisatorische doorlichting van de jazzwerking van De Werf'.

## **Een organisatorische doorlichting van de jazzwerking**

In het hiernavolgende document gaan we doorlichten hoe de jazzwerking van De Werf is georganiseerd. Het is geen audit van de volledige organisatie. Die zou ook de financiële situatie beschrijven, maar hiervoor hadden wij niet de nodige informatie.

Voor we de activiteiten van De Werf van nabij bekijken, formuleren we eerst een antwoord op de volgende vraag: “Hoe ziet een conceptueel kader voor een kunstencentrum in Vlaanderen eruit?” Binnen dit kader proberen we de kernelementen te benoemen die belangrijk zijn voor en te verwachten zijn binnen een kunstencentrum dat de volwassen leeftijd heeft bereikt.

In een tweede hoofdstuk onderzoeken we het huidige klimaat voor de jazz. We richten onze blik in eerste instantie op Vlaanderen en België, maar bekijken ook enkele initiatieven uit het buitenland, waarbij Nederland ons eerste vergelijkingspunt is. Gewapend met dit conceptueel kader én de context kennende van de jazz in Vlaanderen en zijn buurlanden, lichten we in hoofdstuk drie de huidige werking van De Werf door. We onderzoeken welke de klemtonen zijn binnen de huidige organisatie, vertalen deze in een missie en kijken hoe deze missie wordt vertaald binnen de werking. We maken een levenscyclusanalyse en onderzoeken de werking van Jazz Brugge vzw en van JazzLab Series vzw. De Werf startte deze twee vzw's mee op en onderhoudt er nauwe banden mee. Tot slot van dit hoofdstuk bekijken een aantal 'steunpunt'-activiteiten die De Werf doorheen de jaren heeft ontwikkeld.

Het publiek is wellicht het belangrijkste facet van een kunstencentrum. Zonder publiek kan er geen communicatie of interactie zijn met de kunstenaars, in dit geval de musici. Het publiek maakt de kunst mee af, vervolledigt deze. De Werf heeft een vaste schare van trouwe jazzliefhebbers. We willen deze mensen beter leren kennen en tegelijk een aantal voor waar aangenomen stellingen met feiten onderbouwen: Is het jazzpubliek quasi volledig mannelijk, zijn het einzelgänger, komen ze allen uit de onmiddellijke omgeving, zijn ze zeer trouw, ... ? Om deze vragen te beantwoorden voerden we van december 2007 tot en met februari 2008, samen met Nina Vandendriessche van de Rijksuniversiteit Gent, een publieks- en tevredenheidsonderzoek in De Werf. De belangrijkste uitkomsten van de doorlichting van dit publiek worden in hoofdstuk vier besproken.

In een laatste hoofdstuk trekken we algemene conclusies. We doen eerst een aantal aanbevelingen naar de overheid. We sluiten deze scriptie af met een reeks aanbevelingen naar De Werf als organisatie. Deze kunnen desgewenst als een stappenplan naar een meer professionele organisatie worden gelezen.



# Hoofdstuk 1 Conceptueel kader

## 1.1 Decretale doelstellingen

De minimale doelstellingen waaraan een door de Vlaamse Gemeenschap gesubsidieerd kunstencentrum dient te voldoen zijn decretaal vastgelegd: *“Kunstencentra zijn organisaties die in hoofdzaak de opdracht hebben de ontwikkelingen in de nationale en/of internationale kunstproductie te volgen door middel van creatie, presentatie, reflectie en/of publiekswerking”* (Kunstendecreet, 2004, art.3).

Dit zijn de minimale eisen. Ze laten de kunstencentra veel ruimte om eigen accenten te leggen en om een eigen invulling te geven aan hun werking als kunstencentrum.

## 1.2 Missie

De missie verklaart de bestaansreden van een organisatie. De missie reflecteert over wat de organisatie wil bereiken, welke richting ze uit wil, voor wie ze werkt. Ze geeft een eigen identiteit aan de organisatie en verklaart waar die voor staat. De “mission statement” is in die zin een referentiekader waaraan alle beslissingen kunnen worden afgetoetst. Dit referentiekader geldt voor alle bij de organisatie betrokken stakeholders, dus zowel voor het management, het personeel, het publiek, de leveranciers als de diverse overheden. De missie is eveneens het startpunt voor subsidie- en erkenningsdossiers.

Naast motiverend voor de medewerkers en karakteristiek voor de organisatie, dient de missie ook voldoende toekomstgericht en ambitieus te zijn. Belangrijk is ook dat de missie realiseerbaar is met het beschikbare potentieel.

De kracht van een goede missie bestaat er in dat ze vertaalbaar is naar strategische en operationele doelstellingen. Voor de missie moeten er dus keuzes worden gemaakt. De missie hangt samen met zowel het strategisch management als met het financieel beleid, de HRM van de organisatie, de producten die de organisatie aanbiedt,... Ze is het uitgangspunt voor de volledige onderneming. Alle gekozen strategische en operationele doelstellingen hebben als doel de missie te realiseren. Bij door de Vlaamse Gemeenschap gesubsidieerde kunstencentra is er uiteraard ook de inbreng van de

subsiënt. De overheid bepaalt per decreet wat de minimale kerntaken van een kunstencentrum zijn, namelijk creatie, reflectie, presentatie en/of publiekswerking.

Als laatste bemerking bij de missie willen we vermelden dat het van belang is deze missie duidelijk te communiceren, zowel intern als extern. Alle bij de organisatie betrokken stakeholders moeten de missie kennen (of kunnen nalezen), begrijpen en aanvaarden. De missie dient dan ook regelmatig te worden gecommuniceerd.

### **1.3 Strategisch plan**

De cursus ‘Algemeen en strategisch management’ van professor Verbergt, gebaseerd op Robbins en Coulter verschaft ons de nodige inzichten omtrent het strategisch plan.

Aan de basis van het strategisch plan en er onlosmakelijk mee verbonden ligt de missie. Vertrekkend vanuit zijn missie maakt een organisatie een strategisch plan op. Het strategisch plan is een eerste stap in een meer concrete vertaling van de missie. Er wordt daarbij een onderscheid gemaakt tussen strategische en operationele doelstellingen.

Strategische doelstellingen zijn doelen op middellange of lange termijn. Zij geven de richting aan waar een organisatie heen wil. In een strategisch doel wordt het resultaat of effect dat beoogd wordt globaal omschreven, in een langetermijnperspectief geplaatst en binnen een ruimere visie gesitueerd. De realisatie van de strategische doelstelling gebeurt via de operationele doelstellingen.

Operationele doelstellingen zijn doelen op korte termijn. Zij worden gebruikt om de strategische doelstellingen te realiseren. Een operationele doelstelling geeft aan het handelen een welbepaalde richting en maakt de evaluatie van de effectiviteit van een actie mogelijk. Bij de operationele doelstellingen worden steeds de middelen weergegeven. Tevens worden de criteria en de normen bepaald die gebruikt worden voor de evaluatie.

Het verschil tussen deze twee soorten doelstellingen komt nog duidelijker naar voren wanneer we ze in een vergelijkingstabel plaatsen.

**Tabel 1: Vergelijking strategische en operationele doelstellingen.**

	<i>Strategische doelstellingen</i>	<i>Operationele doelstellingen</i>
<b>Termijn</b>	Middellange en lange termijn	Korte termijn
<b>Richting</b>	Algemene richting van de organisatie	Welbepaalde en omschreven richting
<b>Resultaat</b>	Globaal omschreven, binnen ruimere visie	Meetbaar en welomschreven resultaat
<b>Middelen</b>	Geen toewijzing van middelen	Vaak toewijzing van middelen
<b>Houdbaarheid</b>	Middellange en lange termijn	Vaak in jaarplan opgenomen

Aan iedere strategische doelstelling worden dus een aantal operationele doelstellingen verbonden. Deze operationele doelstellingen moeten SMART worden geformuleerd:

**S** pecifiek: Ze omschrijven het doel duidelijk en concreet en geven antwoord op de vragen ‘wat willen we bereiken’, ‘waarom willen we dit bereiken’, ‘wie is erbij betrokken’, ‘waar en wanneer gaat het gebeuren’.

**M** eetbaar: Hoe gaan we het resultaat van onze inspanningen meten?

**A** cceptabel: Er is een draagvlak voor de doelstelling. De betrokkenen zijn bereid zich aan de doelstelling te verbinden.

**R** ealistisch: Het doel is haalbaar met aanvaardbare inspanningen.

**T** ijdsgelinkt: Er is een duidelijke begin- en einddatum.

Deze operationele doelstellingen worden vaak opgenomen in het jaarplan en vormen zo een concreet houvast voor alle medewerkers.

Een algemeen strategisch plan omvat verschillende met elkaar verbonden en in elkaar hakende deelplannen. Zo omvat een algemeen strategisch plan een apart financieel luik (met de daarbij horende SMART geformuleerde operationele doelstellingen), een communicatieluik, een personeelsluik,....

Het uitwerken van een strategisch plan is essentieel voor iedere (kunsten)organisatie. In zijn essay “Acht stellingen voor de kunstencentra” (opgenomen als bijlage 2) stelt Dirk Van Bastelaere het volgende over het strategisch plan:

*“De voorbije jaren hebben de kunstencentra te sterk gefocust op de uitvoering van de decretale kerntaken en te weinig op strategie. Er is te weinig gezocht naar bronnen van uniciteit, naar een unieke positie t.o.v. andere organisatietypes. De decretale kerntaken (creatie, reflectie, presentatie en publiekswerking) volstaan niet voor ontwikkeling van*

*de kunsten. Onderzoek en Ontwikkeling (O&O) kunnen een cruciale rol spelen. Zonder O&O geen productie, geen spreiding en dus ook geen 'participatie'. Met O&O bedoelen we echter niet het vooronderzoek bij individuele producties, maar **fundamenteel** onderzoek. Onderzoek naar de bestaansvoorwaarden van een kunstencentrum, dat uitmondt in missie en strategie.”*

#### **1.4 Positionering en Resource Based Theory.**

Het aanbod binnen de vrijetijdssector is de laatste twee decennia exponentieel gegroeid. De consument kan iedere dag van de week kiezen uit een breed scala aan culturele activiteiten. Hij hoeft zich niet te beperken tot één enkele kunstvorm of één enkel genre en kan binnen dezelfde week én muziek én theater kiezen uit het uitgebreide cultuuraanbod. Logisch gevolg hiervan is dat alle aanbieders op de culturele markt concurrenten van elkaar zijn. Ze proberen allemaal een deel van de vrije tijd van de consument in te palmen. Het is voor de kunstencentra (en bij uitbreiding voor alle aanbieders van culturele evenementen) dus belangrijk te beseffen dat ze opereren binnen een concurrentiële markt met vele aanbieders. Organisaties die dezelfde of sterk vergelijkbare producten aanbieden kunnen we rechtstreekse concurrenten noemen. De anderen zijn onrechtstreekse concurrenten. Al deze culturele organisaties moeten er dan ook naar streven zich te onderscheiden van de anderen, door hun aanbod, door hun werking,... zodat ze een concurrentievoordeel verwerven op hun concurrenten. Dit is een kernonderdeel van het strategisch managementsproces. Over hoe dit concurrentievoordeel kan worden behaald, zijn er grosso modo twee strekkingen. Bij de eerste is de omgeving het uitgangspunt. De tweede strekking vertrekt vanuit de organisatie zelf. We bespreken hier kort de eigenschappen, voor- en nadelen van beide strekkingen. (we baseren ons daarbij op de cursus algemeen en strategisch management van prof. B. Verbergt)

### Outside-in

Het uitgangspunt hier is het bestuderen van de omgeving. Relevante factoren die succes of tegenspoed kunnen genereren, worden bestudeerd. De organisatie kiest dan voor een positionering binnen die omgeving met als doel zijn positie binnen deze omgeving te optimaliseren. Het bekendste outside-in model is dat van het duurzaam concurrentievoordeel van Michael Porter. Samengevat houdt dit model het analyseren van kansen en bedreigingen in de omgeving in. Op basis van een omgevingsanalyse isoleert de organisatie omgevingsfactoren die leiden tot bovengemiddelde prestaties. Het Porter-model vertrekt vanuit een profit omgeving, waarbij een bovengemiddelde prestatie makkelijk meetbaar is als het behalen van meer winst. Nadeel van het model is dat het voor non-profit niet eenduidig is vast te leggen wat de maatstaf is waarmee het succes van de bedrijven en organisaties wordt gemeten. Een culturele organisatie laat zich niet enkel in economisch kapitaal beschrijven. Er is ook het symbolisch en cultureel kapitaal. Het positioneringsmodel legt ook niet uit of concurrentie in de non-profit goed of slecht is en is veel minder geschikt voor een dynamische omgeving. Nog een nadeel is dat de positioneringsstrategie volledig in functie van de omgeving gebeurt, terwijl deze strategie ook een perspectief zou moeten bieden op de organisatie.

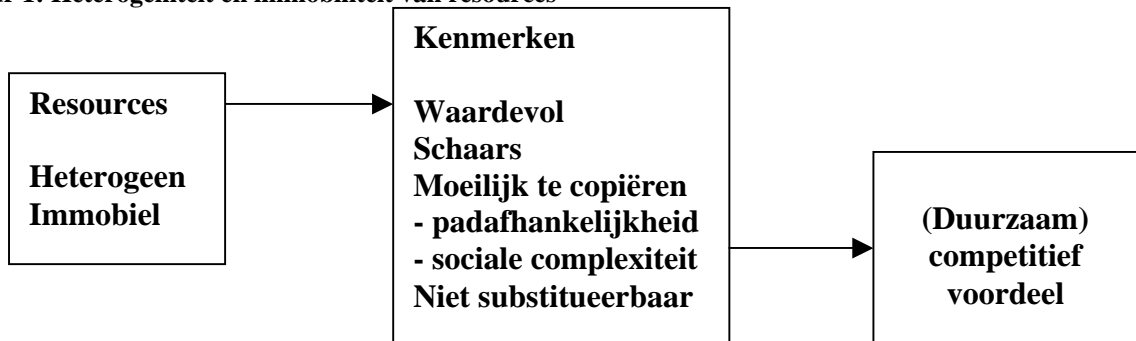
### Inside-out

De Resource Based Theory (RBT) vertrekt vanuit de aanwezige kerncompetenties binnen de organisatie. Deze kunnen we beschouwen als een niet-verhandelbare strategische stock met als doel de beste plek op de markt zoeken. Kunstenorganisaties vertrekken uiteraard vanuit de artistieke competenties die eigen zijn aan hun artistieke leiding en de erbij betrokken kunstenaars. Naargelang wat men als kerncompetenties nastreeft, bijvoorbeeld ook innovatie, kennis, flexibiliteit,...krijgen we verschillende varianten zoals de (culturele) entrepreneur, kennismanagement, lerende organisatie, veranderingsmanagement, netwerk- en alliantie management. RBT focust dus op sterktes en zwaktes van de organisatie zelf, resources en assets. De organisatie bepaalt dan een strategie op basis van bedrijfscultuur als unieke combinatie van waarden, processen en competenties.

Niet alle resources zijn strategisch relevant. Concurrentievoordeel kan enkel ontstaan wanneer de resources heterogeen en immobiel zijn. Met heterogeen bedoelen we dat niet alle organisaties beschikken over dezelfde of gelijksoortige resources. Immobiel

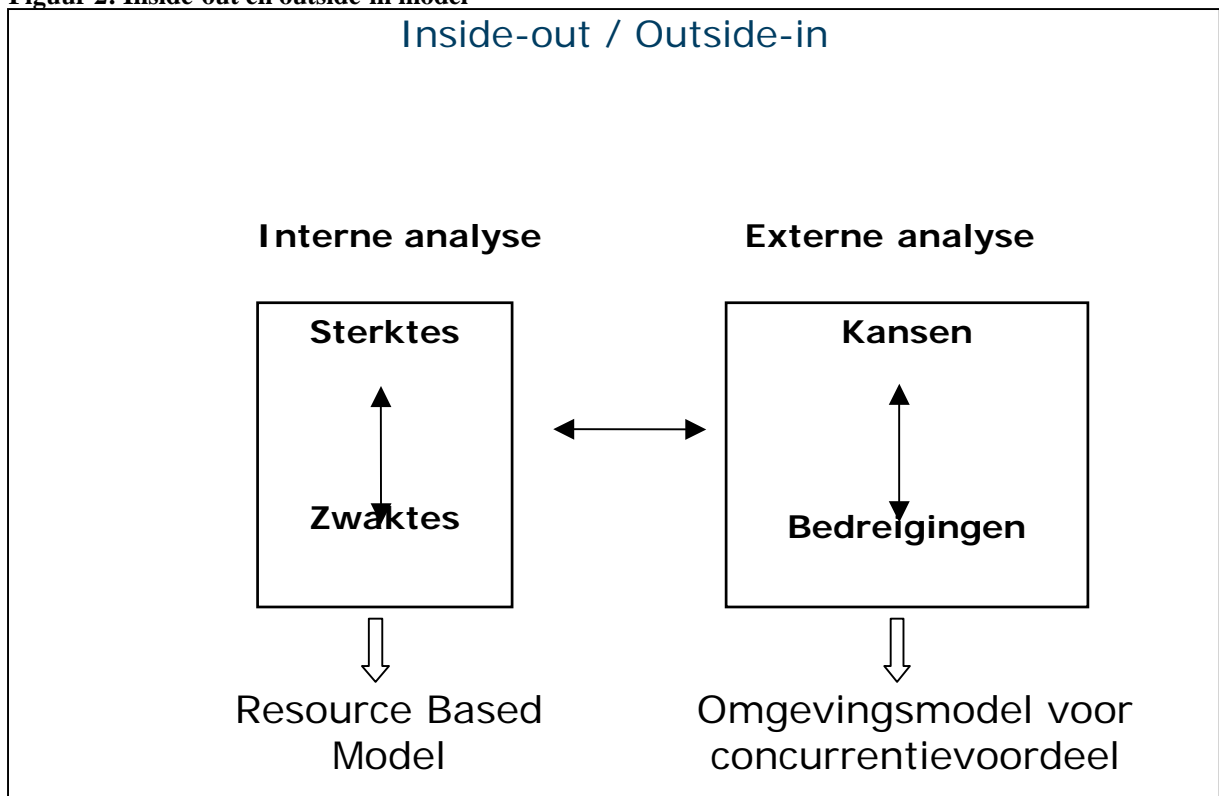
betekent dat de resources niet zomaar kunnen verhuizen van de ene organisatie naar de andere.

**Figuur 1: Heterogeniteit en immobiliteit van resources**



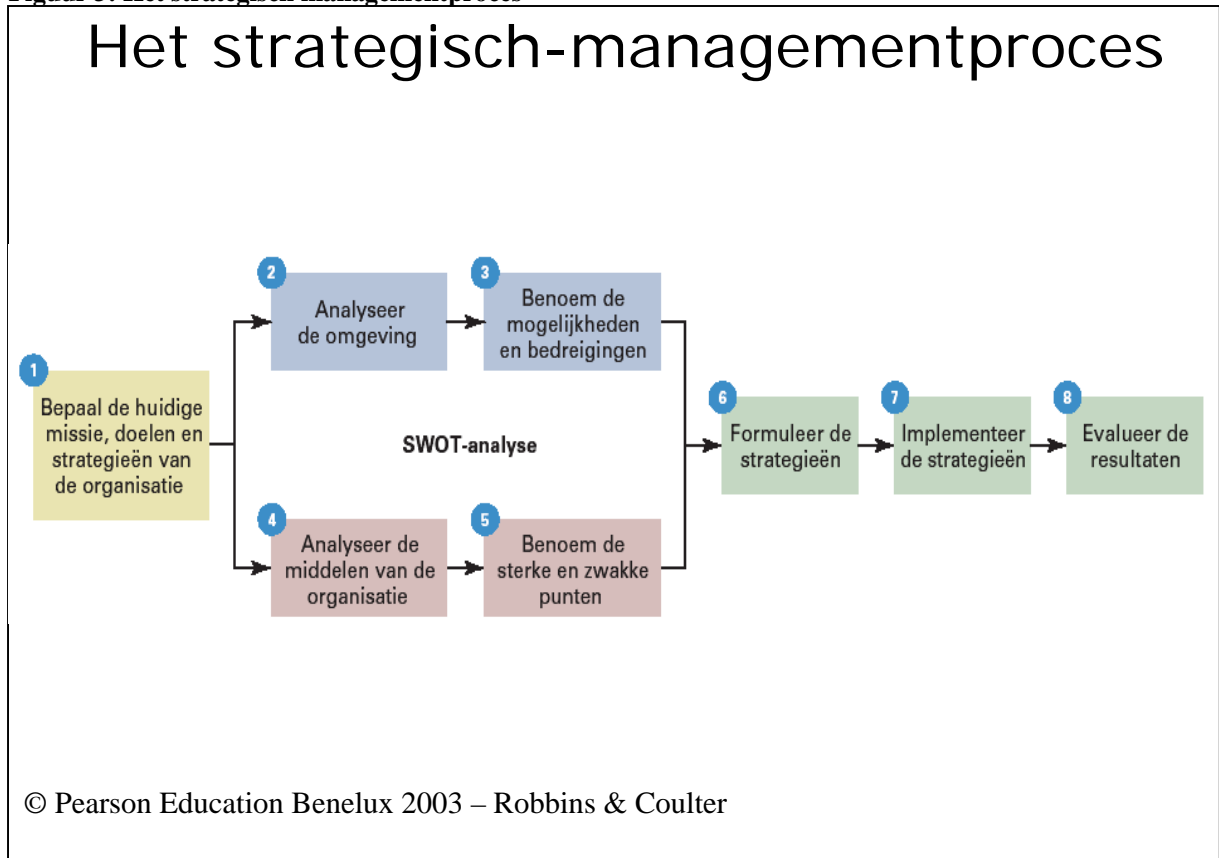
In figuur 2 plaatsen we beide modellen naast elkaar.

**Figuur 2: Inside-out en outside-in model**



Wanneer we beide modellen naast elkaar plaatsen, komen we tot het bekende SWOT-schema, dat een cruciale plaats inneemt in het strategisch managementproces, bijgevoegd als figuur 3.

**Figuur 3: Het strategisch managementproces**

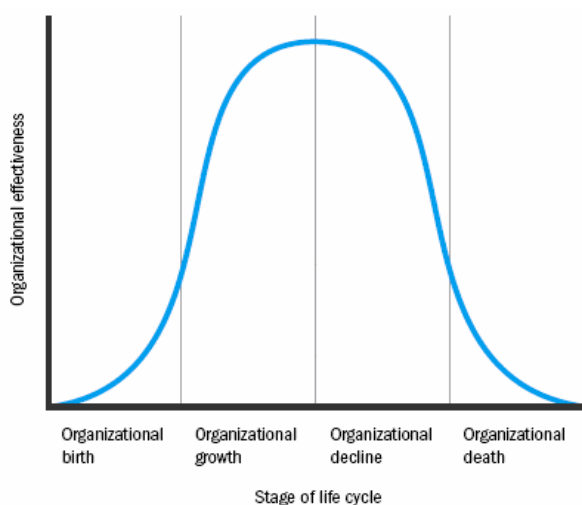


Zoals reeds vermeld zijn alle cultuuraanbieders concurrenten van elkaar. Ze proberen allemaal beslag te leggen op een deeltje van de vrije tijd van hun klanten. Aan deze concurrentie is echter ook een goede kant verbonden. Het dwingt de organisaties tot creatief denken en tot innovatie. Deze innovatie is essentieel voor de ontwikkeling van de organisatie. Innovatie kan de creatie van een nieuw product zijn, of het introduceren van een nieuwe productiemethode of organisatiecultuur. Innovatie is pas een feit wanneer een nieuw idee zich doorzet naar de markt. Wanneer dit gebeurt, heeft de organisatie een concurrentievoordeel opgebouwd. Als de innovatie door andere organisaties overgenomen wordt, gaat het voordeel verloren. Het is dus van belang om een voordeel op te bouwen dat moeilijk kan gekopieerd worden. Hiermee verschijnt HRM op de voorgrond. Het menselijk kapitaal kan een bron van competitief voordeel zijn. Een HRM-systeem is door zijn complexiteit moeilijk te kopiëren en is een waardevolle niet- imiteerbare bron van uniciteit. Het is duidelijk dat de opbouw van een HRM-systeem verbonden is met Resource Based Theory.

## 1.5 Levenscyclus van een organisatie

De levenscyclus van een organisatie is te verdelen in verschillende levensfasen. Een levensfase is dan het in de tijd verspreid complex van activiteiten en structuurproblemen op het vlak van besluitvorming, informatieverwerking, procedures, organisatiestructuur en machtsverhoudingen. Dit complex van activiteiten en verhoudingen verandert naarmate de organisatie groeit. De levenscyclusanalyse geeft de groei en ontwikkeling van een organisatie weer en is daarom een nuttig instrument voor het stellen van diagnoses en het doorgronden van problemen en structuren. Het leerrijke van een levenscyclusmodel bestaat er ondermeer in dat elke levensfase wordt afgesloten met een fasespecifieke crisis. Het is belangrijk deze crises te leren situeren en remediëren en indien mogelijk te beperken. Zo zijn er ook fasespecifieke oplossingen voor fasespecifieke problemen. Een model is geen universeel elixir of wondermiddel dat klakkeloos op iedere instelling kan worden toegepast! We dienen steeds de specifieke toestand van een organisatie te bekijken, zijn artistiek en zakelijk leiderschap, zeker wanneer de organisatie zich in een crisisfase (een overgang tussen twee fases) bevindt. Er bestaan vele modellen die de levensfase van bedrijven schematisch weergeven. Een basismodel is de klassieke klokcurve van Theodore Levitt.

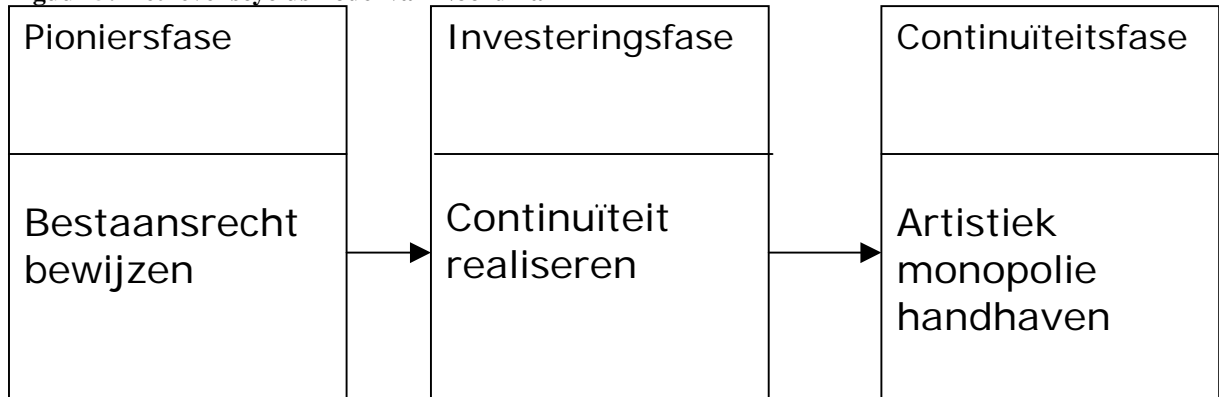
**Figuur 4: Het levenscyclusmodel van Theodore Levitt**





Een model dat meer toegespitst is op de artistieke sector is dit van Th. B. J. Noordman. Ook bij dit model zien we drie fases.

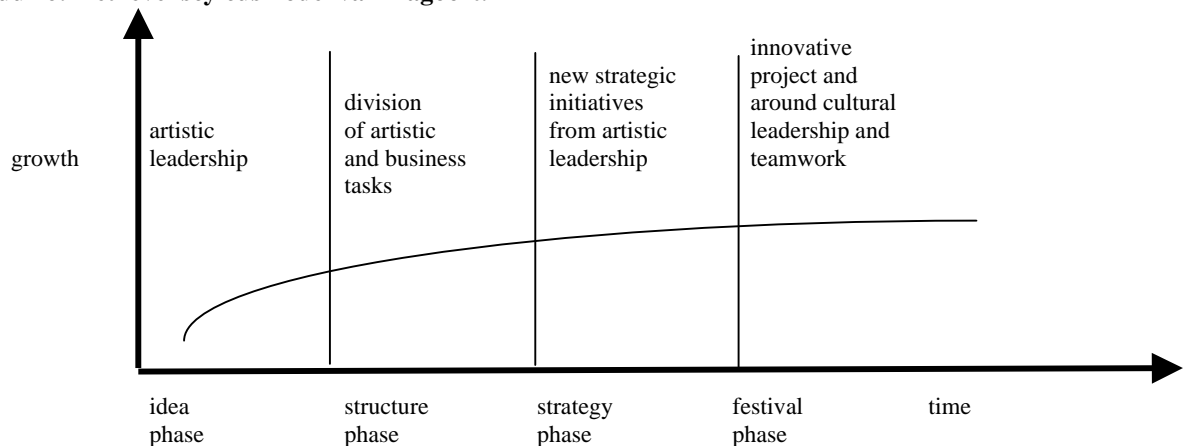
**Figuur 5: Het levenscyclusmodel van Noordman**



Binnen deze scriptie kiezen we voor het model van Giep Hagoort, dat enkel culturele (non-profit) organisaties behandelt.

In zijn boek “Art Management, entrepreneurial style” splitst hij de levenscyclus van een cultureel bedrijf op in vier fases. Hij kwam tot deze verdeling na het bestuderen van een groot aantal culturele organisaties.

**Figuur 6: Het levenscyclusmodel van Hagoort.**



Figuur 6 toont ons de vier levensfases die Hagoort onderscheidt binnen een culturele omgeving. De ideefase toont ons de organisatie ontstaan uit een idee. De klemtoon ligt op het artistieke leiderschap. De praktijk leert dat de overstap van idee- naar

structuurfase zeer moeilijk is en vaak veel tijd vergt. Vele organisaties slagen er niet in een degelijke structuur in te voeren (Hagoort, 2005: 152). Tijdens de structuurfase komt de opsplitsing tussen artistieke en zakelijke kant van de organisatie aan bod. Bij de strategiefase komen er opnieuw strategische initiatieven vanuit het artistieke leiderschap. Wanneer een organisatie in de festivalfase komt, ligt de klemtoon op vernieuwing, innovatieve projecten en teamwork.

In tabel 2 hebben we het soort leiderschap en de kernelementen van de organisatie per fase samengevat. Bron is 'Art Management, entrepreneurial style' van Giep Hagoort. Hagoort kwam tot dit model door het combineren van het inductieve en het deductieve. Hij bestudeerde een groot aantal culturele organisaties (zonder te specificeren of het enkel om productieve, dan wel om productieve en receptieve huizen gaat). Daarnaast vertrekt hij eveneens vanuit een aantal bestaande kernideeën rond organisatieontwikkeling. (Hagoort, 2005: 146)

**Tabel 2: Kernelementen en leiderschap tijdens vier levensfasen van Hagoort.**

	<b>Idee fase</b>	<b>Structuur fase</b>	<b>Strategie fase</b>	<b>Festival fase</b>
<b>Soort leiderschap</b>	Artistiek leiderschap	Splitsing artistiek/zakelijk	Strategisch initiatief vanuit artistiek leider	Teamwork/ cultureel leiderschap/innovatief
<b>Kern elementen</b>				
<b>Ontstaan uit</b>	a)idee van een pionier of b)formele beslissing	-nood aan structuur -nood aan continuïteit door organische uitbreiding en planning van de activiteiten	-signalen van de omgeving -impulsen vanuit artistiek leiderschap	-input van eigen mensen moet de organisatie stuwen -de inhoud moet de vorm bepalen
<b>Dominante factoren voor ontwikkeling</b>	Leiderschap, in a)enthousiasme b)twijfels aan de competentie	Opsplitsing van de taken, coördinatie en planning	De omgeving	Mobiele structuren en internationaal netwerk
<b>Strategievorming</b>	De missie is evident in a) ad hoc strategieën b) programmeren	Jaarlijkse planning/programmeren van missie Duidelijke doelen, gebaseerd op de originele ideeën van de eerste fase	Ontwikkelen van (dikwijls traditioneel) strategisch management	Toepassen nieuwe denkpistes (vb interactief strategisch management)
<b>Karakteristieken</b>	Organisatorische onzekerheden, kortetermijndenken (intern en extern) Standaardisatie in a) ontbreekt b) opgelegd financiering a) nauwelijks b) enkel bij het begin oriëntatie bij a)functioneel b)prod./markt	- verdeling van de verantwoordelijkheden - teamwork én hiërarchie - professionalisatie - eigen standaardisatie en methodes - financiën groeien mee met de langetermijnplanning - product of product/markt georiënteerd	- wisselwerking tussen middel en hoger management - langetermijndenken - uitdiepen kwaliteit - meetbare resultaten - markt/product georiënteerd	Fragmentarische organisatie - afwisselend rustige en woelige periodes - geen staffuncties - flexibele werkrelaties - innovatie - projectfinanciering - minimale overhead

<b>Duur van de fase</b>	1-5 jaar	4-10 jaar	4-15 jaar	Alterneren tussen lange periode festival fase en strategiefase
<b>Samenwerking</b>	Rond het leiderschap a) spontaan b) geforceerd	Leiderschap (ook als facilitator) vereist Groeiende gemeenschappelijke organisatiecultuur	teams, herkenbare organisatiecultuur Vnl. strategisch leiderschap en interne sturing door managements teams	Rond het leiderschap en in autonome werkvormen
<b>Crisis</b>	Leider onbewust van noodzaak verdere ontwikkeling en professionele structuur Organisatie is kwalitatief niet houdbaar en mankeert langetermijn-financiering De vorm is in a) te weinig structuur b) te kunstmatig	- automatisme - niet langer kwaliteit en professionalisatie, wel verdedigen van posities - innovatie dooft uit - leider wordt deel van het probleem - standaardisatie → bureaucratie - management te zwak om beslissend op te treden	- te veel bureaucratie, te weinig ruimte voor groepen - te weinig oog voor omgeving en marketing, te veel oog voor politiek	Verwaarlozing van planning en project financiering - Terugval naar functie structurering - dynamische krachten geraken niet geïntegreerd
<b>Oplossingen</b>	Externe redding in a) geen b) gebaseerd op financiële of politieke gronden	Externe financiers starten een nieuwe ideefase of dwingen de organisatie naar een structuurfase	- een coup, inclusief interim management, kan de organisatie redden - overname door een derde is mogelijk	

## 1.6 Ondernemerschap

Het laatste kernelement dat we kunnen verwachten binnen een kunstencentrum is ondernemerschap. Het begrip ondernemerschap (entrepreneurship) laat zich echter moeilijk omschrijven. Een enge definitie bepaalt zeer precies de functie of de eigenschappen van de ondernemer, maar sluit er een aantal activiteiten en eigenschappen uit. Deze worden door anderen dan wel gezien als eigen aan het ondernemerschap. Aan de ander kant van het definitiespectrum hebben we dan de ruime definities, die door hun breedte aan operationele waarde verliezen.

Van Bastelaere beschreef de specifieke ondernemerscompetenties binnen de kunstencentra. Hij vertrok daarbij vanuit de Resource Based Theory en kwam tot de volgende kerncompetenties voor de ondernemer:

- *cognitief inzicht* in de waarde van *bepaalde resources*
- capaciteit *opportunities* te detecteren en te realiseren via cognitie maar ook via sociale interactie
- *algemene kennis* om *gespecialiseerde kennis* en bestaande resources bijeen te brengen, te coördineren en te exploiteren
- bestaande resources recombineren tot heterogene output (= *innoveren*)

Conclusie hierbij was dat deze ondernemerscapaciteiten schaars, waardevol en moeilijk te imiteren zijn.

Ook Giep Hagoort ging op zoek naar een definiëring of omschrijving, door vergelijking van vakliteratuur (Hagoort, 2005: 214-215). Bij alle onderzoek naar ondernemerschap kwamen volgende eigenschappen, functies en gedragingen naar voor:

### Gedragingen en functie van de ondernemer

- Innovator
- Manager
- Investeerder

(Karakter) eigenschappen van de ondernemer

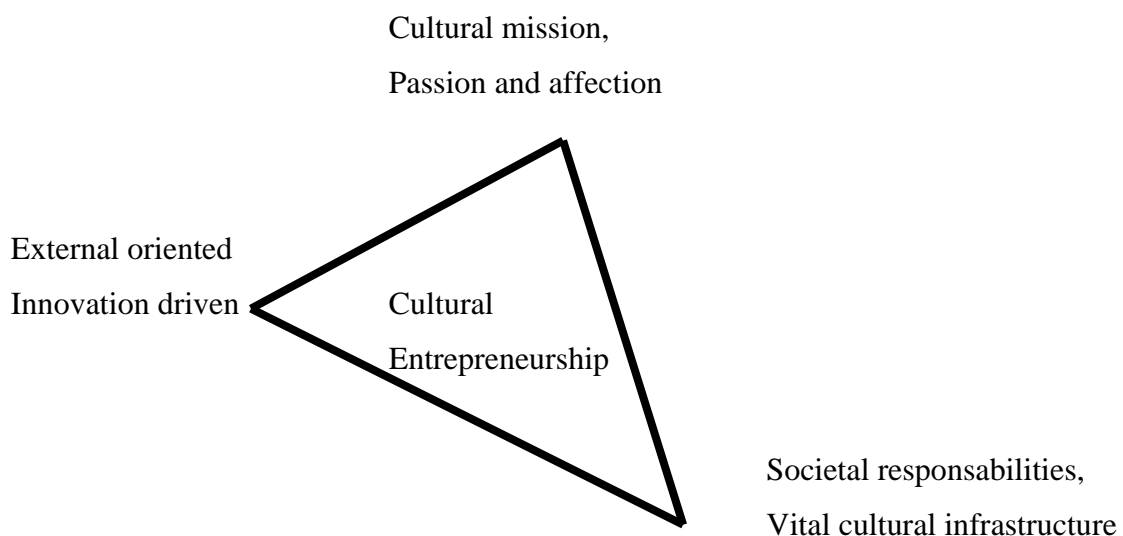
- Opportunisme
- Inventiviteit
- Creativiteit
- Vindingrijkheid
- Gedrevenheid
- Ambitie
- Geringe risico-aversie

Een ondernemer kunnen we dan beschrijven als “iemand die zijn eigen opportunisme, inventiviteit, creativiteit, vindingrijkheid, gedrevenheid en ambitie omzet in innovatief gedrag, binnen een functie van manager of investeerder. Hij schuwt daarbij geen risico's.”

Hagoort beschrijft ondernemerschap als één van de managementrollen binnen een organisatie en de rol van ondernemer als “*an entrepreneur is environmentally oriented, always seeing chances and opportunities, more interested in strategies and innovations, and less in structure*” (Hagoort, 2005: 195).

Voor culturele ondernemingen gaat hij een stap verder: hij schematiseert de kernelementen van het cultureel ondernemerschap in de volgende figuur:

**Figuur 7: Kernelementen van het cultureel ondernemerschap volgens Hagoort**



Het cultureel ondernemerschap is op de buitenwereld georiënteerd, met verantwoordelijkheden naar de maatschappij en met een culturele missie. Deze missie wordt met passie en overgave uitgedragen. Dit type van cultureel ondernemerschap ziet hij niet los van de traditionele managementdomeinen strategievorming, organisatieontwerp en leiderschap. Deze domeinen beschouwt hij echter als eerder cognitieve aspecten van het cultureel ondernemerschap.

Het ondernemerschap is een zeldzaam goed. De leiding van een kunstencentrum moet aanwezig entrepreneurship dan ook koesteren en aanmoedigen.

## **1.7 Besluiten**

In dit eerste hoofdstuk schetsten we een conceptueel kader voor een kunstencentrum in Vlaanderen. Naast de decretale minimumvereisten bespraken we nog vijf andere kernelementen voor een (kunsten)organisatie.

Het belangrijkste onderdeel, waaruit alles vertrekt is de missie. De missie bepaalt de identiteit van de organisatie, het reflectiekader waaraan alle andere beslissingen worden afgetoetst. Deze missie dient realistisch en voor alle stakeholders aanvaardbaar te zijn en geeft antwoord op vragen als ‘wie zijn we’, ‘waar staan we voor’, ‘voor wie en waar doen we het’. Ze geeft eveneens een voldoende ambitieus toekomstperspectief voor de organisatie weer.

De vertaling van de missie gebeurt binnen het strategisch plan. In dit plan worden strategische, langetermijndoelen en operationele kortetermijndoelen vastgelegd. De operationele doelen worden SMART geformuleerd. De operationele doelstellingen worden vaak mee opgenomen in het jaarplan en zijn op die manier een concreet houvast en een referentiekader voor alle medewerkers.

Tijdens het vertalen van de missie naar een strategisch plan, zal de organisatie rekening dienen te houden met zowel externe als interne factoren. De organisatie kan daarbij een positioneringsmodel hanteren, zoals dat van Michael Porter en zo proberen een voordeel te halen op zijn concurrenten. De Resource Based Theory zal minstens zo belangrijk en effectief zijn in de woelige kunstenwereld. Bij deze RBT ligt de klemtoon op de eigen

resources van de organisatie. De belangrijkste resources zijn heterogeen en immobiel. Enkel deze resources zijn strategisch waardevol. Ze zijn schaars, moeilijk te kopiëren en niet substitueerbaar en kunnen zo een (duurzaam) concurrentievoordeel opleveren. Menselijk kapitaal is een belangrijke of misschien wel de belangrijkste resource voor een kunstorganisatie. Het uitbouwen van een strategisch HRM-beleid, wat door zijn complexiteit moeilijk te kopiëren is, kan dan een waardevolle, niet-imiteerbare bron van uniciteit worden.

Een kunstorganisatie kan ook veel leren door een levenscyclusanalyse te maken. Een goed onderbouwd model voor culturele instellingen is dat van Giep Hagoort. Hij verdeelt de levensloop van een organisatie in vier periodes. Van iedere periode beschrijft hij de kernelementen, het leiderschap, de eindcrisis en eventuele oplossingen. Eigen aan een model is dat het niet klakkeloos overzetbaar is op eender welke instelling. De specifieke situatie van iedere instelling blijft essentieel. Een model kan wel inzicht geven in de huidige situatie van de organisatie en toekomstige uitdagingen voorspellen.

Een laatste element dat we bespraken is het ondernemerschap. Ondernemerschap is essentieel voor het doorgroeien van een kunstencentrum. We omschreven een ondernemer als “iemand die zijn eigen opportunisme, inventiviteit, creativiteit, vindingrijkheid, gedrevenheid en ambitie omzet in innovatief gedrag, binnen een functie van manager, investeerder of bedrijfseigenaar. Hij schuwt daarbij geen risico’s.” Een ondernemer heeft een cognitief inzicht in de waarde van bepaalde resources. Hij heeft de capaciteit *opportuniteiten* te detecteren en te realiseren via cognitie maar ook via sociale interactie. Daarnaast kan hij *gespecialiseerde kennis* en bestaande resources bijeen brengen, coördineren en exploiteren. Hij slaagt erin bestaande resources te recombineren tot een heterogene output. (= *innoveren*)

Dat deze ondernemerscapaciteiten schaars, waardevol en moeilijk te imiteren zijn, wekt geen verwondering. Het is dan ook aan de leiding van een kunstencentrum om bij ieder van hun werknemers het aanwezige ondernemerschap te ontwikkelen, te koesteren en aan te moedigen.



## Hoofdstuk 2. Jazz in Vlaanderen, België en Europa

Voor we De Werf en zijn werkzaamheden van naderbij bekijken, onderzoeken we in dit hoofdstuk hoe momenteel de stand van zaken is rond jazz. We schetsen het huidige klimaat en bekijken naast het gesubsidieerde deel van het landschap ook het niet-gesubsidieerde initiatief. We richten onze blik in eerste instantie op Vlaanderen en België. Daarna bekijken we enkele initiatieven uit het buitenland, waarbij Nederland ons eerste vergelijkingspunt is.

### 2.1 Jazz in Vlaanderen en België

#### *2.1.1 Jazz anno 2008: een heropleving?*

De laatste twee decennia is het cultureel aanbod in Vlaanderen enorm toegenomen. Er is een complete ‘vrijtijdsindustrie’ ontstaan met een zeer grote diversiteit. Binnen dit ruime aanbod is jazz slechts een kleine speler. Daar waar jazz tot de jaren veertig van de vorige eeuw nog bedoeld was voor een dansend en ruim publiek, veranderde dit drastisch vanaf de opkomst van de bebop en met de komst van de populaire Amerikaanse muziek. De jazz kreeg een eerder intellectueel imago, muziek bedoeld voor een kleine groep ‘aficionados’, harde fans.

De laatste heropleving van de jazz in België dateert van eind jaren tachtig en werd geïnitieerd vanuit de Brusselse en de Waalse scène. In Brussel kwam alles op gang rond de club Le Quai. In Wallonië was Luik de eerste stad in België waar een professionele jazzopleiding aan het conservatorium werd opgestart.

Internationaal was er, voornamelijk onder impuls van trompettist Wynton Marsalis, een heuse restauratiebeweging in de jazz ontstaan. Free improvisation en fusion waren volledig uit en men ging terug op zoek naar de traditionele waarden van de jazz; improvisatie over akkoordenschema's, swing, ... Marsalis slaagde er in jazz in de massamedia te krijgen, maar door zijn enge omschrijving van het begrip jazz, was de revival al snel voorbij<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Keith Jarrett over collega jazzmuzikant Wynton Marsalis: “Wynton is jazzy the same way someone who drives a BMW is sporty.”

Vandaag wint de jazz opnieuw duidelijk aan belang. De media spelen daarin een belangrijke maar zeer gecontesteerde rol. We bevinden ons in het tijdperk van de hypes en trends. Muzikanten als Jamie Cullum, Michael Bublé en Madeleine Peyroux,... worden met behulp van hun 'major' platenlabel tot de sterstatus verheven. De juiste 'looks', charisma en goed overkomen op tv worden daarbij even belangrijk als de muzikale diepgang. Het is voor deze musici dan ook niet eenvoudig om hun artistieke integriteit te bewaren. Wat er van deze sterren overblijft wanneer de hype voorbij is, is zeer de vraag. In die zin kan men hausse van de jazz ietwat relativiseren. In de media beperkt de 'jazzhausse' zich tot enkele door majors gesponsorde 'sterren'. Ook Vlaanderen heeft sinds vorig jaar zijn ster, Jef Neve. Een voortreffelijk pianist, die er bovendien in slaagt steeds weer verschillende mediakanalen te bereiken (Wijnants, D., 2007: 66-67). Het pleit voor Jef Neve dat hij met zijn jazzprogramma op Klara een forum biedt aan collega's muzikanten. De schaarse ruimte die jazz krijgt in de media wordt bijna volledig opgevorderd door die enkele 'sterren'. De rest van de culturele pagina's en programma's wordt gevuld met voornamelijk Angelsaksische pop- en rockartiesten. Niet één krant of weekblad, niet één tv- station in Vlaanderen lijkt hieraan te kunnen ontsnappen. Ze berichten allemaal over hetzelfde en doordat ze dit doen krijgen de door hen behandelde onderwerpen ineens een groot gewicht.<sup>2</sup> Of zoals Luc Tuymans het onlangs stelde: "de media behandelen enkel nog de media".

Ondanks de zwakke positie die de jazz in de media inneemt (op de enkele 'major-sterren' na), zijn er toch duidelijke tekenen van een heropleving. Zo hebben bijna alle Vlaamse muziekacademies nu al geïnvesteerd in een afdeling "jazz en lichte muziek" en kan men aan alle Koninklijke Conservatoria een voortgezette jazzopleiding volgen. Naast de bestaande grote festivals wordt er terug meer live jazz gebracht in kroegen en clubs. (in 2.1.2.2 gaan we hier verder op in) Ook op het internet stellen steeds meer jazzmusici zichzelf en hun werk voor, via websites als myspace.com.

We kunnen besluiten door te stellen dat de jazz anno 2008 wel degelijk aan een voorzichtige opmars bezig is. Helaas wordt deze opmars bemoeilijkt door de beperkte media-aandacht. Ook hier speelt de groeiende concurrentie op de vrijetijdsmarkt.

---

<sup>2</sup> Voorbeeld hiervan is het nieuwe album van DEUS, "Vantage Point". Gedurende een hele maand is deze nieuwe plaat incontournable op zowat alle Vlaamse radio- en tv- stations. Interviews, pre-releases, privé try-outconcerten, try-outconcerten, concerten in de repetitieruimte, exclusieve meet en greet, persembargo's,...En dit alles terwijl de critici het er nog niet over eens zijn of het nu een goede cd is of niet...

## ***2.1.2 Gesubsidieerde jazz versus niet-gesubsidieerde jazz***

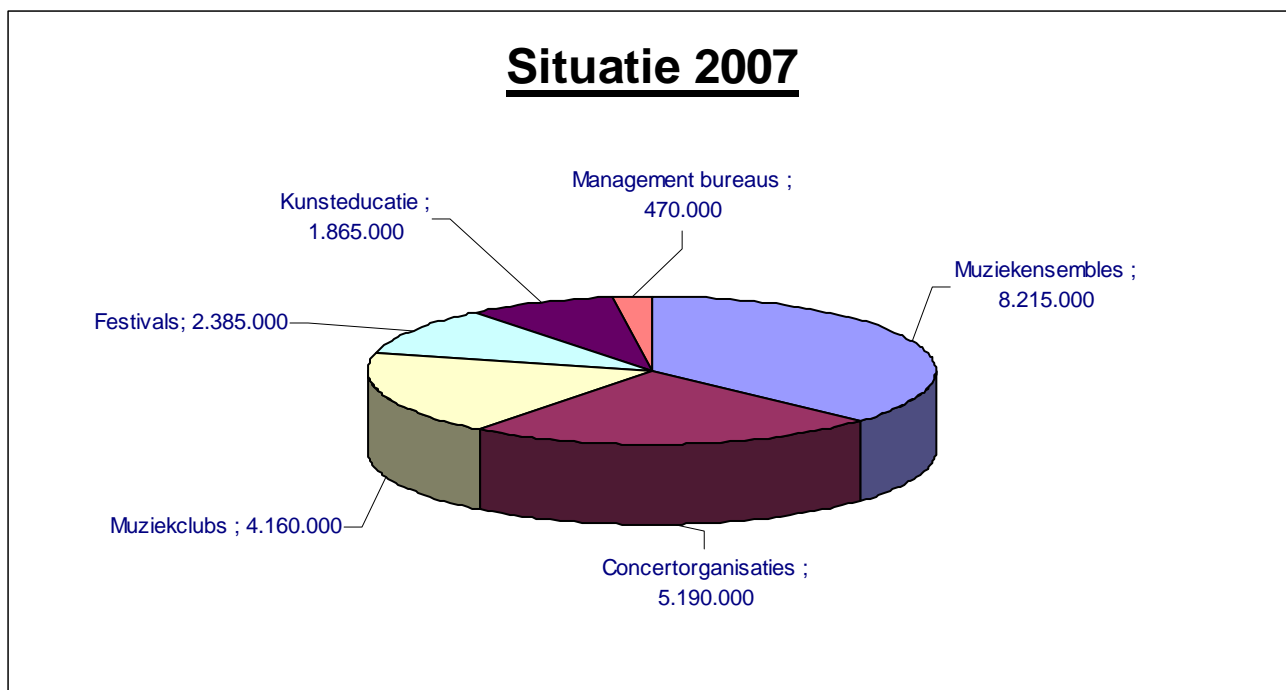
### *2.1.2.1 De gesubsidieerde sector*

De voorzichtige opmars van de jazz is ook op beleidsmatig vlak niet onopgemerkt gebleven. Getuige daarvan de studie “*Meer armslag voor jazz*” die Simon Korteweg in opdracht van het Agentschap Kunsten en Erfgoed van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap in 2006 mocht maken. Eén van zijn bevindingen was dat circa elf procent van de Vlamingen die gebruik maken van het muziekaanbod één of meerdere keren per jaar een jazzconcert bijwoont. Hij pleit er in zijn nota dan ook voor om de subsidies voor jazz op te trekken tot zo’n tien procent van het totale aan subsidies gespendeerde bedrag.

De toekenning van subsidies en erkenningen gebeurt door middel van het Kunstendecreet. Dit decreet van 4 april 2004 tekent een open en samenhangend kader voor alle professionele kunstvormen: podiumkunsten, muziek, theater, letteren, architectuur,... Alle professionele kunstvormen en ook alle mengvormen worden op één manier benaderd, met als doel meer transparantie en objectiviteit te bekomen bij het toekennen van middelen (De Laeter, 2007: 136). Het subsidiëringssysteem valt uiteen in twee grote delen. Er zijn enerzijds de structurele subsidies, die worden toegekend voor een periode van twee of vier jaar. Daarnaast zijn er de projectsubsidies. Het is de Minister van Cultuur die de uiteindelijke beslissing neemt. Deze beslissing is gebaseerd op de adviezen van de respectieve beoordelingscommissies (artistiek advies) en de administratie cultuur (zakelijk advies).

We onderzoeken welke bedragen de Vlaamse Gemeenschap in 2007 spendeerde aan subsidies voor muziekgezelschappen en destilleren daaruit het procentuele aandeel van de jazz. Bron van de cijfers is de website van het Departement Cultuur, Sport, Jeugd en Media van de Vlaamse Gemeenschap.

**Figuur 8: Verdeling in 2007 van de structurele subsidies muziek op basis van het kunstendecreet**



In tabel drie specificeren we welk aandeel de jazzsubsidies innemen ten opzichte van het totaal bedrag aan structurele subsidies.

**Tabel 3: Verdeling in 2007 van de structurele subsidies muziek op basis van het kunstendecreet**

	<b>Toegekende structurele subsidies in 2007</b>	<b>Toegekende structurele subsidies voor jazz</b>	<b>Percentage toegekend aan jazz</b>
Muziekensembles	8.215.000	575.000	6,9%
Concertorganisaties	5.190.000	225.000	4,3%
Muziekclubs	4.160.000	Nihil	0%
Festivals	2.385.000	228.000	9,5%
Kunsteducatie	1.865.000	Nihil	0%
Management bureaus	470.000	Nihil	0%
<b>TOTAAL</b>	<b>22.285.000</b>		

We bekijken nu de verschillende opsplitsingen uit tabel 3 in detail

### **Muziekensembles**

De Vlaamse Gemeenschap erkent en ondersteunt structureel 27 ensembles. Daarvan vallen vier gezelschappen binnen het segment jazz.

**Tabel 4: Structurele gesubsidieerde ensembles 2007 op basis van het kunstendecreet.**

<i>Ensemble</i>	<i>Jaarlijkse subsidie</i>
Brussels Jazz Orchestra	€250.000
Flat Earth Society	€150.000
Octurn	€100.000
Määk Spirit	€75.000

Deze vier gezelschappen samen krijgen 575.000 euro, of 6,9% van het totale door de Vlaamse Gemeenschap aan gezelschappen gespendeerde subsidiebedrag van 8.215.000 euro.

### **Kunstencentra en werkplaatsen met jazzprogrammatie**

Van alle gesubsidieerde kunstencentra is er slechts één (De Werf) dat zich in zijn programmatie specifiek op jazz richt en een uitgebreide programmatie, zo'n 30 concerten per jaar, aanbiedt. Een aantal kunstencentra hebben een beperkt aanbod aan jazz in hun programmatie. Ze vertrekken daarbij vanuit een zo breed en volledig mogelijk cultureel aanbod aan hun publiek, eerder dan vanuit een specifieke kennis en gedrevenheid omtrent jazz.

Bij de Singel is de programmatie zeer beperkt, slechts enkele concerten per jaar. Bij de Vooruit is het aanbod groter en zowel deSingel als de Vooruit programmeren internationale namen. Bij de Roma en het Stuk in Leuven is er ook een beperkte (nationale) programmatie.

**Tabel 5: Structurele gesubsidieerde kunstencentra 2007 op basis van het kunstendecreet**

<i>Naam kunstencentrum</i>	<i>Ontvangen subsidie 2007</i>
De Singel Antwerpen	€3.600.000
De Vooruit Gent	€2.000.000
Stuk Leuven	€1.500.000
De Werf Brugge	€1.000.000
Rataplan Antwerpen	€400.000

### **Concertorganisaties**

Er worden twaalf concertorganisaties gesubsidieerd. Twee van deze organisaties zijn actief op het terrein van de jazz, nl. de JazzLab Series en De Spiegel.

De JazzLab series zijn ontstaan vanuit De Werf en worden in 3.4.2 verder besproken.

**Tabel 6: Gesubsidieerde concertorganisatoren in 2007 op basis van het kunstendecreet**

<i>Naam organisator</i>	<i>Ontvangen subsidie 2007</i>
JazzLab Series	€150.000
De Spiegel Sint-Niklaas	€75.000

### **Festivals**

De subsidies die deze festivals werden toegewezen zijn projectsubsidies.

De Flemish Jazz Meeting werd gesubsidieerd vanuit het door de Vlaamse Gemeenschap voorziene budget voor 'internationale activiteiten'.

**Tabel 7: Projectsubsidies jazzfestivals 2007 op basis van het kunstendecreet**

<i>Naam festival</i>	<i>Ontvangen subsidie 2007</i>
Jazz en Muziek Gent (Blue Note Records)	€110.000
Motives Festival Limburg	€50.000
Free Music	€50.000
Jazz Brugge Festival	€25.000
Flemish Jazz Meeting	€18.000

### **Opnameprojecten**

De Vlaamse Gemeenschap subsidieert ook opnameprojecten. Bij deze opnameprojecten is de jazz zeer goed vertegenwoordigd, met tien van de drieëntwintig gehonoreerde aanvragen. De helft van de toegekende subsidies ging daarbij naar cd-producties voor het label W.E.R.F., waar we in punt 3.3.3 van deze scriptie dieper op ingaan.

### **Muziekclubs**

Slechts één muziekclub ontving in 2008 voor het eerst een projectsubsidie voor de periode januari-april 2008: de Hot Club de Gand.

### **Kunsteducatie en alternatieve managementbureaus**

Geen enkel kunsteducatief initiatief rond jazz wordt door de Vlaamse Gemeenschap betaald. Er zijn ook geen gesubsidieerde alternatieve managementbureaus die zich op het gebied van jazz begeven.

#### *2.1.2.2 De niet-gesubsidieerde sector*

Naast de gesubsidieerde sector bestaan er uiteraard nog een zeer groot aantal niet-gesubsidieerde voorstellingen of projecten. Onderzoek uit 1997 toont aan dat ongeveer één derde van de podiumvoorstellingen het redt zonder subsidies<sup>3</sup> (Laermans, Lievens en Waeghe, 2003: 94).

Een groot gedeelte van deze niet-gesubsidieerde voorstellingen zijn amateurtoneelvoorstellingen en concerten en optredens van niet-professionele muziekverenigingen.

Het aantal jazzvoorstellingen is zeer beperkt en dat heeft ook te maken met de schaarste aan fora, aan speelplaatsen voor jazz. In de grotere steden (Brussel, Gent, Antwerpen) zijn er, naast de gesubsidieerde podia, in het beste geval één of enkele kroegen waar live jazzmuziek wordt gespeeld. Het feit dat de optredens soms/vaak als niet-storende achtergrond worden beschouwd, laten we hier nu nog even buiten beschouwing...

In de grote steden zijn deze optredens soms in samenwerking met de plaatselijke Koninklijke Conservatoria. De voordelen van een dergelijke samenwerking zijn voor

---

<sup>3</sup> In 1997 vonden in Vlaanderen en Brussel 25.610 podiumactiviteiten plaats. Daarvan werden er 16.999 gesubsidieerd.

iedereen duidelijk: de studenten krijgen een podium, bouwen ervaring en contacten op. De organisator (in de meeste gevallen uitbaters van een horecazaak, met een hart voor jazz) kunnen live muziek aanbieden, voor een democratische prijs. De muzikanten kunnen worden betaald via het systeem van de Kleine Vergoeding Regeling (KVR), wat het toenemende aantal kleine cluboptredens voor een deel verklaart.<sup>4</sup>

Wanneer we de grotere steden verlaten, wordt het landschap voor de jazzmusici wel zeer schraal. In de kleinere steden en in de gemeenten zijn er praktisch geen speelmogelijkheden.

## 2.2 Europese Jazz

Voor de Europese jazz is Nederland ons eerste vergelijkingspunt. De jazz is er al decennia lang meer populair dan in Vlaanderen en werd er gelanceerd door ondermeer Hans Dulfer, Misha Mengelberg, Willem Breuker en Han Bennink. De speerpunt van het Nederlandse beleid is het nieuwe Bimhuis, centraal gelegen aan haven en Centraal Station, waar bijna dagelijks een jazzconcert plaatsvindt. Dat dit nieuwe Bimhuis erin slaagde op enkele jaren tijd het oude, met nostalgie en roem overladen oude Bimhuis te doen vergeten, bewijst het organisatietalent van onze Noorderburen. Ze slaagden erin de gezelligheid en sfeer van het oude Bimhuis te transporteren en te integreren in een gloednieuw gebouw. Dit gebouw getuigt niet enkel van de bereidheid van de overheid om te investeren in jazz, maar ook van de overtuigingskracht en het georganiseerde lobbywerk van de sector. Maar ook in Nederland komt het succes niet zomaar aanwaaien. Zo stelde men er in een recent verleden vast dat er té weinig podia zijn voor jazz en dat de jazz bijna volledig uit de theaters was verdwenen.<sup>5</sup> Dit verdwijnen van de middelgrote podia is een fenomeen dat wereldwijd waarneembaar is. Stuart Nicholson signaleerde dit probleem ook in zijn recente boek “Is jazz dead, or has it moved to a new address?”. Hij stelde het als volgt: “*It’s pretty rough here in New York, there’s no*

---

<sup>4</sup> Met de KVR heeft de Regering ervoor gezorgd dat beperkte artistieke prestaties kunnen worden uitbetaald zonder administratieve rompslomp en zonder fiscale of sociale afhoudingen.

<sup>5</sup> De sectoranalyse van de Raad voor Cultuur van 2004 noemde de achteruitgang van het aanbod “dramatisch” en noemde het laten groeien van dit aanbod als prioritair punt.



*'jazz middle class'. You either play at Lincoln Centre or the Iridium for people dining, or you play at tonic for the door.'* (Nicholson, 2005: 11).<sup>6</sup>

In Nederland kwam er een antwoord op het verdwijnen van de middelgrote zalen. Het kwam van Jazz Impuls, een stichting die de jazz in Nederland promoot. Hun missie bestaat erin om *"... zonder concessies te doen aan kwaliteit en artistieke trachten om een groter publiek voor jazz te interesseren met een programmering van dubbelconcerten in een dermate royale variatie en diversiteit aan jazz, dat ook twijfelende aspirant jazzliefhebbers belangstellend raken om van deze concerten kennis te nemen. Het is onze hoop dat daarmee het beoogd eindresultaat wordt bereikt zijnde: de waardering en belangstelling voor jazz in ons land te bevorderen."*<sup>7</sup> In de praktijk organiseert Jazz Impuls een uitgebreide reeks concerten, met bekende Nederlandse jazznamen. Tijdens het eerste deel van het concert wordt er plaats gegeven aan jeugd en experiment, met dansbare jazz, beats, loops en dj's. Tijdens het tweede deel treedt (meestal) een jazzzangeres op met een makkelijker toegankelijk repertoire. Het eerste seizoen waren er 114 concerten, goed voor 17.000 bezoekers. Een tweede seizoen 122 concerten voor 24.000 bezoekers. Dit seizoen zijn er 150 concerten gepland en zal de kaap van de dertigduizend bezoekers worden gehaald.

Slechts een zeer beperkt aantal Vlamingen vindt de weg naar de Nederlandse podia. Dit heeft opnieuw te maken met het ook in Nederland beperkt aantal podia, maar vooral met de gebrekkige organisatie van de Vlaamse scène. De organisatie en structuur van de Nederlandse scène kunnen we als "good practice"-voorbeeld voor Vlaanderen nemen.

Tussen Vlaanderen en Frankrijk is de uitwisseling van muzikanten en podia nog meer beperkt. Of hier sprake is van het zo beroemde Franse chauvinisme is niet onmiddellijk duidelijk. Feit is dat bijna geen Vlaamse musici op Franse podia spelen, op enkele jazzfestivals na. Er wordt ook weinig of geen gebruik gemaakt van grensoverschrijdende subsidies, hetzij Vlaams, Federaal of Europees. Het ontstaan van de Euregios opent op dit vlak misschien perspectieven. Zo ligt de metropool Rijsel, met meer dan één miljoen inwoners, op amper 60 kilometer van Brugge.

Voor volgend seizoen ligt er wel een kans voor de Belgische musici. AFIJMA (de vereniging die de Franse jazzorganisatoren verenigt en een vijftigtal podia vertegenwoordigt) wil volgend seizoen de Belgische jazz centraal stellen. Op alle

---

<sup>6</sup> Jazzclub Tonic, waar Nicholson naar verwijst in zijn boek, is reeds opgedoekt.

<sup>7</sup> <http://www.jazzimpuls.nl/aanmelden.php>, gelezen op 01/01/2008.

AFIJMA podia kan telkens minimum één Vlaamse groep worden geprogrammeerd. De enige voorwaarde is dat België instaat voor de reiskosten van de musici. Mijnheer Bevernage van De Werf woonde de vergadering van AFIJMA bij, maar kon helaas geen uitsluitsel geven over de reiskosten. Er kan hiervoor per concert een subsidieaanvraag worden ingediend, maar of al deze aanvragen zullen worden gehonoreerd, is zeer twijfelachtig. Een oplossing voor het hele pakket is noodzakelijk en de verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij de overheid.

De situatie in de rest van Europa is vergelijkbaar met die in Frankrijk.

Samenvattend kunnen we zeggen dat op het gebied van de jazz het niet mogelijk is te spreken van “een Europese scène”. Er zijn nog steeds vrij hoge muren tussen de verschillende landen. Vlaamse en Belgische artiesten zijn voornamelijk actief in eigen land, en dat geldt bij uitbreiding ook voor de andere landen. Eenvoudig gesteld is de jazzwereld te verdelen in twee delen: de Verenigde Staten en het eigen land. Als artiesten al erkenning krijgen in de Verenigde Staten, dan is dit in eerste instantie door samenwerking met Amerikaanse artiesten. Zo werd het Brussels Jazz Orchestra pas bekend in de VS door hun samenwerking met o.a. Maria Schneider, Dave Liebman, Kenny Werner, ...

Het aantal podia, speelplaatsen voor jazz, is in vrijwel alle Europese landen beperkt. Dit bemoeilijkt ook de transfers van muzikanten tussen de verschillende landen. Er zijn te veel gegadigden voor een te klein aantal podia.

Er zijn nauwelijks nog middelgrote podia; ofwel zijn het kleine jazzclubs, waar de musici spelen voor de inkom, of het zijn grote festivals zoals Blue Note Record Festival<sup>8</sup>, Middelheim, North Sea Jazz,... In Nederland worden serieuze inspanningen geleverd om ook deze middelgrote podia te promoten. In de meeste andere Europese landen is het beleid nog niet zover gevorderd.

---

<sup>8</sup> Dit festival gaat sinds kort door het leven als het Gent Jazz Festival.

## **Hoofdstuk 3. De Werf als organisatie**

Na het conceptuele kader van hoofdstuk 1 en de beschrijving van de Vlaamse en internationale jazzscène in hoofdstuk twee nemen we in dit hoofdstuk De Werf als kunstencentrum onder de loep. We beschrijven de ontstaansgeschiedenis en analyseren en becommentariëren de huidige missie. We gaan ook na hoe deze missie in activiteiten wordt vertaald en maken een levenscyclusanalyse.

### **3.1 Beknopte ontstaansgeschiedenis**

De Werf ontstond in 1986, na de overname van de lokalen van het beroepstheatergezelschap “Theater 19”. Aanvankelijk waren de ambities beperkt. Er was slechts één personeelslid (de huidige directeur, dhr. Rik Bevernage) dat met een aantal vrijwilligers maandelijks een aantal theatervoorstellingen, concerten en vormingsactiviteiten organiseerde.

Om ook een kwalitatieve jazzprogrammatie te kunnen aanbieden, werd een beroep gedaan op de expertise van de vzw “Take Five”, een vzw rond Daniel d’Hulster en Willy Schuyten. Deze vzw organiseerde reeds enkele jaren concerten in het jazzcafé “de Versteende Nacht”. De samenwerking hield twee jaar stand. Willy Schuyten verhuisde naar De Werf, waar hij tot op vandaag mee de jazzprogrammatie bepaalt.

Qua subsidiëring heeft de Werf al een lange weg afgelegd. De eerste subsidies voor een werking als kunstencentrum kwamen er in 1988: 1 miljoen Belgische frank. Het oude theatergebouw was aan renovatie toe en werd in 1991 afgebroken. Een groep vrijwilligers bouwde het complex op amper zes maanden tijd volledig terug op, zonder enige overheidssubsidiëring. Het complex bestaat thans uit een zaal op de gelijkvloerse verdieping met een capaciteit van 120 zitplaatsen voor theater. In de clubopstelling (enkel voor concerten) kan dit worden uitgebreid tot 180 bezoekers. Naast de concertzaal is er een backstageruimte voor de artiesten en een foyer. Op de eerste verdieping zijn de kantoren van de directeur en van de medewerkers en een vergaderzaal. Op de zolder is er een zaal met een tribune voor 50 personen. Deze ruimte wordt momenteel niet gebruikt.

De Werf werkt vandaag rond drie thema's, namelijk theater, jeugdtheater en jazz.

Bij theater en jeugdtheater is de werking zowel productief als receptief. De theaterwerking werd in 2006 nog aanzienlijk uitgebreid na de fusie van De Werf en Het Net, een ander gesubsidieerd theaterhuis in Brugge. Het resultaat van de fusie werkt verder onder de naam De Werf. Ze hebben hun eigen jaarlijks theaterfestival "Jonge Snaken".

Naast de uitgebreide theaterwerking, is er de jazzwerking. Binnen deze scriptie zal de aandacht gaan naar de jazzwerking.

De Werf organiseert zo'n dertig concerten per jaar, meestal in eigen huis. Daarnaast hebben ze een eigen platenlabel, W.E.R.F., waarmee ze jaarlijks acht jazz cd's uitbrengen. Naast deze muzikale activiteiten investeert De Werf ook in de opbouw van een nationaal en internationaal netwerk voor zowel muzikanten als organisatoren. Zo speelt De Werf nog steeds een belangrijke rol in de JazzLab Series en bij Jazz Brugge, de vzw die de Flemish Jazz Meeting en het Jazz Brugge Festival organiseert. Ook voor organisatorische en administratieve problemen probeert De Werf een oplossing aan te reiken. Hiermee neemt De Werf de facto een rol als steunpunt voor de Vlaamse jazz op zich. Verder in deze scriptie gaan we dieper in op al deze facetten.

Vandaag is De Werf uitgegroeid tot een kunstencentrum dat twintig mensen tewerkstelt en van de Vlaamse Gemeenschap een jaarlijkse structurele subsidie van €1.000.000,00 ontvangt. Stad Brugge subsidieert jaarlijks voor een bedrag van €15.000,00. Met de provincie werd een convenant afgesloten. Binnen de afspraken van dit convenant ontvangt De Werf jaarlijks een bedrag van €31.000.

## **3.2 Missie**

### ***3.2.1 Klemtonen binnen de missie***

De Werf heeft tot op heden geen uitgeschreven missie of visietekst.

Pionier en directeur van De Werf Rik Bevernage weet wel waar hij en De Werf voor staan, maar vermijdt controversen en verwijten (ondermeer van elitarisme) door het vastleggen en communiceren van deze missie. Deze strategie snijdt aan twee kanten. Er

ontstaat geen ergernis (door al dan niet terechte kritiek); wat niet weet, niet deert. De discussie die op gang kan komen rond de invulling, de missie van een kunstencentrum en alle bijbehorende waardevolle feedback wordt eveneens niet gehoord. Het is daarbij de vraag of de missie, die voor de directeur wellicht zeer duidelijk is, door alle betrokken stakeholders is gekend en wordt gedragen. Deze erkenning en herkenning door alle betrokkenen is, zoals we zagen bij het opstellen van het conceptueel kader, essentieel.

Wanneer we de werking van De Werf op het vlak van de jazz bekijken, dan zien we dat deze uiteenvalt in twee grote delen.

Aan de ene kant is er het organiseren van concerten en het produceren van CD's. De Werf doet aan creatie, presentatie en probeert een publiekswerking uit te bouwen. Zoals in 1.1 vermeld zijn deze activiteiten decretaal vereist.

De Werf legt daarbij de volgende klemtonen:

- Vlaamse, Belgische en Europese musici.
- Hedendaagse en avontuurlijke jazz
- Pure jazz
- Sociale en maatschappelijke ingesteldheid

Binnen de reguliere programmatie van De Werf ligt de klemtoon op Belgisch en Europees, maar komen ook niet-Europese artiesten aan bod. Bij het Jazz Brugge Festival, dat De Werf mee organiseert, komen enkel Europese musici aan bod. Een tweede klemtoon is dat de gebrachte jazz hedendaags en avontuurlijk moet zijn. Een derde klemtoon binnen het beleid van De Werf is dat ze kiezen voor 'de pure jazz'. Daarmee zeggen ze nee tegen de talrijke mengvormen die momenteel zeer populair zijn. Een vierde belangrijke klemtoon voor De Werf is hun sociale en maatschappelijke ingesteldheid, een ingesteldheid die we doorheen de volledige werking terugvinden. De Werf komt op voor zwakkeren, voor kunstenaars die het moeilijk hebben,... De Werf aarzelt niet om (ook omtrent niet- artistieke gebeurtenissen) duidelijke standpunten in te nemen.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Sinds de inval van Amerika in Irak, wordt er uit symbolisch protest geen Coca-Cola meer verkocht in de foyer van De Werf.

Naast concerten en cd's investeert De Werf intensief in een bredere verspreiding van de jazz en van de Vlaamse jazzmuziek in het bijzonder. Daarvoor bouwen ze een nationaal en internationaal netwerk voor muzikanten en organisatoren op. Een voorbeeld daarvan is de organisatie van de Flemish Jazz Meeting. Dit is eigenlijk een handelsbeurs waarop Vlaamse musici worden voorgesteld aan Europese pers, promotoren en organisatoren. (we bespreken de FJM uitgebreider in 3.4.4.1) De Werf probeert muzikanten met raad en daad bij te staan, op bijvoorbeeld administratief vlak, op vlak van wetgeving, organisatorisch,... Directeur Rik Bevernage zetelt in verschillende commissies en bepleit en verdedigt vurig een verdere uitbouw en ondersteuning van het Vlaamse jazzbeleid. Hij doet dit zowel in het Vlaams Parlement, op talloze binnen- en buitenlandse colloquia, in de pers,...

Met dit tweede deel van zijn werking vertolkt De Werf grotendeels de decretale invulling van een steunpunt, zoals die in het Kunstendecreet is vastgelegd: *“Steunpunten zijn facilitaire organisaties die een intermediaire rol vervullen tussen het veld en de overheid met als belangrijkste taken praktijkondersteuning, praktijkontwikkeling, beeldvorming en communicatie.”* (het kunstendecreet, 2004, art. 2, 7°).

### **3.2.2 Formuleren van een missietekst**

De werking van De Werf op jazzvlak is op te splitsen in twee grote delen. Enerzijds de 'gewone werking', of het organiseren van concerten en het produceren van cd's. Anderzijds wordt geïnvesteerd in een 'steunpuntwerking'. Wanneer we deze beide delen van de (jazz)werking in een gebalde tekst gieten, komen we tot het volgende resultaat.

***Kunstencentrum De Werf in Brugge is sinds 1987 één van de motoren van de Vlaamse jazz. Naast het organiseren van concerten en het produceren van cd's zet De Werf zich in voor een bredere verspreiding van de Vlaamse jazzmuziek, dit door een intensieve samenwerking met lokale en regionale partners en het uitbouwen van een nationaal en internationaal netwerk van muzikanten en organisatoren.***

### ***3.2.3 Enkele reflecties rond de huidige missie***

Het ondersteunen van Europese jazz is bewonderenswaardig en kan alleen maar toegejuicht worden. Het is een goede zaak dat er wordt ingegaan tegen de Amerikaanse marktdominantie, al is die actie maar een kleine druppel in de grote oceaan. Niet enkel bij de programmatie wil De Werf een corrigerende factor zijn. Ook met het platenlabel W.E.R.F. willen ze marktcorrigerend werken en ingaan tegen de oprukkende macht van de major-labels, zoals Blue Note Records, Atlantic,...

Wat het hedendaagse en vernieuwende aspect betreft, willen we toch volgende randbemerking maken. Deze twee begrippen worden in De Werf steevast aan elkaar gekoppeld, maar horen nochtans niet exclusief bij elkaar. Zo konden wij een avontuurlijke versie van de Mattheuspassie van J.S Bach beluisteren, een werk dat bezwaarlijk hedendaags valt te noemen, en lezen we regelmatig recensies van hedendaagse doch slaapverwekkende en van alle avontuur gespeende concerten (zowel op het vlak van de klassieke, de hedendaagse of de jazzmuziek). Bepaalde oudere jazz-stijlen komen binnen De Werf niet aan bod, wegens niet hedendaags of avontuurlijk, of met andere woorden 'voorbijgestreefd'. Men vergeve ons de vergelijking met klassieke muziek, maar een topwerk van Bach zal binnen enkele eeuwen nog steeds avontuurlijk zijn...Het is een sterke keuze te gaan voor hedendaags en vernieuwend, maar naar publieksverbreding toe kan dit een hinderpaal zijn. Het grootste deel van het concertpubliek in Brugge (en in Vlaanderen) woonde nog nooit een jazzconcert bij, maar is wel latent geïnteresseerd. Hun kennis en achtergrond omtrent jazz is zeer beperkt. Om hen binnen te halen is het belangrijk een programma aan te bieden waarbij de jazz ook in zijn historiciteit wordt behandeld, zonder daarbij in al te triviale clichés te vervallen. De jazz is pas een eeuw oud, maar kende een zeer snelle stijlevolutie. Het aanbieden van een historisch kader kan luisteraars helpen om alle soorten jazz beter te plaatsen, te begrijpen en uiteindelijk ook te appreciëren.

Wat de mengvormen betreft, willen we enkele kanttekeningen plaatsen. Vanuit De Werf is men principieel tegen mengvormen, omdat deze zelden of nooit nieuwe mensen tot de jazz brengen. Men maakt de keuze voor de pure jazz, waarbij dan direct de vraag rijst of zou moeten rijzen: wat is nu die pure jazz? Elke muziekstijl is ontstaan als mengvorm, mengvormen zijn van alle tijden. In het media- en internettijdperk waarin we nu leven is

de beïnvloeding nog veel groter en veel makkelijker dan in vroegere tijden. Door hun opleiding hebben jazzmusici een grote theoretische en harmonische kennis en zijn ze auditief sterk getraind. Ze worden dan ook vaak als gastmuzikant gevraagd vanuit andere muziekgenres, zoals bijvoorbeeld de rock- of folkmuziek. Het verkeer loopt veelal slechts vanuit de jazz naar de andere genres, en niet omgekeerd.<sup>10</sup> Maar aan elke avontuurlijke muzikale trip houdt een muzikant een muzikaal residu over. Dit is zelfs op het platenlabel W.E.R.F. merkbaar, waar in de jazz minder conventionele instrumenten zoals ud en doedelzak hun intrede doen.<sup>11</sup> Mengvormen kunnen wel een insteek zijn; voor veel jongeren was het nummer “Cantaloupe Island” een eerste kennismaking met de jazz. Ze kennen het nummer echter niet in de versie van Herbie Hancock op het album “Maiden Voyage”, maar wel van de gesampelde, “hippe” electronicaversie van de Amerikaanse groep US3. Dat deze jongeren niet automatisch doorstromen naar de jazz is evident. Sommige hebben de stap gezet om ook het origineel te beluisteren, andere blijven bij de “meer hippe”, hedendaagse versie. Helaas wordt de mengvorm vaak aanzien als een makkelijke weg naar snel succes. Zo is de jazzinbreng in bepaalde acts (bijvoorbeeld de inbreng van Jef Neve in zijn recente samenwerking met Gabriel Rios) minimaal, en hebben dergelijke samenwerkingen eerder tot doel om in de media te raken en te blijven. Samenvattend kunnen we stellen dat alle soorten muziek mengvormen zijn en dat een muziekstijl dit vermengen ook nodig heeft om zichzelf te vernieuwen en in leven te blijven. Kiezen voor een “pure jazzstijl” lijkt dan ook onmogelijk.

Het sociale en maatschappelijke element leeft zeer sterk in De Werf. Familienamen bestaan er niet; het is Rik van De Werf, Mark van De Werf,... De bedrijfscultuur is die van één grote familie. Wanneer we deze beeldspraak verder uitbreiden zien we een traditioneel, naoorlogs gezin. De directeur waakt als de pater familias over het welzijn van zijn familie. Iedere middag eten alle gezinsleden samen, verenigd rond een grote tafel, waarbij de directeur de debatten leidt, informeert naar gezondheid, wel en wee, de boter en toespijs doorgeeft en in één ruk het Brugse culturele veld evalueert. De pater

---

<sup>10</sup> De meeste inbreng vanuit de klassieke muziek naar de jazz bevindt zich op het technische vlak. Vele jazzmuzikanten hebben een klassieke opleiding achter de rug. Veel meer dan in de jazzrichting ligt bij de klassieke richting de klemtoon op het ontwikkelen van de instrumentaal-technische capaciteiten. De in de klassieke richting verworven technische bagage wordt meegenomen naar de jazzrichting.

<sup>11</sup> Op de laatste CD van het W.E.R.F. label (CD nr.69), van de ensemble “Trio Grande” wordt de doedelzak op virtuoze wijze beroerd.



familias is betrokken en levert de uiteindelijke beslissing bij alle processen, gaande van programmatie, boekhouding, lay-out van de cd's, communicatie, publiciteit, ... Bij de vzw's die vanuit De Werf zijn ontstaan, zoals de JazzLab Series en JazzBrugge heeft hij nog steeds een doorslaggevende rol.

Een dergelijke betrokkenheid bij alle processen van de werking heeft een aantal onmiskenbare voordelen. Zo is hij als directeur op de hoogte van alle technische problemen, hij kent de zwakke schakels, hij kan zijn personeel en hun capaciteiten perfect inschatten,... Naar empowerment toe scoort hij dan weer een heel stuk lager. Door steeds de eindbeslissingen te nemen of sterk te sturen, is er de kans dat personeelsleden op termijn hun creatief denken verliezen.

Door zijn programmatie, zijn platenlabel, zijn Jazz festival,... wil De Werf een tegengewicht vormen, een correctie zijn op de markt. Dat deze correctie terecht en gerechtvaardigd is, is duidelijk. Er bestaat echter steeds het gevaar dat de koers te dwars wordt, dat men steeds kiest voor de positie van 'wij tegen de rest van de wereld'. Een duidelijke positie, maar ergens ook een eenvoudige. Als underdog kan men ongestraft iedereen naar de kuiten happen en creëert men makkelijk een zeer sterk "wij-gevoel", een soort incrowd gebeuren. Bijkomende vraag hierbij is of De Werf, als enige serieus gesubsidieerd kunstencentrum met een jazzprogrammatie in Vlaanderen, met zijn meer dan twintig jaar lange traditie nog steeds kan en mag bogen op een underdogpositie.

### ***3.2.4 Hiaten binnen de huidige missie***

De huidige missie vertoont enkele hiaten.

Een eerste is dat de missie niet wordt gecommuniceerd, noch intern noch extern. Het is dan ook niet duidelijk in hoeverre deze missie door de betrokken stakeholders wordt gedragen. Staan deze stakeholders allen achter de keuzes die De Werf maakt?

De huidige missie is weinig ambitieus. De Werf stelt er zich zeer gematigd in op. Bescheidenheid siert, maar duidelijk zeggen waarvoor men staat en wat men wil bereiken is niet onbescheiden. Een dynamische dimensie ontbreekt binnen deze missie.

Een omschrijving van de beoogde doelgroepen ontbreekt eveneens. 'Wie wil men bereiken met theater en jazz, welke zijn de vooropgestelde doelgroepen, zijn er

geprefereerde doelgroepen waarvoor men extra inspanningen doet,...?’ De Werf heeft een zeer trouw publiek en bijna alle bezoekers worden er aan de inkom, bij de ticketcontrole van de concerten en voorstellingen, met de voornaam aangesproken. Er is echter een groot verschil tussen enerzijds alle bezoekers persoonlijk kennen en bij naam kunnen aanspreken en het ook sociografisch en demografisch kunnen plaatsen van deze bezoekers.

De toekomst is een laatste aspect dat duidelijker aan bod mag komen binnen de missie. De onzekerheid over de nakende verdeling van de structurele subsidies kan slechts ten dele als verontschuldiging voor het ontbreken van een toekomstperspectief binnen de missie worden ingeroepen. Er hebben zich geen financiële catastrofes voorgedaan, er zijn geen verrassende tekorten, er is geen wanbeheer,... Dat De Werf binnen de nieuwe subsidieronde zijn deel zal krijgen, is dan ook quasi zeker. Ook in de toekomst zal De Werf middelen hebben om zijn rol als kunstencentrum en als motor van de Vlaamse jazz in te vullen. Op welke manier ze dit willen doen, blijkt niet uit de missie. Wil De Werf verder de ‘steunpuntactiviteiten’ uitbouwen, of willen ze eerder ijveren voor een apart steunpunt? Willen ze het bestaande publiek behouden of willen ze nieuwe doelgroepen bereiken? Gaan ze voor verbreding of voor verdieping van het publiek? Op welke manier willen ze de vergrijzing van het publiek tegengaan? Wat de concertorganisatie betreft zijn er vooral op infrastructureel vlak enkele prangende vragen. Zo heeft de tribune in de zaal zijn beste tijd gehad. Er is gebrek aan ruimte, zowel voor de artiesten (die slechts een zeer kleine backstage hebben) als voor de technici (die voor ieder concert een vleugelpiano moeten inhuren, omdat er gewoon geen plaats is om een eigen vleugel te stockeren) en voor de bezoekers (die voor het concert op elkaar gedrukt moeten wachten in het foyer). Hoe wil De Werf deze problemen in de toekomst aanpakken? Zoals tot hiertoe het geval was, ad hoc de situatie inschatten en er zo goed mogelijk op reageren? Waarom niet meer ambitie? Nederland heeft zijn BIM- huis gekregen, maar ook in Vlaanderen is plaats voor en nood aan een volwaardig jazzcentrum. Dat een prachtige ligging en perfecte infrastructuur niets hoeft af te doen aan de sfeer en gezelligheid van een zaal, wordt in het Nederlandse Bimhuis bewezen.

### **3.2.5 Aanzet voor een nieuwe missie**

Alle stakeholders dienen betrokken te worden bij het opstellen van een nieuwe missietekst voor de jazzwerking van De Werf. Hierbij geven we alvast een eerste aanzet.

*Met zijn jazzwerking is kunstencentrum De Werf Brugge sinds 1987 één van de motoren van de Vlaamse jazz. Naast het organiseren van concerten en het uitgeven van cd's zet De Werf zich in voor een bredere verspreiding van de jazzmuziek, dit door een intensieve samenwerking met lokale en regionale partners en door het uitbouwen van een nationaal en internationaal netwerk van muzikanten en organisatoren.*

*De Werf blijft alle evoluties in de jazzmuziek volgen en geeft kansen aan nieuw en jong talent, zonder daarbij het muzikaal jazerfgoed te vergeten. Zo plaatst De Werf niet enkel door concerten, maar ook door lezingen, work-shops, jamsessies en allerlei events de jazzmuziek in zijn historisch kader. Vertrekkend van de vroegste new-orleans over swing, bop, cool, third-stream tot de meest hedendaagse uitingen van de jazz.*

*De Werf is ervan overtuigd dat de openheid, het creatieve, het vernieuwende en de intense beleving in de jazz ook jongeren kan aanspreken en wil voor hen extra inspanningen leveren.*

## **3.3 Vertaling van de missie in activiteiten**

### **3.3.1 Personeel en financiering**

#### **3.3.1.1 Personeel**

De Werf stelt een twintigtal mensen tewerk, de meeste daarvan full-time. Er is geen organogram van het personeel en er zijn geen uitgeschreven taak- of functieomschrijvingen. Er zijn geen regelmatige functionerings- of evaluatiegesprekken. De directeur neemt de volledige zakelijke leiding waar, zowel wat betreft jazz als theater. Voor de jazz neemt hij ook de artistieke leiding waar. Er is geen officieel

artistiek leider voor het theater. Het algemene leiderschap is dus niet gesplitst in een zakelijk en een artistiek deel, maar wordt als geheel waargenomen.

De fusie van De Werf met theater Het Net werd niet aangegrepen om een organogram voor de volledige organisatie uit te schrijven.

Voor de jazz werken momenteel Veerle Mans (4/5 opdracht) en Filip Delmotte (2,5/5). Willy Schuyten (vrijwilliger) doet samen met Rik Bevernage de programmatie.

### *3.3.1.2 Financiering*

Van de Vlaamse Gemeenschap ontvangt De Werf jaarlijks 1 miljoen euro voor het financieren van de werking als kunstencentrum. Daarnaast is er een subsidie van de Stad Brugge, goed voor een jaarlijks bedrag van €15.000,00. De provinciale overheid is de derde en laatste subsidiënt, goed voor een bedrag van €31.000,00.

De Werf werkt, op een klein bedrag aan eigen inkomsten uit de ticketing na, volledig met door de gemeenschap ter beschikking gestelde middelen. De directeur is zich hier zeer bewust van en gaat als een pater familias met de gelden om: spaarzaam en bedachtzaam, geen frivoliteiten, bezint eer ge begint... Dat deze manier van werken financieel onaangename verrassingen tot een minimum herleidt is duidelijk. Een van de keerzijden is dat de verantwoordelijken geen zicht hebben op hun eigen budget. Ze weten niet hoeveel ze kunnen of mogen uitgeven en moeten bij iedere uitgave op de goedkeuring van de directeur rekenen. Iedere uitgave dient daarenboven ook geargumenteed te worden. Dit brengt de nodige onzekerheid met zich mee en kan de zin voor initiatief behoorlijk fnuiken.

Een heldere financiële structuur zou voor alle betrokken verantwoordelijken beter en meer motiverend zijn. Medewerkers moeten minstens van hun eigen 'afdeling', of het nu communicatie, promotie, platenlabel,... weten wat het jaarbudget is, welke targets daaraan zijn verbonden en hoe het budget kan evolueren in de toekomst.

## ***3.3.2 Programmatie, concerten en bezoekerscijfers***

### *3.3.2.1 Programmatie*

De Werf heeft een zeer sterke jazzprogrammatie. Twee decennia ervaring in jazzprogrammatie heeft hen geleerd het kaf van het koren te scheiden. Naast gevestigde Vlaamse, Europese en internationale musici biedt De Werf ook een podium aan jong en

veelbelovend talent. Zelden wordt daarbij de bal misgeslagen en de concerten zijn steeds van een hoog artistiek niveau.

Twee gegevens rond deze programmatie willen we toch even toelichten.

Een eerste gegeven is dat de artistieke programmatie bijna volledig rust op de schouders van één persoon, namelijk de Heer Willy Schuyten<sup>12</sup>. Zijn expertise ter zake is fenomenaal en staat hier absoluut niet ter discussie. Om een zeer duidelijk afgetekend artistiek profiel vast te leggen is programmering door één persoon een voordeel. Mijnheer Schuyten is echter niet in vast dienstverband maar als vrijwilliger aan De Werf verbonden. Zijn identificatie met jazz en alles wat daar rond leeft en beweegt is zeer groot, maar de identificatie met De Werf als organisatie is logischerwijze heel wat kleiner. (een identificatie die bij de werknemers van De Werf zeer groot is) Ook puur praktisch (bijvoorbeeld beschikbaarheid voor vergaderingen) strooien verplichtingen door zijn eigen werkgever soms roet in het eten. In het verleden mislukten pogingen om de programmatie (de keuze van de groepen) in een meer formeel kader te gieten. Een van de redenen hiervan was het niet kunnen vastleggen van vergadermomenten. Kwaadwilligheid was hier absoluut niet aan de orde, maar dit feit illustreert wel de zwakke positie van de directie. Voor een essentieel onderdeel van haar werking, namelijk de programmatie, is ze voor een groot deel afhankelijk van één persoon die zelf onafhankelijk van het huis is. Wat als hij ziek wordt, of het voor bekeken houdt? Wat als de directie het niet eens is met een bepaalde lijn van programmeren? Kan hij ter verantwoording worden geroepen?

We pleiten dan ook voor het opstarten van een programmatiegroep, die op regelmatige basis de binnengelopen aanvragen beluistert en al dan niet honoreert. Naast de directeur, mijnheer Schuyten en enkele personeelsleden van De Werf kan deze groep ook naar buiten worden opengetrokken.

Een tweede gegeven is de koers die binnen de programmatie wordt gevaren. We raakten dit onderwerp reeds aan tijdens de reflecties over de huidige missie in punt 2.3.3. Het publiek voor jazz is beperkt, de jazz is een echte niche markt. Binnen deze niche kiest De Werf voor een nog kleinere niche: hedendaagse en nieuwe jazz. Als De Werf publieksverbreding als een echt doel vooropstelt, als ze al die potentiële bezoekers voor

---

<sup>12</sup> In de eerste dagen van De Werf programmeerde de Heer Schuyten quasi alleen. De Heer Bevernage is in de loop van de jaren meegegroeid en neemt nu eveneens een deel van de jazzprogrammatie voor zijn rekening.

jazz over de vloer wil, dan zal zij ook haar werking moeten bijsturen. Dit kan gebeuren door een breder aanbod (nieuwe bezoekers de kans geven jazz ook in zijn historisch kader te situeren), door het aanbieden van combinaties (op het festival kan bijvoorbeeld ook eens plaats geruimd worden voor meer traditionele jazz), door het ontwikkelen van events rond een bepaald thema, door het aanbieden van complementaire producten als workshops, masterclasses,... Dat dit niet tot kwaliteitsverlies hoeft te leiden is evident. De huidige trouwe bezoekers mogen echter niet uit het oog worden verloren. Het per seizoen aanbieden van een aantal reeksen kan daarbij duidelijkheid scheppen. We denken aan een reeks “The classics” (met meer mainstream jazz), “Back to the basics” (de roots van de jazz), “The shape of jazz to come” (toekomstgeluiden),... De trouwe fans krijgen verder hun muziek, maar er worden eveneens openingen gecreëerd naar potentiële toetreders.

Welke richting De Werf uit wil gaan, zal ondermeer moeten blijken uit haar missietekst.

#### *3.3.2.2 Concerten en bezoekerscijfers*

De Werf organiseert jaarlijks een dertigtal concerten in eigen huis. Ze nemen ook de JazzLab Series in hun programmatie op. (De JazzLab Series bespreken we uitgebreider in 2.3.4.)

In tabel 3 bekijken we het aantal bezoekers van deze concerten. Coproducties zoals het Jazz Brugge Festival, de Flemish Jazz Meeting, September Jazz en diverse concerten in samenwerking met andere partners, zoals het concertgebouw of het cultuurcentrum vermelden we apart. Om een beter overzicht te krijgen van eventuele tendensen, vergelijken we de cijfers van 2003 tot en met 2007.<sup>13</sup>

---

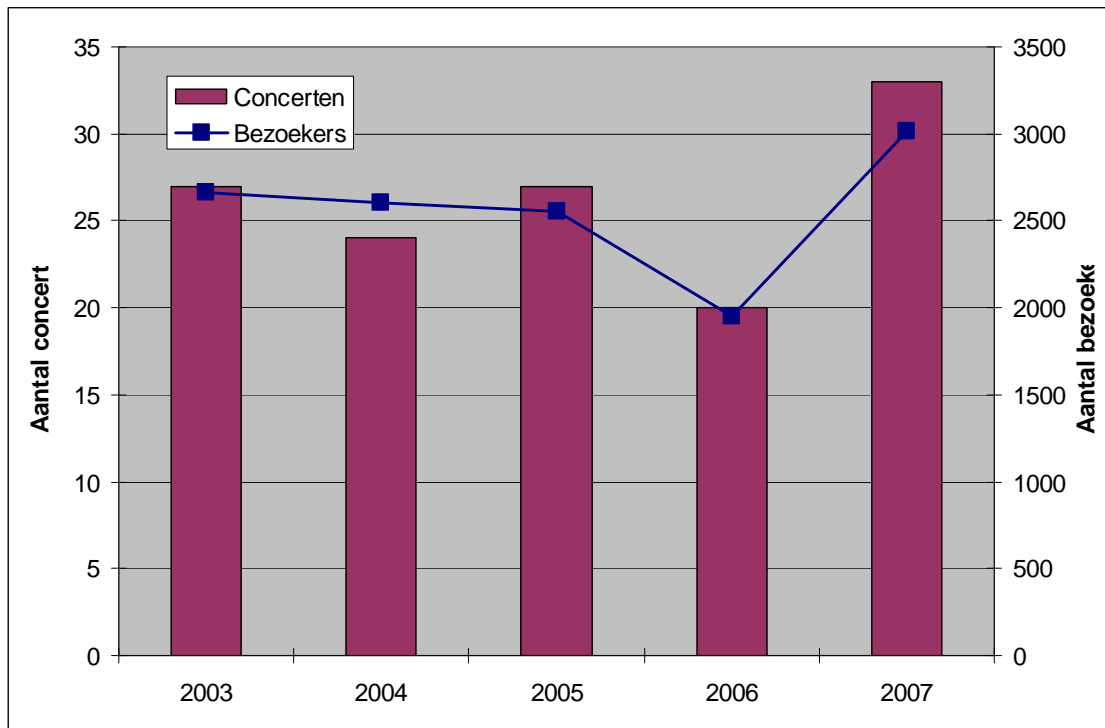
<sup>13</sup> De gebruikte cijfers komen uit de jaarverslagen 2003, 2004, 2005, 2006 en 2007.

**Tabel 8: Aantal concerten en bezoekers, periode 2003 tot 2007.**

<b>Jaar 2003</b>	<b>Aantal</b>	<b>Bezoekers</b>	<b>Gemiddeld</b>
Concerten	27	2.659	98,4
Plus: McCoy Tyner (783) en Anye Ben Kafo (979), coproducties met het concertgebouw.			
<b>Jaar 2004</b>	<b>Aantal</b>	<b>Bezoekers</b>	<b>Gemiddeld</b>
Concerten	19	2.158	113,5
JazzLabs	5	443	88,6
Totaal	24	2.601	108,3
Plus: Jazz Brugge (1.715), September Jazz (350), Herbie Hancock (concertgebouw: 1.196) en Joe Lovano (concertgebouw, 504)			
<b>Jaar 2005</b>	<b>Aantal</b>	<b>Bezoekers</b>	<b>Gemiddeld</b>
Concerten	19	1.850	97,3
JazzLabs	8	706	88,25
Totaal	27	2.556	94,6
Plus: Flemish Jazz Meeting (442), September Jazz (350) en opera Kris Defoort in concertgebouw (660)			
<b>Jaar 2006</b>	<b>Aantal</b>	<b>Bezoekers</b>	<b>Gemiddeld</b>
Concerten	9	833	92,5
JazzLabs	11	1120	101,8
Totaal	20	1953	97,65
Plus: Kimmo Pohjonen (165 luisteraars), Brugge Jazz Festival (620 bezoekers Groeningemuseum en 3013 voor totale festival), September Jazz (ongeveer 400 bezoekers)			
<b>Jaar 2007</b>	<b>Aantal</b>	<b>Bezoekers</b>	<b>Gemiddeld</b>
Concerten	27	2.423	89,7
JazzLabs	6	590	98,3
Totaal	33	3.013	91,3
Plus: Flemish Jazz Meeting (465 toeschouwers) en September Jazz (455)			

De grafische weergave van deze cijfers zien we in figuur 9. We laten daarbij de coproducties buiten beschouwing.

**Figuur 9: Aantal bezoekers en aantal concerten (zonder coproducties)**



In 2006 werden beduidend minder concerten georganiseerd dan in de vorige jaren. Er werd wel veel energie geïnvesteerd in de organisatie van het festival Brugge Jazz, een zeer omvangrijke editie die negentien concerten omvatte. (noch deze concerten noch de bezoekers ervan zijn in figuur 9 mee opgenomen)

Van 2003 tot 2006 zit het aantal bezoekers in een dalende curve. In 2007 is er opnieuw een opvallende stijging. Het aantal concerten in 2007 verdubbelde dan ook bijna ten opzichte van 2006.

Wanneer we het gemiddelde aantal bezoekers per concert bekijken, dan stellen we eveneens een dalende lijn vast. Waar er in 2004 nog gemiddeld 108 bezoekers per concert kwamen, is dit aantal geleidelijk gedaald tot 91 (in 2007). Dit is een daling van meer dan 15% over een periode van amper vier jaar. Dit is een verontrustende tendens. Het publieksonderzoek, waarvan we de gegevens mee opnemen in hoofdstuk 5, bewijzen daarenboven dat dit publiek sterk vergrijsst.

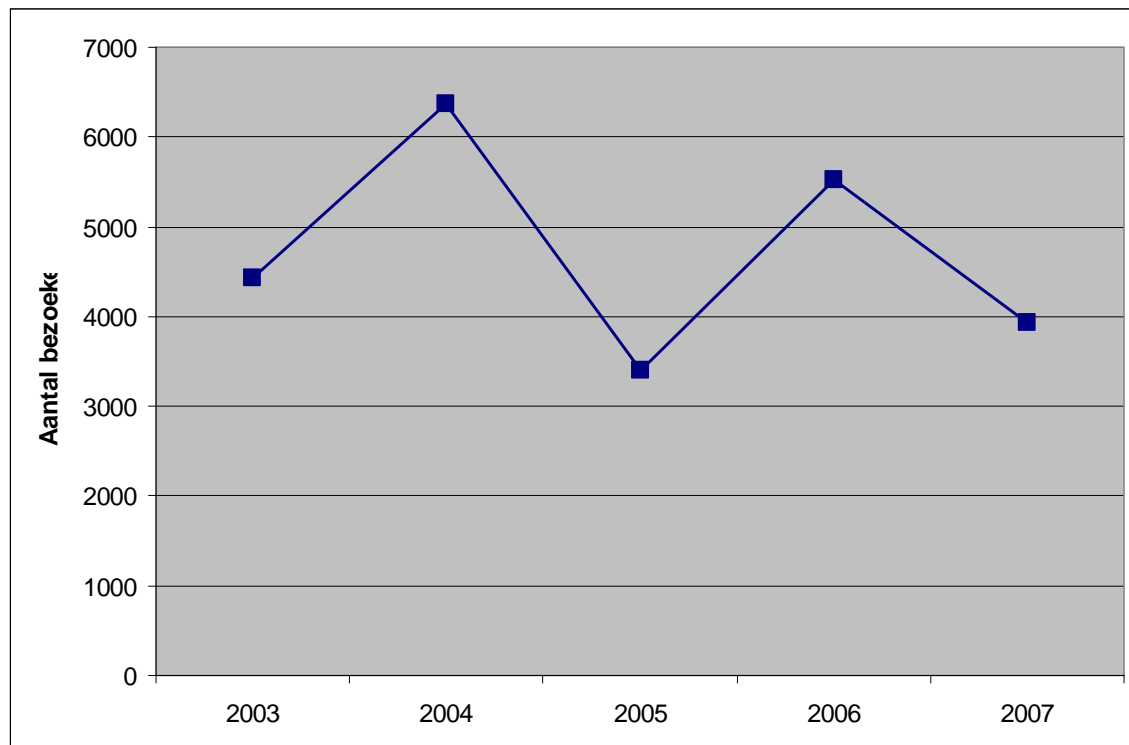
De zaal in De Werf biedt plaats aan 125 personen. Voor jazzoptredens kan die capaciteit worden uitgebreid tot 220 plaatsen. Dat te zaal te klein is, is geen argument om publieksverbreding tegen te gaan. Een aangroei van het publiek scheidt dus niet onmiddellijk structurele problemen.



Binnen De Werf worden de dalende bezoekerscijfers vooral toegeschreven aan het opstarten van het Concertgebouw. In 2002 kwam het Concertgebouw erbij en het is een sterke speler op stedelijk en regionaal vlak. Een andere verklaring die (door Mijnheer Bevernage) wordt geopperd, is dat de daling te wijten is aan een nog meer eigenzinnige programmering. Er worden minder en minder bekende (Amerikaanse) namen geprogrammeerd en men kiest meer voor onbekend doch kwaliteitsvol. De dalende bezoekerscijfers zijn hier een gevolg van.

Figuur 10 toont het totaal aantal bezoekers, dus bezoekers van concerten in De Werf en bezoekers van coproducties zoals het Brugge Jazz Festival, de Flemish Jazz Meeting en van andere coproducties.

**Figuur 10: Totaal aantal bezoekers, bezoekers coproducties inbegrepen**



Het dalende aantal bezoekers in De Werf zelf wordt gecompenseerd door het aantal bezoekers aan het Festival. Ook voor 2004 zien we, door het Jazz Brugge Festival, maar ook door de concerten van Herbie Hancock en Joe Lovano (in samenwerking met het concertgebouw) een piek in de bezoekerscijfers.

Het is duidelijk dat de coproducties met Jazz Brugge en met het concertgebouw vruchten afwerpen en een groter publieksbereik met zich meebrengen.

### ***3.3.3 Het platenlabel W.E.R.F.***

#### *3.3.3.1 W.E.R.F.*

Een deel van de subsidies voor jazz die de Werf ontvangt, worden geïnvesteerd in het W.E.R.F. platenlabel. In een tijdperk waar de verkoop van cd's een absoluut dieptepunt heeft bereikt, getuigt dit van een gezonde portie ambitie. Deze ambitie houdt onmiddellijk verband met de opdracht en de missie van de Werf. Naast het aanbieden van een professioneel plateau, wil ze ook een rol spelen in het stimuleren van (voornamelijk) Vlaamse artiesten, goed omkaderde speelmogelijkheden voor hen zoeken, werken aan publieksverbreding en verdieping. Het cd label past binnen deze filosofie, is er als het ware een verlengstuk van.

W.E.R.F. is een zogenaamd "Musician's label", wat betekent dat de muzikanten de vrije hand krijgen, dit zowel voor de repertoirekeuze, voor de samenstelling van de ensembles of bij het kiezen van de opnamefaciliteiten,... Commerciële factoren zijn niet de voornaamste drijfveren bij de samenstelling van de catalogus. Net als bij de programmering van de concerten, wil het platenlabel ook hier een tegengewicht bieden aan de grote Amerikaanse majors, die niet enkel meer de artiesten volledig beheersen en sturen, maar nu ook in de jazz, naar analogie met de pop- en rocksector, een stap verder zetten en de podia beginnen op te kopen. Voorbeelden daarvan zijn het platenlabel Blue Note dat nu naast het Blue Note Records Festival in Gent ook het Middelheim festival in Antwerpen in handen heeft. Het W.E.R.F.-label probeert hier dus een corrigerende markt factor te zijn. Op deze manier kwamen al 70 cd's op de markt, waaronder enkele van een sublieme schoonheid, die binnen een puur commerciële context nooit het levenslicht hadden gezien. Deze gunstige omkadering voor de musici én het feit dat ze het enige jazzlabel zijn in Vlaanderen<sup>14</sup> zorgt er dan ook voor dat het W.E.R.F.-label wordt overspoeld met aanvragen van groepen die op het label willen opnemen. Tegenover iedere cd die wordt opgenomen staan minstens 10 projecten die worden geweigerd.

Voor de musici is de W.E.R.F. zeer genereus. Zoals reeds vermeld krijgen ze volledig de vrije hand op artistiek gebied. Daarnaast worden de opnamesessies goed betaald. De

---

<sup>14</sup> Er zijn nog het IGLOO-label, ondersteund door de Franstalige Gemeenschap en het label CARBON 7.

opbrengsten van SABAM vloeien volledig naar hen terug, en ze ontvangen een bedrag per verkochte cd. Wanneer de verkoop van die aard is dat de volledige kosten worden gedragen, treedt opnieuw een voor hen zeer gunstig systeem in werking; De helft van alle inkomsten boven het break-even punt vloeien terug naar de musici, onder de vorm van een compositie opdracht. De andere helft wordt geïnvesteerd in nieuwe producties. De gemiddelde productieprijs per cd ligt op €15.000 voor 1000 geperste exemplaren. Daaronder zitten enkel de productiekosten, de personeelskosten van W.E.R.F. worden niet in rekening gebracht. Jaarlijks worden een viertal cd's gesubsidieerd door de Vlaamse Gemeenschap, dit voor een gemiddeld bedrag van €4.000. Cd's met enkel Waalse musici vallen uit de boot (het is de Vlaamse Gemeenschap die sponsort). Ook orkesten zoals bijvoorbeeld Brussels Jazz Orchestra of Octurn vallen uit de boot, daar zij al een structurele subsidie ontvangen.

De distributeur van de cd's voor de Benelux is AMG. Hij zet de cd's af bij de FNAC en bij een beperkt aantal gespecialiseerde winkels (zoals Rombaux Brugge, Marc Sounds in Brussel en Antwerpen en nog enkele kleinere zaken).

### *3.3.3.2 Geschiedenis van het label*

Het W.E.R.F. platenlabel is in 1993 ontstaan uit de productie "Sketches of Belgium" van KD's Basement Party. Van deze succesvolle productie werd een goed verkopende cd gemaakt. Een tweede eveneens zeer succesvol album was "Chromatic History" (1994) van Octurn. De eerste jaren bracht het label twee cd's per jaar uit. Vanaf 1999 waren dat er 4. In 2002 was Brugge Europese hoofdstad en bracht W.E.R.F een box van tien cd's uit met daarin de meest markante groepen uit de Vlaamse jazz scène en een boek van Jempi Samyn en Sim Simons. Deze box was –in jazztermen- een succes; er werden er 1500 van verkocht. Enkele van de cd's uit de box haalden in de losse verkoop nog eens 4.500 exemplaren.

Van 2003 tot 2005 blijven er vier cd's per jaar verschijnen. Met de eerste organisatie van het Festival Jazz Brugge, de Flemish Jazz Meeting (zie verder 3.4.1) , Brugge 2002 (culturele hoofdstad) en mede door de fusie met het Net kwam de jazz zowel in Vlaanderen als binnen de werking van de Werf in een hogere versnelling terecht. Vanaf 2006 verdubbelde het aantal cd-producties tot 8 per jaar. Aan deze verdubbeling was echter geen welomlijnd plan verbonden. Zo werd niet duidelijk gesteld hoe deze verdubbeling op communicatie- en promotievlak zou worden vertaald.

De klemtoon ligt op het aanbieden van een materieel product, maar de cd's zijn ook downloadbaar bij WAB (Wack Attack Barrack), een muziekaanbieder op het internet.

### *3.3.3.3 Toekomstperspectieven*

Het produceren van jazz cd's is vandaag een ietwat drieste onderneming geworden. De cd-verkoop bevindt zich in vrije val. De Belgische omzet daalde sinds 2000 met 40%!<sup>15</sup> 2007 was misschien een keerpunt. Voor de eerste keer sinds 2000 daalde de omzet niet. Als grote boosdoener voor de jarenlange dalingen van de fysieke verkoop wordt steevast het downloaden aangewezen. Het fenomeen van het downloaden is echter voornamelijk van toepassing op de miljoenenbusiness van de pop- en rockmuziek. Jongeren, met een beperkt budget, spelen in op de hype van de dag. Ze downloaden enkele nieuwe nummers uit de actuele hit-charts maar gaan zelden over tot de aankoop van het volledige (fysieke) album. Ze storen zich daarbij niet aan het kwaliteitsverlies dat mp3-compressie met zich meebrengt.

Voor de jazz (en voor de klassieke muziek) liggen de zaken enigszins anders. Ook de jazz kent tegenwoordig zijn hypes, maar niet in die mate zoals we ze kennen uit de pop- en rockwereld. Het publiek is ouder, meer bemiddeld en wil ondermeer een maximale geluidskwaliteit. Jazzliefhebbers staan daarenboven vaak bekend als "liner-notes" mensen; ze willen niet alleen dat de muziek van een artistieke en technische topkwaliteit is, ze willen ook grondig gedocumenteerd worden door een cd-boekje. De carrière van de cd als fysiek product lijkt dan ook nog niet voorbij, maar dat men geen jazz platenlabel start uit commerciële overwegingen, om grote winsten te maken, mag duidelijk zijn. Enkel met behulp van de structurele subsidies die De Werf als kunstencentrum krijgt, en met behulp van projectsubsidies voor een aantal producties per jaar, houdt W.E.R.F. het schip drijvend.

Het steeds dalende aantal verkooppunten is wel een ernstig probleem. In de gewone "platenzaak" krijgen slechts enkele, meestal door major labels gesteunde artiesten voet aan wal. We denken daarbij aan artiesten zoals Norah Jones, Michael Bubblé, Diana Krall,... Naast hun werk is er in deze platenzaken nog een ruim aanbod van (al dan niet geremasterde) heruitgaves van oudere albums van meestal overleden grootmeesters.

---

<sup>15</sup> Cijfers van de Belgian Entertainment Association, [http://www.belgianentertainment.be/images/uploads/Powerpoint\\_BEA.pdf](http://www.belgianentertainment.be/images/uploads/Powerpoint_BEA.pdf), geraadpleegd op 24 april 2008.

Miles Davis, John Coltrane en Louis Armstrong zijn er enkele van. Alle andere jazzproducties worden verwezen naar het getto van de speciaalzaak, waarvan er in Vlaanderen nauwelijks tien zijn.<sup>16</sup> De afzetmarkt is dus minimaal en er komt enkel een gespecialiseerd publiek over de vloer. Nieuw publiek krijgt zo nauwelijks kans om deze muziek te leren kennen. De consument heeft geen winkels meer en de distributeur geen afzetmarkt. Voeg hierbij de geringe media aandacht en men begrijpt dat het niet verwonderlijk is dat slechts een klein aantal in jazz gespecialiseerde platenzaken overleven.

Dat De Werf (met de steun van de Vlaamse Gemeenschap) er voor kiest om zich op deze moeilijke markt te begeven, is nog een bewijs van hun geloof en inzet voor de Vlaamse jazz!

#### *3.3.3.4 Aanbevelingen*

W.E.R.F. brengt momenteel 8 cd's per seizoen uit, seizoenen die het theaterregime volgen, van september tot mei. Het heeft hiervoor één half-time bediende in dienst. Praktijk en realiteit leren dat het met deze personeelsbezetting en middelen niet mogelijk is om jaarlijks voor acht cd's de nodige media-aandacht te genereren. Vrijwel iedere maand van het seizoen verschijnt er een nieuwe cd, en moet de pers worden gemobiliseerd. Iedere maand opnieuw de aandacht proberen te krijgen is dan ook een van de moeilijkste taken van de labelverantwoordelijke. Muzikanten krijgen begrijpelijk wel eens het gevoel na de release van de cd in de kou te blijven staan. Mensen en middelen van De Werf zijn echter beperkt. De oplossing voor dit probleem ligt ogenschijnlijk voor de hand. Ofwel meer mensen en middelen inzetten, wat in de huidige context wellicht niet mogelijk is, ofwel de beschikbare middelen spenderen aan een kleiner aantal cd's.

Deze laatste piste leidt tot een andere vraag, namelijk die van de selectie van de artiesten en groepen. Op welke basis wordt de catalogus samengesteld? Welke zijn de criteria?

---

<sup>16</sup> 'Mark Sound' in Antwerpen en Kraainem, 'Rombaux' in Brugge, 'Music Inn' in Brussel, 'Serenade' in De Panne, 'Coda' in Hasselt, 'Shuffle' in Ieper en 'SAXworldmusic' in Leuven.

Mogelijke artistieke criteria kunnen zijn:

- een uniek en artistiek hoogstaand product, dat bij een major kansloos is, wegens té niche gebonden
- de groep/artiest slaagt erin een eigen geluid te creëren
- de groep/artiest laat een nieuw geluid horen
- het project is artistiek volgroeid
- de groep heeft voldoende ervaring opgebouwd
- er is een toekomstvisie binnen de groep (of is een opname als toekomstvisie voldoende?)
- een jonge artiest een cd als visitekaartje aanbieden.

Zakelijke criteria kunnen zijn

- welk budget kunnen we per jaar/ per productie losmaken
- welk budget hebben we voor promo en communicatie
- is het project in de markt te plaatsen
- welke investeringen vraagt een opname (afhankelijk van onder meer de grootte van de groep)
- verwachte return via de verkoop
- verwachte return via de rechten
- media- aandacht die het project kan genereren

Dat bij W.E.R.F. ook sociale factoren meespelen lijkt ons zeer duidelijk. Het label is dan ook een onderdeel van het kunstencentrum, dat deze sociale bekommernis in haar missie meedraagt. De 'royale' voorwaarden waaronder de musici kunnen opnemen getuigen daarvan. Het lijkt ons echter belangrijk dat de musici zelf ook hun steentje bijdragen bij een cd productie. Daarbij bedoelen we niet in eerste instantie financiële middelen. Als jonge groep gratis een cd aangeboden krijgen waarvan alle opnamedagen worden vergoed, met een prima lay-out en in technisch superieure omstandigheden gemaakt, is een godsgeschenk. (niet enkel in de jazz, ook veel klassieke ensembles kunnen hier enkel van dromen) De groep na de opnames voldoende lang samenhouden en proactief op zoek gaan naar podia waar deze cd kan worden voorgesteld lijkt ons dan ook een minimum inspanning die de groep moet garanderen. Het verschaffen van een inkomen aan musici is uiteraard geen criterium voor een label.

Een belangrijke toekomstige taak voor het W.E.R.F.-management bestaat erin alle artistieke en zakelijke criteria (waarvan hierboven slechts een voorzet werd gegeven) op te lijsten, te wegen en te beoordelen.

Het label W.E.R.F. dient met andere woorden werk te maken van een duidelijke missie. Wie zijn ze, waar staan ze voor, hoe zien ze de toekomst, wat is hun verband met het kunstencentrum,... Net als de missie van het kunstencentrum zelf, dient de missie van het platenlabel omgezet te worden in duidelijke plannen, met SMART opgestelde operationele doelstellingen, verbonden met onder meer een heldere financiële planning.

### **3.4 “Steunpunt”-activiteiten**

We beschrijven nu een aantal activiteiten en organisaties waarbij De Werf nauw is betrokken. Vaak stonden ze mee aan de wieg er van. Eerst bespreken we de vzw Jazz Brugge. Deze vzw organiseert het Jazz Brugge Festival en The Flemish Jazz Meeting. Daarna bespreken we de JazzLab Series, eveneens een initiatief opgestart vanuit De Werf. Tot slot vermelden we nog een aantal andere activiteiten waarin De Werf actief participeert en investeert.

Al deze zaken overstijgen in min of meerdere mate de decretaal vastgelegde kerntaken van een kunstencentrum en leunen dichterbij de werking die we van een steunpunt voor de jazz kunnen verwachten.

#### ***3.4.1 Jazz Brugge vzw***

Jazz Brugge is een vzw die ijvert voor de verspreiding van de jazzmuziek. Deze vzw organiseert twee evenementen: het ene jaar het Jazz Brugge Festival, het jaarerna de Flemish Jazz Meeting. Beide evenementen kunnen naast steun door stad (€25.000) en provincie (€18.000) ook rekenen op steun van de Vlaamse Gemeenschap, die bijspringt voor de vergoeding van reis- en verblijfskosten. Jazz Brugge vzw bestaat uit mensen die in de regio Brugge met jazz bezig zijn. Ze zijn beroepshalve betrokken bij De Werf, JazzLab Series, Jazz' halo en het Concertgebouw. De sterkte van Jazz Brugge is dat het een beroep kan doen op de organisatorische kwaliteit van deze organisaties. Zowel De Werf als het Concertgebouw brengen gratis hun personeel, infrastructuur, communicatie

en technische middelen in. Ook de deskundigheid wordt ingebracht en de prospectie gebeurt door mensen die dagdagelijks professioneel met jazz bezig zijn. Jazz Brugge vzw heeft geen ondersteuning om een continue werking te ontwikkelen. Hun begroting spreekt dan ook voornamelijk over kosten die rechtstreeks met de programmatie te maken hebben. De overheadkosten worden opgevangen door De Werf en het Concertgebouw, dit in hun gewone werkingskosten. Verder beschikt Jazz Brugge vzw ook over een grote groep vrijwilligers. Een vijftigtal mensen neemt volledig onbezoldigd een aantal zeer belangrijke taken op zich: onthaal, catering, verplaatsingen en transport, begeleiding van artiesten, schoonmaak en het voeren van promotie.

#### *3.4.4.1 The Flemish Jazz Meeting*

De Flemish Jazz Meeting wordt georganiseerd om de Vlaamse jazzmuzikanten te promoten bij een internationaal publiek dat dagelijks professioneel bezig is met jazz. Gedurende vier dagen worden een vijftiental groepen voorgesteld aan de nationale en internationale pers. Op die manier wil FJM de kansen van de muzikanten op podiumplaatsen buiten België vergroten. Daarnaast worden ook de Vlaamse cultuurorganisatoren uitgenodigd. Dit om hen bewuster te maken van de werking van de Vlaamse jazzscène en hen te stimuleren deze scène verder mee bekend te maken naar een groter publiek. De Flemish Jazz Meeting is ook een ontmoetingplaats, een netwerkgelegenheid voor de nationale en internationale gasten. Daarnaast zijn er ook een aantal seminaries. The Flemish Jazz Meeting vindt om de twee jaar plaats. De laatste editie was september 2007.

#### *3.4.4.2 Jazz Brugge Festival*

##### *Artistieke beschrijving van het project*

In 2008 is Jazz Brugge aan zijn vierde editie toe. Dit tweejaarlijkse festival rond Jazz uit Europa kende zijn eerste editie in 2002, in het kader van Brugge 2002, Culturele Hoofdstad van Europa. Onder meer door de grote publiciteitsmachine rond Brugge 2002 werd deze editie een groot succes. De tweede editie in 2004 had ondanks een zeer sterke artistieke affiche tegenvallende bezoekerscijfers. Voor de derde editie van het festival, in 2006, slaagde men er in om mét behoud van het specifieke artistieke profiel toch een behoorlijke publieke opkomst te realiseren.



Jazz Brugge heeft een zeer eigen en scherp artistiek profiel. Het is een puur jazzfestival, iets waardoor het zich onderscheidt van de meeste andere jazzfestivals, zeker zoals ze de laatste jaren evolueren. Er wordt niet toegegeven aan de druk van de publiekscijfers om het aanbod te verruimen naar rock, fusion en popacts.

Naast het behouden van een puur jazzkarakter, is er de Europese dimensie. Het kiezen voor enkel Europese Jazz wordt ingegeven vanuit de opvatting, zoals die ook binnen de Werf leeft, dat de bestaande markt in de mate van het mogelijke gecorrigeerd moet worden. De jazzmuzikanten die in Vlaanderen door een iets breder publiek gekend zijn, zijn vooral deze die op de grote Amerikaanse labels verschijnen. Door de commerciële doelstellingen van deze labels gaat het hier meestal over mainstream en mengvormen, muziek die een zo groot mogelijk publiek moet weten te bekoren. Deze namen worden ook stelselmatig opgevolgd door onze media, precies omdat ze een ruim publiek aanspreken. Het gevolg is dat de doorsnee jazzliefhebber geen weet heeft van de soms schitterende jazzscène in andere Europese landen. Hoe zou hij of zij er ook mee in contact kunnen komen? De Europese jazzscène is nochtans op zijn minst even boeiend als de Amerikaanse. De gesubsidieerde instellingen en podia in Europa geven het avontuurlijke aspect van de jazz een kans om zich te ontwikkelen. In de Amerikaanse cultuur, waar de commercie het overleven en ontwikkelen van kunst bepaalt, zijn artistieke avonturen een stuk minder vanzelfsprekend.

Het festival geeft ook steeds een reeks nieuwe en minder bekende namen een kans. Binnen het circuit van de festivalorganisatoren is dit niet evident. Vele festivalorganisatoren denken vanuit het stramien “wie spreekt het meeste publiek aan”; terwijl Jazz Brugge probeert een zo ruim mogelijk publiek te bereiken voor die muzikanten die artistiek interessant bezig zijn, hedendaags en avontuurlijk. Jazz Brugge probeert, zoals De Werf dit ook doet via programmatie en samenstelling van hun cd-catalogus, zowel een corrigerende als een aanvullende factor te zijn op de markt van de festivals.

#### *Organisatorische omschrijving van het project*

Het festival speelt zich hoofdzakelijk af in het Brugse Concertgebouw, in de Kamermuziekzaal (400 plaatsen) en in de grote concertzaal (1.250 plaatsen). Sinds de tweede editie werkt het festival ook vanuit het Groeningemuseum. ‘s Middags is er een concert met hedendaagse jazz in de zaal van de Vlaamse expressionisten in het Groeningemuseum. (140 plaatsen)

De eerste editie in 2002 haalde volle zalen met bv Philip Catherine. Bij de volgende editie lukte dit niet met namen als Eric Boeren, Sophia Domancich, Joachim Kühn, Sylvain Kassap, enz... De editie 2006 haalde regelmatig 800 à 900 mensen. Het festival weigert echter die namen te programmeren die een te commerciële koers varen, zoals bijvoorbeeld Jef Neve. Dit om het artistieke profiel van Jazz Brugge niet te beschadigen.

Het festival duurt vier dagen, waarbij telkens een vijftal groepen staan geprogrammeerd. Dagelijks één middagconcert in het Groeningemuseum, één pianoconcert in de Kamermuziekzaal en drie bands in de Concertzaal.

Het festival vindt steeds plaats tijdens het eerste volle weekend van oktober. Daardoor blijft het uit het vaarwater van de zomerfestivals.

Er wordt hard gewerkt aan het creëren van een ‘festivalsfeer’ door randactiviteiten zoals tentoonstellingen, jazzfilms, infostanden,...

De communicatie van Jazz Brugge gaat in eerste instantie naar het bestaande publiek. Daarnaast wordt ook de buitenlandse (jazz)pers geëngageerd en wordt er via Toerisme Vlaanderen promotie gevoerd. In zijn subsidiedossier vermeldt Jazz Brugge ook dat het een nieuwe generatie muzikliefhebbers wil aanspreken. Ze hopen erop hun nieuwsgierigheid aan te wakkeren en hen door lagere tarieven makkelijker in de zaal binnen te krijgen. Zo werken ze onder andere gericht samen met de Vlaamse conservatoria en het Europacollege in Brugge.

Het festival heeft, naast de NMBS, nog drie mediasponsors: De Morgen, Radio 1 en Focus/WTV.

De programmatie voor oktober 2008 ligt zo goed als vast. Uiteraard spelen er opnieuw enkel Europese musici van topformaat. De namen van deze musici zullen echter bij weinig mensen een belletje doen rinkelen, en een gedegen communicatieplan zal nodig zijn om voldoende publiek op de been te brengen.

### ***3.4.2 JazzLab Series vzw***

Voor vele organisatoren is jazz een onbekend terrein. Ze zijn dan ook zeer voorzichtig bij het programmeren van jazz. Daarnaast is er een groot potentieel aan jonge Vlaamse musici. De combinatie van beide lag aan de basis van de JazzLab Series. Deze vzw met

vaste stek in Gent promoot sinds tien jaar jazz van eigen bodem. Ze zijn door de Vlaamse Gemeenschap erkend en gesubsidieerd als concertorganisator, en ontvangen hiervoor een jaarlijks bedrag van €150.000.

In eerste instantie selecteert JazzLab Series jaarlijks een tiental groepen, zowel jonge musici als meer gevestigde waarden. Deze groepen krijgen dan ieder een eigen concertreeks door Vlaanderen. De planning en de logistieke ondersteuning (publiciteit, brochures, affiches, ...) gebeurt in de mate van het mogelijke gecentraliseerd vanuit JazzLab Series. Ook het opmaken van overeenkomsten, technische fiches en het ter beschikking stellen van voorstellingsteksten en fotomateriaal behoort tot de service die JazzLab Series biedt. Dankzij de hoogstaande kwaliteit en de continuïteit in de programmatie, werkt de merknaam JazzLab Series stilaan als een kwaliteitslabel voor het betere jazzconcert. Het aantal concerten binnen een JazzLab Serie verschilt (afhankelijk van het aantal organisatoren, culturele centra en andere, die ervoor kiezen een concert van de JazzLab reeks in hun programmatie op te nemen. Een gemiddelde JazzLab Series speelt in acht zalen. Een professioneel podium met een goede techniek is daarbij primordiaal.

### ***3.4.2 Andere “steunpunt”- activiteiten van De Werf***

Tot slot nog een aantal andere activiteiten waarin De Werf actief participeert en die de hun werking als kunstencentrum overstijgen.

- Dutch Jazz Meeting: die stond model voor de Flemish Jazz Meeting
- Jazzahead Bremen: een grote beurs, organisatoren, groepen, overheden, managers, vertegenwoordigers,...
- The International Association for Jazz Education: een internationale beurs voor muzikanten, studenten, professoren, instrumenten,...
- AFIJMA Le Mans: een grensoverschrijdende samenwerking tussen de Europese festivals
- Opstarten van een samenwerkingsverband met Noord- Frankrijk (Dunkerque).
- ...

### **3.5 Levenscyclusanalyse**

Als laatste onderdeel van dit hoofdstuk over de werking van De Werf bekijken we de volledige organisatie in het licht van het levenscyclusmodel van culturele organisaties van Hagoort, zoals we dit voorstelden en toelichtten in het conceptueel kader, onder punt 1.5. We bekijken overeenkomsten en verschilpunten en proberen de fasespecifieke eindcrisis te voorspellen en te remediëren.

#### ***3.5.1 Gelijkenissen en verschilpunten met Hagoort***

Wanneer we ons baseren op het model van Hagoort, komt De Werf Jazz naar voor als een organisatie die zich bevindt op het breekpunt tussen de idee- en de structuurfase. Een aantal elementen uit de ideefase zijn duidelijk aanwezig. Zo is de invulling van het leiderschap nog steeds die van de pionier uit de begindagen, de trekker. Hij neemt het leiderschap waar en er is daarbij geen opsplitsing tussen zakelijk en artistiek leiderschap, wat één van de kernelementen uit de volgende fase, de structuurfase is. Ook de meeste andere kernelementen uit de ideefase zijn in De Werf aanwezig. Het enthousiasme van de leider is de dominante factor voor de verdere ontwikkeling. De missie is evident in ad hoc strategieën. Karakteristieken als organisatorische onzekerheid en kortetermijndenken zijn eveneens waarneembaar. De standaardisatiegraad is vrij laag en de oriëntatie is productgebonden.

Belangrijkste verschilpunt met de ideefase uit het model van Hagoort is de financiering. Hagoort beschrijft er de langetermijnfinanciering als onzeker en een van de grootste obstakels voor het bereiken van de structuurfase. Hoe een volgende subsidieronde zal verlopen blijft koffiedik kijken, maar De Werf is wel geëvolueerd naar een vaste waarde in het cultureel landschap en zal ook bij een volgende subsidieronde zijn deel krijgen. Op het vlak van programmering, de inhoudelijke kwaliteit, is De Werf ver geëvolueerd. Volledige verkeerde programmering komt nooit voor! Ook voor een aantal andere kenmerken bevindt De Werf zich reeds in een verdere fase. Zo is er bijvoorbeeld wel een duidelijke organisatiecultuur, kenmerkend voor de structuurfase.

#### ***3.5.2 Naar een crisis?***

Als oorzaak voor de crisis op het einde van de idee-fase schrijft Hagoort: *“De leider is zich onbewust van de noodzaak voor verdere ontwikkeling en van de nood aan een*

*professionele structuur. De organisatie is kwalitatief niet houdbaar, mankeert lange termijn financiering en structuur”* (Hagoort, 2005: 149).

De vraag die we ons hierbij kunnen stellen is de volgende: In hoeverre is de directeur van De Werf, De Heer Bevernage, zich bewust van en begaan met de noodzaak aan verdere structurering en professionalisering? Af en toe geeft hij aan zich bewust te zijn van deze noden. Zo ondersteunde hij het voeren van dit onderzoeksproject. De koudwatervrees voor vernieuwing of verandering is echter veel groter, en een duidelijke beslissing hierover blijft in de lucht hangen. We zagen deze onbeslistheid, dit niet willen of kunnen doorhakken van knopen bij vrijwel alle andere aspecten van De Werf, zoals we die beschreven in dit hoofdstuk. (missie, programmering, platenlabel,...)

Een aantal werknemers zijn zich bewust van de nood aan verdere structurering en professionalisering en zijn bereid en klaar om een nieuwe weg in te slaan. Voor een aantal anderen is de tijd nog niet rijp en ze berusten in de huidige situatie.

Hagoort is vrij pessimistisch naar mogelijke oplossingen voor de fasespecifieke eindcrisis tussen idee- en structuurfase. De praktijk leert dat weinig culturele organisaties slagen in de overgang van idee- naar structuurfase. In het geval van een door een pionier opgerichte organisatie (zoals De Werf er een is) ziet hij een externe oplossing als onmogelijk. De overgang moet intern worden geïnitieerd en ondersteund, zoniet zijn de slaagkansen nihil.

Wat Hagoort niet beschrijft, maar wat wel realistisch en waarschijnlijk is, is een duidelijk extern signaal. Het duidelijkste externe signaal kan van de subsidiënten komen. Zij kunnen een toekomstige gelijkwaardige subsidie afhankelijk maken van verdere professionalisering en structurering en op die manier een beslissing binnen De Werf versnellen of afdwingen.

## Hoofdstuk 4 Publieks- en tevredenheidsonderzoek

### 4.1 Publieksonderzoek

#### 4.1.1 Inleiding

In november 2007, tijdens een eerste verkennende gesprek over dit praktijkproject, vertelde directeur Bevernage van De Werf ons over een onderzoek dat binnenkort zou worden gevoerd onder de bezoekers van het huis. Nina Vandendriessche, een studente sociologie aan de Rijksuniversiteit Gent, plande dit onderzoek in De Werf in functie van haar scriptie.

Onderwerp van deze scriptie was het concept 'culturele omnivoriteit'. Culturele omnivoren zijn mensen die er een heel breed smaak -en participatiepatroon op nahouden. Eerst selecteerde zij een aantal omnivoren (die zowel aan hoge als lage cultuur doen). Zij selecteerde die aan de hand van een enquête die ze afnam van concert- en theaterbezoekers van De Werf en voerde er een latente-klasse onderzoek op uit. Op deze manier hoopte zij een typologie van de culturele omnivoor te creëren. Haar these was dat dé culturele omnivoor uit de traditionele literatuur rond het onderwerp niet bestaat maar dat er verschillende soorten omnivoren zijn met verschillende attitudes en motivaties ten opzichte van hun cultureel gedrag. Die motivaties en attitudes ging ze na via diepte-interviews. Deze vormden het hoofdbestanddeel van haar onderzoek. Met een aantal respondenten van de enquête die ze in de Werf afnam, maakte ze een afspraak om op een later tijdstip een diepte-interview te doen. Op deze manier koppelde ze kwantitatieve en kwalitatieve gegevens die op dezelfde populatie betrekking hebben aan elkaar. De enquête van de bezoekers werd afgenomen gedurende de maanden december 2007 en januari en februari 2008.

Dhr. Bevernage opperde dat het wellicht mogelijk zou zijn nog een aantal vragen in deze enquête binnen te loodsen. Helaas was de enquête al opgesteld, in samenspraak met de Rijksuniversiteit Gent en was het niet mogelijk extra vragen bij te voegen of wijzigingen aan te brengen. De volledige enquête is bijgevoegd als bijlage 1.

Samen met Nina Vandendriessche hebben wij de enquêtering gedaan gedurende de periode december 2007 tot maart 2008. Een activiteitenverslag is opgenomen op het einde van deze scriptie.

Zowel de theater- en kindertheaterbezoekers als de bezoekers van de jazzconcerten werden systematisch bevestigd. Er werden enquêtes afgenomen tijdens 19 voorstellingen. 11 waren theater- en kindertheatervoorstellingen, de andere 8 waren jazzvoorstellingen.

In totaal werden circa vierhonderd enquêtes ingevuld, een kleine honderd daarvan werden door bezoekers van jazzconcerten ingevuld. De selectie van de respondenten gebeurde op de volgende manier: iedere achtste bezoeker werd gevraagd de vragenlijst in te vullen. Bij weigering vroegen we het aan de eerstvolgende bezoeker. Bij toezegging lieten we opnieuw zeven mensen passeren en spraken de achtste aan.

De bedoeling was de enquêtering nog enkele weken verder te zetten, maar de praktijk besliste hier anders over. We kregen namelijk steeds vaker dezelfde mensen te zien en het werd alsmar moeilijker om voldoende nog niet- bevestigde mensen te vinden.

Voor het onderzoek van Nina Vandendriessche rond de culturele omnivoor waren de vragen 16 en 17 het belangrijkste. Deze peilen naar de voorkeuren bij de vrijetijdsbesteding van de respondenten. Op basis van deze vragen kon zij een aantal ‘omnivoren’ selecteren. De andere vragen werden door haar vooral als inkleding gebruikt. Uit deze andere vragen konden wij toch nog heel wat data destilleren in verband met het profiel van de bezoekers en over hun tevredenheid omtrent diverse items zoals programmatie, infrastructuur, publiciteit, ...

Nina Vandendriessche heeft de data met SPSS verwerkt en naar een Excel bestand omgezet. Met deze cijfers ben ik in De Werf aan de slag gegaan. De meest interessante cijfers hebben we in grafische voorstellingen gegoten. Deze grafieken hebben we in twee grote delen gegroepeerd. Een eerste deel (onder 4.1 Publieksonderzoek) behandelt het profiel van de bezoekers; geslacht, leeftijd, opleiding, gezinssituatie,...

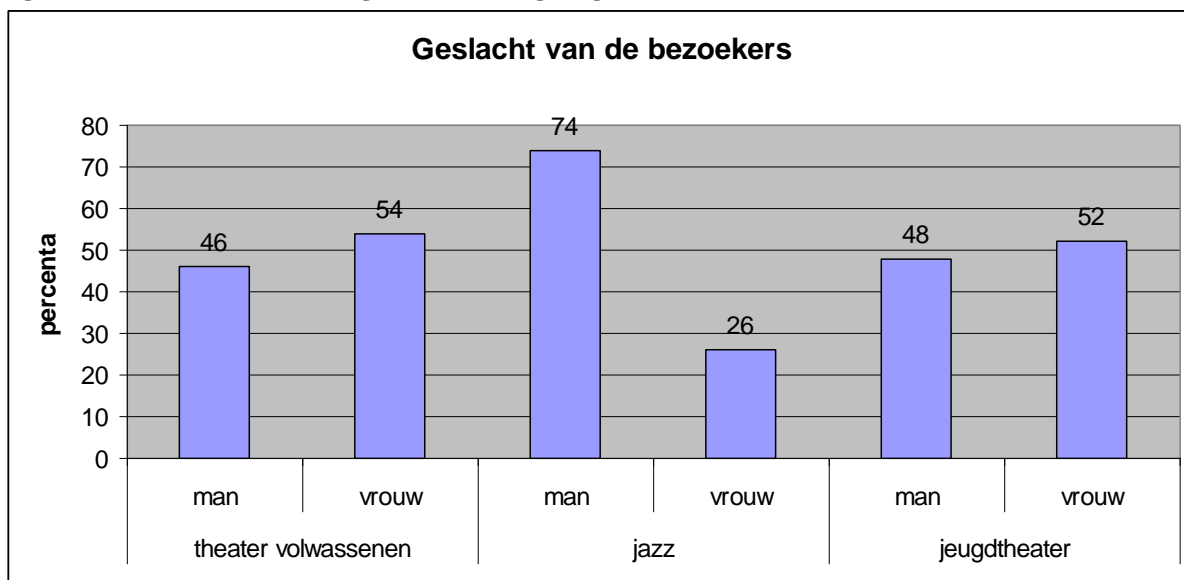
De grafieken uit de tweede groep (4.2 Tevredenheidsonderzoek) geven de tevredenheid van het publiek weer over diverse items zoals programmatie, infrastructuur, bereikbaarheid,...

## 4.1 Publieksonderzoek

### 4.1.2 Profiel van de bezoekers.

#### 4.1.2.1. Geslacht en leeftijd van de bezoekers

**Figuur 11: Procentuele verdeling bezoekers volgens geslacht**

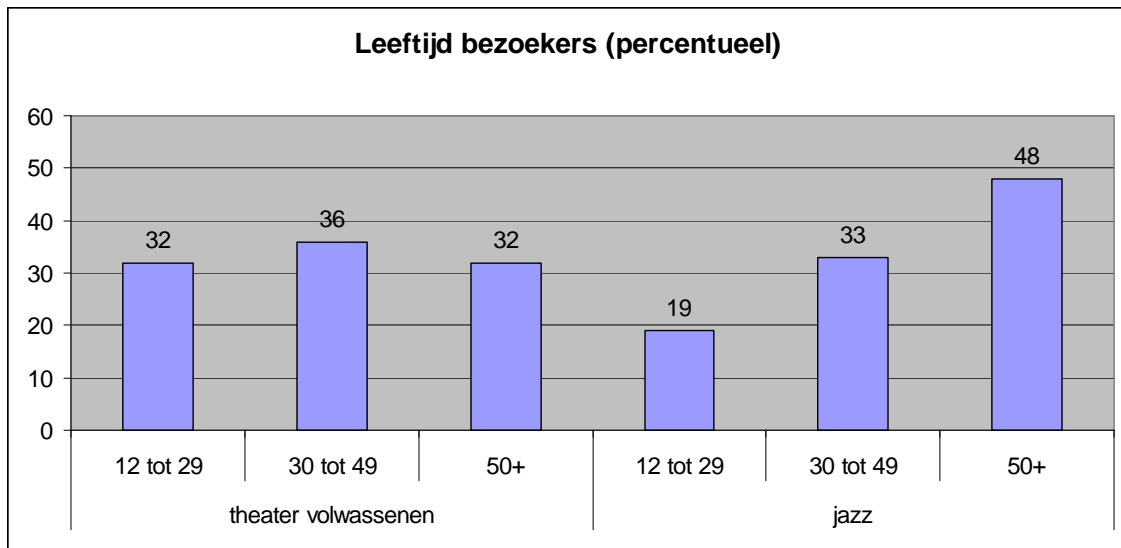


Bij theater en jeugdtheater is de verdeling man/vrouw ongeveer gelijk. Het verschil met de jazz is duidelijk. Daar hebben de mannelijke bezoekers een duidelijk overwicht. Net geen drie bezoekers van de vier zijn mannen. Deze verhouding binnen de jazz worden eveneens bevestigd door een uitgebreid onderzoek naar het jazzpubliek in Nederland. Bevraging van meer dan vijfduizend respondenten leverde daar een verhouding van 75% mannen tegenover 25% vrouwen (Tournois, 2007: 8).

Over jazz als “mannenmuziek” zei Herbie Hancock, invloedrijk pianist en componist, het volgende: *“Het jazzpubliek bestaat sowieso uit te veel mannen. Te veel testosteron, en dat is jammer. Jazz heeft meer gevoeligheid nodig. En dan vragen ze zich af waarom het echte jazzpubliek niet groeit...Je wordt te exclusief gehouden, en er wordt te veel gefocust op de technische kant van de muziek.”* (Tournois, 2007: 45)



**Figuur 12: Procentuele opsplitsing leeftijd bezoekers**



Nina Vandendriessche heeft bij de input van de data drie leeftijdscategorieën opgesteld. In figuur 13 hebben we het aantal categorieën voor de jazz uitgebreid om een nog duidelijker beeld te krijgen van de leeftijden van de jazz bezoekers.

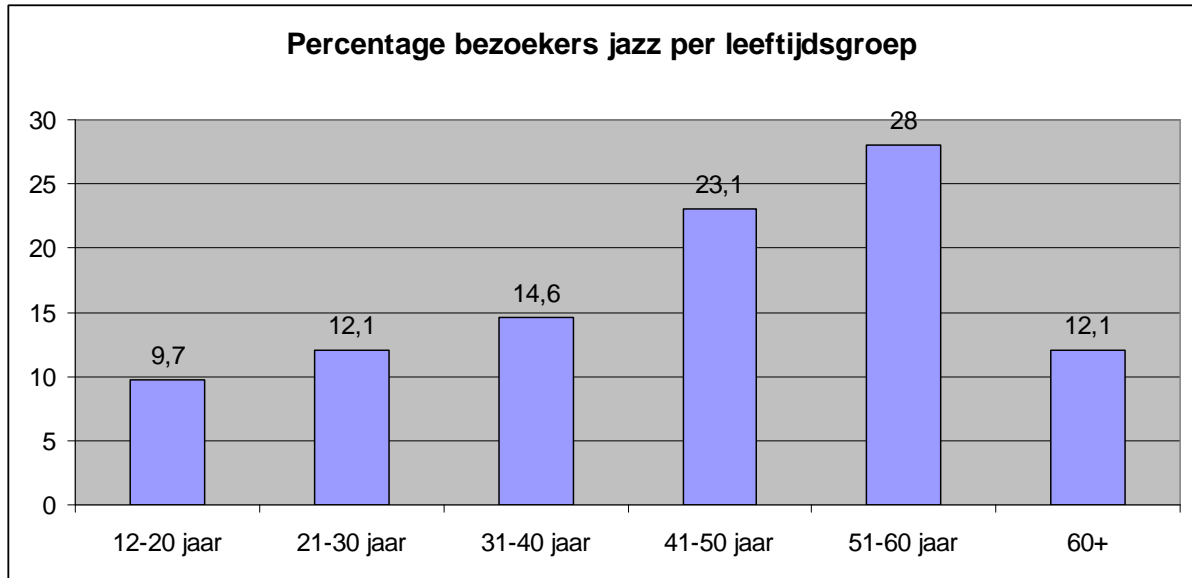
Bij theater zijn de drie leeftijdscategorieën quasi gelijk vertegenwoordigd. De jongste categorie, tot 29 jaar is hier uitzonderlijk goed vertegenwoordigd. De Werf werkt vaak met zeer jonge theatermakers, dikwijls met regionale banden. Deze jongelui brengen hun entourage mee naar de voorstellingen. De gemiddelde leeftijd bij theater is 38,6 jaar.

Voor de jazz liggen de zaken anders. De jeugdige bezoekers (tot 29 jaar) vertegenwoordigen nog niet één vijfde van het totaal (19%). 33% zit tussen de 30 en de 49 jaar. 48% van de bezoekers, bijna één op twee, is vijftig jaar of ouder. De jazz lijkt daarmee te evolueren in de richting van de klassieke muziek, waar vaak gespeeld wordt voor "een grijze zaal".

De gemiddelde leeftijd voor de jazzbezoeker is 44,5 jaar.

In figuur 13 hebben we de verschillende leeftijdscategorieën waaronder de jazzbezoekers vallen verder opgesplitst in zes groepen.

**Figuur 13: Procentuele opsplitsing leeftijd bezoekers jazz**



De groep 12 tot 20 jaar haalt bijna tien procent van het totale aantal bezoekers. Wanneer we de opsplitsing nog verder verfijnen, zien we dat zeven procent 18, 19 of 20 jaar is. Slechts drie procent van alle bezoekers zijn jonger dan 18. Dat de prille jeugd (12, 13 jaar) niet aanwezig is, kan gezien het avondlijke uur waarop de jazzconcerten plaatsvinden weinig verbazing wekken. Wanneer De Werf jonge zieltjes wil winnen voor de jazz, zal niet enkel de inhoud en presentatie, maar ook het aanvangsuur moeten worden bekeken. Dat er nauwelijks adolescenten opdagen, is wel verwonderlijk. Waarom komen al die jongeren, die reeds van hun 12 jaar een jazzopleiding volgen aan onze academies en privé- jeugdmuziekscholen, niet in deze grafiek voor?

Wanneer we de percentages van de eerste twee leeftijdscategorieën optellen, komen we op een totaal van 21,8. De jeugd en jongvolwassenen zijn duidelijk ondervertegenwoordigd. Slechts 21,8% van de bezoekers is jonger dan 31 jaar.

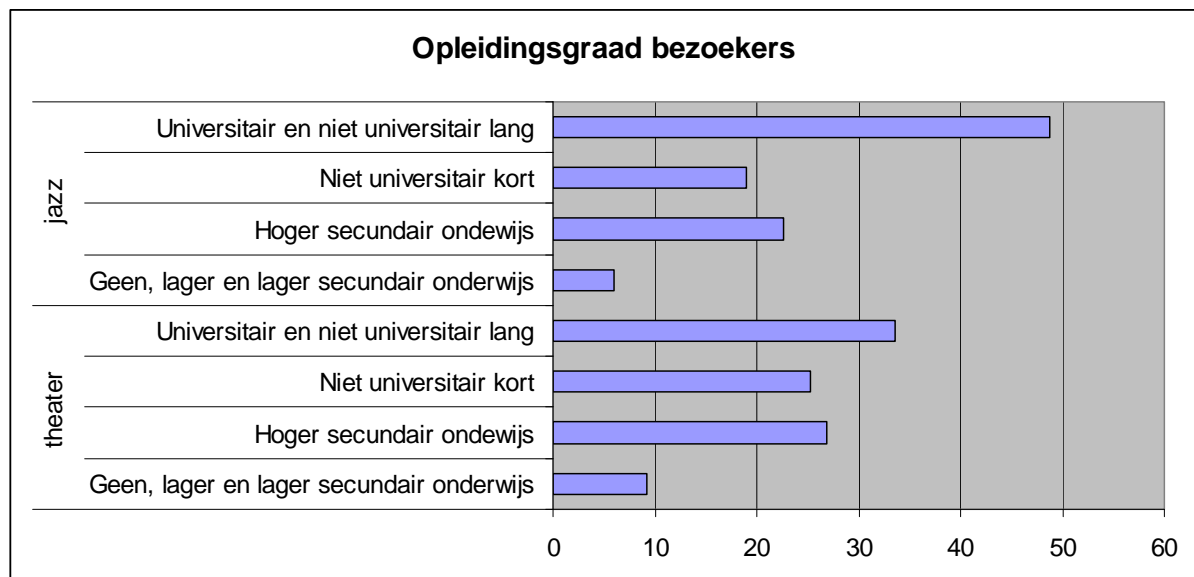
Het meest verontrustend is de leeftijdscategorie van 51 tot 60 jaar die bijna één derde van alle bezoekers opeist. De jazz lijkt daarbij in hetzelfde bedje ziek als de klassieke muziek en kent een vergrijzend publiek. Helemaal verrassend is deze grafiek niet. Hij is qua vorm vergelijkbaar met die van de leeftijd van de Vlaamse bevolking. De basis is vrij smal. De top, met bijna bovenaan de generatie van de baby-boomers, is zeer breed.

Aan de hand van deze grafiek voorspellen dat De Werf binnen een decennium twintig procent van zijn bezoekers zal verliezen is echter onjuist. Net zoals bij literatuur, theater, klassieke muziek,... komt de liefde voor de jazz vaak pas op latere leeftijd tot ontbolstering.

Ook in Nederland is de situatie qua leeftijd vergelijkbaar. De gemiddelde leeftijd daar is 52 jaar. (Tournois, 2007:8)

#### 4.1.2.2 Opleidingsgraad, inkomen en gezinssituatie

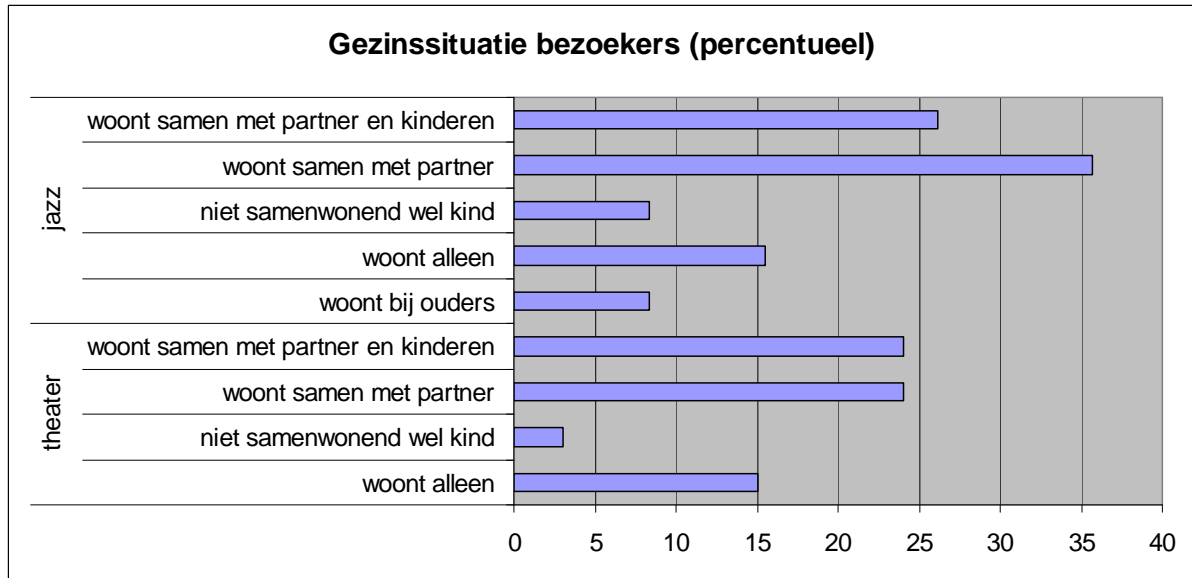
**Figuur 14: Opleidingsgraad van de bezoekers**



Het jazzpubliek is hoger opgeleid. Bijna de helft volgde universitair onderwijs of niet-universitair onderwijs van het lange type. Bij het theaterpubliek is dit iets minder, maar zijn er dan meer mensen met een niet- universitaire maar korte opleiding. Qua opleiding is er weinig verschil tussen jazz- en theaterbezoekers.

Ook wat betreft de gezinssituatie zijn er nauwelijks significante verschillen tussen jazz en theater.

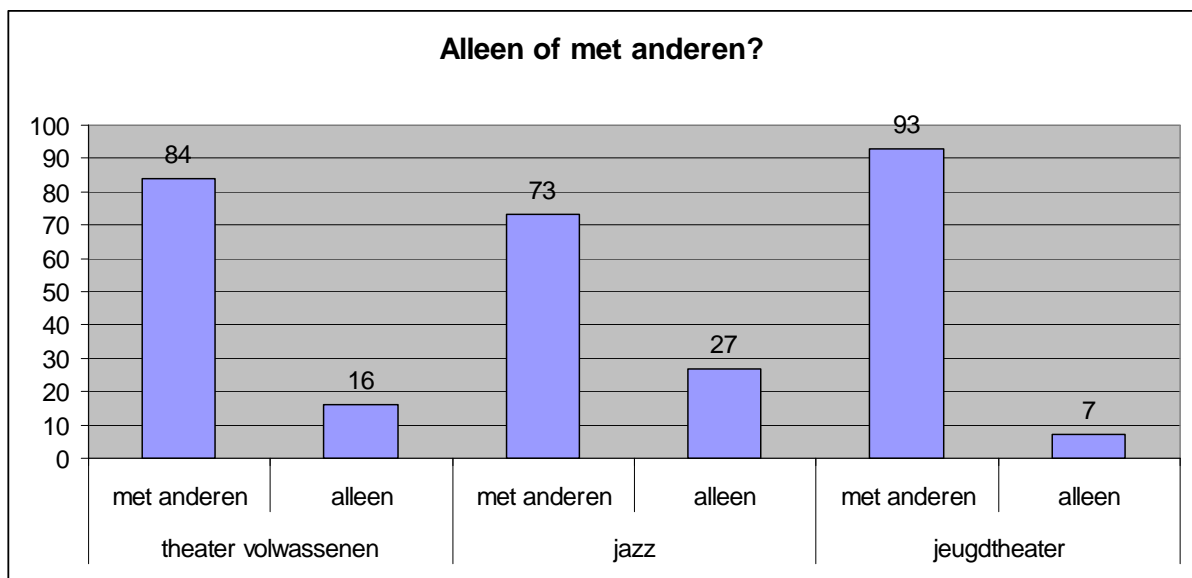
**Figuur 15: Gezinsituatie bezoekers**



Meer dan zestig procent van de bezoekers woont samen met een partner, al dan niet met kinderen. De mythe dat de jazzliefhebbers eenzaten zijn, lijkt hierdoor te worden ontkracht.

Figuur 16 toont ons dat het theater- of jazzbezoek meestal een groepsgebeuren is. Driekwart van de jazzbezoekers komt met een partner of in groep.

**Figuur 16: Groepsverband of solo bezoekers**



Uit verdere bevraging blijkt eveneens dat van de 73 % groepsbezoekers van de jazzconcerten de helft dit doet met zijn partner of in het kader van een familie- uitstap. De andere helft bezoekt de jazzconcerten met vrienden.

#### 4.1.2.3 Geografische herkomst van de bezoekers

Aan de hand van de postnummers die ze opgaven in de enquête, hebben we de jazzbezoekers van De Werf in een aantal categorieën onderverdeeld. We bekijken hoeveel bezoekers iedere Vlaamse provincie voor zijn rekening neemt. De bezoekers uit West- Vlaanderen hebben we verder opgesplitst volgens postnummer.

**Tabel 9 : Geografische herkomst van de bezoekers (jazz)**

<i>Provincie</i>	<i>Percentage van totaal aantal bezoekers</i>
Brussel en Vlaams-Brabant	5%
Provincie Oost-Vlaanderen	21%
Provincie Antwerpen	5%
West-Vlaanderen (opgesplitst)	
Brugge centrum	20,5%
St-Andries en St- Michiels	11,5%
Assebroek en Sint-Kruis	10%
Oostende	9,5%
Kortrijk	4,5%
Diksmuide	3%
Roeselare Lichtervelde Torhout	5,5%
Andere	4,5%

69% van de bezoekers is afkomstig uit West-Vlaanderen. De rest van het land vertegenwoordigt slecht 31%. Opvallend daarbij is het hoge aantal bezoekers uit de provincie Oost-Vlaanderen. De stad Gent levert hiervan de helft. Ook Brussel Hoofdstedelijk Gewest, Vlaams Brabant en de provincie Antwerpen leveren nog een klein aantal bezoekers. Er waren geen bezoekers uit Limburg of uit Wallonië.

42 % van de bezoekers is afkomstig uit Brugge of uit één van de randgemeenten. Oostende is na Brugge en randgemeenten de grootste leverancier van bezoekers en zorgt voor 9,5% van de bezoekers, waarmee het op gelijke hoogte komt met de stad Gent.

Buitenlanders zijn niet terug te vinden in deze tabel. De enquête was in het Nederlands opgesteld en anderstaligen konden dan ook niet aan het onderzoek deelnemen.

Navraag bij het personeel leert dat toeristen occasioneel wel de weg vinden naar De Werf. Hun aantal is beperkt.<sup>17</sup>

#### **4.1.3 Besluiten**

Het publiek bij de jazzconcerten in De Werf is hoofdzakelijk mannelijk, hoger opgeleid en bijna voor de helft afkomstig uit Brugge en zijn randgemeenten. De stad Oostende zorgt voor bijna 10% van de bezoekers. De provincie Oost-Vlaanderen levert één vijfde van alle bezoekers. Het grootste deel hiervan, 10%, is afkomstig uit Gent.

Wat de leeftijd betreft springen twee zaken in het oog. Ten eerste is er de vergrijzing van het publiek. De leeftijdscategorie tussen 51 en 60 jaar omvat bijna één derde van het publiek. De groep tussen 31 en 60 jaar vertegenwoordigt meer dan 65% van de bezoekers. Driekwart van alle bezoekers zijn ouder dan 30 jaar.

De jeugd wordt het minst bereikt in De Werf. De groep van 12 tot 21 jaar neemt een kleine tien procent van de bezoekers voor zijn rekening. Slechts enkele procenten zijn jonger dan 16.

21,8% van de bezoekers zijn jonger dan 31 jaar.

De meeste bezoekers komen met hun partner, met familie of met vrienden.

---

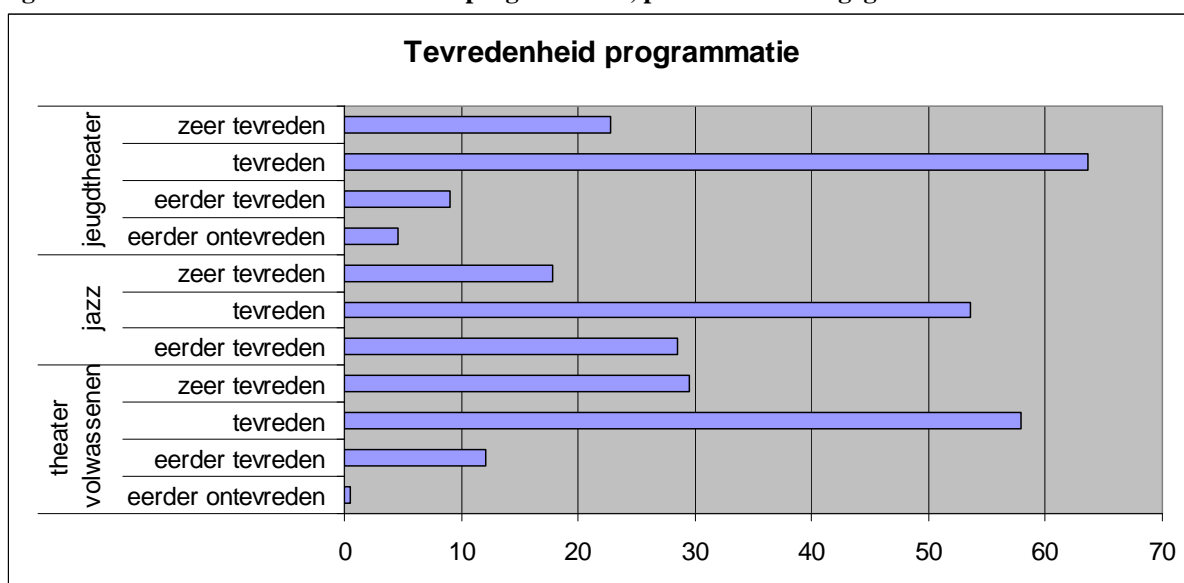
<sup>17</sup> Er werden ook geen uit Nederland afkomstige jazzliefhebbers bevroegd.

## 4.2 Tevredenheidsonderzoek

In de enquête werd de tevredenheid van de bezoekers bevraagd over items zoals programmatie, infrastructuur, publiciteit,...

### 4.2.1 Tevredenheid programmatie

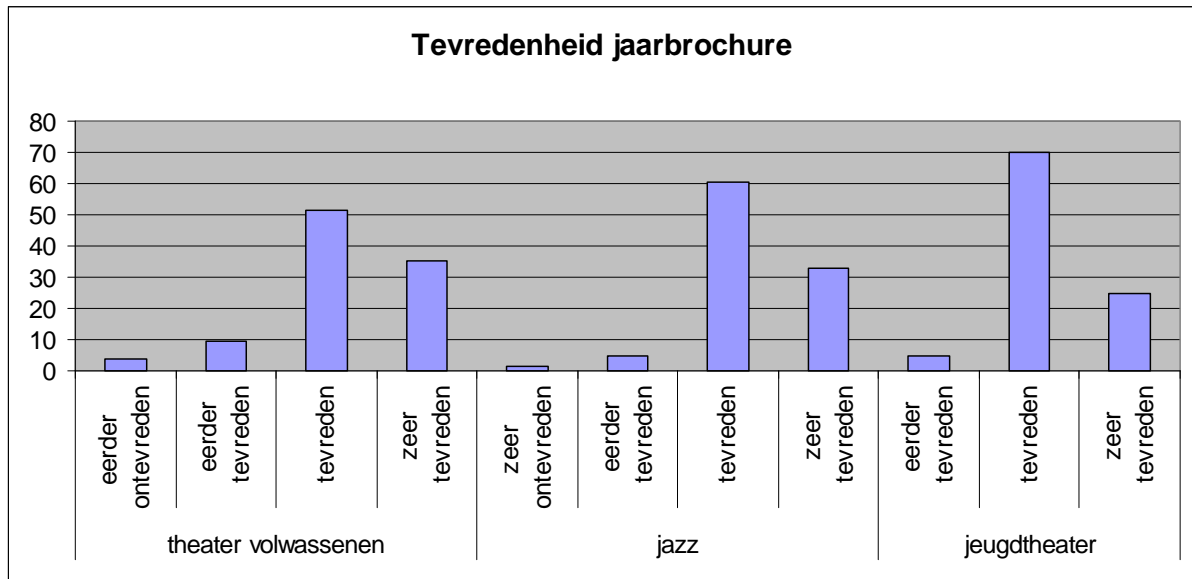
Figuur 17: Tevredenheid bezoekers over programmatie, procentueel weergegeven



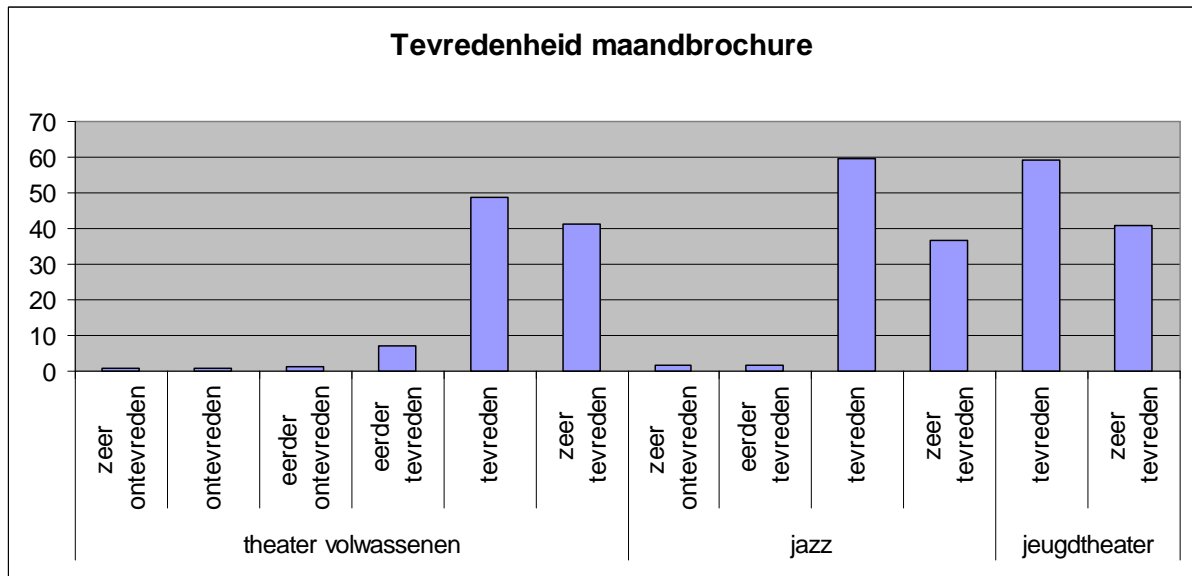
Zoals te verwachten is het overgrote deel van de bezoekers tevreden of zeer tevreden over de programmatie. Dit is logisch. Indien de programmatie hen niet zou aanspreken, zouden ze de voorstelling niet bijwonen en ook niet kunnen deelnemen aan de enquête. In feite bevraagt een dergelijk onderzoek enkel personen die in min of meerdere mate reeds overtuigd zijn door de programmering van De Werf. De tevredenheid is het hoogst bij de bezoekers van jeugdtheater en theater.

## 4.2.2 Tevredenheid publiciteit

**Figuur 18: Tevredenheid bezoekers over de jaarbrochure**



**Figuur 19: Tevredenheid bezoekers over de maandbrochure**

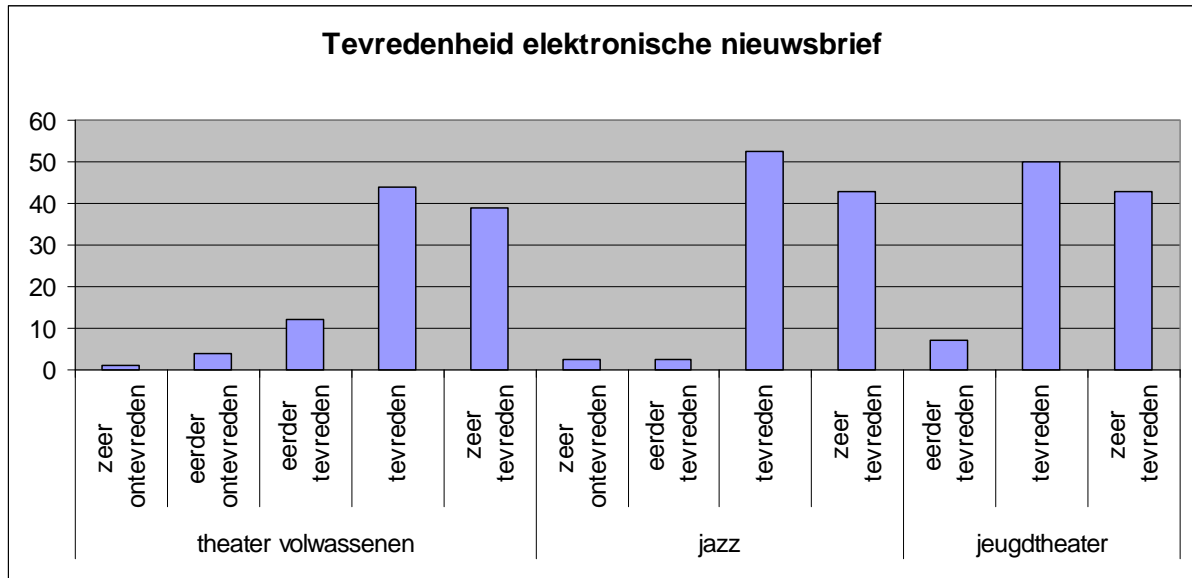


Maand- en jaarbrochure leveren een vergelijkbaar beeld op, voornamelijk tevreden en zeer tevreden mensen. Uit de vragenlijst konden we niet opmaken hoeveel mensen deze jaarbrochure ook effectief hebben gekregen of in hoeverre deze mee hun keuze van voorstellingen bepaalt.

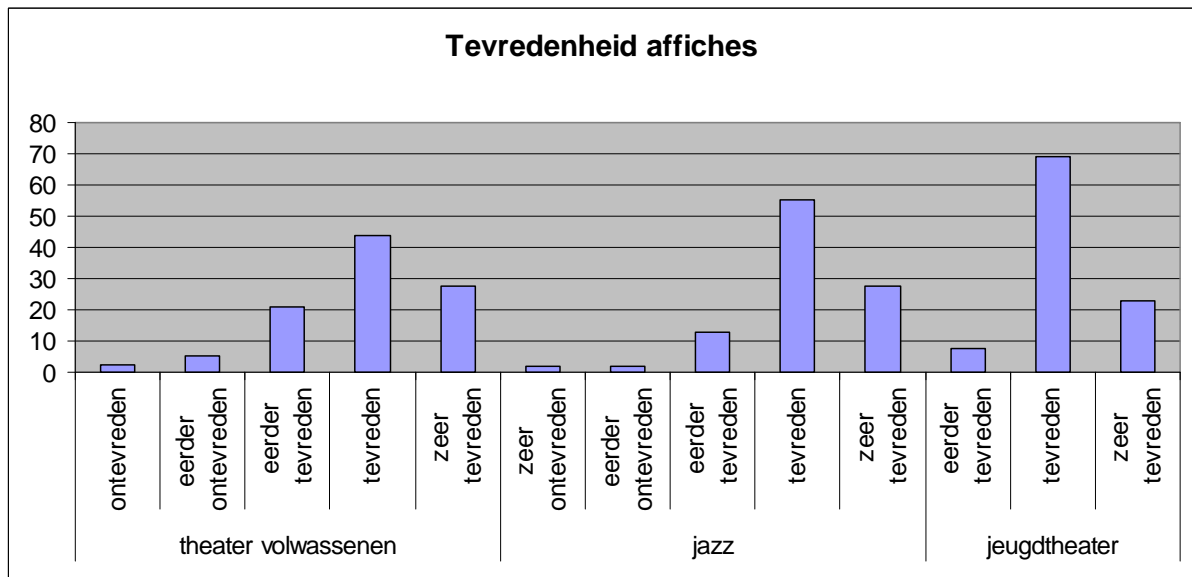


Ook de respons op de elektronische nieuwsbrief, flyers en affiches is overwegend positief.

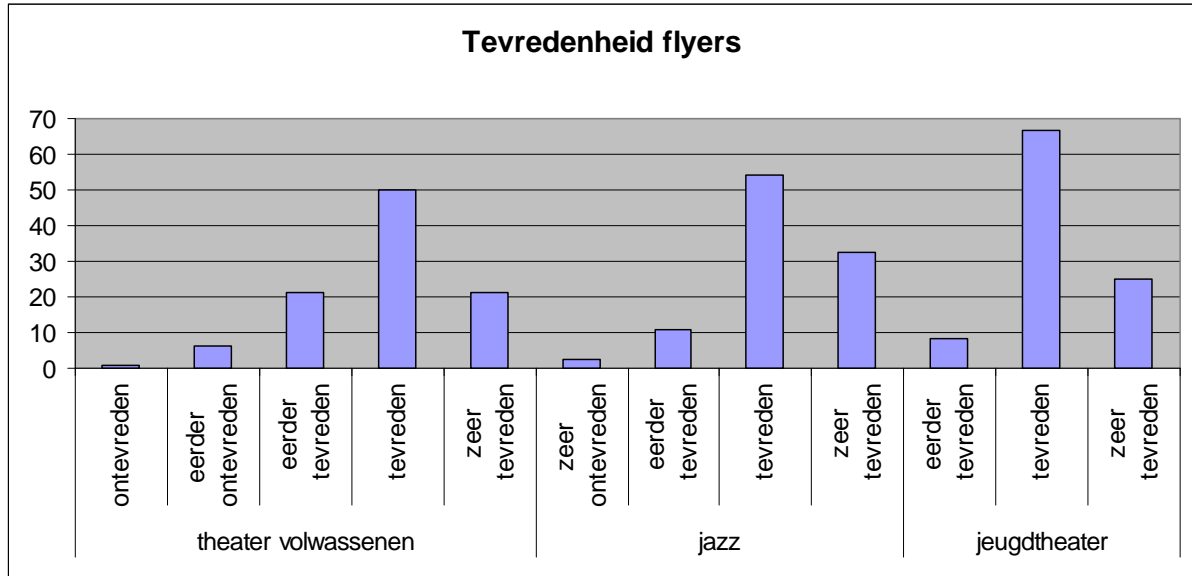
**Figuur 20: Teverdenheid bezoekers over de elektronische nieuwsbrief**



**Figuur 21: Teverdenheid bezoekers over de affiches.**

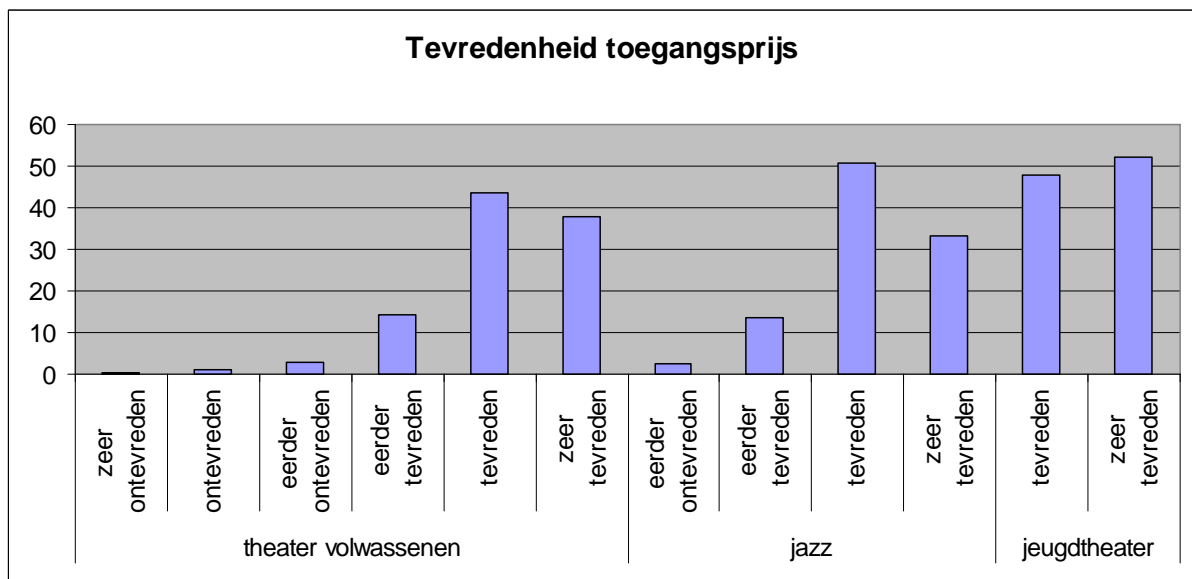


**Figuur 22: Tevredenheid bezoekers over de flyers**



#### 4.2.3. Toegangsrijzen, ticketing en wachttijden

**Figuur 23: Tevredenheid bezoekers over de toegangsprijzen**



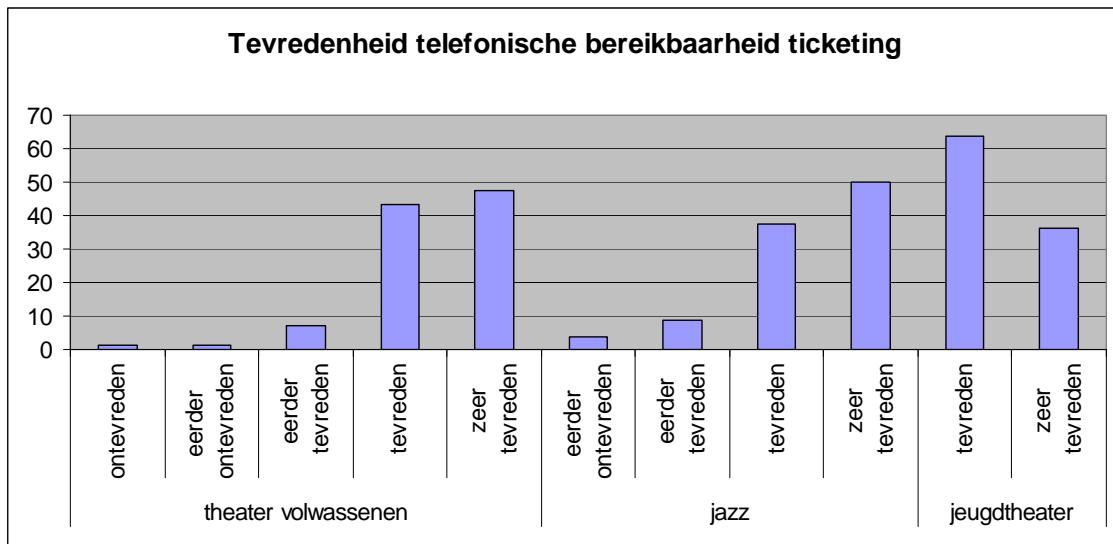
De tevredenheid over de toegangsprijzen is zéér hoog.

Bij het jeugdtheater was er niet één bezoeker ontevreden! Daar zijn de ticketprijzen dan ook het meest democratisch. Zowel volwassenen als kinderen wonen de voorstelling bij voor het luttele bedrag van vijf euro.

Bij jazz en theater liggen de prijzen iets hoger. Voor een jazz- of theatervoorstelling betaalt men normaal gezien zo'n 10 euro, speciale tarieven uitgezonderd. Dit blijft een zeer laag bedrag voor het bijwonen van kwalitatief hoogstaande en professionele voorstellingen.

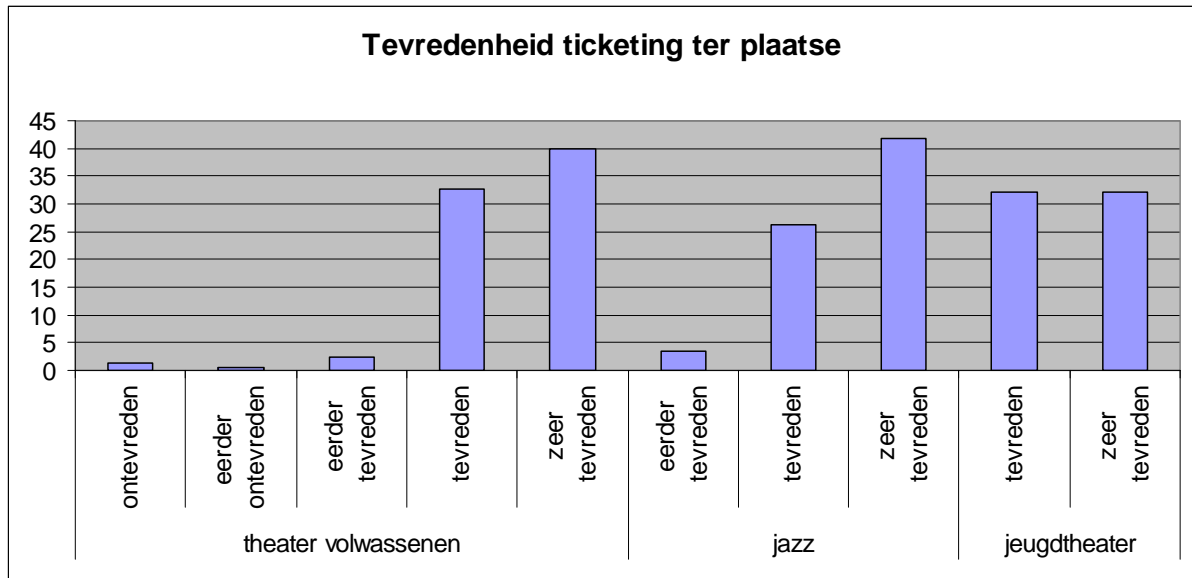
Een vergelijkbaar beeld zien we in verband met de ticketing. Zowel over de telefonische ticketing als over de ticketing ter plaatse is er grote tevredenheid. Het gros van de ticketreservaties gebeurt telefonisch. Het publiek is trouw en verkiest de gepersonaliseerde telefonische aanpak.

**Figuur 24: Tevredenheid bezoekers over de telefonische bereikbaarheid voor ticketing**



Ook over de ticketing de dag zelf, aan de kassa, is iedereen tevreden tot zeer tevreden.

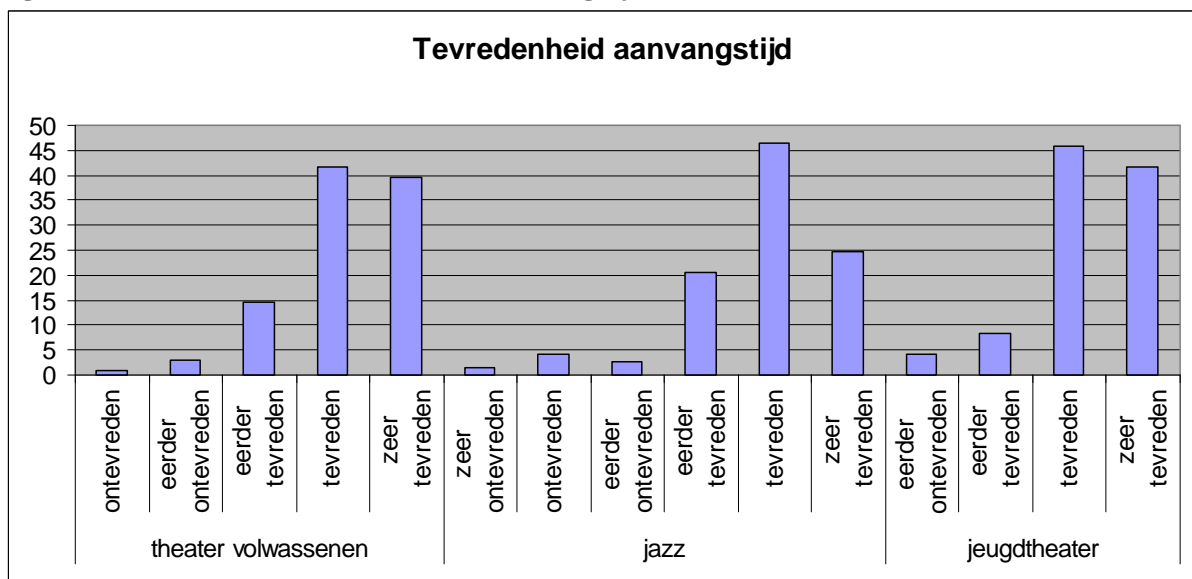
**Figuur 25: Tevredenheid bezoekers over de ticketing ter plaatse**



Bij theatervoorstellingen is het dikwijls niet mogelijk de deuren van de zaal vroeger open te stellen, daar de acteurs zich vaak al op de scène bevinden, voor de aanvang van de voorstelling. Het is voor de bezoekers begrijpelijk dat ze moeten wachten.

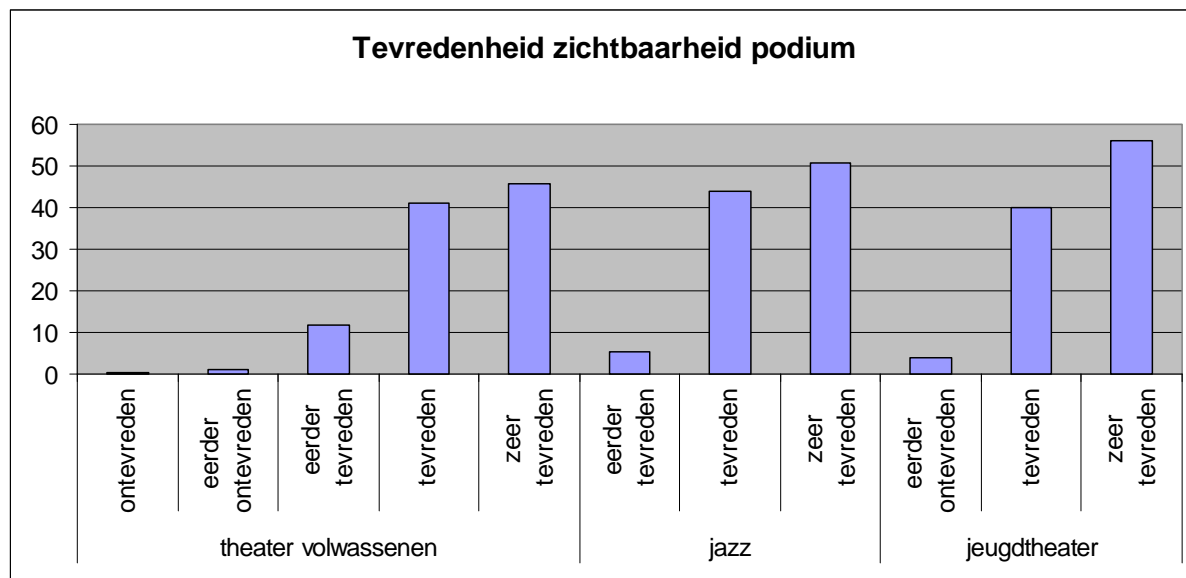
Bij de jazz is het aantal mensen dat uitgesproken “zeer tevreden” is kleiner. Het is niet duidelijk waarom de deuren bij jazzconcerten niet vroeger worden opengesteld.

**Figuur 26: Tevredenheid bezoekers over de aanvangstijd**



#### 4.2.4 Tevredenheid accommodatie

Figuur 27: Tevredenheid bezoekers over de zichtbaarheid van het podium

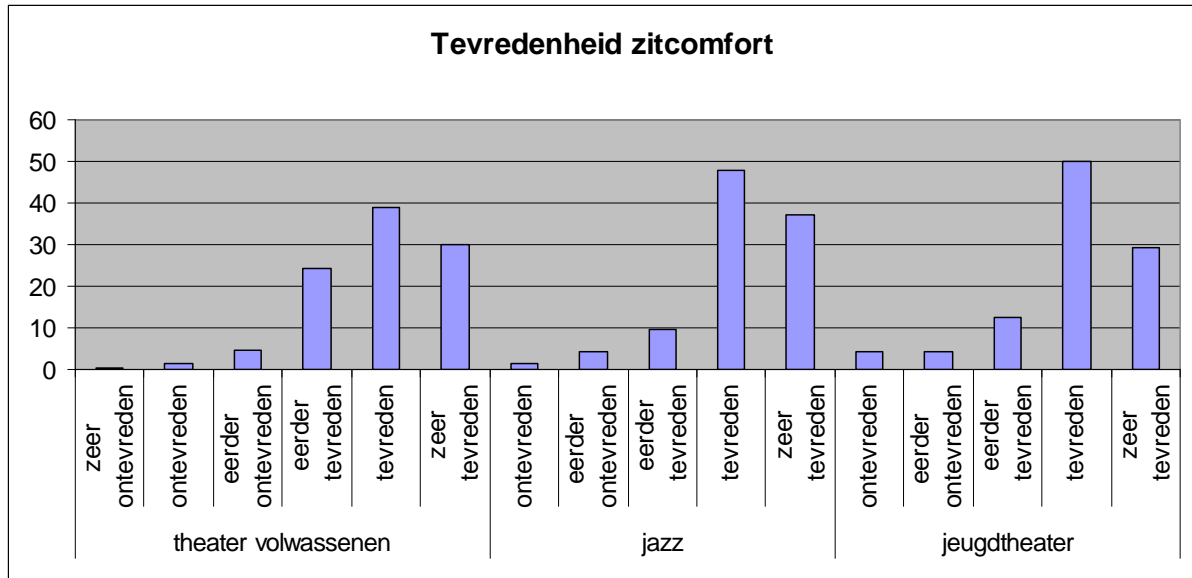


Bij theater- en jeugdtheater is een aantal mensen soms minder tevreden over de zichtbaarheid van het podium. Dit heeft te maken met de opstelling die het gezelschap op het podium maakt, en die er onvermijdelijk voor zorgt dat vanuit bepaalde hoeken, of van op een bepaalde hoogte de zichtbaarheid minder wordt. De jazzconcerten krijgen niet met dit probleem te maken. Er zijn dan ook geen ontevredenen betreffende dit aspect.

Wat het zitcomfort betreft zijn de meningen nog steeds positief, maar toch minder uitgesproken dan op vele andere punten. Bij jazzconcerten worden vaak plastic vouwstoelen bijgezet, tot 100 stoelen. Deze zijn niet comfortabel. Voor een jazz-aficionado zal een plastic stoeltje niet als probleem worden ervaren. Ook de tribunezeteltjes, gerecycleerde cinema zetels, zijn dringend aan vernieuwing toe. Ze kunnen de vergelijking met de nieuwe comfortabele zetels in bijvoorbeeld de Kinopolis complexen niet meer doorstaan.<sup>18</sup>

<sup>18</sup> In de Kinopolis kan je bv. online een dubbele 'knuffelzetel' boeken. Deze zetels zijn extra breed en bieden plaats aan twee personen, zonder middenscheiding.

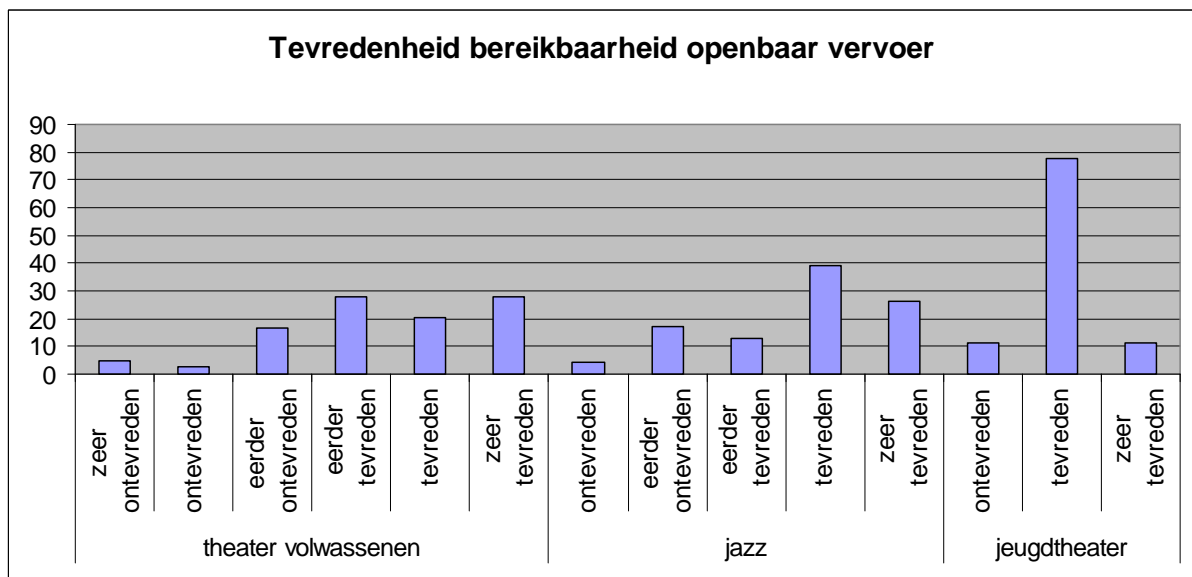
**Figuur 28: Tevredenheid bezoekers over het zitcomfort.**



Over de bereikbaarheid per auto was iedereen zeer tevreden. De Werf ligt in de onmiddellijke nabijheid van de binnenring, en is dus vlot per auto bereikbaar. Er is bovendien voldoende (gratis) parkeerruimte in de buurt.

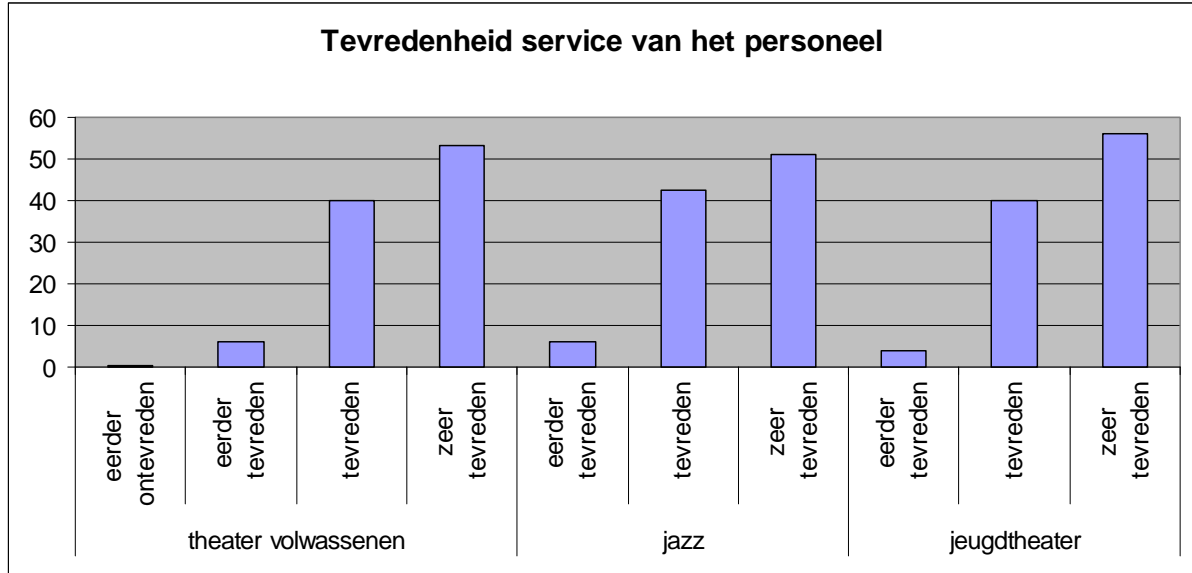
De grafiek die de tevredenheid over de bereikbaarheid per openbaar vervoer weergeeft, willen we u niet onthouden. Hoewel het onmogelijk is om na een jazzvoorstelling met het openbaar vervoer thuis te raken, is iedereen toch vrij tevreden over de bereikbaarheid met het openbaar vervoer.

**Figuur 28b: Tevredenheid bezoekers bereikbaarheid openbaar vervoer**



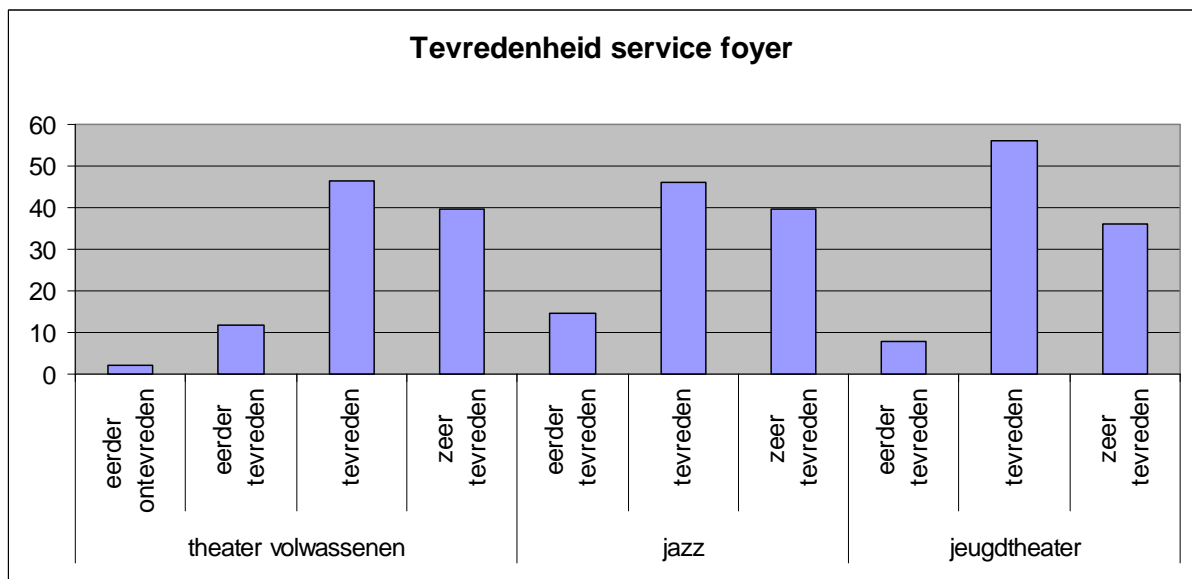
#### 4.2.5. Tevredenheid service personeel

**Figuur 29: Tevredenheid bezoekers over de service van het personeel**



Van alle bevroagen zijn er slechts enkele ontevreden. Een pluim voor het personeel! Ook over de sfeer en de service in de foyer is nagenoeg iedereen positief. Dit in tegenspraak met de frequent terugkerende klacht omtrent het aanschuiven en drummen aan de zaaldeur, voor de aanvang van de voorstelling.

**Figuur 30: Tevredenheid bezoekers over de service in het foyer.**



#### 4.2.6 Tevredenheid cd- label

Binnen de enquête werden ook enkele vragen gesteld over het W.E.R.F. label. Een daarvan was “hoeveel cd’s van het W.E.R.F.-label heeft u thuis?”. Er zijn in totaal reeds 70 cd’s verschenen op het label.

Bij het jazzpubliek leverde dit het volgende antwoord op:

**Tabel 10: Aantal aangekochte cd’s van het W.E.R.F.-label**

<i>Aantal W.E.R.F.-cd’s in bezit</i>	<i>Percentage van de bevroagden</i>
Geen enkele	30 %
1	8 %
2	10 %
3	5 %
4	5 %
5	5 %
6	5 %
7	4 %
8	5 %
10	5 %

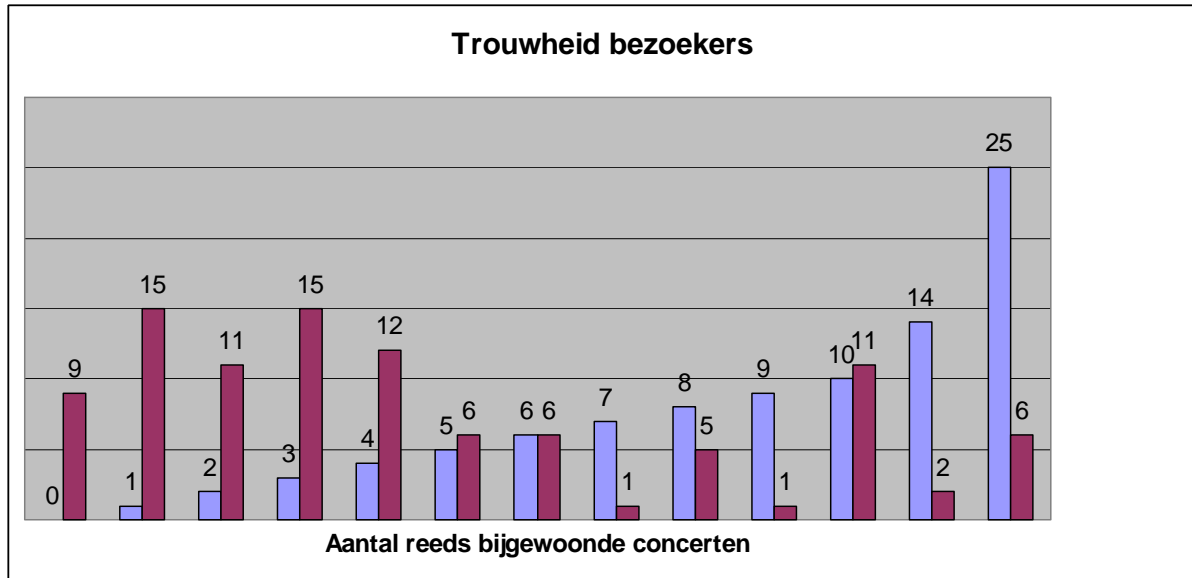
Eén jazz bezoeker op de drie heeft geen enkele cd van het label. De rest van de bezoekers zijn zeer trouw aan het label. Boven de 10 cd’s nemen de cijfers af, maar niet in spectaculaire maten. Er zijn vele bezoekers die meer dan twintig, dertig of veertig cd’s van W.E.R.F. bezitten.

#### **4.2.7 Trouwheid van de bezoekers**

Figuur 31 illustreert de trouwheid van de jazz bezoekers. Voor 9% van de bevroagden was het een eerste bezoek aan De Werf. 15% was kwam er al eens eerder het voorbije jaar. Respectievelijk 11, 15 en 12 procent van de bevroagden waren al 2, 3 of 4 keer op bezoek. Ook na deze groep komt er geen spectaculaire daling in de grafiek. Een groot percentage van de bevroagden komt zeer regelmatig (meer dan vijf keer per jaar) naar De Werf.

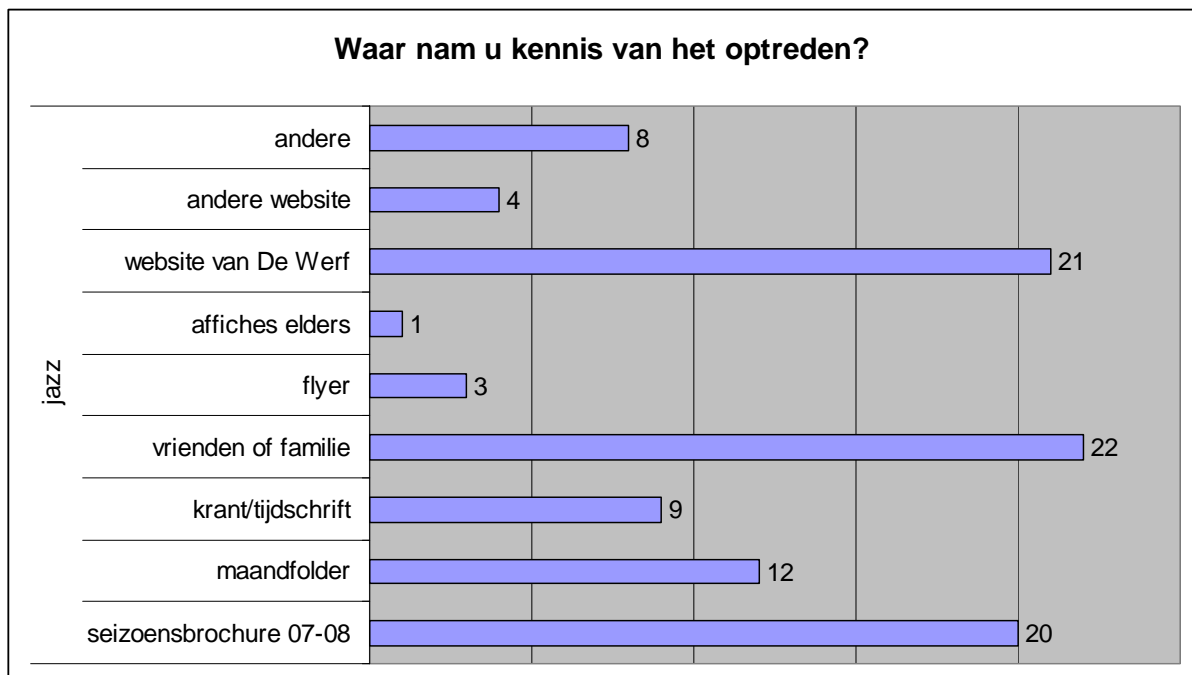


**Figuur 31: Aantal reeds bijgewoonde concerten in De Werf.**



#### 4.2.8. Kennisname van het optreden

**Figuur 32: Bron van kennisname van het concert.**



Ook hier weinig verrassingen. De mond tot mond reclame neemt zoals gebruikelijk het belangrijkste deel in. Opmerkelijk is echter het hoge percentage dat de website als

infobron vermeldt. De seizoensbrochure blijkt eveneens een niet te onderschatten informatiebron.

#### ***4.2.9 Opmerkingen van de bevraagden***

Er was binnen de enquête ook ruimte voorzien voor persoonlijke commentaar. Hierbij geven we de belangrijkste opmerkingen weer.

Het aanschuiven in de gang, voor de deuren van de zaal opengaan, is de belangrijkste bron van ergernis voor verschillende bezoekers

- de foyer wordt soms als te klein ervaren en men wil er graag meer stoelen
- vraag naar kindertheater op woensdagnamiddag
- vraag naar een fietsparking
- vraag om reserveringen op antwoordapparaat toch te bevestigen
- meer jazzconcerten organiseren
- vraag naar een introductie bij de concerten
- vraag naar een kennismaking jeugd en jazz

De meeste bezoekers waren zeer lovend en benutten de vrije ruimte in de enquête om De Werf te bedanken voor het goede werk en aan te moedigen in de toekomst zo verder te gaan.

Ook in verband met de brochures waren er een aantal opmerkingen. De meeste opmerkingen hadden betrekking op de vormgeving en huisstijl die als weinig aantrekkelijk en saai worden ervaren.

#### ***4.2.7 Besluiten***

De belangrijkste conclusie uit deze gegevens is dat de huidige bezoekers van De Werf zeer tevreden, trouw en verknocht aan het huis zijn.

Op alle bevraagde items scoort De Werf zeer goed; van programmatie over publiciteit, service van het personeel,... De ontevredenen zijn een kleine minderheid.

De meest kritische opmerkingen kwamen in de open ruimte voor commentaar, op het einde van de enquête. Ze handelden vooral over infrastructurele tekorten zoals een te kleine foyer, geen fietsparking,...

We tekenden ook reacties op die vroegen naar méér concerten, naar meer omkadering bij de concerten en naar meer jeugdwerking.

Ook over de vormgeving en huisstijl kwamen enige kritische bemerkingen.

## Hoofdstuk 5 Besluiten en aanbevelingen

### 5.1 De Werf als motor van de Vlaamse jazz scène

We kunnen zonder enige overdrijving stellen dat De Werf een motor, een stimulans is voor de jazz in Vlaanderen. Als enige kunstencentrum in Vlaanderen maken zij naast hun theaterwerking een duidelijke keuze voor de jazz. Sinds twee decennia verzorgen zij de meest uitgebreide jazzprogrammatie in Vlaanderen. Niet enkel Vlaamse of Belgische namen, maar ook een resem buitenlandse topartiesten waren reeds te gast in De Werf. De lijst van alle groepen en muzikanten die er ooit optraden leest als een “Who is Who in Jazz”.<sup>19</sup> Op die manier gaf De Werf een hele reeks artiesten de mogelijkheid om hun artistieke ideeën via contact met het publiek te laten kristalliseren en vorm aan te nemen. Daarnaast financiert De Werf het platenlabel W.E.R.F., het grootste label in Vlaanderen (wat jazz betreft) met reeds 70 titels in zijn catalogus, waaronder enkele van een zeldzame en tijdloze schoonheid.

De JazzLab Series zijn ook een product van De Werf, die nog steeds mee instaat voor de programmering van deze reeks. We vermelden ook het Jazz Brugge Festival, dat dit jaar aan zijn vierde editie toe is en stilaan een vaste waarde wordt in de Vlaamse festival wereld. Ook de tweejaarlijkse Flemish Jazz Meeting, waar binnen- en buitenlandse concertorganisatoren en muzikanten elkaar ontmoeten is een product van De Werf. Er zijn reeds drie edities achter de rug en deze organisatie werpt stilaan zijn vruchten af.

De Werf voert daarnaast een aanwezigheidspolitiek op alle grote festivals, op congressen over jazz en in een groot aantal (al dan niet grensoverschrijdende) samenwerkingsverbanden.

Uit een aantal van deze initiatieven blijkt dat De Werf op jazzvlak de rol van een puur kunstencentrum overstijgt en is geëvolueerd in de richting van een steunpunt. Ze ijveren voor de belangen van de muzikanten, werken als tussenpersoon bij buitenlandse contacten, geven technisch en financieel advies bij cd-opnames, ... De Werf neemt dus de facto gedeeltelijk de rol van steunpunt op zich.

---

<sup>19</sup> De volledige lijst is na te lezen op [www.dewerf.be](http://www.dewerf.be).

## 5.2 Beleidsvoorbereidende aanbevelingen

### 5.2.1 Organisatie binnen de sector

In de nota die Simon Korteweg in 2006 opstelde over de ondersteuning en stimulering van de jazzscène in Vlaanderen<sup>20</sup> stelt hij dat circa elf procent van de Vlamingen die gebruik maken van het muziekaanbod één of meerdere keren per jaar een jazzconcert bezoekt. Hij pleit er in zijn nota dan ook voor om de subsidies voor jazz op te trekken tot zo'n tien procent van het totale aan subsidies gespendeerde bedrag. Dat de jazz in de subsidiëring momenteel ondervertegenwoordigd is, is wel duidelijk. In een aantal gesubsidieerde categorieën (alternatieve managementbureaus en kunsteducatieve vorming) komt jazz helemaal niet voor. Bij de gesubsidieerde muziekclubs is er sinds kort één die van een (weliswaar zeer bescheiden) ondersteuning mag genieten. Ook op het vlak van de concertorganisatoren en de festivals is de jazz weinig vertegenwoordigd. Bij de gesubsidieerde groepen en gezelschappen vinden we slechts vier jazzformaties.

De verantwoordelijkheid voor deze ondervertegenwoordiging is niet enkel bij de overheid te leggen. Dat de overheid geen managementbureau voor jazz of geen muziekeducatieve werking rond jazz ondersteunt, heeft niets met onwil te maken, maar veeleer met een gebrek aan organisatie, kennis en structuren binnen de jazzsector. Wanneer er geen dossiers worden ingediend kunnen ze uiteraard niet gesubsidieerd worden.

De ondervertegenwoordiging is gedeeltelijk historisch te verklaren. De jazz is pas sinds de jaren negentig met zijn (voorzichtige) opmars bezig en wordt pas recent als volwaardig muziekgenre aanzien. Deze opmars begon met het inrichten van een professionele jazzopleiding aan de Vlaamse Hogescholen, gevolgd door jazzopleidingen op academieniveau. Organisatorisch en qua professionele structuren is er een grote historische achterstand op de klassieke muzieksector of op de theatersector. Geleidelijk wordt deze achterstand nu bijgeëind. De grote opdracht daarbij is de weerzin van de jazzmusici tegenover vaste structuren en overheid te overwinnen. Daarnaast is er nood

---

<sup>20</sup> Een nota die Korteweg in oktober 2006 indiende, geschreven in opdracht van het Agentschap Kunsten en Erfgoed van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap.

aan informatie over de reeds bestaande structuren en (subsidiërings)mogelijkheden. Er zijn al een aantal kanalen die de musici verder kunnen helpen, doch ze worden nauwelijks benut. Zo is er het kunstenloket, het muziekcentrum,... De Hogescholen proberen ook hun steentje bij te dragen en bieden de studenten in hun laatste jaar het vak cultuurmanagement aan. Niet enkel voor de musici, maar ook voor bijvoorbeeld muziekclubeigenaars zijn er mogelijkheden voor subsidiëring. Er is echter nog geen vertrouwde met de mechanismen hier rond en de administratieve afwikkeling schrikt velen af.

Een belangrijke taak die de overheid mee kan ondersteunen is het uitbouwen van het aantal podia voor jazz. Er is vandaag nauwelijks een ‘middenveld’. Er zijn de grote podia op festivals, en er is een groeiend clubcircuit. Tussen deze extremen zijn er momenteel slechts een dozijn podia. We vinden ze terug in die culturele centra die op regelmatige basis instappen in de JazzLab Series. Enige aanmoediging van de overheid, onder welke vorm dan ook, kan de cultuurfunctionarissen er misschien toe brengen eens buiten de gebruikelijke lijntjes te kleuren en met regelmaat jazz te programmeren. Een initiatief uit de sector zelf, zoals we dit in Nederland zagen, lijkt door de lage organisatiegraad van de Vlaamse sector voorlopig toekomstmuziek. De initiatieven die worden genomen zijn zeer versnipperd en er is nauwelijks of geen samenwerking.

Een voordeel voor het kleine Vlaanderen is dat het omringd is door een gigantisch buitenland. We merken ook bij de jazz een langzame ‘internationalisering’ op. Musici richten steeds meer hun blik op dit buitenland. Er zijn op het internationale jazzvlak echter nog maar weinig samenwerkings- of uitwisselingsverbanden. We stellen wel vast dat er stappen in deze richting worden genomen. The Flemish Jazz Meeting is daarvan een goed voorbeeld.

### ***5.2.2 Naar een nieuwe beheersovereenkomst Muziekcentrum Vlaanderen?***

Momenteel is er geen steunpunt voor de professionele jazz in Vlaanderen. De argumentering dat de jazz terecht kan bij het huidige Muziekcentrum Vlaanderen gaat niet op. Jazz is binnen de huidige werking van het Muziekcentrum quasi onvindbaar. Eén half-time medewerksters investeert er één derde van haar opdracht in de jazz! Dit is uiteraard volstrekt onvoldoende om wat dan ook in beweging te brengen of te realiseren.

Het huidige beleid stuurt aan op het afbouwen van het aantal steunpunten. Het oprichten van een volledig nieuw en zelfstandig steunpunt lijkt in de huidige politieke context dan ook weinig realistisch.

We pleiten hierbij voor een herziening van de beheersovereenkomst van het Muziekcentrum Vlaanderen. Op deze manier kan de beperkte werking rond jazz die er nu is binnen het Muziekcentrum Vlaanderen sterk worden uitgebreid. Bij deze herziening hoort een duidelijke omschrijving van de taken én van de daarbij horende financiering. De overhead kosten die een nieuw steunpunt met zich zou meebrengen, worden beperkt door het aanpassen van de beheersovereenkomst van het Muziekcentrum.

Met een herziening van de beheersovereenkomst van het Muziekcentrum Vlaanderen en het toekennen van voldoende menselijke en financiële middelen, geeft de overheid een duidelijk signaal, meer dan welke ronkende politieke verklaring ook. Het houdt een daadwerkelijke erkenning in van de jazz als autonome en volwaardige kunstvorm en onderschrijft het belang van jazz als katalysator binnen vele andere genres en subgenres.

Belangrijke taken voor dit steunpunt zijn het vertrouwd maken van de musici met de administratieve en wettelijke kant van het artistieke gebeuren (en waar nodig of mogelijk doorverwijzen naar reeds bestaande instanties zoals bijvoorbeeld het kunstenloket), informeren omtrent subsidiëring en overheidsstructuren,...

Op het vlak van de jeugdwerking is er eveneens nog een hele weg af te leggen. Zo zijn er momenteel geen initiatieven voor kunsteducatie die verband houden met jazz, terwijl er toch een groeiende belangstelling is bij de jeugd. Het steunpunt kan ook de schakel zijn tussen de opleidingen (zowel op hogeschool- als op academieniveau) en het veld.

Meer organisatie en samenwerking is essentieel om de jazzscène te laten doorgroeien. Samenwerking en organisatie tussen de gesubsidieerde partners, maar ook coördinatie van niet- gesubsidieerde initiatieven. Dat er rond het kleine Vlaanderen een enorm buitenland ligt, is daarbij een groot voordeel. Streven naar een georganiseerde samenwerking met buitenlandse spelers moet samen met praktijkondersteuning en

praktijkontwikkeling, beeldvorming en communicatie één van de actiepunten van het steunpunt worden.

### **5.3 Aanbevelingen naar De Werf als organisatie**

Het voornaamste knelpunt in De Werf is een gebrek aan professionalisering. Dit uit zich het meest in de onduidelijke structuur die er nu op veel vlakken van de werking is. Daarnaast is de organisatie sterk op zichzelf en op het product gericht. Het ontbreken van een duidelijk geformuleerde missie, die ook voldoende toekomstgericht en ambitieus is, laat zich op alle vlakken voelen.

Wanneer we De Werf bekijken in het licht van het levenscyclusmodel van Hagoort, dan wordt meteen duidelijk waaruit deze knelpunten voortkomen. De organisatie vertoont bijna alle kenmerken typerend voor de ideefase. Het is nog steeds de trekker, de pionier van weleer die de organisatie leidt en alle touwtjes in handen heeft. Deze situatie wordt steeds moeilijker houdbaar. De organisatie is enerzijds enorm gegroeid en bestaat niet langer uit één trekker en één of enkele medewerkers, maar heeft ondertussen twintig werknemers in vast dienstverband. Anderzijds is de context nu niet meer te vergelijken met die van een goede twintig jaar geleden. Het vrijetijdsaanbod is enorm toegenomen en het aantal spelers sterk uitgebreid. Er is een echte vrijetijdsindustrie ontstaan en professionalisering is een noodzaak om zich binnen dit veld staande te houden of te onderscheiden. Voor iedere klant, voor iedere seconde aandacht in de media moet hard worden gewerkt. Een goede kennis van management-, marketing- en communicatietechnieken is niet langer een overbodige luxe.

De Werf evolueert nu naar het breekpunt tussen idee- en structuurfase, en dit is de moeilijkste hindernis die een culturele organisatie in zijn bestaan moet nemen. Deze overgang moet intern worden voorbereid. Een externe oplossing, als een soort van ‘deus ex machina’ bestaat jammer genoeg niet. De wil om de organisatie naar een volgende fase te brengen, om als organisatie een stap vooruit te zetten dient intern, vanuit management en werknemers te worden geïnitieerd. Een extern signaal kan er wel komen. De subsidiërende overheden kunnen een koerscorrectie afdwingen. Zo is publieksbereik één van de criteria die de overheid hanteert bij de subsidieverdeling.



Wanneer de overheid dit publieksbereik niet langer voldoende vindt, kunnen zij de subsidiekraan dichtdraaien en/of bijkomende voorwaarden stellen aan de organisatie.

We doen hierna een aantal aanbevelingen die De Werf kunnen helpen om als organisatie een stap verder te zetten. Deze aanbevelingen kunnen desgewenst als een outline van een stappenplan worden gelezen.

### ***5.3.1 Opstellen van een nieuwe missie.***

De missie is het referentiekader voor de volledige organisatie. Er zal dus in eerste instantie een missie voor de volledige organisatie moeten worden opgesteld. De theaterwerking kan hierbij niet buiten beschouwing worden gelaten. Deze missie moet antwoord geven op de kernvragen van de organisatie: wie zijn we, wat doen we, waar doen we het, voor wie doen we het, hoe willen we het in de toekomst doen? Het is belangrijk dat deze missie door alle stakeholders wordt gedragen. Het zal dan ook essentieel zijn ze allemaal bij het opstellen ervan te betrekken. De tekst dient daarna intern en extern voldoende gecommuniceerd te worden. Een belangrijke onderdeel ervan is de definiëring van de geambieerde doelgroepen. Momenteel zijn deze niet omschreven. In 3.2.5 deden we een eerste aanzet voor een nieuwe missie voor de jazzwerking.

Tijdens ons onderzoek naar de jazz in Vlaanderen stelden we een voorzichtige stijging van de interesse voor jazz vast. Deze stijging is niet zichtbaar binnen de bezoekerijfers van De Werf. Het gemiddeld aantal aanwezigen per concert daalt én vergrijsst. De groeiende groep jongeren die jazz studeren aan onze academies en conservatoria worden nauwelijks bereikt. Werk maken van een publieksverbreding zal dus noodzakelijk zijn. Dit zal ook uit de nieuwe missietekst dienen te blijken. Wanneer De Werf minder productgericht en meer product/marktgericht gaat werken, zal dat eveneens in een nieuwe missietekst naar voor komen.

De missie voor de jazzwerking dient te passen binnen een algemene missie voor de totale werking van De Werf. Ook voor deelaspecten van de jazzwerking dient een missie te worden opgesteld. Zo heeft bijvoorbeeld het label W.E.R.F. nood aan een duidelijke missietekst. We deden hiervoor in 3.3.3.4. reeds enkele aanbevelingen.

### **5.3.2 Structuur**

De grootste uitdaging voor De Werf ligt in het invoeren van een duidelijke en transparante structuur. Het huidige sociale en familiale klimaat en de familiale aanpak hoeft daardoor niet te verdwijnen. Uit het publieksonderzoek blijkt deze persoonlijke aanpak sterk te worden gewaardeerd. Het is één van de pluspunten van De Werf en dient zoveel mogelijk bewaakt en bewaard te blijven.

De nood aan structurering speelt op het niveau van de volledige organisatie. Een eerste stap zal het opstellen en doorvoeren van een organogram voor het volledige huis zijn. Dit organogram moet alle functies bevatten die nodig zijn om zich te handhaven in het veld van de zich sterk professionaliserende kunstcentra en vrijetijdsaanbieders in Vlaanderen. Een functie ‘communicatieverantwoordelijke’ of ‘marketingverantwoordelijke’ mag niet ontbreken in dit organogram. Wanneer De Werf het nut en de voordelen van deze functies blijft ontkennen, zal haar achterstand op de rest van het veld blijven groeien.

Op het vlak van het leiderschap moet eveneens klaarheid worden geschapen.. Het organogram zal duidelijk maken wie verantwoordelijk is voor de artistieke kant van de zaak (wie bepaalt de toekomstige artistieke lijn?) en wie voor de zakelijke kant, dit voor zowel theater, jeugdtheater als jazz.

Gekoppeld aan dit organogram dienen er functie- en taakomschrijvingen te komen. De huidige functies zijn niet omschreven. Een duidelijke functie- en taakomschrijving is een van de kernelementen van het Human Resources Management. Het laat toe om de menselijke resources binnen De Werf optimaal te benutten en als bron van uniciteit te gebruiken. Duidelijke functie- en taakomschrijvingen zijn ook essentieel bij de aanwerving van nieuwe personeelsleden, waarbij men eerst dient te kijken welke functie en taken precies moeten worden ingevuld en men van daaruit op zoek kan naar een geschikte kandidaat (en niet vice versa!).

Op het financiële vlak pleiten we voor meer transparantie en zelfstandigheid. Met de ervaring die aanwezig is, moet het mogelijk zijn om op voorhand budgetten toe te wijzen aan alle ‘afdelingen’. Men kan niet van een “communicatieverantwoordelijke”

spreken wanneer die niet weet wat zijn/haar jaarbudget is. Idem dito voor de andere managementfuncties. De programmator moet kunnen inschatten in hoeverre hij in de loop van een seizoen nog interessante concerten mee kan opnemen. De label-manager moet perfect weten wat de huidige situatie is, zowel qua inkomsten uit vorige cd's als naar resterend budget voor lopende en komende producties.

We pleiten dus voor het op voorhand toekennen en laten beheren van de budgetten. Dit is een duidelijke vorm van empowerment, van responsabilisering van de medewerkers. Het impliceert een delegeren van macht aan de verantwoordelijken, wat, gelet de huidige werking, een hele aanpassing zal zijn. Koudwatervrees is hier een nevenfenomeen. Het opzetten van een duidelijk rapportering- en controlesysteem kan deze vrees helpen overwinnen.

### ***5.3.3 Strategie***

Wanneer een nieuwe missie is opgesteld kan van daaruit een strategische planning worden opgemaakt. Deze planning resulteert in een geraamte, een kader van strategische doelstellingen. Deze maken duidelijk wat De Werf op middellange termijn wil bereiken.

Aan deze strategische doelstellingen worden operationele doelstellingen verbonden. Deze dienen SMART te worden opgesteld. Deze operationele doelstellingen komen uiteindelijk terecht in verschillende plannen, zoals bijvoorbeeld een communicatieplan, een plan voor de jeugdwerking,... Al deze aparte plannen schuiven in elkaar en hebben als uiteindelijk doel het realiseren van de missie.

### ***5.3.4 Programmatie***

De programmatie van De Werf is zeer sterk binnen de subniche van “hedendaags, nieuw, avontuurlijk en Europees”. Hun programmatie is eigenzinnig doch kwalitatief hoogstaand. We wezen er echter op dat de manier waarop deze programmatie tot stand komt een potentieel risico voor de werking inhoudt. In 3.3.2.1. bespraken we de voordelen maar ook de gevaren van het afhankelijk zijn van één of twee personen voor de programmatie. We pleiten dan ook voor een meer uitgebreide programmagroep.

Het artistieke profiel is zeer duidelijk binnen de programmatie van jazz in De Werf. Voorstellen over programmaverbreiding worden dan ook weinig hartelijk onthaald. Een verbreding in de programmatie hoeft nochtans geen verzwakking van het profiel te impliceren. Ook de programmatie die er nu is, kan al opgesplitst worden in enkele reeksen. Zo zijn er elk seizoen een aantal meer ‘klassieke en mainstream jazz’ concerten (dit seizoen ondermeer Bert Joris, Brussels Jazz Orchestra, Doctor Lonnie Smith,...) en zijn er de meer experimentele jazzvormen. (dit seizoen bijvoorbeeld rond Jozef Dumoulin, Dré Pallemarts,...) Enkel al het benoemen en omschrijven van deze reeksen zou het werk van een (toekomstige?) communicatieverantwoordelijke aanzienlijk vereenvoudigen.

### ***5.3.5 Publieksverbreding***

Het publieks- en tevredenheidsonderzoek bevestigde in eerste instantie een aantal percepties die al langer in De Werf leefden. De gemiddelde bezoeker is mannelijk en hoger opgeleid. Bijna de helft van de bezoekers is afkomstig uit Brugge en randgemeenten, maar ook de steden Gent en Oostende leveren elk 10% van de bezoekers. Uit het onderzoek blijkt dat de huidige bezoekers zeer trouw en tevreden zijn. We stelden eveneens vast dat het publiek van De Werf vergrijst. De leeftijdscategorie tussen 51 en 60 jaar omvat bijna één derde van het publiek (28%) en de groep tussen 31 en 60 jaar vertegenwoordigt meer dan 65% van de bezoekers. De groep ouder dan 60 jaar vertegenwoordigt 12% van de bezoekers. De jeugd wordt het minst bereikt. De groep van 12 tot 20 jaar neemt een kleine tien procent van de bezoekers voor zijn rekening. Bezoekers jonger dan 16 jaar zijn daarbij zeer schaars. Slechts 21,8% van de bezoekers zijn jonger dan 31 jaar.

De mythe van de jazzliefhebber als eenzaam werd door het publieksonderzoek niet bevestigd. Het overgrote deel van de bezoekers komt met hun partner, met familie of met vrienden.

De bezoekersaantallen van de laatste vijf seizoenen dalen. In 3.3.3.2 zagen we dat de bezoekersaantallen de laatste vier jaar in totaal met 15% verminderden, dit ondanks een voorzichtige opmars van de jazz. Deze opmars is dan ook vooral in het meer

commerciële circuit merkbaar. Bovendien kwam er met het Concertgebouw vanaf 2002 nog een stevige speler bij op de beperkte Brugse markt.

Dalende bezoekersaantallen gecombineerd met een vergrijzende populatie maken duidelijk dat inspanningen op het vlak van publieksverbreding prioritair zijn.

Publieksverbreding is daarbij geen synoniem voor toegeven aan commercie of voor het verliezen van de eigen, marktcorrigerende identiteit van de organisatie.

De huidige programmering zal nooit de massa op de been brengen, maar dat is ook geen doel van De Werf. Willen ze echter hun klantenbestand terug op het peil van een vijftal jaar geleden brengen (en liefst nog wat meer...), dan zullen serieuze inspanningen nodig zijn. Er zijn ongetwijfeld heel wat mensen in de regio die de huidige programmatie kunnen smaken maar door een gebrek aan communicatie de weg naar De Werf niet vinden. Een beter communicatiebeleid kan hier soelaas bieden. Een ander deel van het publiek zal moeten worden overtuigd om voor de eerste maal de stap naar De Werf te zetten. Samenwerking met andere (lokale) partners kan hierbij een hulpmiddel zijn. We denken daarbij aan de academies uit de regio, aan Jeugd en Muziek Brugge, aan het Entrepot, de Cactus, aan vormingsinstellingen zoals Moritoen of Vorming+,... Een proactieve houding is hierbij noodzakelijk.

Zoeken naar samenwerkingsverbanden met verschillende kleinere spelers is eveneens zeer belangrijk. Enkel met behulp van 'de kleintjes' kan er in Brugge een jazzvriendelijk klimaat worden geschapen. We denken daarbij bijvoorbeeld aan cafés in het Brugse die regelmatig een optreden plaatsen. Daarnaast zijn er een aantal drukbezochte ontmoetingsplaatsen (bijvoorbeeld het café van de Republiek) die een ideaal forum voor jazzoptredens kunnen zijn.

We vermeldden reeds dat de liefde voor de jazz, net zoals dat bij de literatuur het geval is, groeit naarmate de luisteraar ouder wordt. Of anders gezegd: de luisteraar dient de nodige competenties op te bouwen. De liefhebber van de hedendaagse jazz heeft ergens de smaak te pakken gekregen, hetzij bij bijvoorbeeld Miles Davis, Louis Armstrong, Diana Krall of US3,... en is daarna geëvolueerd en doorgesloegen. Het is een taak voor De Werf nieuw en bestaand publiek te helpen deze competenties voor jazz te ontwikkelen. Een totale jazzalfabeet bij een eerste kennismaking onvoorbereid confronteren met de meer complexe uitingen van de jazz lijkt ons niet de aangewezen manier om dit te doen. Het aanbieden van een historisch kader is wel essentieel.

De competenties voor jazz kunnen worden opgebouwd door middel van bijvoorbeeld lezingen, inleidingen bij concerten, concertreeksen rond een bepaalde periode uit de

jazzgeschiedenis, programma's en projecten speciaal op de jeugd gericht, het ontwikkelen van events rond een bepaald thema, het aanbieden van workshops, masterclasses,... De trouwe bezoeker wordt hierbij niet uit het oog verloren en kan nog steeds zijn gading vinden binnen het aanbod.

Publieksverbreding houdt dus evenzeer het ontwikkelen van (nieuwe) complementaire producten in en heeft niet uitsluitend te maken met het aanpassen van de huidige programmatie!

### ***5.3.6 Voorbereiden van het steunpunt voor jazz***

De Werf nam gedurende het laatste decennium de rol van steunpunt steeds meer op zich en investeerde er fors in. Wat middelen en mensen betreft heeft De Werf op dit vlak zijn limiet bereikt. De publiekswerking terug verbreden zal veel extra inspanningen kosten en het is dan ook de vraag of De Werf nog voldoende middelen zal hebben om op deze publieksverbreding in te zetten.

We pleitten reeds voor een vernieuwing van de beheersovereenkomst van het Muziekcentrum Vlaanderen. De Werf lijkt ons de meest geschikte organisatie om dit initiatief op de rails te zetten. Ze heeft het netwerk, de expertise en de gedrevenheid en is reeds twintig jaar de motor van de Vlaamse jazz. De Werf kan de nodige mensen rond de tafel bijeenbrengen om dit plan mee te ondersteunen. We denken daarbij in de eerste plaats aan de musici, maar ook aan de organisatoren, de Koninklijke Conservatoria,...

Dit alles zal natuurlijk nog een extra inspanning vragen van De Werf, maar het is wel een zeer toekomstgerichte inspanning. Eens er een uitgebouwd "steunpunt" is, kan dit een deel van de taken overnemen die nu binnen De Werf worden gedaan. De Werf krijgt terug meer speelruimte om te investeren in haar werking en kan zo de komende twintig jaar blijven doen waar ze goed in zijn: het publiek laten kennismaken met en genieten van kwaliteitsvolle jazz.

## Overzicht van de tabellen

Tabel 1: Vergelijking strategische en operationele doelstellingen.	P11
Tabel 2: Kernelementen en leiderschap tijdens vier levensfasen van Hagoort.	P19
Tabel 3: Verdeling in 2007 van de structurele subsidies muziek op basis van het kunstendecreet.	P28
Tabel 4: Structurele gesubsidieerde ensembles 2007.	p29
Tabel 5: Structurele gesubsidieerde kunstencentra 2007.	p30
Tabel 6: Gesubsidieerde concertorganisatoren in 2007.	p30
Tabel 7: Projectsubsidies jazzfestivals 2007.	p30
Tabel 8: Aantal concerten en bezoekers, periode 2003 tot 2007.	p47
Tabel 9: Geografische herkomst van de bezoekers (jazz).	P69
Tabel 10: Aantal aangekochte cd's van het W.E.R.F.- label.	P

## Overzicht van de figuren

Figuur 1: Heterogeniteit en immobiliteit van resources.	p14
Figuur 2: Inside-out en outside-in model.	p14
Figuur 3: Het strategisch managementproces.	p15
Figuur 4: Het levenscyclusmodel van Theodore Levitt.	p16
Figuur 5: Het levenscyclusmodel van Noordman	p17
Figuur 6: Het levenscyclusmodel van Hagoort.	p17
Figuur 7: Kernelementen cultureel ondernemerschap volgens Hagoort.	p22
Figuur 8: Verdeling structurele subsidies muziek 2007	p28
Figuur 9: Aantal bezoekers en aantal concerten (zonder coproducties).	P48
Figuur 10: Totaal aantal bezoekers, bezoekers coproducties in begrepen.	p49
Figuur 11: Procentuele verdeling bezoekers volgens geslacht.	p64
Figuur 12: Procentuele opsplitsing leeftijd bezoekers.	p65
Figuur 13: Procentuele opsplitsing leeftijd bezoekers jazz.	p66
Figuur 14: Opleidingsgraad van de bezoekers.	p67
Figuur 15: Gezinssituatie bezoekers.	p68
Figuur 16: Groepsverband of solobezoekers.	p68
Figuur 17: Tevredenheid bezoekers programmatie, procentueel.	p71

Figuur 18: Tevredenheid bezoekers over de jaarbrochure.	p72
Figuur 19: Tevredenheid bezoekers over de maandbrochure.	p72
Figuur 20: Tevredenheid bezoekers over de elektronische nieuwsbrief.	p73
Figuur 21: Tevredenheid bezoekers over de affiches.	p73
Figuur 22: Tevredenheid bezoekers over de flyers.	p74
Figuur 23: Tevredenheid bezoekers over de toegangsprijzen.	p74
Figuur 24: Tevredenheid bezoekers telefonische bereikbaarheid ticketing.	p75
Figuur 25: Tevredenheid bezoekers over de ticketing ter plaatse.	p76
Figuur 26: Tevredenheid bezoekers over de aanvangstijd.	p76
Figuur 27: Tevredenheid bezoekers over de zichtbaarheid van het podium.	p77
Figuur 28: Tevredenheid bezoekers over het zitcomfort.	p78
Figuur 28b: Tevredenheid bezoekers bereikbaarheid openbaar vervoer.	p78
Figuur 29: Tevredenheid bezoekers over de service van het personeel.	p79
Figuur 30: Tevredenheid bezoekers over de service in het foyer.	p79
Figuur 31: Aantal bijgewoonde concerten in De Werf.	p81
Figuur 32: Bron van kennisname van het concert.	p81



## Bibliografische lijst

BARNEY, J. (2001), *Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view*, in: *Journal of management*, 27, pp. 643-650

DE BAETS, L. (2008), *De muziekindustrie blaast warm en koud: over de toekomst van de jazz CD*, in *Muziekmozaïek*, jaargang 8, nr. 1: 22-23.

DE LAETER, D. (2007), *Het Kunstendecreet*, 136-146 in *Kunstenaarszakboekje 2007*, Mechelen: Wolters Kluwer Belgium, 508 p.

GRANT, R.M., (1991), *Contemporary Strategy Analysis – Concepts, Techniques, Applications*, Cambridge , 394 p

HAGOORT, G. (2005), *Art Management, entrepreneurial style*, Delft: Eburon Publishers, 296p.

KORTEWEG, S. (2006), *Meer armslag voor jazz*. in opdracht van het Agentschap Kunsten en Erfgoed van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Brussel, 24p.

LAERMANS, R., LIEVENS J., WAEGE H. (2003), *Cultuurkijker: Aanzetten voor cultuuronderzoek in Vlaanderen*, Antwerpen: 316 p.

NICHOLSON, S., (2005), *Is jazz dead? (or has it moved to a new address)*, New York, 270p.

PORTER, M., (1985/ 2004), *Concurrentiestrategie – Analysemethoden voor bedrijfstakken en industriële concurrenten*, Amsterdam/Antwerpen (oorspronkelijke titel: *Competitive advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, 1985)

ROBBINS P. en COULTER M. (2006), *Management*, Amsterdam, 598p.

TOURNOIS, S. (2007), *De noodzaak van een jazz impuls. Een onderzoek naar jazz in relatie tot de volgende generatie*, Nijbroek, 81p.

VAN BASTELAERE, D. (2006), *'Upstream of product markets: onderzoek en innovatie in de kunstencentra. Een strategisch kader voor de creatie van concurrentievoordeel.'*, Antwerpen, 186p.

WIJNANTS, D. (2007), *Jazz in Nederland en Vlaanderen*, in *Ons Erfdeel*, 2007, nr. 3: 66-75

## Activiteitenverslag

18 oktober 2007: eerste gesprek met Rik Bevernage. Uiteenzetting van wat de opleiding Cultuurmanagement inhoudt en wat een eventueel praktijkproject kan opleveren voor De Werf. Hij is afwachtend en lijkt mij vooral te willen inschakelen bij het voorbereidende werk voor een nieuw steunpunt voor jazz.

26 oktober 2007: tweede gesprek met Rik Bevernage. Ik probeer duidelijk te maken dat we niet enkel beleidsvoorbereidend kunnen werken. Er dient een duidelijke link te zijn met management en marketing. Hij verwijst me door naar Veerle Mans, werknemster van De Werf.

Begin november: verschillende gesprekken met Veerle Mans. We overwegen te werken rond een publieks- en tevredenheidsonderzoek en daaraan een marketingplan te koppelen, met de nadruk op communicatie. Hier liggen nog vele mogelijkheden open voor De Werf.

15 november 2007: eerste contact met Nina Vandendriessche. Ik kan de gegevens van de enquête gebruiken voor mijn scriptie. In ruil help ik haar met het enquêteren.

27 november 2007: Veerle Mans stelt mijn praktijkproject voor op de teamvergadering. Ik krijg toestemming voor de jazzwerking. Het wordt mij echter nadrukkelijk verboden enig onderzoek over de theater- en jeugdtheaterwerking te voeren. Veerle Mans wordt door Rik Bevernage aangeduid als mijn instellingsbegeleidster.

December 2007: we starten met de enquêtering.

19 februari 2008: ik stel zelf mijn onderzoeksproject voor op de teamvergadering van De Werf. Het project wordt ogenschijnlijk goed ontvangen.

21 februari 2008: eerste driehoeksgesprek met promotor en instellingsbegeleidster.

Vanaf 22 februari 2008 probeer ik zoveel mogelijk aanwezig te zijn in De Werf. (Een fulltime aanwezigheid is door mijn beroep als lesgever niet mogelijk.) Zo leer ik er iedereen kennen en krijg ik al snel een zicht op de algemene werking. Ik werk er op een vaste plaats, tegenover Veerle Mans en Veerle Vermeulen.

De volgende maanden ben ik minstens drie dagen per week op De Werf aanwezig en probeer ik ook zoveel mogelijk concerten bij te wonen. Occasioneel help ik mee met het obligate plak- en plooiwerk...

De eerste maand besteed ik vooral aan het leren kennen van De Werf als organisatie en aan onderzoek naar de huidige scène in Vlaanderen en daarbuiten. (het publieksonderzoek is nog niet afgerond)

Na het afronden van het publieksonderzoek, concentreer ik me vooral op het verwerken en interpreteren van de cijfers hiervan.

17 april 2008: tweede driehoeksgesprek met promotor en instellingsbegeleider.

De resultaten van het publieksonderzoek zijn al verwerkt. Gezien de organisatorische situatie in De Werf, wordt besloten het onderwerp van het praktijkproject bij te sturen en de voorrang te geven aan het opstellen van een conceptueel kader waartegen de werking van de Werf dan kan worden afgetoetst.

10 mei: laatste gesprek met mijn promotor.

16 mei: afrondend gesprek met Rik Bevernage.

21 mei: afrondend gesprek met mijn instellingsbegeleidster.

7 juni: voorstelling van het praktijkproject in KC De Werf

## **Activiteitenverslag publieksonderzoek**

Lijst van de voorstellingen tijdens de periode december 2007 tot en met februari 2008 waarbij we het publieks- en tevredenheidsonderzoek afnamen.

01 12 07 Theater

**'A funny thing happened to me' De Werf**

02 12 07 Theater

**'Wisseltijd' De Werf**

07 12 07 Jazz

**Eric Vloeimans 'Fugimundi'**

08 12 07 Theater

**'Tourniquet' Abattoir Fermée**

14 12 07 Jazz

**aRTET (B) en Jawazz (FR)**

15 12 07 Theater

**'Iets anders' Lazarus**

11 01 08 Theater

**'Plot' theater Onderhetvel**

12 01 08 Jazz

**Brötzmann / Pliakas / Wertmueller (D/CH)**

17 01 08 Theater

**'Confidenties aan een ezeloor' De Werf**

18 01 08 Jazz

**Koppel-Andersson-Riel (DK)**

19 01 08 Theater

**'Publikumsbeschimpfung' De Koe**

25 01 08 Jazz

**Double Bill**

**Jan Rzewski & Fabian Fiorini (B)**

**Erik Vermeulen Trio (B)**

27 01 08 Theater

**'Simmen' Theater Artemis**

31 01 08 Theater

**'Dummies' De Werf**

07 02 08 Theater

**'Glanzen' De Koe en Lampe**

09 02 08 Jazz

**t-unit7 (B)**

Ikv JazzLab Series

16 02 08 Jazz

**Sylvain Kassap Quartet (FR)**

22 02 08 Jazz

23 02 08 Jazz

**Brussels Jazz Orchestra (B), The Music of Michel Herr, W.E.R.F. 068**

28 02 08 Theater

**'Heen' De Werf**

De bezoekers van deze voorstellingen werden via de enquête bevraagd. Nina Vandendriessche enquêteerde tijdens de ene helft van de concerten en voorstellingen, Filip Demeyere tijdens de andere helft. Bij enkele voorstellingen waren zij beiden verhinderd en werd de enquête verspreid en afgenomen door Mevrouw Veerle Vermeulen, medewerkster van De Werf.

## **Selectie van de geraadpleegde websites**

[www.dewerf.be](http://www.dewerf.be)

[www.flemishjazzmeeting.be](http://www.flemishjazzmeeting.be)

[www.jazzinbelgium.be](http://www.jazzinbelgium.be)

[www.jazzlabseries.be](http://www.jazzlabseries.be)

[www.jazzbrugge.be](http://www.jazzbrugge.be)

[www.moonartgallery.be](http://www.moonartgallery.be)

[www.despiegelvzw.be](http://www.despiegelvzw.be)

[www.thewab.be](http://www.thewab.be)

[www.desingel.be](http://www.desingel.be)

[www.vooruit.be](http://www.vooruit.be)

[www.deroma.be](http://www.deroma.be)

[www.concertgebouw.be](http://www.concertgebouw.be)

[www.muzeekcentrum.be](http://www.muzeekcentrum.be)

[www.muzeekmozaiek.be](http://www.muzeekmozaiek.be)

[www.cjasm.vlaanderen.be](http://www.cjasm.vlaanderen.be)

[www.jazzcentrumvlaanderen.be](http://www.jazzcentrumvlaanderen.be)

[www.jazzstartpagina.be](http://www.jazzstartpagina.be)

[www.jazzimpuls.nl](http://www.jazzimpuls.nl)

[www.jazz.nl](http://www.jazz.nl)

[www.jazzarchief.nl](http://www.jazzarchief.nl)

[www.jazzweb.nl](http://www.jazzweb.nl)

[www.jazzrecords.nl](http://www.jazzrecords.nl)

...

## **Bijlagen**

Bijlage 1 : Enquête formulier bezoekers De Werf

Bijlage 2: Dirk Van Bastelaere (2006), Acht stellingen voor de kunstencentra.



## **Bijlage 1: Enquêteformulier**

## Bijlage 2: Dirk Van Bastelaere: Acht stellingen voor de kunstencentra

Het betreft acht stellingen die Dirk Van Bastelaere vooropstelde tijdens een door het VTI georganiseerd panelgesprek over de toekomst van de Vlaamse kunstencentra.

1. **Strategie.** De voorbije jaren hebben de kunstencentra te sterk gefocust op de uitvoering van de decretale kerntaken en te weinig op strategie. Er is te weinig gezocht naar bronnen van uniciteit, naar een unieke positie tov andere organisatietypes.

De decretale kerntaken (creatie, reflectie, presentatie en publiekswerking) volstaan *niet* voor ontwikkeling van de kunsten. Onderzoek en ontwikkeling kunnen een cruciale rol spelen. Zonder O&O geen productie, geen spreiding en dus ook geen 'participatie'. Met O&O bedoelen we echter niet het vooronderzoek bij individuele producties, maar *fundamenteel* onderzoek. Onderzoek naar de *bestaansvoorwaarden* van een kunstencentrum, dat uitmondt in missie en strategie.

Vanuit de organisatieontwikkeling beschouwd, bevinden de kunstencentra zich in een fase waarin ze aan heroriëntering toe zijn. Er wordt maw een strategisch antwoord verwacht op de slecht verteerde overgang van *kunstenorganisaties* naar *kunstenorganisaties*.

2. **Monodisciplinariteit.** Door gebrek aan specifieke competenties moeten de kunstencentra monodisciplinaire kunstencentra worden. Als niet-podiumkunstencentra als ExtraCity en Wiels en een museum als het MuHKA radicaal inzetten op innovatie in de beeldende kunsten, zijn de niet-beeldende kunstencentra gedoemd tot een amateuristische benadering van hedendaagse beeldende kunst. Geen van de bestaande kunstencentra beschikte over de juiste en voldoende resources (human, logistiek, organisatorisch) om een integraal, multidisciplinair kunstenbeleid te ontwikkelen.

3. **Groei en ontwikkeling.** Organisaties die enkel tot de groei van het aantal producties bijdragen (kwantitatieve toename), maar niet tot de evolutie van de kunsten (kwalitatieve ontwikkeling) kunnen we niet langer kunstencentra noemen.

4. **Concurrentie en innovatie.** Concurrentie ligt aan de basis van innovatie en ontwikkeling. Als ontwikkeling van de kunsten de decretale opdracht van de kunstencentra is, dan hebben de kunstencentra *feitelijk de opdracht te concurreren* en omdat het alleen hun kerntaak is, moeten ze *sterker* dan andere organisatietypes concurreren. Dwz dat ze permanent zouden moeten innoveren.

Concurrentie wordt begrepen als een ontdekkingsprocedure, hypothesentest over de richting waarin de kunst kan evolueren. Succesvolle hypothesen worden gehonoreerd en geïmiteerd door (zwakkere) concurrenten / navolgers. Innovatie wordt begrepen als een nieuwe, anderssoortige combinatie van bestaande productiefactoren en -middelen.

5. **SHRM.** Willen de kunstencentra innovatief zijn en hun concurrentiepositie verbeteren, dan kunnen ze beter een Strategisch human resources beleid introduceren, dwz een HRM-beleid dat zeer nauw aansluit bij de strategie. Door specifieke competenties, skills, kennis, resources etc aan te trekken, kunnen ze voor innovatie wezenlijke kerncompetenties opbouwen.

Kerncompetenties zijn unieke vaardigheden op organisatievlak. Ze overschrijden individuele units. Ze zijn diep in de organisatie ingebed, moeilijk te imiteren door de concurrentie en worden door het publiek gezien als bron van waardecreatie. Ze zijn het resultaat van het collectieve leerproces van de organisatie.

6. **Twee scenario's.** Binnen een ontwikkelingsbeleid voor de kunsten tekenen zich twee scenario's af:

- de oprichting van nieuwe kunstencentra op basis van specifieke ondernemersproposities
- de heroriëntering van bestaande kunstencentra naar innovatief artistiek ondernemerschap door het aantrekken van specifieke ondernemerscompetenties

7. **Overheid.** Om de ontwikkeling van de kunsten te stimuleren moet de overheid concurrentieverhogende maatregelen nemen, zoals daar zijn:

- lagere instapbarrières voor nieuwe spelers en organisaties
- minder regulering; het initiatief dient overgelaten te worden aan de organisatie zelf die met een duidelijke ondernemerspropositie veel effectiever bijdraagt tot de ontwikkeling van de kunsten. Reguleringsmechanismen die imperatief van aard zijn, zoals het bepalen van 'kerntaken' waarmee men het hele veld probeert te reguleren, negeren de belangen van de organisaties. De bereidheid tot samenwerking kan daardoor afnemen en zelfs plaats maken voor tegenstand. 'Kerntaken' kunnen maw beter worden vervangen door een modulair, vrij te kiezen takenpakket dat aan de realiteit van de organisatie beantwoordt
- de centraal gereguleerde spreiding van kunstenuorganisaties inruilen voor het opsporen van de beste ondernemersproposities (dwz die voorstellen die de artistieke ontwikkeling het sterkst bevorderen) en structurele ondersteuning ervan (meteen structurele subsidie toekennen, met eliminatie van de zwakste realisaties na bv vier jaar)
- een apart O&O-budget

8. **'A small business is not a little big business'.** Qua grootte zijn de Kunstencentra kleine tot middelgrote ondernemingen. Typisch voor KMO's zijn vlakke organisatiestructuur, korte communicatielijnen, het ontbreken van een middenkader, snelle besluitvorming, grote flexibiliteit (door hun beperkte omvang) en de centrale rol van de bedrijfsleider. Om verzakelijking tegen te gaan én de artistieke ontwikkeling te bevorderen, kunnen de kunstenuorganisaties zich aan het KMO-model spiegelen. Van de overheid vraagt dat een fundamentele herziening van de huidige opgelegde bureaucratische normen. Professionalisering betekent niet noodzakelijk bureaucrativering. Minder formalisering betekent niet noodzakelijk gebrekkige structurering.

Verder dient de overheid niet, zoals nu in het *Kunstendecreet*, enkel rekening te houden met de grootte van de organisatie, maar ook met de leeftijd en de ontwikkelingsfase. Organisaties die voor het eerst een tweejarige subsidie ontvangen moeten nu vanaf het begin voldoen aan dezelfde criteria die gelden voor een gevestigde organisatie die voor de derde of vierde keer een vierjarige subsidie ontvangt (vzw-structuur, beleidsplan, aangepast beleidsplan, artistieke en zakelijke leiding, naleven CAO, honoraria en salarissen, contracten met medewerkers afsluiten, boekhouding, archief, etc....) Dergelijke bureaucratische eisen aan een jonge organisatie zijn pas terecht wanneer vanaf het begin een structurele vierjarige subsidie wordt toegekend. Vanuit de ontwikkelingslogica van een organisatie zijn ze helemaal niet vanzelfsprekend.



