

viernulvier

viernulvier

viernulvier

viernulvier

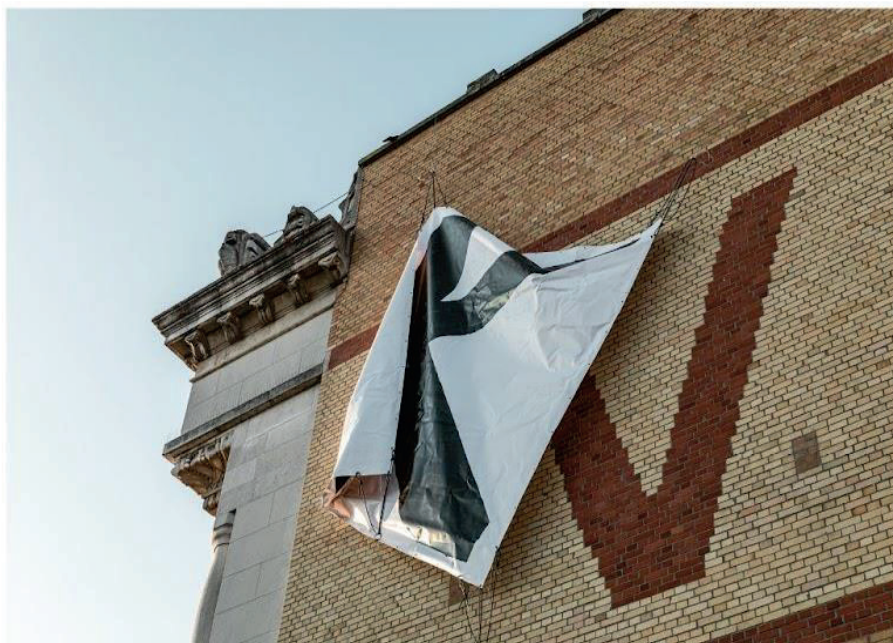
Beleidsplan 2023-2027

viernulvier

viernulvier

viernulvier

viernulvier



Vooraf

p. 4 **1.1. Synthese**

p. 4 **1.2. Missie, visie & historiek**

p. 7 **1.3. Positionering en samenwerking**

Inhoudelijke werking

p. 8 **2.1. Geïnspireerd door een turbulente wereld en een kunstensector in beweging**

p. 9 **2.2. Naar een collectieve toekomst**

p. 10 **2.3. Een gastvrije ontmoetingsplek en een labo voor ontwikkeling, productie, presentatie, participatie en reflectie**

2.3.1. Ontwikkeling

2.3.1.1. Buitendienst

2.3.1.2. Nomadische werkplaats voor nieuwe makers & spin

2.3.1.3. Muziek & visual arts

2.3.1.4. Alle ruimte voor de zomer

2.3.1.5. Home based residencies

2.3.2. Productie

2.3.2.1. Muziek

2.3.2.2. Podiumkunsten

2.3.2.3. Monument

2.3.3. Presentatie

2.3.3.1. Programma opbouw, festivals & gastcuratoren

2.3.3.2. PODIUM

2.3.3.3. MUZIEK

2.3.3.4. NIGHTLIFE

2.3.3.5. MONUMENT

2.3.3.6. RESIDENTIE

2.3.3.7. TALK

2.3.3.8. FOOD

p. 24 **INCLUSIEF
COMMUNICATIE**

2.3.4. Participatie

2.3.4.1. Maximale toegankelijkheid

2.3.4.2. Participatie aan de samenstelling van het programma

2.3.4.3. Actieve artistieke participatie

2.3.4.4. Participatie governance

2.3.5. Reflectie

2.3.5.1. Voor publiek

2.3.5.2. Voor de professionele kunstensector

2.3.5.3. Op academische niveau

Zakelijk beheer

p. 30 **3.1. Een performant zakelijk en financieel beheer**

3.1.1. Algemeen financieel beleid

3.1.2. Financiering voor het gebouw

p. 31 **3.2. Een zorgzaam personeelsbeleid**

p. 34 **3.3. Goed bestuur**

p. 35 **3.4. Meer dan zorg voor het monument**

Vooraf

1.1. Synthese

VIERNULVIER wil aan haar internationale opdracht als Vlaamse kunstinstitelling voldoen en maakt daarvoor 15 inhoudelijke keuzes:

- **duurzaamheid, sociaal welzijn, digitalisering**, de **positie van de kunstenaar** en **werkbaar werk** geven de richting aan bij alles wat we doen
- **we continueren de platformwerking** en maken programma's in partnerschap met culturele- en sociale organisaties, kenniscentra en bedrijven
- wanneer de exploitatie van de nieuwe muziekzaal in het Wintercircus aan VIERNULVIER en Democracy wordt toegewezen, bouwen we een werking uit **rond muziek, visual arts & gaming** en zetten onze schouders onder de **Nomadisch Werkplaats voor Nieuwe Meesters**
- bij productie leggen we het zwaartepunt op **muziek**, inclusief eigen **label**
- we bouwen aan de biënnale **Ghent International Festival (GIF)**
- we kiezen voor Mette Ingvartsen, Alexander Vantournhout, La Geste, Joshua Serafin, Meg Stuart, Jozef Wouters en Laura Nsengiyumva als **huisartiesten**
- ons programma als optelsom van onze eigen **artistieke werking + netwerkactiviteiten + verhuuractiviteiten** leidt tot een sterk aanbod, gemengde financiering en veel schouders die onze werking dragen,
- we presenteren onder **7 programmalijnen: podium, muziek, monument, nightlife, resident, talks en food**
- we zetten sterker in op **dans, performance** en **circus**, minder op theater
- we bouwen de programmalijn literatuur af, maar engageren een programmator **spoken & written word**
- jaarlijks schragen **10 festivals** ons aanbod, nu eens met eigen programma en productie, dan weer (enkel) door ons gehost
- we ontwikkelen zelf meer **line-up drive nightlife aanbod**, werken een **ondersteuningsbeleid uit voor nieuwe nightlife organisatoren** en **coach community based nightlife**
- we gaan voor **maximale toegankelijkheid**, brede **participatie aan de samenstelling van het programma**, 2 à 4 **participatieve projecten** (al dan niet binnen onze Europese projecten) en **participatie rond cultural governance**
- Gouvernement, Bebe Books, Jong Gewei, Black History Month, Mama's Open Mic, Manoeuvre en Platform-K worden/blijven **organisaties in residentie**
- we ontwikkelen een **punctuele werking rond reflectie** voor een breder publiek, de kunstensector of op academisch niveau

Hieruit vloeien 6 **zakelijke** en **organisatorische keuzes**:

- we vragen aan de Vlaamse Gemeenschap een **meersubsidie** voor **inhoudelijke plannen (internationalisering!)**, voor **communicatie** en **publiekswerking, digitalisering en werkbaar werk**
- we vragen aan de Vlaamse Gemeenschap om dit in het licht van de financiering van onze infrastructuur te bekijken en het **objectief nadeel t.a.v. collega kunstinstitellingen recht te zetten**
- we passen de afspraken zoals geformuleerd op Juist is Juist toe: **fair practice**
- **welzijn, preventie van stress en burnout** en **opleiding en training** zijn de fundamentele onderdelen van ons strategisch, **inclusief** personeelsbeleid
- we zetten een **transitietraject op rond good governance** en geven de **Young Board** verder vorm
- we maken ons **monument future proof** en werken aan de culturele invulling van de **Arsenaalsite**

1.2. Missie, historiek en interne & externe evaluatie 2017-2022

VIERNULVIER is een centraal platform in een rijk netwerk van artiesten en organisaties uit tal van sectoren. Geïnspireerd door een turbulente wereld en een kunstensector in beweging, met een hedendaagse blik op de toekomst, versterkt VIERNULVIER de kruisbestuiving tussen de kunsten en de lokale en globale gemeenschap. We fungeren als een gastvrije ontmoetingsplek en een labo voor ontwikkeling, productie, presentatie, participatie en reflectie. We bouwen verder op een verleden van vernieuwing en maatschappelijk engagement.

Onze missie steunt op 6 speerpunten: **support, experiment, connect, engage, reflect** en **celebrate** (zie www.viernulvier.gent). Onze visie werken we uit in de eerste hoofdstukken van ons inhoudelijk plan.

HISTORIEK — De geschiedenis van VIERNULVIER (voorheen Vooruit) gaat terug tot 1913, toen de socialistische beweging een cultuurhuis bouwde n.a.v. de Wereldtentoonstelling. De Vooruit was het feestlokaal voor concerten, dansavonden, filmvertoningen, vakbondsbijskomsten,... Het gaf onderdak aan activiteiten van socio-culturele verenigingen: een turnclub, bibliotheek en fanfare. Vanaf de jaren '60 raakte het in verval. Er was amper geld om activiteiten te organiseren, laat staan om het gebouw met grand café en 4 zalen te onderhouden. In september '82 namen jonge mensen het voortouw. Ze slaagden erin om het monument al in '83 te laten beschermen. Met branie en engagement realiseerden ze een artistieke werking met internationale uitstraling. VIERNULVIER ontving in '07 de Cultuurprijs van de Vlaamse Gemeenschap voor Algemene Culturele Verdienste en werd in '17 erkend als Vlaamse Kunstinstitelling.¹

Een externe commissie en de ploeg – samen met het bestuur – evalueerden de eerste periode als kunstinstitelling.

INTERNE EVALUATIE 2017-2023 —. Met jaarlijks 250 podiumvoorstellingen, 75 concerten, 80 lezingen en debatten, 60 literaire events en boekpresentaties en 115 verhuuractiviteiten – waaronder veel nightlife – realiseert VIERNULVIER een **ruim aanbod aan activiteiten**. We maakten de omslag van een huis met een presentatiefocus naar een huis dat met zorg invulling geeft aan haar opdracht op vlak van ontwikkeling, productie, participatie en reflectie. We ondersteunen jaarlijks zo'n 280 kunstenaars bij de **ontwikkeling en creatie van nieuw werk**. We bouwden nieuwe studio's en binnen de ploegen communicatie, productie, podiumtechniek en bouwtechniek kwam een focus op de ondersteuning van kunstenaars. Daarvoor is het enthousiasme gegroeid. De balans tussen de 5 functies blijft echter een werkpunt.

We bereiken met het programma jaarlijks 175.000 bezoekers – of tijdens het cultuurseizoen zo'n **5.450 mensen per week**. Tel daar 150.000 bezoekers voor ons café bij en je komt aan 8 à 9.000 mensen die wekelijks over de vloer komen. Hier zijn we trots op! VIERNULVIER is een kunstencentrum dat als geen ander gedragen wordt door Gentenaars en cultureel Vlaanderen. De uitdaging om ons brede programma naar het juiste publiek te communiceren blijft groot. Ook segmenteren van ons publiek moet scherper. De vraag leeft om meer tijd vrij te maken voor **publiekswerking**.

De voorbije 4 jaar zijn grote stappen gezet op vlak van participatie. De omschakeling naar een **platform** is daar de grootste van. Dit resulteert in een engagement van jaarlijks zo'n 100 culturele, sociale, educatieve... organisaties die mee programma maken. De job van programmator verschoof van gatekeeper naar project-ontwikkelaar, die in continue dialoog met partners zoekt naar wortels, waarden en engagement voor een gedeeld programma. Door die samenwerkingen is ons publieksbereik verbreed. Medeplichtigheid! Het bestuur en de ploeg evalueert de platformwerking als zeer positief en bouwt daar de komende jaren op verder. Het komt erop aan om de sleutel van De Vooruit met zorg over te dragen aan een grote diversiteit van mensen. Hier beleid rond maken en een praktijk rond verfijnen is onze opdracht. VIERNULVIER wordt, vooral door buitenlandse collega's, vaak bevraagd over dit werkmodel.

Onze **festivalwerking** laat ons toe om maatschappelijke thema's² op de agenda te zetten, een context te creëren voor minder evident werk, creatie-opdrachten uit te schrijven, internationaal publiek naar Vlaanderen te halen en een brede waaier aan (inter)nationale partners te betrekken bij het programma. Ook voor de festivals meten we een publieksverbreding: mensen worden aangesproken door het thema en ontdekken zo artistiek werk.

De ploeg en het bestuur zien kansen in:

- het geven van een tweede leven aan content uit voorstellingen, debatten,... onder de vorm van **digitale publicaties**, podcasts, captaties,... i.s.m. radio, televisie, kranten, tijdschriften, blogs;
- een sterkere focus op **technologie**, inclusief de ethische vraagstukken. Kennis ontbeert hier;
- de groei van ons **internationaal podiumaanbod**. We lopen tegen de grenzen aan van onze financiële mogelijkheden (in vergelijking met de andere kunstinstitellingen) en tegen de fysieke beperkingen van de Gentse podia. Door de lagere toegekende structurele subsidie dan aangevraagd en door de inflatie en hoge energiekosten, is een inhaalbeweging momenteel niet haalbaar.
- **nightlife concepten** sterker artistiek onderbouwen;
- een doorgedreven beleid rond **inclusie** voor publiek en ploeg;
- meer aandacht voor uitsluiting door **armoede**, zeker in een stad waar 20% van de kinderen in armoede opgroeit.

VIERNULVIER richtte in '19 het Gents Kunstenoverleg op en blijft zich engageren voor Greentrack, de actiegroep Diversiteit en Inclusie en oKo-werkgroepen. Zo willen we aanjager en spelverdeler zijn voor een sterke Gentse en Vlaamse kunstensector: **landschapszorg**.

¹ MEER WETEN OVER DE GESCHIEDENIS VAN VIERNULVIER?
Ons archief wordt beheerd door het Instituut voor Sociale Geschiedenis Amsab. In '13 verscheen bij Kannibaal het boek van Liesbet Nys over 100 jaar VIERNULVIER. Recent installeerden we in de inkomhal de Timewalker, een interactieve wand die je toelaat om via audiovisuele fragmenten te grasduinen door onze geschiedenis

² De voorbije jaren: inclusie, dekolonisatie, Palestijnse kwestie, protest, seksualiteit, rouw en rituelen.

VIERNULVIER realiseerde in de voorbije beleidsperiode zo'n 50% aan eigen inkomsten (zaalhuur, horeca, ticketing) en 50% aan inkomsten uit subsidies. We zijn **financieel gezond** en dat door een gedragen begroting en kostenbewustzijn bij alle budgethouders. Het Bestuur waardeert het financieel beleid en de correcte verslaggeving.

De door groei naar een maximaal **horizontale organisatiestructuur** kreeg veel aandacht en ervaart de ploeg als positief. Vooral de interne communicatie en transparantie, en de actieve samenwerking binnen multidisciplinaire realisatieteams zien we als flinke stappen voorwaarts en als methodes om veel te leren. VIERNULVIER is een lerende organisatie, die zich moet blijven ontwikkelen. We worden (inter)nationaal bevraagd over ons werkingsmodel. Toch vallen er nog steeds collega's uit met burn-out. De werkdruk is hoog, zorg dragen voor de ploeg blijft een aandachtspunt. Werkbaar werk is dan ook een rode draad doorheen dit plan.

We realiseerden een indrukwekkend **restauratie- en renovatieprogramma**. Die inspanningen kwamen het gebouw ten goede maar evenzeer het publiek (een nieuw onthaal), de kunstenaars (nieuwe studio's, loges, backstage), als medewerkers (computergestuurde trekken, nieuwe keuken). Dit legt een zware financiële claim op de werking, en is niet langer houdbaar.

Conform de code **cultural governance** zijn grote stappen gezet. VIERNULVIER heeft een betrokken bestuur met twee comités: HR en audit. We installeerden een Young Board, een groep jonge mensen die participeren op bestuursniveau. Bij het personeel leeft de vraag naar een oefening rond bestuursmodellen die verder bouwen op horizontaliteit binnen de personeelsploeg. Hier werken we sinds juni '21 aan.

EXTERNE EVALUATIE 2017-2022 — De externe evaluatiecommissie³ waardeert de realisaties van VIERNULVIER als kunstinstelling.

“De commissie wenst haar uitdrukkelijke appreciatie en bewondering uit te drukken voor de resultaten die VIERNULVIER de afgelopen jaren geboekt heeft. De erkenning als kunstinstelling gebeurde op een moment dat de organisatie allerminst op haar sterkst stond. Het was niet het beste vertrekpunt om de switch te maken van een in hoofdzaak presentatieplek naar een kunstinstelling die 5 functies ter harte neemt en daar in ook internationaal excelleert. Op erg korte tijd slaagde VIERNULVIER er in om niet alleen de nieuwe functies verder uit te bouwen, maar ook om het organisatiemodel compleet te herdenken én een prominente rol op te nemen in de ontwikkeling van lokale en internationale overlegplatformen waarin kennis- en machtsdeling centraal staat. De commissie is onder de indruk van de veerkracht van VIERNULVIER waarmee op zo korte tijd zo'n enorme stappen werden gezet.”

De commissie waardeert de **“kwaliteit, de breedte en diversiteit van het programma”** en wijst op de **zorgzaamheid** voor de interne draagkracht die VIERNULVIER aan de dag legt bij de samenstelling ervan. “Uit de jaarverslagen blijkt duidelijk dat de **publieksaantallen** hoog liggen.” Toch verbaast het de commissie dat de kennis over het publiek beperkt is. Op vlak van CRM, publieksanalyse en doelgroepgerichte communicatie- en marketing ziet ze veel potentieel.

“Op gebied van **ontwikkeling** investeerde VIERNULVIER voornamelijk op vlak van creatie-infrastructuur en het verwelkomen van artiesten en organisaties in residentie.” Het is volgens de commissie een grote uitdaging om de fysieke en financiële ruimte te blijven bewaren om ten volle te blijven inzetten “op deze bijzonder waardevolle ondersteuning van kunstenaars en organisaties”.

De commissie oordeelt dat de basisattitude van **‘samenwerken’** en **‘macht delen’** sterk geïntegreerd is in onze werking en visie. Ze ziet de Young Board als een “exemplarisch voorbeeld dat een belangrijke inspiratiebron kan zijn voor heel wat andere organisaties”. Wanneer ze kijken naar participatie in de betekenis van ‘deelname’ zien ze dat “ondanks de versterkte diversiteit op het podium, de **diversiteit** en inclusiviteit in bezoekersparticipatie nog sterker kan”.

“Op lokaal niveau was VIERNULVIER de afgelopen beleidsperiode een bijzonder **sterke gangmaker voor lokale overlegplatformen**. De oprichting van het Gents Kunstenoverleg, de verdere uitbouw van Green-track, de werkgroep Diversiteit en Inclusie, de Gentse landschapstekening, zouden zonder VIERNULVIER niet staan waar ze staan. Ook op internationaal niveau was VIERNULVIER (mede)initiatiefnemer voor belangrijke netwerken als BE PART en INFRA”.

De commissie vraagt om na te denken over de mate waarin en de wijze waarop we een hefboomfunctie kunnen opnemen voor producerende partners en artiesten. Tegelijk pleit ze voor een realistische invulling

van de 5 functies: **“je kan onmogelijk in elk van de 5 functies excelleren”**. De commissie waardeert de **subsidie-onafhankelijkheid** van VIERNULVIER, maar uit een zorg “over de mate waarin huurinkomsten noodzakelijk zijn om het eigen artistieke programma te kunnen blijven waarmaken en de werk- en communicatiedruk die dit met zich meebrengt”.

“VIERNULVIER wordt **zakelijk goed beheerd** en zorgt met **slimme architecturale ingrepen** en een **zorgzame restauratie** voor een hedendaagse exploitatie van haar monument.”

De commissie beveelt VIERNULVIER aan om:

- blijvend werk te maken van een **publiekswerking en -werving** die zowel op vlak van de **diversiteit** in publieken als de kennis van het publiek progressie maakt;
- verder in te zetten op de **borging** en het delen van inzichten die vanuit activiteiten rond reflectie ontstaan;
- de **duurzame relaties met kunstenaars** verder uit te bouwen;
- een **realistische** invulling te voorzien van de 5 functies; blijvend in te zetten op de **diversiteit van publiek, personeel en bestuur**.

1.3. Positionering en samenwerking

“Positionering en samenwerking” kon de ondertitel zijn van ons beleidsplan. Deze tekening illustreert dit. De eerste zin van onze missie is niet voor niets: VIERNULVIER is een **centraal platform**...



³ Leden: **Jade Corbey** (programmator muziek Pilar vzw), **Anne Breure** (onafhankelijk curator en strategisch adviseur in de podiumkunsten, gewezen directeur Productiehuis het Veem Theater Amsterdam), **Mathieu Charles** (schrijver en performance artiest, stafmedewerker participatie Kif Kif), **Leen Gysen** (zelfstandig consultant management support, internationale marketingcommunicatie en strategiebepaling voor de creatieve industrie en de kunsten, gewezen directeur communicatie Bozar), **Carl Gydé** (algemeen en zakelijk leider CAMPO) en **Pascal Cools** (managing director Flanders District of Creativity, het aanspreekpunt voor ondernemen in de creatieve sector).

Inhoudelijke werking

VIERNULVIERs inhoudelijk beleidsplan is opgebouwd rond de 5 functies, voorafgegaan door een foto van de stad en de wereld.

2.1. Geïnspireerd door een turbulente wereld en een kunstensector in beweging

De tijden zijn niet vrijblijvend. De ecologische chaos, sociaal welzijn en digitalisering dringen zich op als absolute topprioriteit. VIERNULVIER krijgt met de erkenning door en de financiering van de Vlaamse Gemeenschap vijf jaar tijd om met al haar kracht en privileges – een full force geëngageerde ploeg, een rijk netwerk aan partners en kunstenaars, een groot publiek, overheden die ons vertrouwen en een indrukwekkend monument met 4 zalen, 5 repetitiestudio's en een groot café – bij te dragen aan een ecologisch duurzamer en sociaal rechtvaardiger samenleving. De energie, creativiteit en innovatie die we daarvoor inzetten, is die van kunstenaars. Om hun rol als vragenstellers, bruggenbouwers en verbeelders van een nieuwe toekomst met verve te spelen, is de zorg voor de omstandigheden waarin kunstenaars werken onze prioriteit. Dit kan enkel als we onszelf niet voorbij lopen: werkbaar werk! Dit zijn de 5 richtingaanwijzers bij al onze keuzes en duiken als # op doorheen dit plan.

#DUURZAAMHEID [#DZH]

Onze geglobaliseerde manier van leven verspreidde een pandemie over de planeet waar we nog niet van hersteld zijn. Net als de extreme bosbranden, recente overstromingen en droogte maakt corona deel uit van een groter geheel van crisissen die wijzen op de diepe transformatie die onze planeet doormaakt. Die fenomenen zijn het gevolg van de manier waarop wij de aarde bewonen: een koloniale manier, met een strategie van uitbreiding, uitputting en uitbuiting. We moeten dringend de huidige verhoudingen en systemen aanpassen, zelf concrete acties nemen en met onze programma's een zo groot mogelijk publiek meenemen in dit engagement.

Want ook de werking van VIERNULVIER heeft een belastende impact op omgeving en klimaat. We are the revolution (Joseph Beuys) is de naam van ons Duurzaam Actieplan, in '21 uitgewerkt door de volledige ploeg i.s.m. Greentrack en kunstenaars Simon Allemeersch, Gosie Vervloessem en Benjamin Verdonck. Daarin staan actiepunten in detail uitgewerkt rond voedsel, mobiliteit, gebouw, energieverbruik, waterbeheer, luchtmissie en aankoop- en materialenbeleid. Ons Duurzaam Actieplan staat op de website en maakt integraal en prominent deel uit van dit beleidsplan. Tijdens de komende beleidsperiode voegen we hier ook het domein digitale omgeving aan toe.

#SOCIAAL WELZIJN [#SW]

Zowat 50% van alle Gentse huishoudens zijn alleenstaanden of alleenstaande ouders. De vergrijzing in de binnenstad zet zich verder en het risico op isolement is legio. 1 op 5 kinderen in Gent (1 op 7 in België) groeit op in kansarmoede (Kind & Gezin). De laatste jaren is de kansarmoede index wel gestagneerd maar de komende jaren vragen waakzaamheid omwille van de corona- en woningcrisis, de vergrijzing en vereenzaming, en de blijvende toestroom van Oost-Europese kortgeschoolde migranten. Het is de verantwoordelijkheid van alle medewerkers om de strijd tegen sociale ongelijkheid en het wegwerken van drempels structureel in onze werking te verankeren. De oplossing ligt in de optelsom van concrete acties: interne workshops rond inclusieve communicatie, actieve bystanders trainingen, een code of conduct, een gediversifieerd prijzenbeleid, hands-on samenwerkingen met sociale partners, maatwerk bij participatieve artistieke praktijken, een genereus stagebeleid, een inclusief personeelsbeleid, ...

#DIGITALISERING [#DIG]

We leven langer en vreedzamer en zijn welvarender dan ooit. Technologie heeft daar een groot aandeel in. Ook bij VIERNULVIER zijn veel processen efficiënter dan voorheen. Ons gebouwbeheersysteem zorgt voor minder energieverspilling. De planningstool Yesplan – ontstaan bij VIERNULVIER en in 2022 als scale-up met 30 medewerkers overgenomen door Activity Stream – optimaliseert onze werking. Digitale ticketing reduceert baliewerk en levert meer informatie op over de bezoekers. De kansen zijn nog groot. Zo kan technologie het publiek ondersteunen bij hun cultuurbeleving: ringleiding, boventiteling in de rugleuning, vloeren die muziek omzetten in trillingen, medewerkers die via een app communiceren in gebarentaal, speech to translated text die anderstalige voorstellingen instant vertalen naar een taal naar keuze. Ook augmented reality, virtual reality en multisensoriële ervaringen worden levensechter naarmate technologie evolueert. Dit creëert waanzinnige artistieke mogelijkheden. Maar: hoe meer we inzetten op digitale toepassingen, hoe meer we er ons van bewust zijn dat we voor digitaal laaggeletterde volwassenen én jongeren drempels installeren. 4 op 10 Gentenaars is digitaal ongeletterd. En laten we ook ethische vragen stellen. Welke info verzamelen we over onze klanten? Blijven we uitpakken met lokaal geproduceerd biovoedsel als we tegelijk kinderarbeid sponsoren met onze computers en telefoons? Waarom kiezen we niet voor open software?

#POSITIE VAN DE KUNSTENAAR [#PVDK]

Passie loont niet: dat was de conclusie uit een studie van de UGent naar de sociaaleconomische positie van professionele kunstenaars in Vlaanderen. Gemiddeld liggen de medianen van de jaarinkomsten van kunstenaars onder die van andere academisch opgeleide werkenden. Slecht 1 op 10 professionele kunstenaars haalt een volledig inkomen uit artistieke kernactiviteiten. De meerderheid heeft nood aan een inkomen van partners of ouders om rond te komen. De relatie tussen geld, inkomen en kunst(enaars) is altijd al moeilijk geweest, maar is de laatste jaren alleen maar versterkt. Ook de podiumkunsten transformeren snel naar een situatie van atypische werkgelegenheid op projectbasis, tijdelijke en deeltijdse tewerkstelling, los-vaste situaties met freelancers en zelfstandigen. Dat was eerder al zo binnen de beeldende kunsten en de muzieksector. Wanneer VIERNULVIER wil dat kunstenaars en cultuurwerkers hun rol van aanjager van een duurzame en warme samenleving opnemen, moeten we er alles aan doen om die precariteit te stoppen.

#WERKBAAR WERK [#WW]

Dit beleidsplan toont het enthousiasme van een ploeg die kansen ziet en antwoorden formuleert op vragen van kunstenaars, publiek, verenigingen, overheden, sponsors... Als we daarin niet ook de zorg voor het welzijn van elke medewerker centraal plaatsen, dan gaan we uit bocht. Hoe de activiteitsgraad bewaakt wordt door het multidisciplinair programmateam – waarbinnen het HR-component cruciaal is – lees je bij het hoofdstuk over presentatie. Wanneer je de veelheid van onze plannen leest, weet dan dat:

- wij een **realistische invulling** geven aan de 5 functies;
- wij de **ploeg uitbreiden** bij bijkomende taken of voor functies waarbij de taaklast is toegenomen; bij VIERNULVIER iedereen die de impact voelt van het programmavolume mee beslist over de agenda;
- horeca, productie, artistieke werking, permanentie, housekeeping, podium- en bouwtechniek en communicatie. Wekelijks op **intake** bespreken we bijkomende vragen voor projecten (ook van eigen programmatoren). Zij beslissen met consent welk engagement we aangaan;
- we een **activiteitenbuffer** respecteren op zon- en maandag, m.u.v. activiteiten in het café zonder techniek of productie;
- we bij programma's buiten De Vooruit terugvallen op **ploegen ter plekke**. Wij staan in voor programma en communicatie, de gastorganisatie voor onthaal en podiumtechniek;
- onze organisatie als **platform** in belangrijke mate bijdraagt aan werkbaar werk. Door de vele samenwerkingen valt de uitvoering zelden enkel op onze schouders. Partnerorganisaties nemen taken op zich zoals programmatie, productie, zakelijke opvolging, communicatie,...;
- de coördinator HR bijgestaan wordt door 6 collega's uit andere teams die een **HR-rol** opnemen. Zij staan mee in voor arbeidszorg en hebben een cruciale signaalfunctie;
- wij werken aan een **preventief actieplan psychosociaal welzijn**, inclusief stress en burn-outpreventie.

Zie 3.2. een zorgzaam personeelsbeleid.

2.2. Naar een collectieve toekomst

Het kunstendecreet focust terecht op **landschapszorg**. Die taak heeft VIERNULVIER sinds '17 voluit ingevuld. VIERNULVIER is een platform dat dankzij de samenwerking met een meerstemmig netwerk van partners erin slaagt om een breed programma te ontwikkelen voor een even divers publiek.

Nothing for everyone, something for everybody.

VIERNULVIER DOET DE KOMENDE JAREN NIET ALLEEN AAN LANDSCHAPSZORG, MAAR DOORHEEN DUURZAME SAMENWERKING-SRELATIES MET ANDERE SECTOREN (WELZIJN, ONDERWIJS, ECONOMIE, MEDIA, GEZONDHEIDSZORG...) WILDEN WE ONDERZOEKEN WAT DE IMPACT VAN HET ARTISTIEKE OP DIE DOMEINEN IS. DOOR DE LAGERE TOEGEKENDE STRUCTURELE SUBSIDIE DAN AAN-GEVRAAGD EN DOOR DE INFLATIE EN HOGE ENERGIEKOSTEN, IS DE UITWERKING VAN HET KERNPROJECT BUITENDIENST NIET HAALBAAR.

Wederkerig brengen we in kaart hoe de kennis uit die sectoren impact heeft op het artistieke proces, resultaat, de bedrijfsvoering van een groot kunstenhuis. Zie het als onze bijdrage aan de **zorg voor de samenleving**.

Het politieke, economische, culturele en sociale beleid dat we vandaag voeren, lijkt niet opgewassen tegen de complexe en verstrengelde problemen die op ons afkomen. De klimaatverandering en sociaal-economische ongelijkheid vertaal je niet naar een kant en klare oplossing. Hiervoor moeten we een dynamische systeemtheorie uitrollen en op zoek gaan naar een andere vorm van politiek bedrijf.

Wij zien kunst als een fundament van onze maatschappij, net als onderwijs, wetenschap, gezondheidszorg en landbouw. We willen een wereld creëren waarin de lijn tussen kunst en andere domeinen fluïde wordt. Waarin kunst functioneert in zijn volle potentieel als creatieve brandstof voor en verbinder van al die andere fundamenteën [#PVDK]. Dit

impliceert dat het een zorg wordt van iedereen om de kunsten te beschermen en te financieren."Omdat de kunsten de hartslag en de thermometer zijn, het orakel en de schatkamer, het geheugen en de trots van de samenleving": Ernestine Convalius van het Bijlmer Parktheater.

[NIEUW] VIERNULVIER gelooft in **cross-sectorale artistieke ontwikkelingen**. We zijn overtuigd dat we met ongebruikelijke, maar passende, vernetwerking in andere domeinen van de samenleving op interessante discussies zullen stoten, die impact hebben. Dit draagt bij aan een solidaire toekomst, aan de ontwikkeling van de carrière van de kunstenaar en aan een minder evidente, maar uitdagende artistieke en bedrijfsmatige ontwikkeling van VIERNULVIER als kunstinstelling. Bovenal zet het in op zelfverandering en reflexiviteit. Het is ons antwoord op de toegenomen polarisering, onze poging om te ontsnappen uit de echokamers van sociale media. Kunstenaars zijn in het maatschappelijke discours deel gaan uitmaken van een leger aan multi-inzetbare 'creatievelingen'. In een dergelijke context is een rol weggelegd voor kunstorganisaties om positieve mogelijkheden te realiseren die maatschappelijke verbreding belooft, door mee te bemiddelen tussen de partners, maar ook door buffers in te bouwen ter bescherming van autonome artistieke praktijken [#PVDK].

Dat dit tegemoet komt aan de wens van een groeiend aantal kunstenaars merken we dagelijks. Heel wat artiesten getuigen van een verschuiving van focus: van product naar praktijk, van individueel oeuvre naar

cocreatie en van positionering in een discipline naar wisselende contexten en vormen. Alleen al omdat bij hen de nood aan maatschappelijke impact en relevantie toeneemt, legitimeert dat de keuze om onze platformwerking in de volgende beleidsperiode in te zetten op die verbreding. We evolueren naar een extended platform, of **buitendienst**.

We bouwen verder op onze ervaring met 10 jaar Stadsatelier: een onderzoek rond kunst en samenleving, met de stad als werkplaats. Daarin opereren kunstenaars als bruggenbouwers tussen bewoners en stadsontwikkelaars zoals wijkregisseurs, handelaars, verenigingen, politici,... Binnen het Stadsatelier vinden residenties plaats van artiesten, wetenschappers, collectieven en organisaties. Ze delen werk met het publiek: een performance, een installatie, expo's, een actie, een gesprek,... In april '22 presenteren we tijdens een Assembly met de internationale partners van BEPART (zie participatie) een Atlas met realisaties en impact na 10 jaar Stadsatelier.

[NIEUW] Tot '27 gaan we voor een langer lopende samenwerking – liefst 5 jaar – met sterker afgelijnde partners. Niet enkel de stad of wijk worden gebruikt als forum voor ontmoeting en samenwerking, maar ook een bedrijf, een school, een ziekenhuis, een verzekeringsmaatschappij. Ook zij behoren plekken die mensen verbinden, waar de sociale cohesie wordt versterkt: als bezoeker, klant, werknemer, buur,... Na het

afbrokkelen van het verenigingsleven, zijn dit plaatsen waar mensen elkaar leren waarderen, in al zijn diversiteit [#SW].

Een kunstinstelling is veel meer dan een artistieke organisatie. Dat wil zeggen dat ze de artistieke waarden en culturele normen die ze vertegenwoordigt idealiter ver buiten de grenzen van de eigen organisatie en de eigen achterban verspreidt. Dat doet VIERNULVIER door te connecteren met het artistieke én de aanpalende percelen welzijn, economie, leefmilieu,... Vanuit een managementoogpunt, dat op de core business is georiënteerd en op het afstoten van nevenactiviteiten, kan zo'n optie als problematisch overkomen. VIERNULVIER is echter overtuigd dat elke kunstinstelling buiten de eigen biotoop haar waarden moet uitdragen en verdedigen. Door duurzame allianties met buitendiensten aan te gaan, streven we naar een groter symbolisch kapitaal, dat in economische waarde kan worden omgezet.

De kracht om daarin succesvol te zijn, halen we uit de internationaal erkende artistieke kwaliteit van VIERNULVIER. Met dat gewicht in de schaal onderhandelen we met bedrijfsleiders, ziekenhuisdirecteuren, de media,... Die positie gebruiken we als sleutel om ook binnen andere maatschappelijke regimes een rol van betekenis te spelen. Zelfrelativerend? Zeker. Met veel vragen? Ook.

Voor de concrete uitwerking van buitendienst, zie ontwikkeling.

2.3. Een gastvrije ontmoetingsplaats en een labo voor ontwikkeling, productie, presentatie, participatie en reflectie

Hoe we met onze voeten in een turbulente wereld en een kunstensector in verandering bijdragen aan een collectieve toekomst, werken we vanuit de 5 functies van het kunstendecreet uit. VIERNULVIER is boven alles nog steeds een presentatieplek. De infrastructuur is daarvoor gebouwd, het is wat het publiek verwacht. De processen en competenties van de ploeg zijn daar prioritair voor ontwikkeld. Niet dat VIERNULVIER voorheen niets deed rond ontwikkeling, participatie, productie en reflectie. Maar het is pas sinds '17 dat we de 4 andere functies systematisch uitbouwen. Dat vergt opleiding, het hertekenen en uitbreiden van een ploeg, verbouwen van ruimtes, uitbouwen van nieuwe netwerken en methodieken.

Er zijn al heel wat stappen gezet. De externe commissie: “op erg korte tijd slaagde VIERNULVIER er in om de nieuwe functies verder uit te bouwen”. We beseffen dat we in vergelijking met collega's in de sector goed geplaatst zijn om te groeien naar een evenwaardigheid tussen de 5 functies. Maar nogmaals de externe commissie: “een écht evenwicht tussen de 5 functies zou niet aansluiten bij de noden en realiteit van het veld. Een **realistische benadering** van de functies blijft de opdracht voor de volgende beleidsperiode. Je kan onmogelijk in elk van de vijf functies excelleren. De trage processen van participatieve projecten en publiekswerking en -werving vallen moeilijk te synchroniseren met de snelle opeenvolging van activiteiten. Het verdiepende werk van reflectie en ontwikkeling kan wringen met een veelheid van presentatie zeker in de combinatie met netwerk- en verhuuractiviteiten”. Het is in dit spanningsveld tussen mogelijkheden en verwachtingen dat we bewust streven naar een werkbare verhouding tussen de functies [#WW].

2.3.1. Ontwikkeling

VIERNULVIER groeide de afgelopen beleidsperiode sterk op de functie ontwikkeling. We bouwden een residentieplatform uit, verbouwden met steun van FoCI de aanpalende snoepwinkel tot een repetitiestudio en 2 open ateliers voor artiesten, versterkten de productie- en podiumtechnische ploeg zodat kunstenaars kunnen terugvallen op een professioneel team voor de begeleiding van hun artistieke praktijk en maakten budgetten vrij voor kunstenaarsvergoedingen.

Een groeiend aantal kunstenaars – 236 in '18, 275 in '19 en 330 in '20 – krijgt onderdak om te werken aan artistiek onderzoek. Dat zijn 3 collectieven of bands per dag. We blijven kunstenaars ondersteunen bij de ontwikkeling van hun artistieke praktijk, talent en carrière. Dat gebeurt dagelijks in gesprekken tussen kunstenaars en ons artistieke team, door zalen en studio's ter beschikking te stellen, kennis over zakelijk en HR te delen, (inter)nationale programmatoren uit te nodigen om kennis te maken met hun ontwikkelingsstraject, door vergoedingen te voorzien en kunstenaars te laten werken met studenten van het KASK.⁴

VIERNULVIER versterkt die ontwikkelingssteun met vier nieuwe beleidskeuzes: de Nomadische Werkplaats voor Nieuwe Meesters, de focus op muziek, visual arts & games, de steun voor artiesten tijdens de zomer en internationale home based residenties. Het project Buitendienst wordt om financiële redenen uitgesteld of geschrapt.

UITGESTELD OF GESCHRAPT WEGENS ONTOEREIKENDE FINANCIERING

[NIEUW] 2.3.1.1. **BUITENDIENST VIERNULVIER** creëert een context voor kunstenaars die hun artistieke praktijk ontwikkelen vanuit een vraagstelling die gelinkt is met andere sectoren – zie eerder. We gaan van start met een focus op **gezondheidszorg, technologische start-ups en scale-ups** en zetten ons **Stadsatelier** rond stedelijkheid en openbare ruimte verder. Later komen daar andere sectoren bij. De samenwerking vertrekt steeds vanuit een gedeelde vraagstelling, waarbij kunstenaars de motor zijn. Na

een uitgebreide kennismaking tussen de ploeg van VIERNULVIER en die van de partner gaan we op zoek naar open vraagstellingen vanuit noden van kunstenaars, van de partner en van VIERNULVIER. De selectie van kunstenaars gebeurt door een gemengd team van VIERNULVIER en de partner, eventueel na een open call.

We gaan voor een evenwichtig partnership van 5 jaar, waarin de kunstenaar, VIERNULVIER en het bedrijf / de organisatie elkaar versterken: inhoudelijk, financieel, op vlak van bereik én qua kennis van bedrijfsvoering.

	win voor de kunstenaar	win voor VIERNULVIER	win voor de partner
inhoudelijk	- input voor ontwikkeling van werk - context voor presentatie - deelnemers bij een participatieve praktijk	input voor artistiek programma	versterken van core business
kennis	expertise voor de ontwikkeling van werk	input aan kennis rond technologie, HR, gebouwen-beheer, business modellering, housekeeping,...	- art driven knowledge - VIERNULVIER heeft kennis over organisatieontwikkeling, communicatie, restauratie, horeca, publiekswerking, HR,...
bereik, impact & PR	- publieksverbreding - naamsbekendheid	- publieksverbreding - naamsbekendheid draagvlak voor de kunsten	- nieuwe klanten - naamsbekendheid - social responsibility
financieel	- fees voor ontwikkeling - coproductiebudget	inkomsten zaalhuur	- nieuwe klanten - nieuwe markten

Dit betekent dat we van bij de startgesprekken meteen op zoek gaan naar de ontwikkelingskansen van de kunstenaar, de partner en VIERNULVIER op deze 4 verifieerbare domeinen.

In de eerste jaren laten wij ons methodologisch en qua netwerk ondersteunen door het platform voor kunst, wetenschap en technologie GLUON (gluon.be). Projecten tussen artiesten, wetenschappers en ondernemers slagen enkel als we met zorg werken aan de relatie, de methodiek en een gemeenschappelijk ontwikkelingsproces. GLUON ondersteunt al jaren fellowships van kunstenaars in R&D-departementen van bedrijven en van wetenschappers in de studio van kunstenaars. Die interacties leveren artistieke, sociale en filosofische resultaten op, maar ook innovatieve ideeën, diensten en producten in niet-artistieke sectoren.

Het is evident dat kunstenaars vooral aan het werk zullen zijn bij de partners. Wij stellen ten allen tijde een open atelier ter beschikking. Die ruimtes aan de straatkant, verbonden met het Café, laten ons toe om over het ontwikkelingsproces te communiceren en zetten aan tot interactie met passanten – veel studenten – in de vorm van korte presentaties, lezingen, een gedeelde bibliotheek, blog, podcast,...

Het honorarium voor de kunstenaar wordt betaald door de partner, al dan niet aangevuld met artistieke middelen van VIERNULVIER. Buitendienst draagt veel kansen in zich voor internationale samenwerking met Waag Society Amsterdam, Ars Electronica Linz, V2 Rotterdam, iMAL Brussel en CTM Berlijn.

VIERNULVIER werft een voltijds medewerker aan voor coördinatie en productie van Buitendienst [#WW]. Verder gaan we in zee met Kunsten-

punt, waar mogelijk in duo met de sectorfederatie of het kenniscentrum van de betrokken partner.⁵ Binnen hun traject is dat kunst? staat Kunstenpunt in voor documentatie en rapportage, belangrijk voor het leertraject van de kunstenaar, van VIERNULVIER, de partner en beide sectoren – zie ook het hoofdstuk over reflectie.

Binnen Buitendienst zetten we het traject van het Stadsatelier verder en starten we de samenwerking met het Maria Middelaars Ziekenhuis [#SW] en game- en technologiebedrijven in het Gentse [#DIG] die vanaf '23 onderdak krijgen in het gerenoveerde Wintercircus. Dat geeft ons een grote groep R&D-medewerkers binnen handbereik, van bedrijven als In the Pocket, Showpad, TomTom, Larian Studios, IMEC,... Na evaluatie bereiden we Buitendienst uit naar andere sectoren. Buitendienst komt verder in dit plan nog terug bij communicatie, HR, good governance en financiën.

voorbeeld: de samenwerking met een ziekenhuis
We zetten projecten uit – gefinancierd door het ziekenhuis – waarbij artiesten bijdragen aan meer empathie in een almaar digitalere zorgsetting. Samen met GLUON brengen we gezondheidsfuturaoloog Koen Kas, Gentse life science bedrijven en de onderzoeksinstituten VIB en IMEC (die inzetten op e-Health) rond de tafel. VIERNULVIER stelt leervragen aan het ziekenhuis over stockbeheer en logistiek management: niet bepaald onze sterkste kant. Wij bieden inspiratie rond organisatieontwikkeling en communicatie. We gebruiken hun intranet om ons programma met hun personeel te delen of om voorstellingen en concerten tot bij patiënten in de kamer te krijgen. In de samenwerking nemen we ook op dat zij voor 5 jaar zalen in De Vooruit huren voor symposia en personeelsfeestjes. Dat verlaagt de druk bij de collega's die instaan voor verhuur.

2.3.1.2. Nomadische werkplaats voor nieuwe meesters

Gent scoort op vlak van productie en presentatie van theater en dans bovengemiddeld. Maar op vlak van ontwikkeling is er werk aan de winkel. Het potentieel is er: jaarlijks studeren aan KASK, LUCA en UGent kunstenaars en theaterwetenschappers af.

VIERNULVIER zet met Opera Ballet Vlaanderen, KASK en de Stad Gent haar schouders onder de **Nomadische Werkplaats voor Nieuwe Meesters** (NWNM) van vzw Gouvernement. Met hun inside-outside positie creëren ze een laagdrempelige toegangspoort tot VIERNULVIER. NWNM cultiveert tweerichtingsverkeer en beseft dat de ondersteuning die kunstinstellingen kunnen bieden groot is. De samenwerking rond Benjamin Abel Meirhaeghe – van residenties en kleine presentaties in De VIERNULVIER tot de coproductie 'A Revue' met Opera Ballet – is een schoolvoorbeeld.

⁴ Boyzie Cekwana in 2018, Nora Chipaumire in 2019, Tamara Cubas in 2019 en 2021 en Amanda Piña in 2022.

⁵ zoals: Kenniscentrum Gezondheidszorg Gent, Federatie voor de Technische Industrie Agoria, Flemish Games Association,...

Voor studio's en zalen spreekt NWNM het circuit van partners aan. VIERNULVIER stelt een grote studio permanent ter beschikking. Vanuit een continue artistieke dialoog tussen de partners geven we voorkeur aan multidisciplinaire en hybride kunstenaars: crossovers tussen beeldende kunst, muziek, dans, spoken word en theater. Ofwel werken de residenten met middelen uit projectsubsidies, ofwel uit het artistieke budget van Gouvernement, of uit dat van partnerorganisaties. We garanderen fair pay [#PVDK]. NWNM zorgt voor dialoog met experts die bijdragen aan de kwaliteit van de ontwikkeling.⁶ Hieruit vloeit ook de introductie tot het veld voort. VIERNULVIER heeft sinds '16 een goede samenwerking met Gouvernement.⁷ Net als Opera Ballet investeert VIERNULVIER jaarlijks €25.000 in NWNM. Daarnaast is er steun van Stad Gent en KASK. Als return wordt VIERNULVIER versterkt bij de professionele invulling van de functie ontwikkeling, bij de coaching van residenties, wordt de drempel voor jonge makers verlaagd, nieuw talent geprospecteerd en doorstroom gecreëerd van studenten. Het levert ook een uniek netwerk van kunst- en kennisinstellingen op [#WW].

2.3.1.3. Muziek, visual arts & games

De Balzaalsessies. Naast een residentie-aanbod voor podiumkunstenaars zet VIERNULVIER sinds de zomer van 2020 – corona! – sterker in op muziek. Met de Balzaal als huiskamer voor muzikanten ondersteunen we gemeenschappen die een week lang alle ruimte, een fee, en inhoudelijke en technische ondersteuning krijgen om werk te ontwikkelen. We voorzien 8 residenties per jaar. De appreciatie van de muziekscene is groot. Het is uniek dat een huis – met expertise in het ondersteunen van podiumkunstenaars – deze methodiek introduceert voor muzikanten. Dit draagt bij aan de professionalisering van de muzieksector, zeker op het vlak van fair pay [#PVDK]. Wanneer het project potentie heeft om door te groeien tot productie, maken we collega's warm om mee te investeren als coproducent en als concertpodium: Trix, Wilde Westen, STUK, AB, Nona, Kaap en De Grote Post. Die middelen zijn soms de onderbouw om een projectsubsidie te vragen. Deze werking internationaliseren is een opdracht voor de komende beleidsperiode. Nu al werken we samen met Rewire Den Haag, het Muziekgebouw en de Brakke Grond Amsterdam, Santarcangelo in Italië, de Onassis Foundation Athene, CTM Berlijn,... maar dat is te fragmentarisch: hiervoor ontwikkelen we nog een beleid.

Bij de toewijzing van de Concertzaal onder het Wintercircus bouwt VIERNULVIER een werking uit rond **muziek, visual arts & games**.

REDEN 1: **geen geluid zonder beeld**. Denk aan het werk van Ryoji Ikeda, Heleen Blanken, 2F4F, Klein, Pan Daijing, Kevin Martin, Matana Roberts, Jon Hopkins, Emmanuel Biard – of dichterbij de live digital (cali) graffiti van Hamza Abu Ayyash, de game mash-up van Compact Disk Dummies, Soulwax,... Nieuwe ontwikkelingen binnen muziek gaan samen met de creatie van visuals, en soms ook games. Binnen het festival Videodroom werken we, i.s.m. Film Fest Gent, hier al jaren rond (zie productie).

REDEN 2: in Vlaanderen vindt de gamingsector geen eigen platform binnen het artistieke veld, ook al zien velen games steeds meer als een volwaardig cultureel alternatief voor film en literatuur. Niet voor niets richtte het VAF een Gamefonds op. Met de internationaal gewaardeerde game-opleiding DAE van HOWEST en de Gentse Larian Studios ligt **het centrum van de game-industrie in Vlaanderen op de as Kortrijk-Gent**. Zij geven aan dat zowel studenten als de studio's weinig inzetten op sound binnen de game- en app-ontwikkeling.

REDEN 3: met de opening van het **Wintercircus** werkt er vanaf '23 een grote community IT'ers en developers op 150 meter van De VIERNULVIER. Het stedelijke ontwikkelingsbedrijf SOGent renoveert het gebouw uit 1885 en creëert er 4.350m² oppervlakte aan werkplekken waar technologiebedrijven samenwerken aan oplossingen voor maatschappelijke uitdagingen. Gent dingt hiermee naar een erkenning als Europese technologiestad. Wij willen samen met Democracy via een aparte exploitatie vzw de nieuwe muziekzaal onder het Wintercircus uitbaten, niet het volledige Wintercircus. Het gaat om een ronde zaal voor 500 mensen – staand publiek – en operationeel tegen eind '23.

voorbeeld: immersive sound, 360° projectie & Sound Lab (KASK)

Op onze vraag wordt de muziekzaal uitgerust met innovatieve technieken op vlak van geluid en beeld. Immersive sound neemt de scheiding tussen het podium en het publiek weg. Het vervangt een stereo geluidsbeeld door een ervaring waarbij een geluidsbron virtueel gepositioneerd kan worden op elk punt in de ruimte. We zitten rond de tafel met de firma Amptec om zowel de zaal als een nieuw Sound Lab van de afdelingen jazz, pop, klassiek, compositie en productie van KASK uit te rusten met deze 360°-technologie. Hetzelfde gebeurt met Barco voor 360° beeldprojectie, 6 meter hoog [#DIG].

Vanaf '24 ondersteunt VIERNULVIER projecten van kunstenaars financieel, technisch en inhoudelijk die technology driven artistiek werk ontwikkelen. Voorbeelden zijn Tsar B, Catarina Barbieri, Lorenzo Senni,

Amnesia Scanner en Nkisi. We maken daarvoor gebruik van het Sound Lab bij KASK. Een fiber verbindt het lab en de zaal en laat toe om werk voor presentatie door te sturen.

Naast Democracy, KASK, Barco en Amptec werkten we een consortium uit met RITCS en Le Fresnoy. RITCS engageert zich om immersive sound op te nemen in hun curriculum voor de professionele bachelor audiovisuele kunsten en podiumtechnieken en stages te organiseren. Le Fresnoy (lefresnoy.net), de voortgezette hogere opleiding voor audiovisuele kunsten in het Franse Tourcoing (nog geen uur met de trein vanuit Gent!), zet haar netwerk van studenten, alumni en internationale lesgevers in ter ondersteuning. Samen monitoren we ook financieringspistes binnen het Europees Interreg-programma. Internationaal zien we voorbeelden bij Berlin Atonal, Bassiani in Tbilisi en MUTEK in Montreal.

DOOR DE LAGERE TOEGEKENDE SUBSIDIE DAN AANGEVRAAGD, KAN VIERNULVIER GEEN EXTRA RESEARCHER / PRODUCER MET KENNIS OVER EN NETWERK IN VISUAL ARTS EN GAMES AANWERVEN. OOK BIJKOMENDE MIDDELEN VOOR HONORARIA VOOR ARTIESTEN ZIJN ER AMPER. DEZE BELEIDSPERIODE ZAL DAN OOK GEBRUIKT WORDEN OM DUURZAME FINANCIERING TE VINDEN VOOR DEZE NIEUWE WERKING. HET AANTAL EN DE SCHAAL VAN DE PROJECTEN HANGT AF VAN DE MATE WAARIN WE DAARIN SLAGEN.

2.3.1.4. Alle ruimte voor de zomer

Publieke ruimte wordt steeds meer geprivatiseerd. Artiesten die vroeger zonder veel formaliteiten gebruik konden maken van leegstand, worden geconfronteerd met geformatteerde tijdelijke invullingen, waarbij creatieve ontwikkeling een voorbode is van een high-end woon-, winkel- en “belevingsgebeuren”. Wij onderzochten of onze ruimtes maximaal gebruikt worden. Dat is niet zo tijdens de zomer. Ook na pauzes voor onderhoudswerken beschikken we nog over inzetbare studio's en zalen. Sinds de corona-zomer van '20 geeft VIERNULVIER de sleutels voor 4 weken aan alle organisaties die bij ons in residentie zijn: Gouvernement, Bebe Books, Jong Gewei, Black History Month, Mama's Open Mic, Manoeuvre en Platform-K. Zij delen de ruimtes en zorgen ervoor dat artiesten kunnen werken. Wij ondersteunen technisch en productioneel.

Sinds september '21 programmeert VIERNULVIER niet langer binnen het klassieke theaterseizoen, maar deelt het jaar op in 3 periodes: Our Fall (september-januari), Our Spring (februari-mei) en Our Summer (juni-augustus). Geen winter bij VIERNULVIER! De zomer wordt een seizoen met focus op ontwikkeling, met partners en artiesten die nood hebben aan ruimte. Zij nemen het huis over terwijl een groot deel van de vaste ploeg vakantie neemt [#WW].

2.3.1.5. Home based residenties

Corona blies het internationale cultuuraanbod van de kaart. Buitenlandse kunstenaars konden niet langer reizen en programmatoren gaven de vrijgekomen ruimte aan lokale artiesten. Om ecologische redenen stond het internationaal touren al onder druk. Het sluiten van de grenzen is niet enkel een verschraving voor het publiek, het is dramatisch voor kunstenaars met een kleine lokale 'afzetmarkt' in bijvoorbeeld Afrikaanse of Zuid-Amerikaanse landen. VIERNULVIER ondersteunt met home based residenties kunstenaars in hun eigen wijk en stad. Het gaat niet langer op dat programmatoren de planeet rondvliegen op zoek naar nieuw talent en die naar Europa te halen, zonder samen na te denken over en te investeren in hun engagement voor de plek waarin zij opgroeiden [#DZH]. Hiervoor werken we 5 jaar samen met het Khashabi Theatre in Haifa en het Panorama Raft Festival in Rio de Janeiro. We ondersteunen per jaar de ontwikkeling van 1 à 2 projecten van 3 maanden uit elk van deze regio's. In overleg met de organisatie en de kunstenaar maken we een overeenkomst, waarin we een basis om professioneel te werken garanderen: financieel, ruimtelijk, technisch, en productionele ondersteuning en netwerk. Kunstenaars worden op het einde uitgenodigd voor een online artist talk. De reflectieformats Six impossible Things Before Breakfast en Practice Makes Practice (zie 2.3.5.2.) zijn daarvoor een goede context.

Met deze 4 beleidskeuzes versterken we onze opdracht rond ontwikkeling. Hoe dit de communicatiestrategie naar publiek en professionelen, en de financiële ondersteuning voor artiesten op scherp zet, lees je verderop.

2.3.2. Productie

2.3.2.1. Muziek

We moeten keuzes maken [#WW]. Productie bij VIERNULVIER is vooral gericht op muziek en minder op podiumkunsten. Daarbinnen gaan we voor alles wat transmediaal en meerstemmig is.

Acht keer per jaar zetten we de Balzaal in als werk- en community-plek voor muzikanten – zie ontwikkeling. Als dat leidt tot een nieuwe productie, kan de spreiding vanaf '22 onder het **nieuwe label VIERNULVIER**

⁶ Poule van experts: onze inhouse dramaturg en programmatoren, maar ook Elsemieke Scholte (Toneelhuis), Jozef Wouters (Decoratier), Bram van Oostveldt (UGent), Pol Heyvaert / Kristof Blom (CAMPO), Nora Mahammed (Het Theaterfestival), Agnes Quackels (Kaaithater), Amelie Aernoudts (destudio),...
⁷ We coproduceerden projecten als HOOGTIJ/Laagtij, KONNEKTOR en Night Shift, stelden studio's voor residenten ter beschikking, gaven ondersteuning rond HR,...

Records. De eerste release is 'The Shedding of Skin', de debuut-lp van het Belgisch-Iraakse Use Knife tijdens Videodroom in oktober '22.

Wil het label aan kracht winnen, dan is een release ritme van 2 à 3 producties per jaar het streefdoel. Voor de communicatie, digital sales en productie werken we met Pieter Dudal van Dauw.

VIERNULVIER Records brengt werk uit van muzikanten die tegelijk inzetten op beeldende of audiovisuele projecten. Dat rijmt met de plannen voor het Wintercircus en festivals Out the Frame en Videodroom. Dat betekent ook dat we net die projecten kiezen die bij muzikanten naast het regulier circuit – lees: hun bestaande label – vallen. Voor de productie van deze live projecten werken we een netwerk van partners uit. Zij co-producen (financieel, residenties, technische ondersteuning) en garanderen de muzikanten een plek binnen hun festivals of reeksen: Trix, Wilde Westen, AB, Volta, STUK, De Grote Post, De Studio,... Binnen dit beleidsplan werken we aan een duurzame relatie met een select aantal internationale partners, zoals het Rewire Festival, De Brakke Grond, Curtas Festival, CTM Festival en Unsound Festival.

VIERNULVIER kiest niet langer voor een langlopend engagement met muzikanten als huisartiest, zoals we eerder deden met Nkisi, Charlotte Adigéry en Roman Hiele. Het ritme van productie bij muzikanten laat zich niet vastpinnen op een periode van 5 jaar. Het is interessanter om all the way support te geven voor 1 project: van residentie, over coproductie, speelkansen tot de release van hun AV-productie. Reken al snel een periode van 2 jaar.

Podiumkunsten en muziek kruisen elkaar wanneer er vragen van theatermakers en choreografen komen. Zij willen advies en begeleiding als ze samenwerken met muzikanten of componisten. Helpen doen we graag. Interessante voorbeelden zijn de samenwerking tussen theatermaker Roland Gunst en Laryssa Kim, en tussen choreograaf Alexander Vantournhout en muzikanten Ben Bertrand en Andrea Belfi voor de voorstellingen 'Snake Arms' en 'Through the Grapevine'. Ook voor de samenwerking tussen KRANKk en Platform-K was VIERNULVIER de liaison. Als er ruimte is, dan voorzien we daar een coproductiebudget voor. Muzikanten vinden hierdoor aansluiting bij andere disciplines en een ander publiek.

2.3.2.2. Podiumkunsten

We bakenen onze productieopdracht rond podiumkunsten af. Reden 1: de voorbije 5 jaar leerden we dat voor het volwaardig de taak opnemen van uitvoerend producent bij podiumkunsten een forse uitbreiding van de personeelsploeg nodig is [#WW]: zakelijke ondersteuning, dossieropmaak, productie, techniek, spreiding, tourmanagement,... Die groei is noch realistisch, noch wenselijk. Het zou ook een inkrimping van onze presentatieopdracht betekenen: we zouden 'afmonteertijd' moeten voorzien in onze zalen. In een stad met een bevolkingsgroei van 1000 inwoners per jaar willen we niet snijden in ons publieksaanbod. 2: VIERNULVIER is ervan overtuigd dat een veelheid aan kunstenaarsgerichte organisaties beter geplaatst zijn om het werk van podiumkunstenaars duurzaam te produceren. Zij hebben de knowhow om in te spelen op de dynamiek van een project. Meer centraliseren is een verarming. Het internationale succes van de Vlaamse podiumkunsten is mede te danken aan de diversiteit aan kleine productiehuizen. Tenslotte reden 3: de Gentse landschapsteekening lijst meer dan 100 organisaties op die in de stad instaan voor productie van theater, dans of performance. Daar zijn heel wat solide spelers bij: 4Hoog, Action Zoo Humain, CAMPO, Cie Cecilia, Irene Wool, Kloppend Hert, KOPERGIETERY, Opera Ballet Vlaanderen, l'hommmm, Larfl, LOD, NTGent, Ontroerend Goed, La Geste en Ultima Thule. Evident dat VIERNULVIER hier haar opdracht niet opschaaft.

VIERNULVIER beperkt haar opdracht als producent voor theater, dans en performance tot 1 à 3 participatieve projecten per jaar die de klassieke blackbox-voorstelling overstijgen en die een grote diversiteit aan mensen op het podium brengt [#SW]. Denk aan aan het participatieve 'Dominoes' van Station House Opera (09.2019), 'Multitud' van Tamara Cubas (11.2019), 'All The Sex I've Ever Had' van Mammalian Diving Reflex (12.2019) en 'Zon dag kind' i.s.m. Beyond The Spoken (07.2021). Op de agenda voor '23 staat 'Bodies of Knowledge' van Sarah Vanhee, een participatief werk dat vraagt om andere partnerships en methodieken. Zo maken we het verschil – zie participatie.

Als **coproducent** zetten we ons engagement verder. Samen met LOD coproduceren we jaarlijks 10 projecten van veelal projectgesubsidieerde kunstenaars wiens werk flirt met muziek of beweging. Naast een budget, twee weken technische afmonteerruimte staan we in voor de première speelreeks met zorg voor pers en (inter)nationale programmatoren. Voor het publiek bundelen we dit werk in de reeks **10X10**: 10 voorstellingen van 10 makers voor €10. Dit levert een nieuwsgierig publiek op.⁸ Voor '23 ligt nieuw werk op tafel van Menzo Kircz en Eleonore Van Godtsenhoven, Carolina Maciel de França, Mercedes Dassý, Rosie Sommers & Micha Goldberg, Silvia Calderoni & Ilenia Caleo, Georgia Nardin en Sophia Rodriguez. Elk seizoen presenteert het Leitheaterin Deinze 4 creaties uit 10X10.

Met Victoria Deluxe, CAMPO, Productiehuis Rotterdam en vzw Touché, maken we in '23 en '24 samen het project **'Rituals of Regret'** van Barbara Raes / Beyond the Spoken.

VIERNULVIER engageert zich om tot '27 zes artiesten / gezelschappen voluit te steunen. Hun noden zijn de basis voor ons werk: "wat kunnen we voor jou betekenen?". Deze **huisartiesten** staan centraal in het programma en kunnen rekenen op technische, productionele en financiële ondersteuning. Uit de evaluaties met vorige huisartiesten onthouden we dat zij de steun bij HR, good governance, onderhandelingen met overheden, zakelijk beleid,... appreciëren. We kiezen kunstenaars met internationaal renommé of potentieel, die mee invulling geven aan onze keuze om sterker in te zetten op dans en performance, en gelinkt zijn met de academische wereld.

- 1.** De Brussels-Deense choreograaf en danser **Mette Ingvarlsen** (metteingvarlsen.net) studeerde in 2004 af aan P.A.R.T.S.. Ze doctoreerde in de choreografie aan UNIARTS en was artist-in-residence bij Kaaitheater en Volksbühne Berlin.
- tonen en co-producen van 'To Come' in '22 op de Arsenaalsite (ov), 'The Skate Park Piece' ('23-'24) en volgende creaties;
 - inbedding van het werk in de stad: samenwerking met Museum Dr. Guislain rond gebruik van archiefmateriaal voor 'Creatie '24' en onderzoekstraject met prof. Stalpaert en studenten theaterwetenschappen UGent;
 - uitwisseling van sociaal/maatschappelijke standpunten;
 - financieel engagement: coproductie, fees voor presentatie en samenwerking met partners uit ons platform.

- 2.** We verlengen de samenwerking met **Alexander Vantournhout / Not Standing** (notstanding.be). Bij VIERNULVIER produceerde hij 'Red Haired Men' ('18), 'Screws' ('19), 'Through the Grapevine' ('20) en 'Contre-Jour' ('21). Hij is geassocieerd kunstenaar van le CENTQUATRE in Parijs.
- tonen en co-producen 'Foreshadow' ('23), 'Reframing' ('24) en volgende creaties;
 - financieel: coproductie, fees voor presentatie en samenwerking met partners uit ons platform.

- 3.** Wanneer **les ballets C de la B en Kabinet K** samen het unieke project **La Geste** starten, geeft VIERNULVIER daar graag haar steun aan.
- tonen en co-producen van het werk van Joke Laureyns en Kwint Manshoven, waaronder 'Someone will be missing' in '23;
 - verdere ontwikkeling van het danslandschap in de stad door lokale verankering van internationale kunstenaars Andrew Graham ('23: 'Parade' in de Opera), Eric Minh Cuong Castaing, Sofiane en Selma Ouissi ('25);
 - presenteren van minstens 1 La Geste supported project per jaar;
 - financieel engagement: coproductie, fees voor presentatie en samenwerking met partners uit ons platform.

- 4.** **Joshua Serafin** is een Brussels-Filipijnse kunstenaar die dans, performance en beeldende kunst mengt. Serafin liep school aan de Philippine High School for the Arts en aan de Hong Kong Academy for Performing Arts. Hij studeerde recent af aan P.A.R.T.S. en volgt nu een master aan KASK. Zijn werk stelt vragen over identiteit, transmigratie, queer politiek en representatie.
- tonen en co-producen van 'Cosmological Gangbang' en volgende creaties;
 - administratieve opvolging rond visa en work permits;
 - financieel: coproductie, fees voor presentatie en samenwerking met partners uit ons platform.

- 5. Damaged Goods** (damagedgoods.be) produceert wereldwijd het werk van **Meg Stuart** en **Jozef Wouters**. Meg Stuart heeft een doorlopende samenwerking met Hebbel am Ufer (Berlijn). Ze won in 2008 de Vlaamse Cultuurprijs Podiumkunsten, Jozef Wouters in '19.
- tonen en co-producen van de creaties 'The Matter' ('22), 'The Alien' ('23), 'Mystery School' ('23), 'The Dance On Ensemble project' ('24), 'COLLIDE/werktitel' ('25), creatie '26 met Forced Entertainment;
 - Decoratelier Jozef Wouters biedt een pied à terre in Brussel voor aan VIERNULVIER gelieerde kunstenaars;
 - financieel: coproductie, fees voor presentatie en samenwerking met partners uit ons platform: S.M.A.K., Design Museum, KASK, Platform-K, Gouvernement en UGent.

- 6.** De Belgisch-Rwandese kunstenaar **Laura Nsengiyumva** verkent thema's als diasporische ervaring, meervoudige identiteit, Noord-Zuid relaties en empathie. Ze spreekt over deze onderwerpen d.m.v. beelden en interventies in gekoloniseerde ruimtes. Haar transculturele kijk op de geschiedenis is gebaseerd op menselijke verhalen die ons uitnodigen om te zoeken naar wat ons samenbrengt. Nsengiyumva is als artistiek onderzoeker verbonden aan KASK.
- tonen en co-producen van Queen Nikkolah en toekomstige projecten;
 - financieel: coproductie, fees voor presentatie en samenwerking met partners uit ons platform.

⁸ De voorbije jaren coproduceerden we in de reeks 10X10 het werk van o.a. Roland Gunst, bureu, Winter Family, Femke Gyselinck, Mohamed Toukabri, Alexia Leysen, Collectief Elan(D), Gorges Ocloo en Benjamin Abel Meirhaeghe.

Verder in dit plan beschrijven wij ons onderzoek naar een nieuwe bestuursvorm met meer zeggenschap voor iedereen die bijdraagt aan de verbeelding van VIERNULVIER. Het is ons verlangen om ook de huisar-tiesten medeplichtig te maken aan de strategische keuzes die bij VIERNULVIER genomen worden. Dit engagement is onderdeel van de financiële afspraken die we met elk van hen maakten.

Jaarlijks coproduceert VIERNULVIER zo'n 20-tal kunstenaars of gezelschappen binnen de podiumkunsten. Voor '23 gaat dit naast onze huisartiesten om Sophia Rodriguez, Begum Erciyas, Carolina Maciel de França, Stef Van Looveren, Eduardo Ripani, Marion Siefert, Georgia Nardin, Haider Al Timimi, Ligia Lewis, Berlin,... Daarnaast hebben we tot '27 ook 6 organisaties in residentie – zie participatie. De samenwerking met Bebe Books, Platform-K, Black History Month, Mama's Open Mic, Manoeuvre en Jong Gewei houdt ook copro-ductie van hun projecten in. Elke zomer gaat VIERNULVIER een samenwerking aan met een **buitenlands festival**. In '22 wordt dit een van de oudste festivals in het Noord-Italiaanse **Santarcangelo**. In '23 trekken we naar een partner uit het Europese **BEPART** netwerk. Zo kunnen we coproducties presenteren aan een internationaal publiek (van programmatoren).

2.3.2.3. Monument

De nieuwe programmaliijn Monument is op productie gericht. De mogelijkheden voor artistieke creaties met het VIERNULVIER-monument als onderwerp en context zijn spannend. We kiezen om dit gedoseerd te doen. Een volwaardige programmaliijn Monument betekent een uitbreiding van ploeg en middelen [#WW]. Toch tillen we Monument op tot een programmaliijn, maar dan ingevuld vanuit muziek, talks, podium,...

Twee keer in deze beleidsperiode geven we de opdracht aan een kunstenaar om het gebouw en haar fascine-rende geschiedenis als onderwerp te nemen voor een nieuw werk. Dat kan een concertwandeling zijn, een performance of een fysieke ingreep. Voorbeelden zijn de murals van Bonom ('18) en Sarah Yu Zeebroek samen met Haitham Haddad ('22) tegen de terrasgevel, de tegelvloer van de Zwitserse kunstenaar Christoph Hefti in de inkomzone ('19) en de artistieke audiotour 'Kunst Veredelt' ('20) die Katinka de Jonge maakte. Zo bouwt VIERNULVIER gestaag aan een collectie voor en over het beschermde monument. Voor de komende beleid-speriode kiezen we voor het afwerken van de achtergevel. Architect Dierkens voorzag bovenop de imposante achtergevel een sokkel voor een beeld (dat er nooit kwam) en 2 vlaggenmasten. VIERNULVIER schrijft hiervoor 2 calls uit. Deze permanente ingrepen leiden tot een apart parcours doorheen het gebouw – zie presentatie.

2.3.3. Presentatie

2.3.3.1. Programma opbouw, festivals & gastcuratoren

Met jaarlijks minstens 150 podiumvoorstellingen⁹, 110 concerten, 85 lezingen en debatten, 80 nightlife events en 10 festivals is VIERNULVIER een groot huis voor presentatie. En dat willen we de komende jaren graag blijven doen!

Ons programma is de optelsom van onze **eigen artistieke werking** én van **netwerk**- én **verhuuractivi-teiten**. De programmatoren van VIERNULVIER staan in voor zo'n 95 voorstellingen, 55 concerten en 42 lezingen debatten, 10 nightlife events en 6 festivals. De voorbije 5 jaar is het aandeel netwerkactiviteiten toegenomen. Dit is het gevolg van onze **platformwerking**. Ofwel stappen wij zelf naar partners die het programma versterken en breed uitdragen, ofwel engageren we ons in projecten van mensen die bij ons aankloppen en in die mate sporen met onze waarden en artistieke visie, dat we mee rond de tafel gaan om kracht bij te zetten: inhoudelijk, financieel, productioneel of op vlak van publiekswerking en communicatie. De verhuuractiviteiten komen daar bovenop en hebben naast inhoudelijke waarde impact op publieksver-breding en op onze eigen inkomsten.

Een **multidisciplinair programmateam** bewaakt het evenwicht tussen deze 3 programma segmenten. Daarnaast wordt wekelijks tijdens intake door iedereen die de impact voelt van het opnemen van een activiteit in onze kalender – programmatoren, podiumtechniek, housekeeping, productie, communicatie en horeca – samen beslist op welke aanvragen we ingaan en welke plek die krijgen in ons programma [#WW]. De externe evaluatiecommissie hierover: "De commissie is blij te horen dat de kalender wordt samengesteld uit 3 componenten (artistieke werking, verhuur, netwerk) op basis van een kompas waarin de missie, het net-werk, budget en tijd & ruimte de leidraad vormen. Dat de stem van housekeeping evenwaardig is aan de stem van techniek of artistiek om te beslissen of bepaalde activiteiten kunnen doorgaan, wijst op de zorgzaamheid voor de interne draagkracht die VIERNULVIER aan de dag probeert te leggen."

De komende jaren gaan we niet voor een groei van het aantal presentaties. Richtinggevend is dit schema voor een standaard jaar:

⁹ Kleine participatieve voorstellingen die tijdens een festival bijvoorbeeld 30 keer spelen, kunnen dit aantal opdrijven en verklaren de soms hogere cijfers in onze jaarverslagen.

	Artistieke werking		Netwerk		Verhuur	
PODIUM	56 presentaties	30 Theaterzaal 4 Opera 16 Minard 16 Domzaal (afmonteer 10x10)	7 presentaties	7 Theaterzaal	14 presentaties	12 Live Comedy 2 Open opties
	1 festival	Smells Like Circus, among others Ghent International Festival	1 festival	Theatre festival, among others		
	20 co-presentaties	CAMPO Bijloke Wonderland Opera Company Cecilia Campus Atelier Santarcangelo LOD				
TALKS	30 presentaties	8 Uitgelezen in Theater-zaal 2 Open opties Theaterzaal 4 Toestanden in Balzaal 2 Open opties in Balzaal 4 Six impossible things 10 Artist talks	32 presentaties	25 Foyer Theaterzaal 1 Concertzaal 2 Theaterzaal 2 Domzaal 2 Balzaal	3 presentaties	2 Theaterzaal 1 Focus
	8 online	8 Uitgelezen	4 focus	1 Nacht van de Vrijdenker 1 Binnen-koppers 1 Open options		
	1 focus					
MUZIEK	29 presentaties	12 Videoroom concerts 13 Toon-momenten 4 Open opties	42 presentaties	5 Balzaal 5 Concertzaal 32 via Democracy — 20 concertzaal — 10 Balzaal — 12 Theaterzaal	11 presentaties	5 Theaterzaal 1 Balzaal 5 Concertzaal
	33 co-presentaties	2 De Koer 10 Theresia 15 Democracy 1 Boomtown 5 Miry				
	2 festivals	Out the Frame Videoroom	2 festivals	Desertfest Dunk!festival		
FOOD	8 presentations	4 Majolica Sessions 4 Balzaal				
NIGHTLIFE	8 presentations	2 Closing parties for festivals 3 Open format 1 Radio Ruit 1 Proeftuin 1 Stimular			60 presentaties	45 Concertzaal — 11 Nasty Monday — 10 Lucky Lemon — 13 students — 11 parties 15 Balzaal

	Artistieke werking		Netwerk		Verhuur	
mix	2 focus	1 Black History Month 1 Open option	1 focus	1 Festival of Equality		
privaat			10 private	5 Balzaal 5 Foyer Theaterzaal	14 private	4 Balzaal 4 Foyer Theaterzaal 4 Concert hall 2 Theaterzaal

VIERNULVIER presenteert voortaan op het ritme van **de herfst, de lente en de zomer**, gemarkeerd door zo'n **10 festivals** per jaar die we ofwel zelf programmeren, ofwel hosten. Ook dit heeft een grote impact op het werkvolume [#WW]. Festivals laten ons toe om te versnellen of te vertragen. Ze creëren contexten voor minder evidente formats, verleiden mensen om kennis te maken met nieuw artistiek werk, dagen ons uit om met wisselende partners te werken en laten ons toe om artiesten een stem te geven in het publieke debat.¹⁰

Deze thematische festivals blijven deel uitmaken van ons programma. Sommigen komen terug, anderen zijn eenmalig. Een voorbeeld van een terugkerend festivals is **OPENBARE WERKEN** [eigen festival] dat kunstenaars, al dan niet uit ons Stadsatelier, met de stad en haar inwoners verbindt op het openbaar domein rond Gent Zuid. In de lente van '23 komt er een 3de editie van **Women and Children First** [eigen festival]. Het festival neemt moderne hekserij als onderwerp, is onderdeel van het netwerk Breaking the Spell, wordt mee gefinancierd door de Kulturstiftung des Bundes en produceert en presenteert werk van Agata Siniarska, Kate McIntosh, Begum Erciyas, Samara Hersch, Lina Majdalanie, Ivana Müller en Sarah Vanhee.

We hebben veel geleerd over de samenwerking met internationale gastcuratoren. Hun aanwezigheid is noodzakelijk om tot een programma te komen dat connecteert met onze ploeg en het Vlaamse kunstenveld. Voor festivals vanaf '23 voeren we gesprekken met Keith Zinga King (München), Róise Goan (Dublin/Londen), Jay Pather (Kaaipstad) en Brian Lobel (Londen).

VIERNULVIER werkt rond 7 programmalijnen: podium, muziek, monument, nightlife, resident, talks en food.

2.3.3.2. PODIUM

In overleg met Gentse collega's zetten we de komende jaren sterker in op **dans, performance en circus** en minder op theater. Verder maken we een grote opening naar **spoken word** en **text on stage**.

Sinds eind de jaren '90 is De VIERNULVIER een prominente plek voor **dans**. Bij het afscheid van Theo Van Rompay als adjunct-directeur bij P.A.R.T.S. stelde hij dat er geen enkel theater méér en breder met P.A.R.T.S. alumni werkte dan VIERNULVIER. Een anekdote, zeker, maar wel één die kan tellen. Toch is Gent geen dansstad. Er zijn weinig professionele gezelschappen actief en ook de receptieve podia zijn beperkt: redenen genoeg om meer de danskaart te trekken.

Onze keuze voor **circus** is gegroeid uit het netwerk dat we sinds '15 hebben uit de organisatie van Smells Like Circus. Gent is internationaal bekend als circusstad. De Halfvastenfoor, de ruitersmaatschappij Le Cercle Equestre, de Hippodroom en het Wintercircus vormen de historische basis van het circusleven in Vlaanderen. Veel beroemde circusdirecteurs en artiesten kwamen uit Gent en nog steeds is het een woon- en werkplek voor veel hedendaagse circusartiesten. Het Vlaamse steunpunt voor circus is er gevestigd en Huis van Alijn ontsluit een grote erfgoedcollectie rond het Belgische circusverleden. Ook Circusplaat, Miramiro en KASK blijven Gent op de Europese circuskaart zetten. Om de 2 jaar bundelen deze spelers de krachten om onder coördinatie van VIERNULVIER en Miramiro Smells Like Circus te organiseren. Daarnaast programmeren we een 3-tal grote circusvoorstellingen per jaar.

Artistiek werk krijgt betekenis binnen referentiekaders die mee bepaald worden door kunstenhuizen. Zij (wij!) bepalen de esthetiek of artistieke codes voor het maken en begrijpen van kunst. Van die macht zijn we ons onvoldoende bewust. Veel kunstenaars laten de mainstream kunstruimtes achter zich om nieuwe praktijken te ontwikkelen. Ze bepalen hun eigen agenda door bijvoorbeeld hun lokale diaspora te verbinden met een historische en geopolitieke dynamiek. **Spoken word** is een kunstvorm waar voordracht centraal staat. Het

is een koepelterm voor poëzie die bedoeld is om voor te dragen. Hiphopgerelateerde kunstvormen zoals **rap** en **beatbox** horen hier bij, net als **comedy** en **storytelling**. Een huis als De Vooruit met podia, studio's, een café en en veel hoofd- en zij ingangen heeft hiervoor alle ruimte. Dergelijk grensbevragend werk leidt alleen al binnen onze ploeg tot reflectie over onze referentiekaders. Dat 'lief provoceren' bij een breder publiek is een schone opdracht. Hiervoor versterkte VIERNULVIER in oktober '21 het programmateam met Sarah Bekambo. Zij is zelf slam poet en werkte eerder voor Urban Woorden in Leuven en als programmator in deSingel. Voem, Slam Aleikum, Vermeylenfonds en De Stroaete zijn onze partners.

Ons **podiumprogramma** mixt jong werk van nationale (zie 10X10) en internationale makers met werk van mid-career kunstenaars. We programmeren in de eigen Theaterzaal (cap. 620), Domzaal (200) en voor de Minardschouwburg (217/291), of voor occasionele plekken als de LOD studio of de Arsenaalsite. Waar mogelijk gaat VIERNULVIER voor een reeks van 2 à 4 voorstellingen. Voor Vlaamse podiumkunstenaars is het in het huidige model financieel interessanter om te produceren dan om te spelen, ook al willen ze dat graag meer doen. Bij presentatie worden ze veelal maar de dag van de vertoning in dienst te genomen. Het vermijden van eenmalige shows is ons antwoord daarop [#PVDK].

EEN BUDGETVERHOOGING VOOR MEER INTERNATIONAAL PODIUMWERK WERD NIET GEHONOREERD, WAARDOOR ONDERSTAAND ENGAGEMENT STERK ONDER DRUK STAAT.

Groot (inter)nationaal podiumwerk kwam in de voorbije jaren te weinig aan bod. Dat is te wijten aan ons beperkte artistiek budget en aan de infrastructuurbeperkingen in Gent. De groei van dat budget is cruciaal. VIERNULVIER moet als kunstinstituut internationaal relevant zijn. Ook voor de stad ligt hier een uitdaging. Immers, het cultuur- en nightlife-aanbod is na betaalbare woningen de belangrijkste vestigingsfactor voor jonge mensen. De Gentse woningmarkt is dusdanig verhit dat jongeren wegtrekken naar Oostende, Kortrijk, Deinze, waar het cultuuraanbod aan kwaliteit won. Wil Gent niet verder vergrijzen, dan zijn projecten als de Arsenaalsite(3.4) en een nieuwe zaal voor groter (internationaal) werk belangrijk. Ook het Vlaamse kunstenveld heeft baat bij sterkere

allianties met internationale gezelschappen en coproducten. We zetten onze schouders onder een studie van Stad Gent, IDEA Consult en het Gents Kunstenoverleg over noodzaak, inplanting en financiering van een nieuwe zaal. Dat het een shared space moet worden is nu al duidelijk.

Op korte termijn gebruiken we het groter speelveld van de Opera. De beschikbaarheid is echter beperkt en de geringe publiekscapaciteit (650) verlaagt de rendabiliteit. We spraken af dat we tot juli '25 – dan gaat de zaal dicht voor verbouwingen – 3 keer per jaar 3 dagen over de zaal beschikken voor werk van bijvoorbeeld Romeo Castellucci, Florentina Holzinger, Martin Zimmermann of Marlene Monteiro Freitas. Ook in het Lettheater in Deinze presenteren we jaarlijks een grotere dansvoorstelling: in '23 Mette Ingvartsen, in '24 François Chaignaud. Voor site specifiek werk kan de Arsenaalsite dienst doen.

Aanvullend bij de copresentaties tijdens Ghent International Festival en Smells Like Circus doet VIERNULVIER cross-selling en communicatie voor 4 tot 6 grotere voorstellingen uit het programma van NTGent. Met CAMPO werken we samen om grote projecten als Camping Sunset in Gent te tonen (Stef Van Looveren in '23) en met KOPERGIETERY zetten we onze schouders onder voorstellingen gemaakt door kinderen voor een volwassen publiek, waaronder nieuwe producties van Ontroerend Goed en L'Amicale de Production.

Voor de presentatie van **teksttheater** creëren VIERNULVIER, Cie Cecilia en CAMPO een Gents platform. Cie Cecilia neemt het voortouw bij de presentatie van established en cuttingedge teksttheater in hun zaal De Expeditie en in Minard. VIERNULVIER en CAMPO worden partner voor bijzondere en grote projecten. Daardoor garanderen we de aanwezigheid van Vlaams teksttheater in een stad zonder cultuurcentrum. Theater komt ook aan bod in het programma van NTGent, Minard, Capitole en KOPERGIETERY.

Om de 2 jaar coproduceren en presenteren we een productie van Theater Antigone. In '24 wordt dit 'Havoc' van Haider Al-Timimi. Voor andere producties vormen wij de brug naar lokale partners als Cie Cecilia en Minard. Bijkomend selecteren, coproduceren en presenteren we jaarlijks 1 creatie in het kader van 10X10. In '23 wordt dit 'La Montagne' van Edoardo Gribaudi. VIERNULVIER en Antigone bundelen ook de krachten rond Jong Gewei die bij ons organisatie in residentie is – zie participatie. Ook Cie Cecilia is partner van 10X10 op regelmatig basis.

VIERNULVIER verlengt tot '26 haar samenwerking met Africalia (africalia.be) en wordt zo inhoudelijk en financieel versterkt om kunstenaars uit de Afrikaanse diaspora en uit Afrika te presenteren en te connecteren met de Gentse scene van kunstenaars, studenten en publiek.

Deze mix van vernieuwing en traditie willen we de komende jaren presenteren:

- **Podium:** Daniel Linehan, Motus, Eric Ming Cuong Castaing, Andrew Graham, Romeo Castellucci, Amanda Piña, Nadia Beugré, Rosana Cade & Ivor McAskill, Sophia Rodriguez, Begum Erciyas, Simon Senn, François Chaignaud, Lia Rodrigues, Alice Ripoll, Juan Dominguez, Marco Torrice, Peaches, Nach, Marion Siéfert, Ana Pi, Rosas, Peeping Tom, Ultima Vez, Meg Stuart, Jozef Wouters, Stef Van Looveren, Ontroerend Goed, Femke Gyselinck, Radouan Mriziga, Marlene Monteiro Freitas, Trajal Harrell, Nora Chipaumire, El Conde de Torrefiel, Bruno Beltrao, Bashar Murkus, Alessandro Sciarroni, Berlin, Anna Rispoli, SPIN, Benjamin Abel Meirhaeghe, Tamara Cubas, Ligia Lewis, Jan Martens, Florentina Holzinger, La Horde/Ballet National de Marseille, Nomcebisi Moyikwa, Mamela Nyamza, Joshua Serafin, Giorgia Ohanesian Nardin, Lisbeth Gruwez, Mohamed Toukabri, laGeste, Anna Rispoli, Kate McIntosh, Barbara Raes/Beyond the Spoken e.a.

¹⁰ Dit gebeurde de voorbije jaren over gender, seksualiteit en privileges tijdens Women and Children First ('19 en '20) en With Pleasure ('19), over dekolonisatie tijdens Same Same but Different ('19), over rituelen tijdens Amen & Beyond ('19) en over activisme, publieke ruimte en stedelijkheid tijdens Openbare Werken ('18 en '21), The Palestinian Connection ('18) en The May Events ('18).

- **Circus:** Alexander Vantournhout, There There Company, Side-Show Cie, Cie Un Loup pour l'Homme, Arno Ferrera, Elena Zanzu, Camille Paycha, Ballet Acrobatique de Tanger, Phia Ménard/Cie Non Nova, Mardulier & Deprez, Jakobe Geens & Margot Janssens, Mélissa Von Vépy, Kurt Demey, Cie XY, Tsirihaka Harrivel, Chloé Moglia, Cie EaEo, Collectif Malunés, Martin Zimmermann, PDF-Portés de Femmes, Grensgeval, Fouad Nafilli, Stanley Ollivier e.a.
- **Spoken word:** Lisette Ma Neza, Mama's Open Mic, Koleka Putuma, Athena Farrokhzad, Pelumi Adejumo, Hind Eljadid, e.a.

VIERNULVIER organiseert 3 terugkerende podiumkunstenfestivals:

- **Smells Like Circus** [eigen festival] injecteert de wereld van het circus met een flinke dosis innovatie en spanning. Het 5-daagse festival bundelt om de 2 jaar ('22, '24, '26) uitzonderlijk nationaal en internationaal werk, workshops en debatten voor publiek en professionals. VIERNULVIER neemt samen met Miramiro de lead en werkt structureel samen met CAMPO, KOPERGIETERY, Circusplaneet, KASK ('The Circus Dialogues Continued') en Circuscentrum.

EEN BUDGETVERHOOGING VOOR MEER INTERNATIONAAL PODIUM-WERK WERD NIET GEHONOREERD, WAARDOOR ONDERSTAAND ENGAGEMENT ONDER DRUK STAAT.	publieke domein. De kern van het programma bestaat uit nieuwe creaties van (inter)nationale makers op maat van de stad. Het is een biënnale met een eerste editie in januari '22. GIF zet in op een jong publiek en wordt onderdeel van Gent Europese Jongerenhoofdstad '24. Het wil uitgroeien tot een festival met Europese renommé in de aanloop naar de kandidatuurstelling van Gent als Europese Culturele Hoofdstad 2030. Het programma wordt gemaakt door de programmatoren van alle kernpartners. De financiering gebeurt uit hun eigen middelen, aangevuld met sponsoring en een bijdrage uit het stadsmarketingfonds. ¹¹
[NIEUW] Ghent International Festival (GIF) [eigen festival] is de krachtenbundeling van VIERNULVIER, Opera Ballet Vlaanderen, SMAK, NTGent, KOPERGIETERY en CAMPO. Het festival presenteert werk dat de reguliere werking overstijgt. Het focust op een superdiverse stedelijke context en ent zich vanaf '24 – wanneer het naar april verschuift – op het	

- Op **Het Theaterfestival** [hosted festival] (theaterfestival.be) treffen publiek en professionelen elkaar bij de selectie van een jury. Afwisselend krijgt het onderdak bij het Kaaitheater, deSingel en in De Vooruit. De volgende Gentse edities zijn in september '22 en '25. De Vooruit is het hart van het festival, maar laat dit theaterfeest zinderen in zowat alle theaters van de stad: NTGent, CAMPO, KOPERGIETERY, De Kazematten, Compagnie Cecilia,... VIERNULVIER is medebestuurder en kijkt uit naar de komende edities onder leiding van Nora Mahammed, met onder meer de input van wijkjury's.

Eerder een focus dan een festival: VIERNULVIER participeert met dans, slam, muziek en nightlife jaarlijks aan **Black History Month**. De Vooruit wordt de Gentse uitvalsbasis voor de organisatie achter dit landelijk initiatief.

Tijdens de zomer worden eigen zalen en studio's vooral ingezet voor ontwikkeling en productie. Wij spelen onze landschapsversterkende rol door mee programma te maken bij partners: bijvoorbeeld in '23 bij Bijloke Wonderland, het festival waar De Bijloke en LOD de lead in nemen, en internationaal of als co-presentator op buitenlandse festivals als Santarcangelo Festival, Festival de Marseille of bij de partners van het BE-PARTnetwerk – zie participatie.

2.3.3.3. MUZIEK

Gent bespeelt vele muzikale registers. De titel Unesco Creative City of Music is daar de erkenning voor. In deze veelheid aan concerten is ons receptief muziekprogramma enkel relevant wanneer het complementair is. VIERNULVIER speelt de rol van verbindend en ondersteunend platform voor **hedendaagse en experimentele muziek**, niet gebonden aan genre of conventies of locatie. Dit zorgt voor een eclectische mix van genres en publieken die als bindend principe hun artistieke vooruitstrevendheid delen. Veelal gaat het om (inter)nationale artiesten die risico's nemen en daardoor tussen genres in vallen. Veel bevindt zich op de rand van de mainstream contexten, maar speelt wel een groot en divers publiek aan dat minder bediend wordt door het clubcircuit. VIERNULVIER focust op artiesten die een sterke link hebben met performance art, beeldende kunst, video en transversaal werk, en die door nieuwe manieren van presentatie te ontwikkelen het status quo uitdagen. Er is een sterke lijn in elektronische muziek dat zich tussen dansvloer en kunstschool bevindt. We zijn ook een plek die nieuwe niet-West-Europese artiesten programmeert die zich niet bevinden in het circuit van de zogenaamde wereldmuziek. We mikken sinds '17 op een gendergelijk programma, zowel bij festivals, residenties als presentaties en voeren hierover continu het gesprek met partners.

VIERNULVIER programmeert zelf zo'n 60 concerten per jaar, al dan niet als uitkomst van een residentie, of als onderdeel van een reeks of een festival.

Ruiskamer is zo'n concertreeks i.s.m. MIRY Concertzaal van het Conservatorium. Die samenwerking toont zich meteen in het programma: MIRY zet haar netwerk rond (hedendaagse) klassieke muziek in en VIER-

NULVIER maakt de brug met de hedendaagse experimentele scene. Elk avond zorgt een alumnus voor een tussenkomst. De wereld van Ruiskamer kent weinig grenzen: van orgelimprovisaties over meditatieve ambient tot tegendraadse avantgarde.

Met de reeks **Left Waves** planten we samen met Democracy zaadjes voor ons programma in het Wintercircus. Left Waves zet in op elektronische muziek en ambient. Daarnaast blijven we samenwerken met De Koer, een levendige plek in hartje Brugse Poort. Daar stellen we kleinschalige concerten samen met opkomende artiesten die minder gediend zijn met grote podia [co-presentaties #WW].

Eerder een genereus zomerconcept dan een reeks is **Theresia**, een leegstaand slotklooster uit 1644 in het hart van de stad. In augustus en september programmeert VIERNULVIER samen met het cultuurplatform Monterey en Democracy 10 concerten in de verwilderde binnentuin. Op podium staat een gerichte keuze uit de Gentse artistieke scene, aangevuld met opkomende (inter)nationale namen: van dreampop naar flamen-co, over elektronica, ambient en terug. De capaciteit is 200 personen. Na de vliegende start in de zomer van '21, komt er een editie in '22. Daarna krijgt het klooster een nieuwe bestemming, wat ons toelaat om uit te wijken naar een andere "tijdelijke invulling" [co-presentaties #WW].

Vier **festivals** geven ons muziekprogramma vaart:

- **Out the Frame** [eigen festival] verkent het uitdijende universum van de hiphop. Het groeit van 1 naar 2 dagen en krijgt ook een zomerse outdoor editie. In het voorjaar opent het festival op vrijdag met grotere concerten in de Concertzaal om op zaterdag podia te bespelen in de verrassende voorbouw van De Vooruit. We werken samen met All Eyes On Hip Hop en versterken het festival vanuit onze nieuwe programmalijn spoken word. Tijdens de Gentse Feesten neemt Out the Frame één nacht het podium over van Boomtown. VIERNULVIER loopt met Out the Frame internationaal in de kijker. The Quietus: "The inaugural Out the Frame Festival is a lesson in female power, Belgian hip hop and Afrofuturistic capabilities". Vanuit die sterkte bouwen we in '24 Out the Frame uit tot het festival dat begin februari – na de examens – voor 1 week nieuw werk ontwikkelt en toont rond technologie. De zaal onder het Wintercircus, uitgerust met 360° geluid en beeld wordt het hart voor audiovisuele producties en nightlife en de zalen in De Vooruit de podia voor talks, installaties en performances. Dat het Berlijnse festival CTM in dezelfde periode plaatsvindt is geen toeval.
- Film Fest Gent is het grootste internationaal filmfestival van België en de perfecte context en partner voor **Videodroom** [eigen festival], waarbij live muziek en film haasje over springen. Het gaat veelal om creatie-opdrachten die VIERNULVIER (co)produceert.¹² De internationale interesse voor Videodroom groeit, waardoor de projecten ook meer en meer een tweede leven vinden op binnen- en buitenlandse podia. Zo breiden we het netwerk van coproductenten uit met filmfestivals die soundtrack projecten ondersteunen, zoals in het Portugese Curtas of in het Zwitserse Lausanne, en met festivals als Rewire (Nederland) of Unsound (Polen), die experimenteren met multimediale projecten.
- **Desertfest** [hosted festival] is het jaarlijks 3-daagse (heavy) rock, psycho, stoner en doom rendez-vous. Na eerder jaarlijkse afspraken in Londen en Berlijn en een nieuwe editie in New York, waren de Antwerpse edities bij Trix zo'n voltreffers dat er een tweede Belgische locatie bij komt: De Vooruit. In oktober '21 was dit nog beperkt tot 1 dag. Vanaf '22 gaan we voor een volwaardig weekendfestival. Trix en VIERNULVIER zetten hun samenwerking in de verf met een jaarlijkse gezamenlijke productie die in première gaat op het festival in Gent en Antwerpen. In '21 kozen we voor gitaarheld Rodrigo Fuentealba (50 Foot Combo, La Gauche) in combo met de Gentse video- en electronica artiest Rien Coorevits.
- Postrock-festival **Dunk!Festival** [hosted festival] verhuist van Zottegem naar Gent en speelt jaarlijks vanaf mei '22 de troeven van De Vooruit uit als indoor meerzalige festivallocatie. Dat is een sterkte die we verder uitbouwen en die vanaf '23 allicht nog verstevigd wordt door de zaal in het Wintercircus. Ook bij Dunk!Festival brengt VIERNULVIER een eigen productie in. In '22 wordt dat de AV-productie van de Amerikaanse artieste Lingua Ignota.

Democracy maakt al vele jaren zijn rol waar als onze voornaamste pop- en rockpartner. Deze samenwerking wordt tot '27 verdiept en is een schoolvoorbeeld van onze platformwerking. Democracy organiseert 30 à 35 avonden in de Concert-, Bal- of Theaterzaal. Zij krijgen voorbehouden data. Democracy draagt inhoudelijke en financiële eindverantwoordelijkheid en werkt voor techniek, ticketing en communicatie samen met VIERNULVIER. Prioritaire opdrachten zijn het aantrekken van internationaal gerenommeerde artiesten en de opzet van een publieksgerichte werking rond Belgisch talent. Verder werken we met Democracy aan Record Store Day, Left Waves en het zomerpodium Theresia. Zij zijn ook partner in crime voor de programmatie en de uitbating van de nieuwe zaal in het Wintercircus.

Weinig exclusiviteit. Wij vinden het belangrijk om het concertlandschap breed te versterken door ook samen te werken met **Busker, MCLX, Kontzert** en **Metadrone**. Aanvullend blijven onze zalen binnen zaalhuur

¹¹ In '22 presenteert GIF werk van Johannes Müller & Philine Rinnert, Alain Platel, Frank Van Laecke en Steven Prengels, Ehsan Hemat, Mohamed Toukabri, Kim Noble, Michelle Gurevich,... De hele stad is het podium: The platform is the city. The city is the platform.

¹² De voorbije edities nieuw werk van o.a. Thurston Moore, GAIKA, Kevin Richard Martin, Condor Gruppe, Earth, Steve Gunn, Moor Mother en Mica Levi.

beschikbaar voor internationale concertpromotoren als **Greenhouse Talent, Rumor** en **Live Nation**.

2.3.3.4. NIGHTLIFE

De voorbije jaren ontstond er een spanningsveld tussen de stad en de nightlifesector. Die nervositeit duikt overal op. De rode draad is de perceptie dat het nachtleven niet op een positieve manier wordt benaderd en ondersteund. Mee aangevoerd door VIERNULVIER werd in ‘20 een structureel overleg tussen de stad en de nightlifesector opgericht. Het leidde tot de aanwerving van een nightlifecoach en tot een actieplan. VIER-NULVIER is één van de 9 sectorvertegenwoordigers in de Gentse **nightlife council**, naast experts rond duurzaamheid, drugs(preventie), veiligheid (brandweer en politie), toerisme en inclusiviteit. De Stad Gent erkent hiermee dat een bruisend nachtleven tot het DNA van de stad behoort, dat het toeristen en jongeren aantrekt, voor tewerkstelling zorgt en van belang is bij de keuze van buitenlandse werkrachten voor Gentse bedrijven. Voor ons gaat het versterken van onze programmalijs nightlife niet enkel om het op scherp zetten van ons eigen aanbod, maar ook om het mee creëren van een stadsbreed dynamisch nightlife klimaat. Landschapzorg.

Nightlife is een onderbenutte troef van VIERNULVIER. Gelegen in de studentenbuurt hebben wij een reputatie als het op nachtcultuur aankomt. Dit draagt bij aan de uitstraling van VIERNULVIER en is – bewijst het publieksonderzoek van UGent uit ‘19 – een toegangspoort voor veel jongeren. Dat ons publiek voor theater, dans, debatten en concerten jonger is dan bij veel collega’s, is daar allicht het gevolg van.

VIERNULVIER werd in haar nightlife-aanbod te afhankelijk van een paar externe organisatoren. De voorbije 20 jaar stonden de nightlife-events in De Vooruit veraf van ons artistiek programma. Daar brengen we met 3 beleidsbeslissingen verandering in. We ontwikkelen een **eigen line-up driven nightlife-aanbod**, zeker binnen festivals en in het Wintercircus. We putten daarvoor uit internationaal minder commercieel toptalent van dj’s, performance-artiesten en elektronica-acts. We werken met sponsor Alken-Maes¹³ een **ondersteunings-beleid** uit **voor nieuwe organisatoren**, zodat zij een budget en inhoudelijke coaching krijgen voor hun artistieke programma. En we coachen **community based** nightlife organisatoren vanuit bijvoorbeeld de Afrikaanse diaspora, de LGBTQ+community,... zodat ons aanbod nog meer de diversiteit van Gent weerspiegelt.

2.3.3.5. MONUMENT

“Gasten, we werken in een zotzalig gebouw!”, merkte één van de jongste collega’s op tijdens de interne evaluatie. De potentie voor een artistiek programma met het Vooruit-monument als onderwerp en aanstoker, beschreven we in het hoofdstuk over productie. Maar ook in de erfgoedpresentatie zetten we een aantal stappen. De voorbije jaren is werk gemaakt van een permanente digitale installatie in de inkomhal, waarmee je grasduint door de geschiedenis van VIERNULVIER sinds 1913: de **Timewalker**. Je ontdekt beelden over het gebouw, het sociaal engagement van VIERNULVIER en hoogtepunten uit het programma: repetitiebeelden van ‘Ten Oorlog’, het iconische concert van Nirvana, de eerste holebifuiven, I love Techno,... De Timewalker bevat foto’s en films uit de archieven van VRT, AVS, Amsab en Erfgoed Vlaanderen en werd opgenomen op de shortlist voor de Henry Van De Velde Awards ‘21, in de categorie digitalisering.

We bouwen de Timewalker verder uit met een **broekzakarchief**. Dat houdt in dat we filmpjes en quotes capteren die bezoekers over De VIERNULVIER op sociale media delen. Die worden toegevoegd aan de Timewalker. Zo krijg je als bezoeker een kijk op verhalen die gisteren in De Vooruit werden geschreven en verteld [#DIG]. Dit beantwoordt aan de methodologie van immaterieel erfgoed vanuit de UNESCO-conventie, die uitdaagt om erfgoed te maken vanuit een grote groep beoefenaars. De Gentse **gidsenkringen** nemen de Timewalker op in hun stadswandelingen.

Een intern realisatieteam ging aan de slag om het aanbod aan **rondleidingen** dat we zelf aanbieden te verdiepen en te verbreden. Naast de historische rondleidingen, maken we werk van rondleidingen rond de permanente ingrepen van kunstenaars, rond hedendaagse architectuur, de technische machinerie van theater, en duurzaamheid. We streven naar 35 rondleidingen per jaar, waaronder een reguliere rondleiding per maand op zondag, rondleidingen op Open Monumentendag en Erfgoeddag en een uitgebreid aanbod tijdens de Gentse Feesten. Daarbovenop voorzien we 40 rondleidingen per jaar op vraag van scholen, verenigingen en bedrijven. In overleg met OKAN-scholen plannen we rondleidingen tijdens de schooluren. Hun nood aan kennismaking met basisniveau Nederlands en de Gentse geschiedenis is groter dan aan een theaterticket.

We streven naar een budget neutraal model, waarbij de kosten voor de gidsbeurten worden terugbetaald door de bezoekers. We onderzoeken of bij de uitbouw van onze werking rond materieel en immaterieel erfgoed vrijwilligers een meer prominente rol kunnen spelen. Hier ligt potentieel denken we.

In ‘24 dient VIERNULVIER – samen met partners wereldwijd – bij UNESCO een aanvraag in om erkend te worden als **Werelderfgoed** – zie infrastructuur. Eens de nominatie binnen is, dringt zich een uitgebreider cultuur-toeristisch aanbod en beleid voor de verdere ontsluiting van ons monument op. Als daar extra middelen voor nodig zijn, wil VIERNULVIER die vinden op de private markt of bij subsidies van toerisme.

2.3.3.6. RESIDENT

Dat VIERNULVIER ook een research and development-plek is voor de kunsten, is onvoldoende gekend. We zijn overtuigd dat dit delen kan bijdragen aan de betrokkenheid van een publiek dat minder enthousiast wordt van het zien van een eindresultaat, maar eerder van het maatschappelijke, dramaturgische en technische onderzoek dat aan een productie voorafgaat. Die interesse merken we bij studenten, professoren en ondernemers. Met de UGent en VOKA als dichtste burens ligt daar een rijkdom die kan bijdragen aan de kwaliteitsversterking van onze residenties en aan de inbedding van kunst als een uitdagend wetenschappelijk en entrepreneuriaal domein.

Onze **residentiewerking** verdient een actieve redactiewerking. Aangestuurd vanuit de ploeg programmatoeren, publiekswerking en communicatie worden mensen aan het werk gezet die communiceren en reflecteren over werk dat bij VIERNULVIER wordt gemaakt. Hiervoor bouwen we aan een netwerk van freelance journalisten, theaterwetenschappers en storytellers [#WW]. Het resultaat zijn blogs en podcasts die via sites en sociale mediaplatformen hun publiek vinden. Dit levert meteen ook waardevol materiaal op voor de kunstenaars wiens werk wordt gedocumenteerd. Het versterkt hun naamsbekendheid en helpt hen bij het vinden van (inter)nationale coproductanten en speelplekken.

2.3.3.7. TALKS

We bouwen Toestanden uit tot onze dragende debatreeks over maatschappelijke thema’s [#SW #DZH] en organiseren deze als commons: organisaties en individuen kunnen aansluiten bij de redactieraad op basis van een gedeelde visietekst. VIERNULVIER coördineert de redactie en werkt samen met Victoria Deluxe, Masereelfonds, Voem, Oikos, Graffiti vzw, ABVV en ACV Gent-Eeklo als permanente partners. Thema’s worden samen bepaald, sprekers gezocht en artiesten geëngageerd. Toestanden gaat in 2023 vier keer door en heeft de ambitie om vanaf 2024 op een maandelijks ritme een referentie te worden, net als Uitgelezen.

Sinds 2003 ontwikkelde VIERNULVIER met o.a. **Uitgelezen** een eigengereide literatuurprogrammering waarin nieuwe literaire formats werden geïntroduceerd. Met de komst van De Krook, de nieuwe stadsbibliotheek, kreeg literatuur meer aandacht in de stad. Daardoor kan VIERNULVIER zich herbronnen en focussen op een nieuw luik binnen de letteren: spoken word. Een groep slam poets, fictie-acteurs en nieuwe literaire organisatoren geven Uitgelezen een make-over. Verder co-programmeren we jaarlijks de **Leerstoel van Amnesty International**, de **Leerstoel Etienne Vermeersch**, events van **Mama’s Open Mic, Café Apache** en **CDO / Stadsacademie**.

En 2 festivals:

- Het filosofiefestival **Nacht van de Vrijdenker** [hosted festival]: (inter)nationale sprekers over actueel knellende issues in 4 – uitverkochte – zalen. In ‘21 experimenteerden we met een online openingsavond, wat ons toeliet om ook het gesprek te voeren met internationale kleppers.¹⁴ De komende jaren zetten we dit onderzoek naar hybride vormen verder [#DIG]. VIERNULVIER maakt met organisator Geuzenhuis deel uit van de redactie die het programma samenstelt.
- Het **Festival van de Gelijkheid** [hosted festival] is meer dan talks. Het zijn ook documentaires, concerten, workshops, poëzie, theater en performance. Het Festival bespeelt 4 dagen – voor zo’n 16.000 bezoekers – alle hoeken en kanten van ons gebouw en zwermt ook uit naar locaties in de stad en in de publieke ruimte. VIERNULVIER grijpt het festival aan als context voor het werk van podiumkunstenaars.¹⁵ Het festival is een organisatie van Curieus vzw [#SW].

2.3.3.8. FOOD

VIERNULVIER pioniert al lang met lokale, ecologische en fairtrade (LEF) producten. Deze boodschap vertalen naar moeilijker bereikbare sociale groepen, zowel rijk als arm, is belangrijker dan de radicaalste van de klas te zijn. Met Food als programmalijs nemen we een rol op in het verminderen van de voedselontgeleterdheid. Voedsel is een ongemeen krachtig medium om samen ons denken en handelen duurzaam te veranderen. We organiseren (internationale) lezingen, infosessies, workshops, fellowships en artistieke projecten voor horecaklanten, publiek, medewerkers en artiesten. Na eerdere experimenten, werken we de komende 5 jaar deze programmalijs verder met sociale, wetenschappelijke en educatieve partners als GLUON, Voem (Veggie=Halal), het Gents Universiteitsmuseum, vzw Hwaiting, Forum Stadslandbouw, Green Deen vzw, Stadsacademie/CDO, UGent en Apache [#DZH].

¹³ Is een onderdeel van ons contract ‘21-’25

¹⁴ In ‘21 op het online programma: de grondlegger van de evolutionaire psychologie David M. Buss, de Amerikaanse wetenschapshistorica Alice Dreger en Harvard-professor Steven Pinker.

¹⁵ Dit deden we eerder met het werk van Ontroerend Goed, Kloppend Hert en Tamara Cubas.

voorbeeld: de Majolica Food Sessions

Gestart in najaar '21. Doelgroep zijn jongeren die voor het eerst achter het fornuis staan. We inspireren hen op een speelse manier om kritisch naar hun maaltijden te kijken. We nodigen koks, kunstenaars (recent Lennert Coorevits van Compact Disk Dummies), boeren, activisten en wetenschappers uit die antwoorden verbeelden voor radicale verandering op het vlak van voeding. Het kloppend hart is de nieuwe keuken in De Vooruit.

Vormgevers van ons Food-programma zijn kunstenaars als Fiona Hallinan, Samah Hijawi, Gosie Vervloessem en Thomas Bellinck. Na een residentieperiode grijpen ze in verschillende programma's in met een artistiek-culinaire bijdrage. In het verleden experimenteerden we hier o.a. mee tijdens With Pleasure en Women and Children First.

Met GLUON (zie ook Buitendienst) organiseren we een deel van het **fellowship programma Hungry Cities**. Dit laat kunstenaars en ICT-experts samenwerken met de studio's van Rem Koolhaas, Carlo Ratti en Olafur Eliasson. Zij onderzoeken hoe digitale technologieën de voedselketen van boer tot bord transparanter kunnen maken en hoe we alle belanghebbenden in die voedselketen kunnen verbinden. Ook KAAP, Z33, Pilar en het Vlaams Instituut voor de Zee stappen mee. Methodiek, fasering en financiering lees je in de samenwerkingsovereenkomst. [#DIG]

Dat de Food-werking ook de **motor voor een opleidings- en sociaal tewerkstellingsproject** is, lees je bij personeel.

INCLUSIEF

Diversity is being invited to the party, inclusion is organizing the party together. Gent is een majority-minority stad. Het witte, hoogopgeleide, hetero, middenklasse perspectief is er één van een stedelijke minderheid. Dit zet VIERNULVIER al geruime tijd aan tot fundamentele veranderingen. We worden hierbij ondersteund door de Vuurgroep van Diversiteit & Inclusie Gent, de inburgeringsdienst, de Zuidpoort en door coaching en training vanuit internationale good practices als Contact Theater (Manchester), Battersea Art Center (Londen) en Mounir Samuel (Nederland). Zij confronteren ons met VIERNULVIERs onbewuste normen die bepalen hoe en met wie we werken en dagen ons uit om van een diversiteit aan perspectieven de norm te maken. Dit gebeurt tegelijkertijd op 4 fronten: **programma, publiek, personeel** (zie 3.2) en **bestuur** (3.3): learning by doing én met meetbare doelstellingen.

Programma

- **ownership** is key: onze **platformwerking** zet een diversiteit aan mensen **in de lead** voor programmering (2.3.4.2);
- inclusie is een continue focus in overleg met **netwerk- en verhuurpartners**;
- we programmeren korter op de bal wat **witruimte** laat voor anders georganiseerde kunstenaars; **Bebe Books, Jong Gewei, Black History Month, Mama's Open Mic, Manoeuvre** en **Platform-K** opereren vanuit De Vooruit (2.3.4.3);
- ons **artistiek team**, met minstens 1 internationaal lid en 2 leden met een niet-westerse culturele achtergrond, zien toe op een fair evenwicht;
- we omarmen nieuwe genres als **nightlife** (2.3.3.4), **spoken word** (2.3.3.2) en **games** (2.3.1.3);
- we werken meer en meer **buiten ons gebouw**¹⁶: VIERNULVIER werkt in en uit De Vooruit!

Publiek

- **ownership** is key: een diversiteit aan programmamakers, genereert een divers publiek;
- **toegankelijkheid** (2.3.4.1) en **actieve participatie** (2.3.4.3);
- **duurzame samenwerking** met mensen met een beperking, nieuwkomers, ziekenhuismedewerkers, ondernemers, mensen in armoede,...;

DE UITBREIDING VAN 1VTE PUBLIEKSWERKING WERD OM BUDGETTAIRE REDENEN GESCHRAPT
meer tijd voor **publiekswerking**: uitbreiding met 1 VTE;

- hiaten detecteren door **publieksonderzoek** en **CRM-beleid**.

Het bewustzijn van de noden en het zoeken naar connectie is een continue opdracht.

¹⁶ een nieuwe naam voor de werking, los van het gebouw, onderstreept dit

COMMUNICATIE

Met inclusiviteit en duurzaamheid als richtingaanwijzers, bestaat de publiekswerving van VIERNULVIER niet uit één communicatielijन maar uit **verschillende strategische communicatielijnen** die een onderscheid maken tussen:

- **branding**: het omzetten van de waarden en normen van VIERNULVIER in een (visuele) brand identiteit
- **marketing**: het promoten van onze activiteiten via VIERNULVIER als platform en onze PR-en perswerking

We houden onze baseline aan: **Nothing For Everyone, Something For Everybody**. VIERNULVIER richt zich naar iedereen, maar niet naar iedereen tegelijk. Met 7 programmalijnen is ons aanbod eclectisch en **doelgroepspecifiek**. Bij elke activiteit gaan we opnieuw op zoek naar de correcte communicatie-en **mediamix**¹⁷ om publiek te bereiken. De vele partners waarmee we programma maken helpen ons daarbij. Niemand kent bijvoorbeeld beter het internationale hiphop publiek dan All Eyes On Hip Hop waarmee we Out the Frame organiseren. Communicatie bij VIERNULVIER is een **blijvende zoektocht naar de verschillende persona** (of doelpublieken) en **partners die met hen verbinding maken**. We richten ons op een regionaal, Vlaams of internationaal publiek:

- **regionaal**: programmalijnen theater, residenten, food, monument en talk
- **Vlaams/Noord-Frankrijk/Zeeland**: programmalijnen dans, circus, muziek, performance, spoken word en nightlife
- **internationaal**: submerken Videodroom, Out the Frame, Women and Children First, Ghent International Festival

Door de veelheid aan programma focust het team communicatie meer op **automated marketing, targeted advertentiestrategie, dynamische mailings** en **website** en een beter CRM beleid gekoppeld aan doorgedreven publieksonderzoek. Zo leert bijvoorbeeld publieksonderzoek van UGent uit '19 dat het aanbod van VIERNULVIER ervaren wordt als 'vooruitstrevend' (5,69 op 7), 'hedendaags' (5,59), 'professioneel' (5,58), 'geëngageerd' (5,58), 'veelzijdig' (5,52) en 'van hoge kwaliteit' (5,53). Minder goed scoort 'goedkoop' (4,2), 'voor groot publiek' (4,56) en 'internationaal' (4,7).

Tijdens corona verlieten 3 communicatiemedewerkers VIERNULVIER. Voor hun vervanging engageerden we collega's met sterke digitale en data-driven skills.

We bereiken met het programma jaarlijks 175.000 bezoekers wat neerkomt op een bezettingsgraad van boven de 80%. Een uitbreiding zien we vooral door digitalisering van ons aanbod en door programma's tijdens de zomer.

Onze visie op communicatie vind je in bijlage 2.

2.3.4. Participatie

Ons groot publieksbereik is een zegen en een valkuil. Die 325.000 jaarlijkse bezoekers (incl. café), kunnen ons het zicht ontnemen op de mensen voor wie VIERNULVIER nog niet betekenisvol is. Sinds '17 ontwikkelt en past VIERNULVIER een visie, concepten en processen toe die bijdragen tot de actieve deelname en de confrontatie met kunst. We engageerden twee experten om een actieplan te schrijven. Dit mondde uit in de aanstelling van een **publieks- en participatiemedewerker**, waardoor zij voor externen als In-Gent, OKAN, lokale dienstencentra, buurtwerk, wijkpolitie, Enchanté,... hun aanspreekpunt werd [#SW].

Een **permanent realisatieteam** met collega's van artistieke werking, communicatie, horeca, gebouw- en podiumtechniek, komen 6 keer per jaar samen om participatie-acties uit te werken en te evalueren. Leidraad is het sociale model. Dit definieert hoe organisaties barrières in stand houden die een potentiële deelnemer de toegang ontzeggen: een te talige website, een ontoegankelijk gebouw, een ongeïnformeerde onthaalm-edewerker, een pikdonkere zaal,... Binnen het sociale model gaat men er vanuit dat iemand een beperking kan hebben, maar dat het pas een handicap wordt wanneer de samenleving drempels opwerpt en geen gelijk-e kansen biedt. Het stelt een inclusieve samenleving voorop die zich aanpast aan personen met een beperking. Die beperkingen onderzoeken we breed: op vlak van mobiliteit, chronische gezondheidsproble-matieken en leerstoornissen, maar ook mensen in armoede, eenoudergezinnen en mantelzorgers.

In overleg met deze ondervertegenwoordigde gemeenschappen brachten we de drempels om te participe-ren aan VIERNULVIER in kaart en waar mogelijk verhelpen we die. Dat is een gestaag werk, waarvoor we nog de volgende beleidsperiode nodig hebben. Er valt veel te leren, onder meer bij onze UK-based partner

¹⁷ Ons publiek haalt informatie over ons aanbod van Facebook (42,8%), website (35,5%), affiches (28%), brochures (17,7%), nieuwsbrief (17,1%), flyers (15%) en radio (11,1) – bron: Publieksonderzoek UGent '19.

Touretteshero (touretteshero.com). Zij “vieren de humor en de creativiteit van mensen met het syndroom van Gilles de la Tourettes” en adviseren ons op vlak van participatie en inclusie.

Het participatiebeleid van VIERNULVIER surft op 4 golven: we werken aan maximale **toegankelijkheid**, laten velen participeren aan de **samenstelling van het programma**, zetten in op **actieve artistieke participatie** en onderzoeken nieuwe **participatievormen rond cultural governance**.

2.3.4.1. Maximale toegankelijkheid

Wij betrekken ervaringsdeskundigen bij het in kaart brengen van de participatiedrempels: blinden, doven, mensen uit de queer community, anderstalige nieuwkomers,... Met hen worden doorbraken geformuleerd die we realiseren d.m.v. **aanpassingen aan het gebouw, opleiding of specifieke programma's**. Een aantal investeringen zijn gerealiseerd (verlaagde Ticketbalie, genderinclusieve toiletten, voettegels in het voetpad,...), zijn in uitvoering (parlofonie en videofonie, signalisatie, lift naar scène Theaterzaal,...) of staan op de planning (audiosysteem voor slechthorenden, nieuwe lift naar de Domzaal, verbeterde toegang Concertzaal, sanitair Bal- en Domzaal,...). Het expertisecentrum Inter helpt ons hierbij. We voorzien in permanente **vorming** zoals workshops inclusieve communicatie en omstaanderstraining voor collega's die in contact kunnen komen met ongewenst gedrag. Als leidraad werkten we een **code of conduct** uit.

We ambiëren 6 à 10 **relaxed performances** per seizoen. Daarmee heten we in het bijzonder iedereen welkom die zich moeilijk in de standaard theaterconventies kan vinden. Tijdens een relaxed performance dooft het zaallicht niet volledig. Toeschouwers mogen geluid en bewegingen maken. Je kan naar het toilet gaan tijdens de voorstelling en laatkomers blijven welkom. Alle kunstenaars worden betrokken bij het al dan niet openzetten van hun voorstelling, debat, concert als relaxed performance en het publiek wordt vooraf geïnformeerd. De partnerorganisaties Iktic, Onze Nieuwe Wereld en Sterkmakers in Autisme zijn aanwezig in de zaal en zorgen voor feedback. Britse sterkhouders als Battersea Art Centre, Touretteshero, Every Brain (Ali Wilson),... coachen ons. Dat dit binnen de Vlaamse kunstensector navolging krijgt, spreekt uit de vele vragen die we krijgen. Check de video op www.viernulvier.gent.

Om de toegankelijkheid van ons Café te vergroten werken we samen met het netwerk van gastvrije handelaars **Enchanté**. In de afgelopen 3 jaar werd 7.000 keer een **uitgestelde koffie of soep** getrakteerd aan mensen die het nodig hebben. We onderzoeken of we deze genereuze methode ook kunnen inzetten voor gratis tickets voor voorstellingen en concerten [#SW].

Wil het Café haar naam van “living van de stad” waarmaken, dan moeten we die sociale kaart blijven trekken. Iets minder dan de helft van alle Gentse huishoudens zijn alleenstaanden of alleenstaande ouders. Het is een uitdaging om nog meer oog te hebben voor ontmoeting en verbinding met kwetsbare mensen. Er komen vragen voor Thé Dansants in het Café, ontmoetingsmomenten op maat en het gebruik van onze ruimtes voor sessies rond psychisch welzijn. Graag!

2.3.4.2. Participatie samenstelling programma

Bij VIERNULVIER schuiven elk jaar tientallen mensen mee aan tafel om het programma te maken: Jürgen van het Festival van de Gelijkheid, Heleen van Black Speaks Back, Willem van All Eyes on Hip Hop, Elli van Mama's Open Mic, de collega's van de Vereniging voor Ontwikkeling en Emancipatie van Moslims (Voem),... VIERNULVIER ondersteunt waar nodig: financieel, artistiek, productioneel, communicatief, logistiek,... Onze **platformwerking** en zetten een grote wisselende groep mensen in de driver's seat en is onze belangrijkste 'participatie machine'. De VIERNULVIER-programmatoren erkennen de expertise bij anderen en worden eerder coach dan gatekeeper: “we de-mandate ourselves”. Dat vertrouwen en professionele omkadering doet mensen groeien. We bouwen daarmee aan een **sterk landschap van organisatoren en culturele ondernemers**. Al deze programmamakers spreken ook hun netwerk van vrijwilligers aan en mobiliseren hun publiek. Meer en meer zijn de resultaten van deze coöperatieve programmamethodiek ook op andere plekken in de stad te zien – zie ons zomerprogramma en de plannen met de Arsenaalsite.

voorbeeld? Vanaf '23 wordt **Bebe Books** (bebebooks.be) organisatie in residentie. Dit collectief van visual artists en graphic designers cureren LGBTQ+ vriendelijke evenementen en ondersteunen kunstenaars. Bebe's missie is het bouwen van een veilige ruimte waar plezier, kunst en educatie samenkomen. Zij werken aan een concept om van de vitrine vooraan de Snoepwinkel een galerij te maken, de smallest gay bar in the world, een sauna of cocktail room.

2.3.4.3. Actieve artistieke participatie

De grens tussen publiek en maker vervaagt. Professionele theatermakers en muzikanten creëren nieuw werk waarbij actieve participatie essentieel is. Jaarlijks produceert VIERNULVIER 2 à 4 participatieve kunstprojecten. Kwaliteit boven kwantiteit – zie productie. We voeren inhoudelijke gesprekken met de makers, staan in voor de

recruterende, zetten een begeleiding op voor participanten, verzorgen de repetities en staan garant voor een professionele presentatie. Zeer arbeidsintensief! Voor recruitering – vaak via open calls – en inhoudelijke samenwerking vallen we terug op ons netwerk van scholen, buurtwerkingen en jeugd- en welzijnsorganisaties [#SW].

Voor lange termijn trajecten rond participatie werken we samen met Platform-K, Jong Gewei en Manoeuvre, die tot '27 organisaties in residentie blijven/worden.

Platform-K (platform-k.be) onderzoekt hoe dansers met een beperking een fundamentele invloed uitoefenen op de hedendaagse dans. Platform-K bouwt haar doorstroomprogramma voor gevorderde dansers uit vanuit hun vaste studio in De Vooruit. Daar organiseren ze 2,5 dagen per week lessen en workshops. Ze ontvangen er ook kunstenaars in residentie die met hun dansers werken. Elke 2 jaar leidt dit tot een productie die (inter)nationaal toert.¹⁸ Femke Gyselinck maakt 'Change of Plans' met de dansers van Platform-K. VIERNULVIER coproduceert, stelt zalen en technisch team ter beschikking en organiseert de première reeks in april '23, al dan niet binnen een versterkende festivalcontext als Women and Children First. Platform-K houdt kantoor in De Vooruit, wat hen toelaat om snel aan te kloppen bij vragen over financieel management, technische issues, governance,...

Jong Gewei (jonggewei.be), een initiatief van Kloppend Hert, brengt de diversiteit van de Gentse straat op het podium. Ze zoeken jonge wolven die erover nadenken om (hoger) kunstonderwijs te volgen. Tijdens tweewekelijkse ateliers op zondag werken ze vanuit de veilige omgeving van hun studio in De VIERNULVIER en Bij' De Vieze Gasten naar een toonmoment toe. Deze werkweken worden aangevuld met masterclasses i.s.m. KASK drama. Ze bespelen ook De Vooruit tijdens de zomer. VIERNULVIER vreest dat de coronacrisis tewerkstelling in de culturele sector minder aantrekkelijk maakt, wat de instroom van jongeren met een migratieachtergrond zal doen dalen. Dit verhoogt alleen maar de urgentie voor projecten als Jong Gewei. In '26 host en coproduceert VIERNULVIER ook hun festival FEST.

MANOEUVRE VERLIEST HAAR STRUCTURELE SUBSIDIE VAN DE VLAAMSE GEMEENSCHAP VOOR DE JAREN 2023-2027. DE SAMENWERKING MET VIERNULVIER ZAL DAN OOK ANDERE VORMEN AANNEMEN DAN HIER BESCHREVEN. WE BLIJVEN WEL, WAAR KAN, HUN WERK ONDERSTEUNEN.	en divers, met inwisselbare rollen tussen makers in residentie, publiek, participanten en buurtbewoners. Manoeuvre is een vaste partner binnen het Europese project BEPART en het netwerk Tot in de Stad . ¹⁹ Jaarlijks is Manoeuvre 2 keer 3 weken in residentie bij VIERNULVIER. Ze werken er aan performatief werk voor de openbare ruimte. Als slot van elke residentie delen ze werk in progress, in aanloop naar een presentatie op het festival OPENBARE WERKEN dat kunstenaars met de stad en haar inwoners verbindt.
[NIEUW] Manoeuvre (manoeuvre.org) is als kunstencentrum op het raakvlak van kunst, ambacht en diversiteit, op zoek naar een nieuw verhaal over samenleven in een superdiverse regio. Hun participanten zijn dynamisch	

Internationale ontwikkelingen rond participatie zijn inspirerend. VIERNULVIER is actief in **2 Europese projecten**: BE PART en INFRA, en diende in september '21 een Creative Europe dossier in voor het project CTM.

BEPART is een kritisch en praktisch onderzoek naar machtsdynamieken, collectieve beleidsstructuren en de rol van het publiek(e) binnen participatieve kunstpraktijken. Samen met 9 Europese partners²⁰ en kunstenaars wisselen we kennis en praktijken uit. We organiseren stadsresidenties van lokale en internationale kunstenaars.²¹ Binnen BEPART is ATLAS opgericht, een **artistiek en sociaal laboratorium** dat een fluïde collectief van kunstenaars, denkers, cultuurwerkers en niet-menselijke actoren verenigt. Deze praktijk bestaat uit **een boek met mappings en een multimediale happening**. Binnen ATLAS wordt geëxperimenteerd met collectief leven en werken op zowel artistiek als zakelijk vlak, door het organiseren van study circles en collectieve stadsresidenties. We presenteren ATLAS op het slotsymposium van BEPART eind '23 in Riga.

Samen met 4 partners²² werkt VIERNULVIER aan het 4-jarig Europees project **Cultural Transformation Movement (CTM)**. We bundelen krachten om artistieke producties van underrepresented communities te produceren en te laten touren. CTM versterkt de diversiteit van artistieke producties en circulatie in de partnercentra, provoceert transformaties richting meer sociale rechtvaardigheid, verbindt een nieuwe generatie leiders in cultuur uit ondervertegenwoordigde gemeenschappen internationaal, versterkt bewegingen voor sociale rechtvaardigheid in de Europese culturele sector én deelt good practices. Op de agenda staan transnationale voorstellingen, residenties, mentorschapsprogramma's, workshops en 4 conferenties waarin we ook de expertise delen met de Vlaamse cultuursector. In september '22 keurde de EU dit project goed. [#SW #PVDK].

OM FINANCIËLE REDENEN STAAT DEZE PARTICIPATIE UITDAGING ON HOLD.	werking van BUDA en bouwen een gemeenschap van mensen die gevraagd worden om werk in progress van residentiekunstenaars te zien, in ruil voor liefdevolle kritische feedback. Dit creëert kansen voor kunstenaars om hun werk af te toetsen aan een ruimer publiek dan dat van programmatoren en laat mensen groeien in het analyseren van artistiek werk. De methodische onderbouw lenen we bij BUDA en DasArts.
Nog een participatie uitdaging? Het medeplichtig maken van een groep mensen aan het ontwikkelings- en productiewerk dat kunstenaars leveren in de VIERNULVIER studio's. We laten ons inspireren door de Compañeros-	

¹⁸ Dit was in '18 'Common Ground' van Benjamin Vandewalle en in '20 'The Goldberg Variations' van Michiel Vandevelde, geselecteerd voor Het Theaterfestival.
¹⁹ TOT IN DE STAD is een Gents netwerk die artistieke praktijken ontwikkelen rond stedelijke contexten. De partners zijn VIERNULVIER, de Koer, Kunsthal Gent, Manoeuvre, Jong Gewei, KASK en LUCA School of Arts
²⁰ Festival De Marseille, Santarcangelo Festival, Kiasma Helsinki, Homo Novus Riga, Cork Midsummer Festival, Dream City Tunis, Arts Admin London, Scottish Sculpture Workshop Lumsden en City Of Women Ljubljana.
²¹ Vincen Beeckman, Katinka Dejonge, The Post Film Collective, Samah Hijawi, Chris Rotsaert, Manoeuvre, School of Love, Sarah Vanhee, Fiona Hallinan, Leentje Vandenbussche, May Abnet, Lieselot Siddiki, Andy Sarfo, Jaco Sette, Michiel Soete, An Verstraete, Valentina Medda,...
²² Zó Centro Culture Contemporanee (Italië), Brunnen Passage (Oostenrijk), Izolyatsia (Ukraine) en Trans Europe Halles (Zweden).

2.3.4.4. Participatie governance
VIERNULVIER wil de horizontale organisatievorm – zie personeel – ook vertaald zien in haar bestuursorganen. We laten ons niet verblinden door representatie in bestuur, maar bevragen vooral de structuren en beslissingsprocessen. Kunst wordt pas echt een participatieve ruimte als er openheid is om macht(structuren) te herverdelen en burgers alle kansen te geven om beleid mee vorm te geven. In dat opzicht is participatie onderhevig aan trial and error, aan een blijvende dialoog. Sinds juni '21 is daar een gemengde denkgroep van personeel, bestuur en Young Board mee aan de slag.

Geïnspireerd door het Contact Theatre in Manchester gaf VIERNULVIER de opdracht aan Astrid Jans, studente Cultuurmanagement (UA) om mogelijkheden te onderzoeken voor de oprichting van een jongerenbestuur, een **Young Board**. We schreven een call uit naar jonge mensen met goesting om een plek te claimen in het hart van het beslissingsproces van VIERNULVIER. 134 jongeren, even divers als de stad, stelden zich kandidaat. Begin '21 werd een jongerenbestuur samengesteld van 12 mensen dat anderhalf jaar onderzoekt hoe we voluit ruimte kunnen geven aan nieuwe praktijken bij het bestuur van een groot kunstenhuis. De Young Board komt maandelijks samen en bespreekt in aanwezigheid van één of meerdere coördinatoren en 2 bestuurders strategisch punten. 3 leden van de Young Board, afwisselend volgens expertise, nemen deel aan de vergaderingen van het bestuursorgaan, de algemene vergadering, het HR- en auditcomité en de werkgroep die de transitie van het bestuur uittekenen. Astrid Jans evalueert dit traject en werkt tegen najaar '22 aan een draaiboek met scenario's voor de verdere werking – zie goed bestuur.

2.3.5. Reflectie

Talks is één van onze 7 programmalijnen. Deze reflecties hebben een sterke maatschappelijke – lees sociale en ecologische – focus en vallen niet onder de functie reflectie, maar onder presentatie. De functie reflectie betreft "de realisatie, stimulering en het toegankelijk maken van de reflectie en de kritiek op kunst". Hier rond ontwikkelt VIERNULVIER een beleid op 3 niveaus: een toegankelijk level voor een breder publiek, een level gericht op de professionele kunstensector en één op academisch niveau. De formats zijn gebald en afgelijnd. Willen we dat meer ruimte geven, dan is daar toegewijd personeel voor nodig. Voor die groei kiezen we niet [#WW].

2.3.5.1. Voor het publiek
Liever dan een veelheid aan versnipperde initiatieven kiezen we voor 3 formats. Vier keer per jaar, meestal binnen een festival, trakteren we het publiek om 8:30 op koffie, koeken en gesprekken met kunstenaars en experts: **Six Impossible Things Before Breakfast**. Zij geven hun inspiratiebronnen prijs: filmfragmenten, boeken, wetenschappelijk onderzoek,... en gaan dieper in op het hoe en waarom van hun werk.

Frequenter organiseren we **artists talks** met makers in de studio. Die worden begeleid door onze programmatoren of dramaturg. Wanneer het om boeken gaat, doen we dat in ons Café.

2.3.5.2. Voor de professionele kunstensector
Op lokaal niveau was VIERNULVIER gangmaker voor lokale **overlegplatformen**: de oprichting van het Gents Kunstenoverleg, de verdere uitbouw van Greentrack, de werkgroep Diversiteit en Inclusie, de Gentse landschapstekening. VIERNULVIER blijft haar verantwoordelijkheid als kunstinstelling opnemen en stimuleert en faciliteert de samenwerking die bijdraagt aan een sterker kunst- en cultuurlandschap. We blijven ook inzetten op **organisatorische** (maximale horizontaliteit) **en bestuurskundige innovaties** (Young Board, parlement van VIERNULVIER) en delen do's and don'ts met de (inter)nationale kunstensector. Hiervoor werken we samen met expert Maarten Soete. Samen ontvangen wij delegaties uit binnen- en buitenland. Na kennismaking en toelichting gaat Maarten met hen aan de slag: what's in for them?

DOOR HET SCHRAPPEN VAN BUITENDIENST, WORDT OOK DIT REFLECTIELUIK NIET UITGEWERKT.

[NIEUW] We werken met Kunstenpunt aan reflecties rond Buitendienst. Binnen hun kernthema Is dat Kunst? stelt Kunstenpunt vragen over kwaliteit – wat wordt als kwalitatief beschouwd, door wie, en op welke gronden? – en over meerstemmigheid: hoe organiseer je artistieke

meerstemmigheid en welke plaats hebben gesprekken over kwaliteit of expertise daarin? Ze doen dit d.m.v. publieke gesprekken, schrijfpdrachten en sectorbijeenkomsten. Om de groeiende meerstemmigheid in de kunsten een plaats te geven, willen ze tot kaders en handvatten komen voor het beleid, jury's, programmatoren, curatoren en commissies. Dat Buitendienst hun onderwerp van onderzoek en reflectie wordt, lees je in hun bevestigingsbrief.

Samen met het Circuscentrum en Circostrada, het European Network Circus and Street Arts organiseert VIERNULVIER in '24, tijdens Smells Like Circus een **internationaal toekomstcongres voor circusprofessionals**. De resultaten van het Europese project Circus without Circus worden in de kijker gezet.

Practice Makes Practices wil de artistieke praktijk ontdoen van haar mysterie. Wat zijn methoden om van idee tot vorm te komen? Wat is de politieke achtergrond van artistieke keuzes? We vormen een denktank met kunstenaars en culturele werkers. In het voorjaar '22 ontwerpen ze experimentele formats rond die vragen. Dat kunnen gesprekken zijn, maar liever nog ruimtes die gecreëerd worden, fysieke praktijken, podcasts, interviews die via QR codes op onze menukaart opgevraagd kunnen worden,... Na evaluatie distilleren we hier een format uit dat terugkomt vanaf '23. Practice Makes Practice is een project van VIERNULVIER i.s.m. P.A.R.T.S. en rekto:verso.

2.3.5.3. Op academisch niveau
The Circus Dialogues (continued) is het onderzoeksproject o.l.v. dramaturg Bauke Lievens, dat al 8 jaar loopt bij KASK. In '20 ontving ze de de Ultima Circus voor haar werk als circusdenker. De next step onderzoekt duurzaamheid in het circuslandschap. VIERNULVIER investeert jaarlijks €5.000 in het onderzoek, host elk jaar een onderzoeksresidentie en presenteert (tussen)conclusies tijdens Smells Like Circus.

De vakgroepen Kunstgeschiedenis, Musicologie en Theaterwetenschapper van de UGent, het onderzoekscentrum S:PAM (**Studies in Performing Arts & Media**) en VIERNULVIER tekenden een samenwerking voor 5 academiejaren (sep '22 – juni '27). Per semester selecteren we samen 1 kunstenaar die 5 dagen, gebald of verspreid over 12 weken, met studenten een artistieke onderzoeksvraag uitwerkt. Dit reflectietraject wordt door de studenten gevaloriseerd in een concrete output. UGent voorziet een beurs per kunstenaar en werk- en presentatieruimtes. VIERNULVIER reikt artiesten aan, is inhoudelijke coach voor kunstenaars en studenten en deelt proces en resultaat met professionals

Zakelijk beheer

3.1. Een performant zakelijk en financieel beheer

3.1.1. Algemeen financieel beleid

De werking van VIERNULVIER is gebaseerd op een **gemengde financiering**: 50% inkomsten uit ticketverkoop, horeca, zaalverhuur en sponsoring en 50% uit subsidies en projectmiddelen. Met het nieuw toegeken-de bedrag, wijzigt dit naar 44,3% / 55,7%.

EIGEN INKOMSTEN — Onze platformwerking genereert veel inkomsten die niet zichtbaar zijn in onze opbrengstrekening. Partners leveren werk voor activiteiten bij VIERNULVIER en nemen kosten op zich. Wat dit aan extra artistiek budget en werkracht betekent, willen we via onderzoek in beeld krijgen. Gevolg is wel dat ticketinkomsten van activiteiten van netwerk- en verhuurpartners – die aanzienlijk zijn – ook niet of maar gedeeltelijk in onze cijfers komen.

We voorzien een totaal aan ticketontvangsten van € 486.350. Voor eigen programmatie houden we de prijzen laag [#SW] of gratis. Ook verklaart dit de lage ticketontvangsten in verhouding tot het aantal activitei-ten. Tegen betaling van een handelingskost, doen we vaak ticketverkoop voor derden.

VIERNULVIER haalt €432.600 uit **sponsoring**. We werken met structurele sponsors en materiaalsponsors voor de verbouwingen (ook die opbrengsten vind je niet in de cijfers) en zelden met evenementiële spon-sors. Hier liggen kansen, hoewel we realistisch zijn over de netto opbrengst, wetende dat er vaak een grote personele inzet nodig is voor kwalitatieve return [#WW] en dit ten koste gaat van verhuurmogelijkheden van zalen. VIERNULVIER heeft weinig ervaring met professioneel beleid rond sponsoring, mecenaat, crowdfun-ding en testamenten. Voorjaar '22 maken we hier een plan voor op met de hulp van experts. Die netto jaaropbrengst begroten we vanaf '23 op €125.000. Voor zaalhuur en Café voorzien we een omzet van €3,63 miljoen, wat een netto ontvangst betekent van €968.000. Lagere omzet door koopkrachtdaling en stijgende kosten levert een lagere nettowinst op.

WERKINGSSUBSIDIES — Stad Gent subsidieert ons jaarlijks voor de artistieke werking (€302.070) en voor het onderhoud van het gebouw (€248.000). Daarnaast genereren we projectmiddelen bij de EU (Creative Europe, soms Interreg), via dossiers bij provincie, Koning Boudewijnstichting en buitenlandse cultuurfondsen.

BUDGETTAIRE DISCIPLINE — Budgettaire discipline en een sterk **kostprijsbewustzijn** zijn de bouwste-nen van ons zakelijk beleid. Die zakelijke reflex vertaalt zich in budgethouderschap van elk team. Voor de controle op de begrotingsuitvoering werkt VIERNULVIER met een analytische boekhouding op 2 dimensies: per team en per project. Kwartaalcontroles worden voorgelegd aan het Bestuur. Ons **auditcomité**²³ brengt tussentijds de risico's in kaart en bereidt de strategische keuzes voor. De **commissaris revisor** doet de eindcontrole.

Met een loonkost die 49,9% van de totale kosten bedraagt, hebben indexatie en anciënniteitsverhogingen een grote impact op het resultaat.

VIERNULVIER sluit zich aan bij de principes solidariteit, transparantie, duurzaamheid en verantwoordelijk-heid en de afspraken zoals geformuleerd op Juist is Juist [#PVDK]. Op viernulvier.be vind je ons intern reglement Fair Practice.

3.1.2. Financiering voor het gebouw

Parallel met onze meervraag voor de werking vragen wij de Vlaamse Regering om de eigen financiering die VIERNULVIER doet voor haar infrastructuur te bekijken. Middelen voor onze inhoudelijke werking staan steeds onder druk door de middelen die nodig zijn voor infrastructuur. Kunsten-centrum VIERNULVIER heeft voor het gebouw een erfpachtovereenkomst tot 2052 met de de Coöperatie VIERNULVIER nr. 1. De kosten voor restauratie, renovatie en dagelijkse exploitatie zijn ten onze laste. Hier-voor tekenden we een 3-sporenbeleid uit.

Spoor 1 — Voor de **restauratie** van het beschermd monument maakten we in overleg met het Agentschap Onroerend Erfgoed van de Vlaamse Gemeenschap een beheerplan. Na goedkeuring sloot de Vlaamse Regering een Meerjarenpremieovereenkomst voor een totale investeringskost van €15.929.796. Eind '17 besloot de Vlaamse Regering om tussen te komen voor €10.855.461. VIERNULVIER financiert €1.750.000 uit

eigen middelen. Over het resterende bedrag van €3.324.335 voeren we gesprekken met de Stad Gent. Deze verlopen constructief, maar een toezegging hebben we (nog) niet. Intussen is de eerste fase van de restau-ratie achter de rug. Er volgen er nog 4 tot '35. Voor alle duidelijkheid: voor de financiering van de restauratie vragen wij geen middelen aan binnen het Kunstendecreet.

Spoor 2 — Met **renovatiewerken** trachten we te voldoen aan dringende noden van artistieke exploitatie, professionele podiumtechniek, voorschriften rond veiligheid en milieu en hedendaags publiekscomfort. Hiervoor krijgen we af en toe steun uit het Fonds voor Culturele Infrastructuur (FoCI). De Stad Gent komt tot eind '25 tussen met een jaarlijks budget van €248.000. Deze stadsmiddelen wenden we aan om 40% van de kosten die niet door FoCI worden betaald te financieren of voor renovatiewerken die niet onder de FoCI-pri-oriteiten vallen. Na de verkiezingen van '24 onderhandelen we over de continuering van die middelen.

Spoor 3 — **Dagelijks** worden werken uitgevoerd die noodzakelijk zijn voor het onderhoud van het gebouw. Deze financieren we met eigen middelen. We investeren in een eigen ploeg onderhoudsmedewerkers (7,5 VTE). Door de veelheid aan werken en de complexiteit van het gebouw is dit voordeliger dan uitbesteden aan externe firma's.

De jaarlijkse kost voor het gebouw, gefinancierd met eigen middelen, bedraagt €854.700.

JAARLIJKSE KOST VOOR GEBOUW GEFINANCIERD MET EIGEN MIDDELEN	
1 VTE coördinator infrastructuur & monument 1 VTE coördinator gebouwtechnische ploeg 0,6 VTE technisch projectcoördinator 0,5 VTE admin. infrastructuur 1,8 VTE elektriciën 1,8 VTE schrijnwerker, loodgieter 0,8 VTE allround gebouwentechniek	€453.800
onderhoudscontracten	€65.000
onderhoudsmateriaal	€70.000
onroerende voorheffing	€53.400
erfpacht	€12.500
afschrijvingslast uit het verleden (excl. restauratie MPO)	€200.000
	€854.700

Er is nood aan een jaarlijkse **voorziening voor onderhoud en herstellingen** van €225.000, essentieel om te kunnen schakelen bij het uitvallen van liften, updaten van elektrische installaties, intact houden van noodverlichting, vernieuwen van leidingen. We werken in een gebouw van 1913 met veel verouderde installaties. In elk permanentieverslag na elke activiteit staan nieuwe gebouwtechnische mankementen die, liefst de volgende dag, moeten hersteld zijn: losse leuningen, slepende deuren, kapotte lampen, verstopte toiletten, een stilstaande lift. De investeringsenveloppe van de Stad Gent kan hier niet voor aangewend worden omdat deze budgetten vooraf worden ingezet voor geplande investeringsprojecten. **De jaarlijkse kost bedraagt in totaal €1.100.000.**

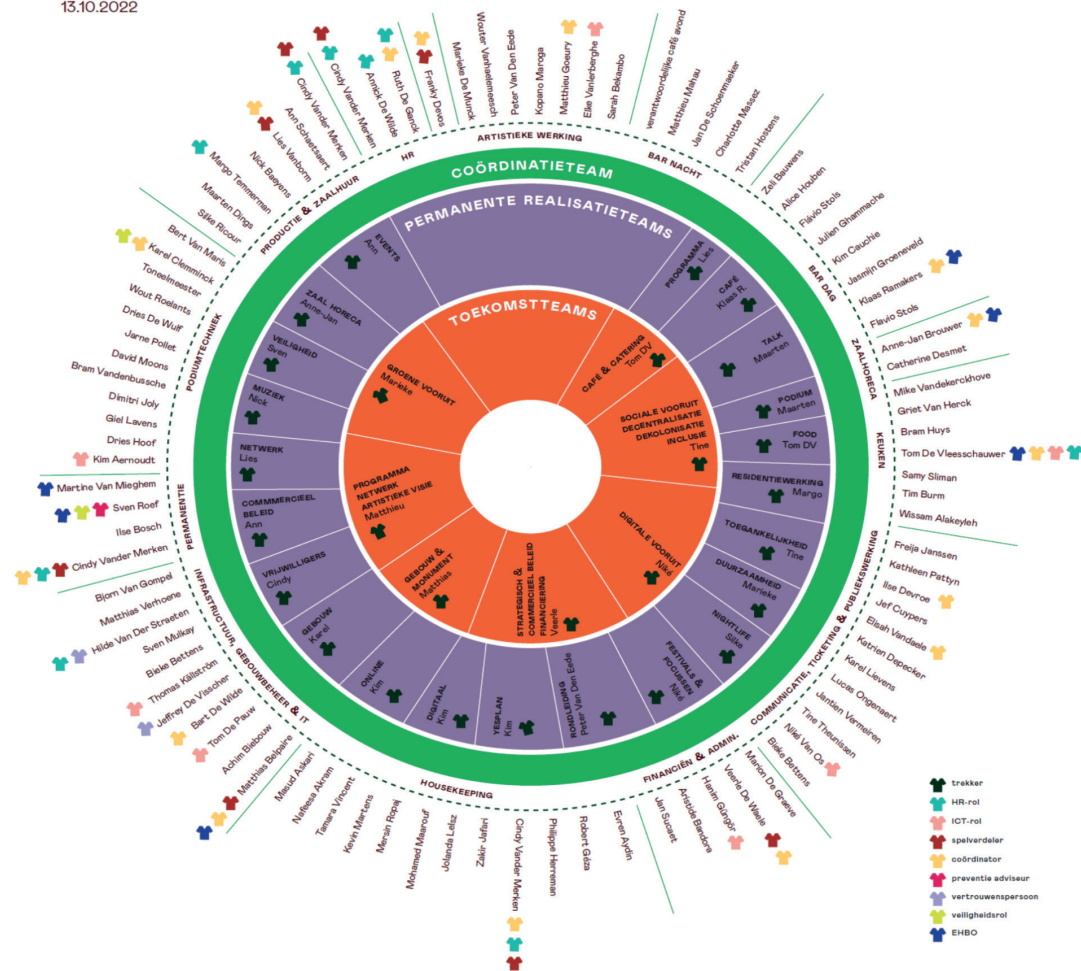
VIERNULVIER trekt niet snel aan de alarmbel, maar vandaag moeten we. Het budget dat we aan het gebouw besteden, zetten we niet in voor onze inhoudelijke opdracht. **We botsen hier tegen een objectief nadeel ten opzichte van collega kunstinstellingen** die geen of amper kosten voor hun gebouw hebben, omdat het eigendom is van de Vlaamse Gemeenschap of omdat ze via hun beheersovereenkomst bovenop hun werkings-middelen een bijkomende subsidie ontvangen voor infrastructuur. We moeten dezelfde functies invullen en worden inhoudelijk op dezelfde criteria beoordeeld, terwijl onze inzetbare middelen beduidend lager zijn.

3.2. Een zorgzaam personeelbeleid

VIERNULVIER werkt met een horizontaal organisatie-model met teams, rollen, mandaten en overlegmetho-des. Naast transparantie en open communicatie creëert het een grote betrokkenheid bij de beleidsvoering. De ploeg evalueert dit positief.

²³ Marc Standaert (bestuurder en voorzitter audit comité), Sammy Bouzoumita (bestuurder), Veerle De Waele (coördinator financiën) en Franky Devos (algemeen coördinator).

13.10.2022



Dit is een organisch model. De spelverdelers komen om de 3 maanden samen om te evalueren en bij te sturen. VIERNULVIER deelt regelmatig do's en don'ts met (inter)nationale collega's – zie 2.3.5.2.

VIERNULVIER wil een aantrekkelijke en geloofwaardige werkgever blijven. **Welzijn, preventie van stress en burn-out en opleiding en training** zijn 3 fundamentele onderdelen van ons strategisch en inclusief personeelsbeleid. De coördinator HR geeft dit vorm in overleg met het HR-comité (zie bestuur) en 6 collega's die een HR-rol opnemen. Zij staan mee in voor arbeidszorg, zijn buddy voor nieuwe medewerkers, assisteren bij selectie en hebben een cruciale signaalfunctie.

WELZIJN — Doorheen het jaar werden en worden acties genomen die bijdragen tot professioneel welzijn: beleid rond structureel thuiswerk, werkgelegenheidsplan voor oudere werknemers (CAO 104), afspraken rond samenwerken in een landschapsbureau, leidraad voor efficiënt mailgebruik en vergaderen,... De opleidingen mentale, sociale en operationele veerkracht in '21 en '22 zijn daar een voorbeeld van.

Preventie van stress en burn-out gerelateerde problemen maken prominent deel uit van ons welzijnsbeleid. Met o.a. volgende acties geven we per team aandacht aan arbeidsorganisatie, -voorwaarden, -omstandigheden, -inhouden en -verhoudingen:

- sensibiliseren rond werkgebonden stress en burn-out;
- HR-stroomdiagram (zie bijlage 6) waardoor iedereen weet bij wie hij terecht kan;
- training van HR-rollen en leidinggevenden rond signaaldetectie;
- training van medewerkers rond zelfdetectie;
- werkdrukmonitoring: taakeisen en regelmogelijkheden;
- acties voor een gezonde levensstijl: wekelijkse yogales, invoeren van een vitaliteitsweek;
- aandacht voor persoonlijke ontwikkeling: jobcrafting en talentbeleid.

Wanneer toch iemand uitvalt, volgt VIERNULVIER een instapladder voor een zorgzame integratie. Dit impliceert een graduele opbouw en een 2-wekelijks gesprek.

INTEGRITEITSBELEID — VIERNULVIER aanvaardt geen enkele vorm van grensoverschrijdend gedrag. Racistische, seksistische, beledigende of discriminerende uitlatingen, ongewenste intimiteiten, uitsluiting of andere vormen van pesten, worden niet getolereerd. Ons integriteitsbeleid lees je op VIERNULVIER.be en in bijlage 7. Het bevat: procedures in het arbeidsreglement, een helder HR-stroomdiagram dat meermaals toegelicht wordt op de personeelsmeetings, een hoffelijkheidsreglement / Code of Conduct, terugkerend agendapunt bij het CPBW, en de financiële ondersteuning van **Engagement Arts** voor hun dienstverlening aan artiesten en freelancers. Regelmatig voert VIERNULVIER hierover een campagne naar bezoekers en artiesten. Dit gebeurde recent nog n.a.v. de veelvuldige klachten in het Gentse uitgaansleven.

OPLEIDING EN TRAINING — Naast de functiegebonden opleidingen vereist onze organisatiestructuur een set van competenties die verder moeten ontwikkeld worden: faciliteren en motiveren, hanteren van een open debatcultuur, constructief feedback geven en leiderschapstraining.

Ook in onze tweede beleidsperiode als kunstinstelling vraagt een professionele invulling van de 5 functies een **transformatie van veel jobs**. De taak van een technicus die bij productie mee het lichtplan ontwerpt, is anders dan die van de collega die technische fiches realiseert bij receptieve voorstellingen. Een program-mamaker heeft voor acties rond reflectie nood aan een ander partnernetwerk dan voor presentatie. Hier blijft opleiding en training aan de orde.

Ook bijscholing rond **digitale skills** [#DIG], **inclusief werken** en **bystanders trainingen** – voor collega's die bijvoorbeeld bij nightlife in contact komen met grensoverschrijdend gedrag – staan vast op het programma.

Bij de herinrichting van onze nieuwe keuken is ruimte voorzien voor **stages en sociale tewerkstelling**. Onze keuken is geworteld in de dagelijkse realiteit van de horeca, maar voldoende genereus naar wie aan het leren is. Op de kaart staan zowel routineuze recepten – goed voor de training van uitvoerende basista-ken – als wisselende gerechten. VIERNULVIER wil continu 2 mensen opleiden en begeleiden. Het maat-werkbedrijf Compaan en het OCMW zijn onze partners. Dat onze coördinator keuken hier ervaring mee heeft, is een troef.

Voor tewerkstelling via **artikel 60** voor housekeeping, gebouwtechniek en horeca werkt VIERNULVIER samen met het OCMW. I.k.v. Buitendienst hopen we veel te leren over HR-beleid van de partners.

INCLUSIE — VIERNULVIER voert een inclusief personeelsbeleid. We hanteren een brede diversiteitsdefini-tie maar leggen het zwaartepunt op culturele diversiteit.

We gaan voor meetbare doelstellingen:

- 1 — Op vandaag hebben 16 van de 90 VIERNULVIER-medewerkers een migratieachtergrond: barmedewer-ker, dramaturg, kok, boekhouder, housekeeping, programmator. Tegen '27 verdubbelen we het aantal doelgroepmedewerkers, met zwaartepunt op culturele diversiteit naar 2 op 6, conform het aandeel mensen van niet-Belgische origine in de Gentse beroepsbevolking. We gaan voor een maximale spreiding over alle teams.
- 2 — 50% van de aanwervingen zijn doelgroepmedewerkers.
- 3 — Elk team engageert zich om 2-jaarlijks minstens 1 stagiair uit de minderheidsgroepen te begeleiden. Waar nodig voorzien we een budget om die betalend te maken.

We worden hierbij gecoacht door het **Lerend Netwerk Personeelsbeleid** van Diversiteit & Inclusie Gent (DIG) en zetten samen acties op voor de uitwisseling van stagiairs en een sectorbrede database van sollicitanten. De verbreding naar integraal en inclusief denken en handelen betekent dat acties prioritair gericht zijn op de eigen werking, organisatiecultuur en machtsverhoudingen in plaats van op de ander:

- ontdekken van witte privileges, onbewuste vooroordelen, antiracisme, dekolonisering;
- een cultuur van zelfreflectie installeren;
- acties om intern draagvlak en urgentiebesef te creëren.

Een interne **DIG-actiegroep**, bestaande uit de HR-coördinator, 2 HR-rollen, 3 leden van de Young Board en collega's met een migratieachtergrond, finetunen doelstellingen en acties en meten resultaten. Die zijn ook een maandelijks agendapunt bij het coördinatieteam. Zo werkte deze actiegroep recent een leidraad voor een inclusief aanwervingsbeleid uit.

GASTDRAMATURG — Sinds '17 werkt VIERNULVIER met een internationale gastdramaturg die onze programmathema's verknoopt met VIERNULVIER als instelling. Hij bevraagt de positionering van VIERNUL-VIER – doen we wat we zeggen wat we doen? -, heeft impact op de organisatiestructuur en de manier waarop we intern en extern communiceren. Af en toe is de dramaturg betrokken bij artistieke producties en

werkt hij rechtstreeks met artiesten. De functie wordt tot mid ‘23 waargenomen door Kopano Maroga (Zuid-Afrika), eerder door Maria Rossler (Duitsland) en Róise Goan (Ierland). Onze internationale gastdramaturg wordt geselecteerd na een open oproep en deeltijds aangeworven voor minstens 2 jaar.

WERKBAAR WERK — Om de kwaliteit van onze dienstverlening te garanderen, voorzien we vanaf ‘23 een beperkte uitbreiding:

- + 0,5 VTE HR** (nu 1,5 VTE, incl. personeelsadministratie): ondersteuning bij rekrutering en het welzijns-, inclusie- en opleidingsbeleid;
- + 0,5 VTE ICT** (nu 1 VTE): uitrol gebouwbeheersysteem, digitalisering podiumtechnieken, stockbeheer, brandcentrale en ondersteuning bij livestreams;

DE VERDERE UITBREIDING VAN DE PLOEG GEBEURT OM FINANCIËLE REDENEN NIET	partnerships, rekrutering en opvolging artiesten, opvolging residenties bij de externe organisaties/bedrijven, verslaggeving, aanvullende financiering:
+ 0,2 VTE technisch projectcoördinator (nu 0,8 VTE): werfopvolging, prijsvergelijkingen, overleg met studiebureaus, architect, veiligheidscoördinator en beheer van digitale plannen.	+ 1 VTE researcher / producer muziek, visual arts & games: uitbouw nieuw artistieke lijn en internationaal netwerk, rekrutering en opvolging artiesten, samenwerking met onderwijspartners, aanvullende (Europese) financiering;
Voor de inhoudelijke uitwerking van de nieuwe plannen:	+ 0,8 productie muziek, visual arts & games + nightlife;
+ 1 VTE programmator / coördinator Buitendienst: uitwerken	+ 1 VTE publiekswerker (nu 0,8 VTE): publieksbemiddeling, focus op participatie, diversiteit en inclusie.

VRIJWILLIGERS — In ‘19 realiseerden 152 vrijwilligers 6900 (!) uren. Sinds ‘19 werkt een vrijwilligerscoördinator (2/3) aan ons vrijwilligersbeleid. Het permanent realisatieteam vrijwilligers maakte een plan over de plaats en de rol van vrijwilligers en de omkadering bij VIERNULVIER. Het geeft weer hoe we met vrijwilligers omgaan om organisatiedoelenden te behalen en wat de rechten en verwachtingen van vrijwilligers zijn. Belangrijk uitgangspunt is dat vrijwilligerswerk niet in de plaats komt van betaald werk. De komende jaren wordt gewerkt aan rekrutering, coaching, een waarderingsbeleid en een onthaal- en exitprocedure.

PLATFORM — VIERNULVIER deelt haar expertise rond HR met huisartiesten, organisaties in residentie of doorheen informele gesprekken met kunstenaars in residentie. Voor Refu Interim begeleiden we mensen in hun zoektocht naar een (nieuwe) job: opmaken van cv en motivatiebrief, oefenen van een sollicitatiegesprek, wegwijs maken in arbeidswetgeving.

Een lijstje met jobervaringen en externe mandaten van het coördinatieteam en de programmatoren vind je in bijlage 8.

3.3. Goed bestuur

VIERNULVIER voldoet aan de principes van goed bestuur, zoals vastgelegd in de huidige beheersovereenkomst.²⁴ Daar is de voorbije beleidsperiode hard op ingezet, wat blijkt uit de evaluatie van de Vlaamse Gemeenschap. Ons Bestuur onderschrijft de **dimensies van Goed Bestuur** zoals geformuleerd in de Bestuurscode Cultuur van 26.06.20.

Het bestuursorgaan bestaat uit 9 bestuurders en één **regeringscommissaris**. De financieel, artistiek en algemeen coördinator nemen niet stemgerechtigd deel aan de bestuursvergaderingen, aangevuld met teamleden naargelang de agenda. Ook 2 leden van de Young Board en 2 personeelsvertegenwoordigers participeren aan de vergadering. Het bestuursorgaan komt minstens 5 keer per jaar samen, de algemene vergadering 2 keer. Vooraf buigt het **HR-comité** zich over personeelsgerelateerde topics, het **auditcomité** over risicobeheersing: financieel, veiligheid, crowd control, covid,...

VIERNULVIER zet in op **2 innovatietrajecten rond goed bestuur**. Het protest na de aankondiging van onze naamswijziging toonde een grote betrokkenheid. Veel mensen voelen zich ‘aandeelhouder’ van VIERNULVIER. Een werkgroep met bestuurders en personeelsleden werkt samen met externe experts aan een **bestuurlijk transitietraject** waarbij een grotere groep mensen, waaronder huisartiesten, residentiekunstenaars, personeel, leveranciers, publiek, platformpartners, burens,... kunnen deelhebben aan het bestuur (lees: een soort parlement van VIERNULVIER) en waarbij het horizontaliseringstraject – dat tot de reorganisatie van de personeelsploeg leidde – wordt doorgetrokken op bestuursniveau. Dit transitietraject startte in juni ‘21 en neemt minstens 2 jaar in beslag.

Eind ‘20 lanceerden we een open call voor een **Young Board**. Opzet: nieuwe inhoudelijke en methodologische inzichten binnenbrengen bij het bestuur van een kunstinstituting en een bredere netwerk ontsluiten voor bestuurlijke diversiteit. Twaalf diverse stemmen die vragen stellen die anders nooit gesteld zouden

worden. Hun mandaat loopt tot december ‘22. Intern volgen onze dramaturg, publiekswerker en algemeen coördinator het traject op. Astrid Jans documenteert en werkt aan do's and don'ts voor onszelf en de sector – zie 2.3.4.4. participatie cultural governance.

3.4. Meer dan zorg voor het monument

De gebouwen die in de 19de en vroeg 20ste eeuw werden neergezet om kunst te tonen, evoceren een burgerlijke grandeur via distinctie en afstand. Wie de kunsttempel wil betreden, moet een hoge drempel over. Het leidmotief bij de renovatie van De Vooruit is dan ook de evolutie naar een commonplace, een gedeelde ontmoetingsplek voor een heterogene gemeenschap. Ons Café en Terras, de openbare fietsenstalling en nieuwe inkomzone, die bewust een 24/7 toegankelijk deel van de publieke ruimte is, vervullen die rol deels. Toch staan we veraf van actuele gebouwen die getuigen van een intelligente stedelijke performativiteit. Zij geven mee vorm aan het sociale leven en worden evengoed door de lokale gemeenschap als door kunstliefhebbers toegeëigend. Jozef Wouters: “Hoeveel extra glazen panelen kan je in een façade steken vooraleer je doorhebt dat er andere dingen nodig zijn om de jongeren uit de buurt binnen te krijgen?”

De zorg voor ons monument is niet alleen een kwestie van infrastructuur, maar ook van reflectie over de macht die ervan uitgaat en hoe we die kunnen breken of inzetten – zie productie en presentatie. Nog tot ‘35 realiseren we een grote **restaurantiecampagne**. In hoofdlijnen betekent dat de restauratie van de voorgevel en de binnenrestauratie van Balzaal, Domzaal en Dansstudio in ‘24-‘25’. In ‘26-‘27 wordt het Café, de Concertzaal en de gevels van de bijgebouwen gerestaureerd. De werken worden zo gepland dat ze maar een beperkte impact hebben op de werking.

Op vlak van **energiezuinigheid** vernieuwen we de ventilatie in Bal- en Domzaal (corona-veiligheid), onderzoeken we de mogelijkheid om zonnepanelen te plaatsen, zetten we de omschakeling naar LED-verlichting verder en vervangen we de lichtkoepels door geïsoleerde lichtstraten [#DZH]. Het vernieuwen van de brandcentrale, actualiseren van de noodverlichting, vernieuwen van de lift in de voorbouw en de goederenlift in de Concertzaal draagt dan weer bij aan de **veiligheid en toegankelijkheid** voor bezoekers, personeel en artiesten.

Rond **podiumtechnieken** vernieuwen we de theater-hijnsinstallatie in de Domzaal, verbeteren we de akoestiek in de Concertzaal en werken we het datanetwerk podiumtechnieken af [#DIG]. We werken verder op het haalbaarheidsonderzoek naar **logistieke bereikbaarheid** van De Vooruit van TRANSarchitecten en bespreken scenario's met UGent, Stad Gent en SOGent. De financiering beschreven we onder 3.1.2.

VIERNULVIER vormt samen met de Trades Hall in Broken Hill (Australië), Paasitorni Helsinki (Finland), Victorian Trades Hall Melbourne (Australië) en The Workers Museum Copenhagen (Denemarken) de stuurgroep die de mogelijkheid onderzoekt om een serial nomination te krijgen als **Unesco Werelderfgoed**. We lanceerden in ‘21 een wereldwijde call naar workers assembly halls. De kandidatuur wordt begin ‘24 ingediend, ondersteund door de Vlaamse Unesco Commissie, de Stad Gent en Amsab.

In ‘22 richtten we met Handelsbeurs, NTGent, CAMPO, Minard, Action Zoo Humain, KASK, Les Ballets C de la B, LOD, Democracy en NUCLEO een vzw op die vanuit het Gents Kunstenoverleg de tijdelijke invulling verzorgt van de indrukwekkende Arsenaalsite, een voormalige NMBS-werkplaats in Gentbrugge. We zijn ons bewust van de grotere maatschappelijk problematiek waarbinnen de **Arsenaalsite** besloten ligt en onderkennen de mechanismen van het instrumentaliseren van kunstenaars en cultuur, het proces van gentrificatie, de nood aan trage stadsontwikkeling en een fair woonbeleid. Ons engagement zien we als een strategische stap om de Arsenaalsite de best mogelijke bestemming te geven. Het doel is een permanente verankering van kunst en cultuur op deze belangrijke plek. Dit debat wordt de sokkel voor het programma dat alle partners er ontwikkelen [#PVDK]. De site wordt een gedeelde ruimte die experiment stimuleert en antwoord biedt op de roep om nieuwe tussenruimtes voor kunst en cultuur. D.m.v. open calls wordt er gezocht naar kunstenaars die de ruimte willen benutten voor ontwikkeling (ateliers, workshops, opnames,...) en presentatie (toonmomenten, site specific voorstellingen en concerten, expo's,...). Zo ontwikkelt KASK er een nomadische school. VIERNULVIER draagt €50.000 bij aan het kapitaal van de vzw. Zelf willen we af en toe de Arsenaalsite gebruiken voor locatieprojecten, al dan niet binnen GIF of Het Theaterfestival.

VIERNULVIER richt samen met Democracy de vzw Muziekzaal Wintercircus op die de exploitatie opneemt van de concertzaal onder het **Wintercircus** – zie ontwikkeling. Er is nog 1 consortium in de running voor de exploitatie van de totaliteit van de site. VIERNULVIER en Democracy worden onderaannemer zonder inbreng van kapitaal bij dat consortium. De financiering van de technische uitrusting valt niet ten laste van VIERNULVIER en maakt geen deel uit van dit dossier. Eenmaal open wordt de exploitatie van de nieuwe zaal, conform

²⁴ De organen functioneren in een kader van wederzijdse controle en evenwicht. Er is een huishoudelijk reglement met een deontologische code, de vastlegging van de verhoudingen tussen het bestuursorgaan en de algemene vergadering en de interne evaluatieprocedure. Het bestuursorgaan is samengesteld op basis van competenties en met een gelijkwaardige man/vrouwverhouding. Minstens de helft van het bestuur bestaat uit niet uitvoerende bestuurders en minimaal een derde is onafhankelijk bestuurder. Er is een raadpleegbaar rooster van aanstellen en aftreden en er wordt een overzicht bijgehouden van de overige bestuursmandaten van de bestuurders. Er is een afsprakenkader tussen het bestuursorgaan en de algemeen coördinator, inclusief rond periodieke evaluaties.

de werkwijze met Minard, verzorgd door een aparte personeelsploeg van de vzw Muziekzaal Wintercircus [#WW]. Dit wordt gefinancierd uit inkomsten uit zaalhuur.

Wanneer VIERNULVIER de zaal bespeelt, betalen wij een huurprijs aan de vzw. De gunning gebeurt in december '22. De kans dat VIERNULVIER en Democrazy niet aan zet komen, is gering.

2027 lonkt!

Dit plan is het resultaat van gesprekken binnen de toekomstteams GROENE VIERNULVIER, SOCIALE VIERNULVIER, DIGITALE VIERNULVIER, GEBOUW & MONUMENT, STRATEGISCH & COMMERCIEEL BELEID, CAFÉ & CATERING en PROGRAMMA, NETWERK & ARTISTIEKE VISIE.

Het werd goedgekeurd door de Algemene Vergadering op 24.11.2021.

De Algemene Vergadering keurde het geactualiseerd beleidsplan goed op 5.10.2022.



