



**Strategische aanbevelingen voor de toekomst van ZebrArt:
Een beschrijvende studie met evaluatieve SWOT**

Hanne Ampe

UA-begeleider: Bruno Verbergt

Projectbegeleidster: Maaïke Vanderbruggen

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

Voorwoord

Bij het zoeken naar een interessant praktijkproject ontdekte ik bij toeval het bestaan van het project ZebrArt, platform voor gevluchte kunstenaars. Het project sprak me onmiddellijk aan vanwege mijn antropologische studieachtergrond, een grote aandacht voor de migratie- en vluchtelingenproblematiek en vanwege mijn algemene interesse in kunst en cultuur. ZebrArt bleek de ideale omgeving te zijn om tijdens mijn praktijkproject deze interesses verder uit te breiden en me verder te verdiepen in de principes van het cultuurmanagement.

Bij het tot stand komen van deze scriptie hebben verschillende mensen mij geholpen. Langs deze weg wil ik hen graag allemaal bedanken.

Speciale dank gaat uit naar mijn projectbegeleidster, Maaïke Vanderbruggen, voor haar tijd en enthousiasme om me te begeleiden en voor het aanreiken van het interessante onderzoeksmateriaal, evenals de nuttige tips en feedback.

Mijn promotor, Bruno Verbergt, ben ik dankbaar voor het helpen bij de afbakening van mijn onderwerp, de tips die me hielpen het onderzoek te structureren en de constructieve feedback.

Ik wil al de ZebrArt-artisten en de leden van de stuurgroep van ZebrArt bedanken die dit onderzoek mogelijk hebben gemaakt en met enthousiasme hebben meegewerkt. Ook dank aan alle medewerkers van Vluchtelingenwerk Vlaanderen, in het bijzonder de medewerkers van de dienst Integratie.

Vervolgens wil ik Daniela, Luca, Rozie, Sam, Jorn, de twee Sanne's, Melanie, Ruth en Linus bedanken voor hun luisterende oren en de ontspannende momentjes. Zij hebben me mijn gehele studieperiode allemaal op hun eigen manier geïnspireerd en gemotiveerd. Mijn lief lief Zeger wil ik extra bedanken voor zijn steun en zijn geduld. Ten slotte wil ik mijn beide ouders bedanken voor het naleeswerk en voor hun ondersteuning in al mijn beslissingen.

Abstract

Voor ZebrArt, een project van Vluchtelingenwerk Vlaanderen, dreigt een financiële crisis. Het is *bottom-up* en op organische wijze uitgegroeid tot een structurele dienstverlening voor gevluchte kunstenaars, maar het beschikt niet over structurele financieringsmiddelen. Het heeft met andere woorden geen zekerheid tot voortbestaan. De vraagstelling van dit onderzoek luidde: Wat is de maatschappelijke relevantie en duurzaamheid van het project ZebrArt? Bestaat er een toekomst voor ZebrArt in haar huidige werkingsvorm?

Het strategisch managementmodel van Giep Hagoort werd gehanteerd om op een constructieve wijze tot aanbevelingen en een optieformulering te komen. Als eerste stap werd het strategisch motief van ZebrArt geschetst waarin alle relevante elementen, die binnen het kader van een toekomst voor ZebrArt enige betekenis kunnen hebben, werden geïdentificeerd. Vervolgens werd een kwalitatieve evaluatie uitgevoerd van de werking van ZebrArt, voornamelijk gebaseerd op focusgesprekken met aangesloten kunstenaars. Hieruit bleek dat ZebrArt een belangrijke expertise heeft opgebouwd in het begeleiden en ondersteunen van gevluchte kunstenaars, onderbouwd door een doordachte visie en methodiek omtrent interculturaliteit. Bovendien hebben gevluchte kunstenaars werkelijk nood aan dergelijke categoriale werking omdat het doeltreffend drempels wegwerkt. Door de kernactiviteiten informatie, netwerking en promotie kan ZebrArt een effectieve hulp betekenen in de uitbouw van een (professionele) artistieke carrière in Vlaanderen. Deze twee zaken bewijzen de maatschappelijke relevantie en duurzaamheid van ZebrArt. Voortbouwend op deze evaluatie werd een SWOT-analyse opgesteld die sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen blootlegt. Deze SWOT werd bekomen aan de hand van de focusgesprekken met de kunstenaars, een brainstormsessie met leden van de stuurgroep van ZebrArt en literatuurstudie. Op basis hiervan werden aanbevelingen gedaan met betrekking tot ZebrArt voor korte en lange termijn op gebied van financiën, communicatie en personeelsbeleid. Tot slot werd er gezocht naar een manier om financiële zekerheid te kunnen bekomen. Na vergelijking van verschillende opties werd profilering als kunstenuerkplaats onder het Kunstendecreet aanbevolen. Dit doet het minste inbreuk aan de oorspronkelijke missie en doelstellingenset van ZebrArt.

ZebrArt, a project of Vluchtelingenwerk Vlaanderen, is facing a financial crisis. The project has grown bottom-up in an organical way and has become a structural service for refugee artists. Still, it doesn't have structural finances at its disposal. ZebrArt is not assured of its future. The research questions were: What is the social relevance and durability of ZebrArt? Is there a future for ZebrArt in the current form of operation?

The strategic managementmodel of Giep Hagoort was applied to result in different recommendations in a constructive way. The first step was the outline of the strategic motive of ZebrArt, which identified all relevant factors for the future of the project. The next step was a qualitative evaluation of ZebrArt, mainly based on focus conversations with ZebrArt-artists. The conclusion was that ZebrArt has build up an important expertise in the support of refugee artists, based on an well-considered vision and method concerning interculturality. Besides, refugee artists need a categorical support to lower thresholds. Through the main functions of networking, promotion and information, ZebrArt is also a true help in the build-up of a (professional) artistic career in Flanders. These aspects show the social relevance and durability of ZebrArt. After the evaluation a SWOT-analysis was set up which identified the strengths, weaknesses, opportunities and threats of ZebrArt. This SWOT is based on conversations with artists, a brainstorm with members of the steering committee of ZebrArt and study of literature. Short and long term recommendations were made concerning finances, communication and employees. Finally different options were formulated for a certain financial future. After comparison, profilation as *kunstenwerkplaats* under the Kunstendecreet is recommended. With this, ZebrArt is most able to keep its original mission and objectives.

Inhoudsopgave

1	Inleiding: onderzoeksmotivatie, doelstelling en vraag.....	1
2	Methodologisch kader	3
2.1	Onderzoeksopzet.....	3
2.2	Kwalitatief onderzoek.....	5
2.3	Methodes van dataverzameling.....	6
3	Het strategisch motief	9
3.1	Situationele factoren	9
3.1.1	Ontstaan en ontstaanscontext van ZebrArt	9
3.1.2	Grootte en natuur van ZebrArt.....	10
3.1.3	Positie in de levenscyclus	15
3.2	Strategische schets.....	16
3.2.1	Missie en visie.....	16
3.2.2	Redenen voor strategieformulering.....	26
3.3	Beperkingen bij strategieformulering	27
4	Kwalitatieve evaluatie.....	28
4.1	Fit tussen missie en omgeving?	28
4.1.1	Kleur in het kunstenveld.....	28
4.1.2	Specifieke noden en behoeften van de doelgroep	30
4.1.3	Nut en noodzaak van de benadering als aparte doelgroep?	37
4.2	Effectiviteit van de activiteiten	39
4.2.1	Promotie	39
4.2.2	Netwerking.....	42
4.2.3	Informatie en begeleiding.....	44
4.3	Positionering van ZebrArt in het sociale en culturele veld	47
4.3.1	Schets van de spelers in het veld	49
4.3.2	(Duurzaam) concurrentieel voordeel?.....	52
4.4	Conclusie	53
5	SWOT-analyse.....	54
5.1	Missie en activiteiten.....	56
5.2	De methodiek van ZebrArt.....	57
5.3	Inter- en intrasectoraal draagvlak, netwerk en expertise	59
5.4	Personeel.....	60

5.5	Doelgroep: grootte, bereik, instroom en doorstroom	61
5.6	Financiële situatie en subsidiëringcontext	63
5.7	Interculturaliteit: intenties in het Vlaamse cultuurbeleid.....	65
5.8	De kwestie van kwaliteit.....	68
5.9	Conclusie SWOT-analyse ZebrArt.....	70
6	Strategische keuzes en aanbevelingen	71
6.1	Confrontatiematrix	71
6.1.1	Investeer	71
6.1.2	Beslis	73
6.1.3	Verdedig.....	74
6.1.4	Beperk de schade	76
6.2	Optieformulering	78
6.2.1	Een plaats voor ZebrArt onder het Kunstendecreet?.....	78
6.2.2	Een andere thuis voor ZebrArt?.....	84
7	Algemene conclusie	85
8	Bibliografie.....	87
9	Bijlagen	i

Lijst van figuren

FIGUUR 1: Het strategisch managementproces voor de cultuursector volgens Hagoort, G. (2003).

FIGUUR 2: Onderzoekopzet. Gebaseerd op Hagoort, 1998: 96.

FIGUUR 3: Disciplines ZebrArt-artisten

FIGUUR 4: Herkomstlanden van ZebrArt-artisten

FIGUUR 5: Woonplaats van ZebrArt-artisten

FIGUUR 6: Overzicht opleiding in de kunsten ZebrArt-artisten

FIGUUR 7: Gender ZebrArt-artisten

FIGUUR 8.: Leeftijd ZebrArt-artisten

FIGUUR 9.: Doorverwijzing artisten naar ZebrArt

FIGUUR 10: Vier fases van een culturele organisatie. Gebaseerd op Hagoort, 2003: 149.

FIGUUR 11: SWOT-matrix gebaseerd op gegevens verkregen uit focusgesprekken met ZebrArt-artisten

FIGUUR 12: SWOT-matrix opgesteld met leden van de stuurgroep

FIGUUR 13: Gecumuleerde en aangevulde SWOT-matrix

1 Inleiding: onderzoeksmotivatie, doelstelling en vraag

ZebrArt is een project van Vluchtelingenwerk Vlaanderen dat een platform biedt voor gevluchte kunstenaars. Het voorziet advies en begeleiding op maat en wil de doorstroom naar de reguliere culturele sector bevorderen. ZebrArt is van organisch gegroeid project uitgegroeid tot een structurele dienstverlening voor een honderdtal gevluchte kunstenaars. Toch overleeft het nog steeds enkel op projectsubsidies. Om een zekere rol te kunnen blijven spelen voor de kunstenaars is er echter een lange termijn strategie en structurele financiering nodig. Het antwoord op de subsidieaanvraag onder het Participatiedecreet liet bijvoorbeeld (zeer) lang op zich wachten, waardoor de werking van ZebrArt van februari tot juli grotendeels on hold moest gezet worden.

Bovendien kreeg ZebrArt het uitdrukkelijke advies van het kabinet structurele financiering te zoeken, wegens uitputting van de mogelijkheid van projectsubsiëring onder het Participatiedecreet. 2011 is het laatste jaar dat op deze manier gesubsidieerd kan worden.

Ten slotte krijgt het als project van Vluchtelingenwerk Vlaanderen onvoldoende ruimte om onbeperkt te blijven groeien. Aangezien Vluchtelingenwerk Vlaanderen met verschillende projecten werkt moet de aandacht over al deze projecten gelijkwaardig verdeeld worden. Daarom dringt verzelfstandiging zich op.

Hoewel het uitvoeren van een evaluatie van ZebrArt en het uitdenken van een lange termijnstrategie al langer op de agenda van ZebrArt stond, werd het belang en de noodzaak hiervan aldus plots opgedreven. Tijdens dit praktijkproject heb ik getracht een waardevolle hulp in dit proces te betekenen.

Aangezien ZebrArt tracht tegemoet te komen aan de noden en behoeften van gevluchte kunstenaars, zou een evaluatie van ZebrArt moeten tonen in hoeverre het project hierin slaagt. Hieruit volgt de hoofdvraag van dit onderzoek: **Wat is de maatschappelijke relevantie en duurzaamheid van het project ZebrArt?**

- Onder maatschappelijke relevantie wordt verstaan: **Komt ZebrArt tegemoet aan de huidige problemen, noden en behoeften van de doelgroep?** M.a.w. is er nood aan een werking als ZebrArt?
- Onder duurzaamheid wordt verstaan: **Welke resultaten heeft ZebrArt al behaald en zijn deze resultaten blijvend?** M.a.w worden er effectief drempels verlaagd en kansen verhoogd?

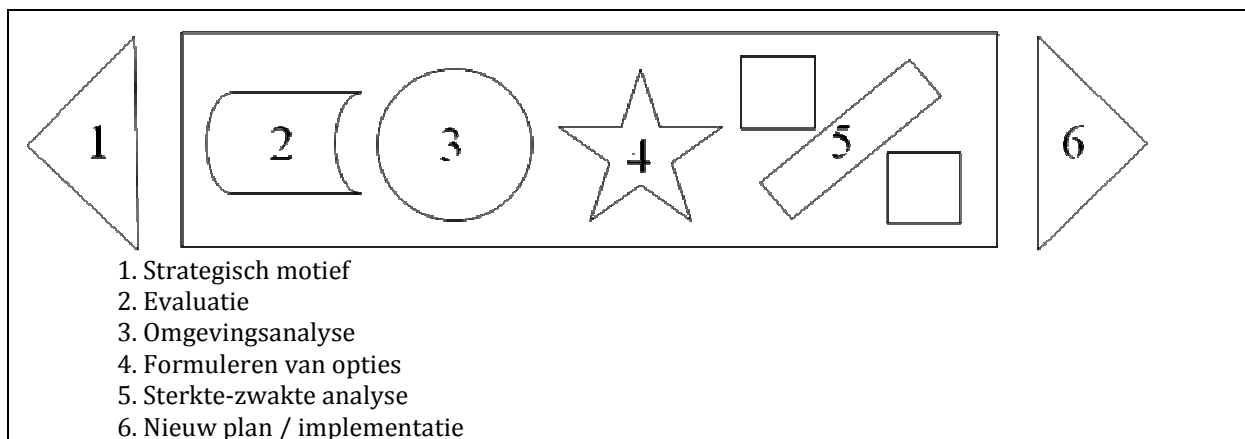
Verwacht wordt dat er een missie en doelstellingenset kan worden gevonden die rechtvaardigt dat ZebrArt blijft bestaan en een bijdrage kan leveren aan de maatschappij zodat het “recht” heeft op subsidie.

Voortbouwend op deze evaluatie zal een SWOT analyse worden uitgevoerd. Deze SWOT analyse dient enerzijds een extern belang, vanwege de mogelijkheid de sterktes te kunnen voorleggen aan de buitenwereld en de subsidiërende overheid. Anderzijds is dit van intern belang voor ZebrArt. Geconfronteerd met de benoemde kansen en bedreigingen kunnen zwaktes namelijk structureel aangepakt worden in een verbetertraject. Het benoemen van de kansen en bedreigingen maakt het mogelijk strategische opties voor de toekomst te formuleren. De doelstelling van dit onderzoek is namelijk te bepalen welke strategische pistes er bestaan voor het project, opdat haar voortbestaan gegarandeerd is. Een derde deelvraag luidt aldus als volgt: **Bestaat er een toekomst voor ZebrArt in haar huidige werkingsvorm?**

2 Methodologisch kader

2.1 Onderzoeksopzet

Het doel van dit onderzoek is het formuleren van strategische opties voor de toekomst van ZebrArt is. Daarom bevinden we ons in het domein van strategisch management. Er bestaan heel wat modellen die beschrijven hoe organisaties hun toekomststrategie kunnen bepalen en implementeren. Alle strategische keuzes en analyses baseren zich uiteindelijk op drie zaken: de (interne) organisatie, de (externe) omgeving en de gewenste relatie tussen beiden (Verbergt, 2008). De Nederlandse managementonderzoeker Giep Hagoort (1999, 2003) heeft een model ontwikkeld voor strategisch management in de cultuursector dat deze drie aspecten omvat. Er wordt dus afgewisseld tussen een *inside-out* en een *outside-in* perspectief. Dit model bleek ook toepasbaar bij strategieformulering voor ZebrArt vanwege de kleinschaligheid en het informele karakter van het project, dat typisch is voor culturele organisaties.



FIGUUR 1: Het strategisch managementproces voor de cultuursector volgens Hagoort, G. (2003).

Volgens Hagoort begint het strategisch proces best met het formuleren van een strategisch motief. In de culturele sector moet hier de nodige aandacht aan besteed worden omdat het aangeeft wat de aanzet was tot de formulering van nieuwe strategieën. Daarbij vormt het een bouwsteen in de verdere ontwikkeling van het strategisch proces en heeft een oriënterende functie (Hagoort, 2003). Het strategisch motief identificeert en beschrijft de factoren die het succes van de verdere strategieformulering beïnvloeden. Het brengt de relevante factoren samen, inclusief verborgen agenda's en ongeschreven regels, oordelen over kwaliteiten van het management en over de organisatie als lerend systeem (Hagoort, 1999). Alle relevante elementen, die binnen het kader van een toekomst voor ZebrArt enige betekenis kunnen hebben, worden aan de hand van het strategisch motief geïdentificeerd.

Enkele elementen die bij de eerste fase of de identificatie van het strategisch motief aan bod zullen komen zijn (Hagoort, 1999, p. 84; 2003, p. 91):

1. De situationele factoren:
 - Geschiedenis van de organisatie
 - Grootte van de organisatie en natuur
 - Positie in de levenscyclus
 - Profit/non-profit bedoeling
2. De strategische opzet/schets:
 - Missie en visie
 - De formele redenen, die aanzet gaven tot de behoefte aan een evaluatie en optieformulering.
 - Verborgene agenda's
 - Ongeschreven strategische opties

Onderstaand schema visualiseert het strategievormingsproces van Hagoort dat bij de opbouw van dit onderzoek gehanteerd wordt.

Kerndimensie	Activiteit	Resultaat
1. Strategisch motief (start project)	Inzicht krijgen in aanleiding, leervermogen en situationele factoren	Initiatiefdocument met uitwerking van voorstel voor strategieproject
2. Evaluatie (plaats variabel)	Vaststellen huidige strategisch profiel	Evaluatiedocument over strategie (missie, doelen en activiteiten, organisatieleren)
3. Omgevingsanalyse (plaats variabel)	Ontdekken relevante trends en ontwikkelingen in de omgeving, vaststellen van kansen en bedreigingen	Vaststellen van turbulentieniveau en een besef omtrent strategische vernieuwing
4. Optieformulering (plaats variabel)	Formuleren van relevante toekomstmogelijkheden	Verbeelden van kansrijke ambities voor de langere termijn; het strategisch antwoord
5. Interne analyse (plaats variabel)	Vaststellen van sterke en zwakke kanten van een organisatie	Uitkomsten van het onderzoek naar functionele gebieden en hun opbrengsten, conclusies over het verbeteren van de eigen organisatie/werkwijzen/allianties
6. Nieuwe strategie (einde project)	Formulering van nieuwe keuzes, implementatie van beslissingen en werkwijzen	Beslisdocument waarin de nieuwe strategie wordt vastgelegd (strategieplan) en hoe het nieuwe plan wordt ingevoerd (implementatieplan)

FIGUUR 2: Onderzoeksoptzet. Gebaseerd op Hagoort, 1998: 96.

De volgorde van de kerndimensies is variabel, na formulering van het strategisch motief. In dit onderzoek is de tweede stap de evaluatie, waarbij de fit tussen missie en omgeving, de effectiviteit van de activiteiten en de positionering van ZebrArt worden bekeken. Er wordt met andere woorden bepaald of de bestaande strategie wel of niet past in de omgeving.

Volgend en voortbouwend op deze evaluatie worden de interne en externe omgeving geanalyseerd en worden de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen van ZebrArt bepaald. Interne en externe factoren worden met elkaar geconfronteerd in een SWOT matrix.

Hoewel in het schema van Hagoort de SWOT elementen uit elkaar zijn getrokken, wordt in deze scriptie de koppeling tussen interne en externe omgeving wel gemaakt als kern voor strategische aanbevelingen. Bezwaren die geformuleerd worden tegen de integrale SWOT-analyse zijn: de analyses en de uitkomsten worden te absoluut geformuleerd en niet voldoende gerelateerd aan de specifieke strategische positie van de organisatie (Wissema, 1996), de analyse is te afstandelijk en neigt tot het trekken van subjectieve conclusies: van optimisme over de sterke kanten tot 'wishful thinking' over de zwakke kanten (Mintzberg, 1994), de integrale analyse is te beperkt en enkel passend in een rustige omgeving (Ansoff, 1990).

Ondanks deze kritieken kan de toepassing van de integrale SWOT-analyse onder beperkte omstandigheden wel nuttig zijn (Hagoort, 1999). Zo is de SWOT-analyse erg behulpzaam in kortetermijn discussies om snel tot enkele strategische issues te komen voor de schets van verschillende scenario's (Van der Heijden, 1996). Omwille van deze reden wordt de SWOT-analyse hier toegepast.

Uit de combinatie van al deze elementen worden ten slotte verschillende aanbevelingen en strategische opties voor de toekomst geformuleerd. Dit onderzoek beperkt zich tot optieformulering en hoopt zo een steun te kunnen betekenen bij de keuze van een nieuwe toekomststrategie en de implementatie ervan.

2.2 Kwalitatief onderzoek

Dit onderzoek is grotendeels gebaseerd op gegevens van kwalitatieve aard. Hieronder worden die gegevens verstaan die betrekking hebben op de aard, de beleving, de kenmerken en de waarden van het onderzoeksobject (Baarda e.a., 2005). Dit in tegenstelling tot kwantitatieve gegevens, die betrekking hebben op het aantal, de frequentie, de grootte, de duur, etc. van het onderzoeksobject. Voor dit praktijkproject vloeit de keuze voor een kwalitatief onderzoek voort uit de aard van de probleemstelling. Vooral het eerste deel van de onderzoeksvraag peilt naar

kwalitatieve gegevens, namelijk “wat is de maatschappelijke relevantie van ZebrArt” en “in hoeverre beantwoordt ZebrArt aan de noden en behoeften van haar doelgroep”.

2.3 Methodes van dataverzameling

Voor dit onderzoek werden verschillende dataverzamelmethode gebruikt en werd aldus methodische triangulatie gehanteerd. Dit past in de holistische benadering die kenmerkend is voor kwalitatief onderzoek (Baarda e.a., 2005). Bovendien werd de invalshoek van de ZebrArt kunstenaars en van de stuurgroep bekeken. Er is dus ook sprake van data-triangulatie of het gebruik van verschillende databronnen. In totaal werden vier methodes gebruikt: het verzamelen van documenten, interviews, brainstorm en participerende observatie. Kenmerkend aan kwalitatief onderzoek is bovendien de integratie van dataverzameling en data-analyse (Baarda e.a., 2005). Perioden van dataverzameling en data-analyse wisselen elkaar af.

Voor documentanalyse werden secundaire gegevensbronnen verzameld. In eerste plaats werden interne documenten, zoals visieteksten, activiteitenverslagen en subsidiedossiers, van ZebrArt geanalyseerd. Maar ook externe documenten werden doornomen, zoals visieteksten en landschapstekeningen van de beoordelingscommissies, beleidsnota's, het Kunstendecreet, discussienota's van de Strategische AdviesRaad Cultuur, Jeugd, Sport en Media (SARC), krantenartikels en opiniestukken, enzovoort.

Er werden interviews gehouden met drie focusgroepen bestaande uit vier tot zes ZebrArt kunstenaars. Aangezien de kunstenaar centraal staat in de gehele werking van ZebrArt vormen de data verkregen uit deze gesprekken de basis voor de kwalitatieve evaluatie van het project.

Een focusgroep is een homogeen samengestelde groep waarvan de deelnemers een discussie voeren over hun ideeën, motieven, belangen en denkwijzen omtrent een bepaald aandachtsgebied. De homogene samenstelling van een focusgroep wordt vaak gezocht in leeftijd, opleiding, het gebruik van een zelfde aanbod of beroep (Baarda e.a. 2005). De focusgroepen voor dit onderzoek bestonden uitsluitend uit artiesten die aangesloten zijn bij ZebrArt. De samenstelling van de groepen gebeurde aan de hand van zuiver pragmatische selectiecriteria. Zo werd er gekeken naar kennis van een gemeenschappelijke taal om het gesprek zo goed mogelijk te laten verlopen. In focusgroepen is het namelijk belangrijk dat de discussie prettig kan verlopen en niet bedreigend overkomt. Bij twee interviews was Nederlands de spreektaal, bij het derde werd Engels gepraat. Woonplaats was het tweede criterium bij de samenstelling van de groep en bij keuze van plaats van afspraak om deelname aan het interview zo comfortabel mogelijk te maken. Daarom werden er twee interviews in Antwerpen afgelegd en een in Brussel.

Hoewel de ideale omvang van een focusgroepgesprek bestaat uit zes tot twaalf deelnemers, was de grootte van de groep beperkter omwille van deze selectiecriteria. Dit werd niet als negatief ervaren, omdat het zo gemakkelijker was een vertrouwelijke en informele sfeer te creëren. Er werden drie focusgroepen georganiseerd omdat na evaluatie van het derde gesprek bleek dat er niet veel meer nieuwe inzichten naar boven kwamen en een groot gedeelte van de meningen reeds gedekt was.

Om de discussie te leiden werd gebruik gemaakt van een 'topic list' (een lijst met gespreksonderwerpen). Het ging dus om halfgestructureerde diepte-interviews, waarbij de topics enkel een rudimentaire leidraad vormen, met de bedoeling het gesprek minimaal te structureren en geen belangrijke items over het hoofd te zien. Een topiclijst geeft bovendien een referentiekader voor de analyse van alle interviews. In elk gesprek komen namelijk dezelfde topics aan bod (weliswaar in een volgorde die niet van tevoren vaststaat), waardoor een vergelijking nadien mogelijk is. Tegelijkertijd biedt het, vanwege de relatieve ongedwongenheid van het gesprek, de mogelijkheid aan de geïnterviewde om zelf zaken aan te brengen waaraan de interviewer misschien niet had gedacht, of om bepaalde accenten te leggen. In deze gesprekken kregen de kunstenaars aldus de gelegenheid hun mening te geven over de werking van ZebrArt en konden ze actief meedenken over het bestaande aanbod. Het ging niet enkel om tevredenheid over de kwaliteit van de dienstverlening, het stimuleerde ook om mee te denken en om met suggesties voor verbetering te komen. Focusgroeponderzoek gaat dus een stapje verder dan een tevredenheidsonderzoek.

Van de gesprekken werd een bandopname gemaakt die nadien woordelijk werd uitgetypt. De uitgetypte versie van het gesprek werd opgestuurd naar de respondenten, waarbij ze de mogelijkheid kregen hierop te reageren. Bij het verwerken en bespreken van de focusgroepgesprekken worden veel verbatim statements weergegeven. Naast het louter illustratieve doel, wordt de stem van de Ander aan het woord gelaten waardoor de lezer een directe toegang krijgt tot de beleving van de respondenten. De exacte weergave van de uitdrukkingen en ervaringen van de respondenten is oorspronkelijker en betrouwbaarder dan de beoordeling, interpretatie of synthese ervan door de onderzoeker. Hoewel het interview niet anoniem verliep zijn de gebruikte citaten in deze scriptie dat wel. Deze vertrouwelijkheid werd voorgesteld aan de respondenten opdat zij zich vrijer zouden voelen in de uiting van hun meningen.

Tijdens een stuurgroepvergadering van ZebrArt werd eveneens een brainstorm sessie gehouden met de aanwezige leden en werd een SWOT matrix opgesteld, gedragen door de groep. Brainstorming kan men ook beschouwen als een methode van kwalitatief onderzoek. De

methodiek ter opstelling van de SWOT verschilden van de focusgroepgesprekken omwille van de beknopte tijd tijdens de vergadering. Bovendien diende deze SWOT matrix voornamelijk als aanvulling op de centrale SWOT matrix die voortkwam uit de focusgroepgesprekken met de kunstenaars. Aangezien de kunstenaars centraal staan in de missie van ZebrArt, staan zij ook centraal in dit evaluatief onderzoek.

De participerende observatie ten slotte omvatte een kennismaking met de dagelijkse werking van ZebrArt door aanwezigheid ter plekke, het bijwonen van enkele vergaderingen en de deelname aan drie werkgroepen met ZebrArt- en andere gevluchte kunstenaars. Tijdens deze verschillende werkgroepen werden de specifieke noden en behoeften besproken van gevluchte muzikanten, vrouwelijke kunstenaars en schrijvers. Gezien de aansluiting bij de onderzoeksvraag waren deze werkgroepen zeer informatief en nuttig voor het onderzoek.

In het kader van dit onderzoek, maar los van de werking van ZebrArt, werden een debat over cultuurparticipatie (georganiseerd door Cultuurlab) op 16/05/2011, het Cultuurforum 2011 op 30/05/2011 en een infosessie voor organisaties die een meerjarige subsidie willen aanvragen onder het Kunstendecreet (georganiseerd door het Agentschap Kunsten en Erfgoed) op 1/07/2011 bijgewoond.

3 Het strategisch motief

3.1 Situationele factoren

3.1.1 Ontstaan en ontstaanscontext van ZebrArt

Vluchtelingenwerk Vlaanderen startte in 2007 met het experimentele project Refugeetalent, een databank voor gevluchte talenten. De focus werd al gauw verengd naar gevluchte kunstenaars. Eind 2007 resulteerde dat in een website met een databank van 23 gevluchte kunstenaars. In 2008 ontstond er rond die databank een primaire werking van individuele bemiddeling en toeleiding waarbij de eerste ervaring in het netwerken, het vinden en opsporen van kunstenaars, het omgaan met de specifieke kenmerken en gevoeligheden van de doelgroep,... werd opgebouwd. Kenmerkend aan ZebrArt is dat het zeer organisch uitgegroeid is tot een structurele dienstverlening.

ZebrArt is een project van Vluchtelingenwerk, zoals er ook projecten zijn rond tewerkstelling, studiebegeleiding, opvang van asielzoekers, enzovoort. Een definitie van een project die bij Vluchtelingenwerk gehanteerd wordt luidt als volgt: "Een project bestaat uit activiteiten met een specifieke einddoelstelling, een aanvangsdatum en een vermoedelijke einddatum, die binnen een bepaald team worden uitgevoerd en al dan niet extern worden gefinancierd" (Vluchtelingenwerk Vlaanderen, 2011a). Hoewel een groot deel van de werking van Vluchtelingenwerk uit projecten bestaat zijn deze geen doel op zich. Ze dienen vooral om analyses te ontwikkelen, te experimenteren of acties uit te kunnen voeren waarvoor binnen de dagelijkse werking geen middelen aanwezig zijn. De verschillende projecten vormen in feite de voedingsbodem voor de beleidsontwikkeling bij de organisatie.

Een definitieve einddatum is voor ZebrArt echter nooit vastgelegd. Het oorspronkelijke doel van het project was dat het zou overgedragen worden naar de culturele sector wanneer haar werking en expertise verder waren opgebouwd. Er werd echter al snel duidelijk dat er geen specifieke plaats was voor ZebrArt. Het onderbrengen bij de culturele steunpunten bleek niet evident aangezien ZebrArt multidisciplinair is van karakter en de steunpunten per discipline opgedeeld zijn. Bovendien ligt het gehanteerde onderscheid tussen amateur- en professionele kunsten wat anders in de situatie van gevluchte kunstenaars. Zo toont de realiteit dat er maar zelden gevluchte kunstenaars kunnen leven van hun kunst, maar wel op professionele wijze hun kunst beoefenen. Daarom werd er bij Vluchtelingenwerk beslist de werking van ZebrArt in eigen handen te houden totdat het project matuur genoeg is om zelfstandig van start te kunnen gaan.

ZebrArt werd opgericht onder de vleugels van de toenmalige minister van Cultuur, Jeugd en Sport Bert Anciaux, die participatie en diversiteit nadrukkelijk centraal stelde. In 2006 lanceerde hij bijvoorbeeld het “Vlaams Actieplan Interculturaliseren van, voor en door Cultuur, Jeugdwerk en Sport”. Het Actieplan had als opzet de interculturalisering¹ van de verschillende sectoren te bevorderen. Het kwam tot stand op basis van de vaststelling dat de participatie van bepaalde etnisch-culturele groepen in het gesubsidieerde cultuur-, jeugdwerk-, en sportaanbod niet in verhouding stond tot hun aandeel in de bevolking. Deze groepen zijn niet alleen ondervertegenwoordigd in het publiek maar ook in raden van bestuur, adviesraden, het personeelsbestand en de vrijwilligerswerking. Het project ZebrArt stond als voorbeeld binnen de contouren van dit cultuurbeleid (Anciaux, 2007).

Het beleid heeft wel erop aangedrongen de doelgroep van ZebrArt te verbreden naar allochtone kunstenaars in plaats van gevluchte of eerste generatie migranten kunstenaars. ZebrArt heeft echter steeds voet bij stuk gehouden, aangezien zij (vanuit de achtergrondkennis van Vluchtelingenwerk Vlaanderen) weten dat er een hemelsbreed verschil is tussen de ervaringen van allochtonen (tweede of derde generatie) en eerste generatie migranten.

3.1.2 Grootte en natuur van ZebrArt

ZebrArt kan als cultureel en dienstverlenend project beschouwd worden met een sterke sociale inslag. De voorbije jaren kreeg het project steeds steun vanuit het departement Cultuur (zie Bijlage 1 voor een overzicht van de subsidiërende overheden). Eerst via een toelage voor experimentele projecten onder minister Anciaux, dan via het Participatiedecreet. De voorbije 2 jaar (01/01/2009-31/12/2010) werd ZebrArt deels gesubsidieerd onder het Participatiedecreet, meerbepaald onder de vernieuwende projecten rond participatie en deels door het Federaal Impulsfonds. Ook dit jaar krijgt ZebrArt subsidies via het Participatiedecreet (€50.000) voor de algemene werking en via het Federaal Impulsfonds (€47.162) voor de projectwerking (zie ook verder: 3.2.1). ZebrArt beschikt niet over andere inkomsten.

Voor de specifieke werking moeten er aparte fondsen gezocht worden, maar andere zaken, zoals logistiek en boekhouding, zitten bij Vluchtelingenwerk. De medewerker(s) van ZebrArt maken deel uit van de cel Integratie (onderdeel van de dienst Analyse en Ondersteuning) en zijn integraal deel van het personeel van Vluchtelingenwerk (zie Bijlage 2 voor een organigram van Vluchtelingenwerk Vlaanderen).

¹ Voor een definitie van interculturalisering of interculturaliteit zoals gehanteerd in het beleidsdiscours: zie Bijlage 4.

De specifieke taken van de dienst Analyse en Ondersteuning, die dus ook gelden voor ZebrArt, zijn:

1. ondersteuning (deskundigheidsbevordering, methodiekontwikkeling),
2. analyse en signalering van knelpunten
3. kwalitatieve opvang/begeleiding van de asielzoekers die aan Vluchtelingenwerk zijn toegewezen.

Er is slechts 1 VTE tewerkgesteld voor ZebrArt, namelijk de projectontwikkelaar Maaïke Vanderbruggen. ZebrArt doet soms beroep op vrijwilligers enerzijds voor de intake van nieuwe artiesten, anderzijds voor logistieke ondersteuning van een evenement. Van juli tot en met december wordt er nog een 0,5 VTE in dienst genomen. Zij neemt de organisatie van het evenement Zebra Crossing op zich, evenals de communicatie (nieuwsbrieven, facebook, update van de website) en de logistieke en gedeeltelijk inhoudelijke organisatie van verschillende werkgroepen.

Op het moment van schrijven zijn er 102 kunstenaars effectief bij ZebrArt aangesloten en bestaat er een wachtlijst van 30 personen. Het profiel van de kunstenaars is zeer heterogeen. Ze behoren tot verschillende disciplines en hebben zeer verschillende achtergronden wat betreft herkomstland, scholingsgraad of niveau van artistieke carrière. Eind 2010 werden deze gegevens opgelist. Hieronder wordt een overzicht gegeven, aangevuld met de gegevens van 2011. In 2011 is er echter slechts één persoon bijgekomen, wegens de werking die door uitstel van subsidiëring langdurig *on hold* werd gezet.

De meeste kunstenaars behoren tot de beeldende kunsten. ZebrArt heeft volgens de projectontwikkelaar lang een imago gehad van een platform voor (gevluchte) beeldende kunstenaars. Sinds 2010 is het aanbod van muzikanten echter sterk gestegen, waardoor het multidisciplinaire karakter meer benadrukt kan worden.

Beeldende kunsten (schilderen, beeldhouwen, lino, digitaal tekenen, installaties,...)	51
Film - fotografie	9
Literatuur	15
Muziek	22
Podiumkunsten (theater, dans, verteltheater, ...)	12
Toegepaste kunst (design, goudsmeedkunst, ...)	3
Combinatie van deze disciplines	8

FIGUUR 3: Disciplines ZebrArt artiesten

De artiesten komen in totaal uit 42 verschillende landen. Irak staat duidelijk aan de top als herkomstland. Uit cijfers van het Commissariaat voor Vluchtelingen en Staatlozen blijkt Irak

eveneens telkens in de top drie te staan van herkomstlanden van asielzoekers, van erkenningen van de vluchtelingenstatus en van toekenningen van subsidiaire beschermingsstatus (CGVS, 2010a). Dit is niet geheel verwonderlijk gezien de zeer slechte veiligheidssituatie. Bovendien was Irak een land waar zeer actief aan kunstproductie werd gedaan en worden kunstenaars en intellectuelen zeer snel geïsoleerd in totalitaire regimes, wat ook de grote aanwezigheid bij ZebrArt verklaart.

Herkomstland	Totaal
Irak	23
Armenië	6
Congo	6
Burkina Faso	4
Guinee	4
Syrië	4
Iran	4
Rwanda	4
Kazachstan	3
Mali	3
Mauritanië	3
Afghanistan	2
Kameroen	2
Nigeria	2
Rusland	2
Senegal	1
Soedan	2
Togo	2
Tsjetsjenië	2
Bangladesh	1
Bosnië-Herzegovina	1
Brazilië	1
Burundi	1
Bhutan	1
Cambodja	1
Chili	1
China	1
Georgië	1
Griekenland	1
Indonesië	1
Nepal	1
Niger	1
Oezbekistan	1
Pakistan	1
Palestina	1
Roemenië	1
Sri Lanka	1
Tadzjikistan	1
Tibet	1
Tunesië	1
Zimbabwe	1
Zuid-Afrika	1

FIGUUR 4: Herkomstlanden van ZebrArt artiesten.

47 van de kunstenaars wonen in de provincie Antwerpen. Dit kan deels verklaard worden door de goede samenwerking tussen ZebrArt en Inburgering Antwerpen. Antwerpen is bovendien een bruisende cultuurstad waar verschillende kansen bestaan voor allochtone kunstenaars. Een voorbeeld is het kunstencentrum Monty, waar veel Irakese podiumkunstenaars onderdak hebben gekregen. Brussel, de thuisbasis van ZebrArt, staat op de tweede plaats. De meerderheid van de artiesten wonen in de provinciale grootsteden zoals Antwerpen, Brussel, Gent en Mechelen. ZebrArt is duidelijk ondervertegenwoordigd in Limburg en West-Vlaanderen. Twee artiesten zijn verhuisd naar Nederland. Contact behouden wordt daardoor bemoeilijkt, toch wilden zij beiden aangesloten blijven bij ZebrArt.

Woonplaats	Totaal
Antwerpen	47
Vlaams-Brabant (inclusief Brussel)	26
Oost-Vlaanderen	21
West-Vlaanderen	4
Limburg	1
Luik	1
Nederland	2

FIGUUR 5: Woonplaats van ZebrArt artiesten

Bijna de helft van de artiesten heeft een hogere opleiding in de kunsten gevolgd in hun land van herkomst. Een groot aantal van deze groep zet deze studies verder in België in het deeltijds kunstonderwijs of het volwassenenonderwijs. Vijf van de acht artiesten die in België een opleiding in het hoger kunstonderwijs volgen hadden in hun land van herkomst nog geen opleiding gevolgd omdat zij op jonge leeftijd met hun ouders in België toekwamen.

Opleiding	Herkomstland	België
Universiteit	20	2
Kunsthogeschool	23	8
Academie	2	14
Volwassenenonderwijs		7
Kunsthumaniora		1
Geen opleiding (= autodidact)	32	
Universitaire opleiding niet kunsten	6	
Onbekend	1	

FIGUUR 6: Overzicht opleiding in de kunsten ZebrArt artiesten

Hierbij horen nog enkele opmerkingen. Bovenstaande gegevens werden door de projectverantwoordelijke verzameld op basis van gesprekken en niet op basis van opgevraagde diploma's (dus ook geen gelijkgeschakelde of erkende diploma's). Op basis van wat de artiesten bij hun intakegesprek vertelden werd zoveel mogelijk nagegaan in welke categorie hun opleiding zou kunnen gekaderd worden.

Onder universiteit en kunsthogeschool wordt elke kunstopleiding verstaan die voltijds en gedurende een aantal jaren ingericht wordt. Aangezien er vaak naar een universiteit verwezen wordt, is daar een aparte categorie voor gemaakt. In tegenstelling tot België worden in Irak bijvoorbeeld kunstopleidingen ook op universitair niveau gegeven. De schrijvers hebben ook vaak een universitaire opleiding achter de rug.

Met academie wordt deeltijds kunstonderwijs bedoeld, met volwassenenonderwijs avondopleidingen die door VDAB, CVO of Vormingplus worden georganiseerd.

Ten slotte zijn in bovenstaande tabel de gevolgde opleidingen geteld en dus geen aparte individuen. Een kunstenaar die meerdere opleidingen heeft gevolgd is aldus dubbel geteld in de tabel.

De meerderheid van de ZebrArt-artisten bestaat uit mannen. Het kleine aantal vrouwen is momenteel een aandachtspunt voor ZebrArt. Er werd een werkgroep georganiseerd om na te denken over mogelijke oorzaken hiervan en manieren om meer vrouwen aan te trekken.

Gender	Totaal
Vrouwen	17
Mannen	85

FIGUUR 7: Gender ZebrArt artiesten

De grootste groep artiesten bevindt zich in de groep van 30 tot 50 jaar. Dit heeft gevolgen voor bijvoorbeeld het deelnemen aan kunstwedstrijden. Deze worden namelijk vaak georganiseerd voor 'jong talent' met een leeftijdsgrens van 30 of 35 jaar. Veel artiesten, voornamelijk van de groep beeldende kunsten, vallen hierdoor uit de boot.

Leeftijdsgroep	Totaal
18-29	17
30-39	37
40-49	29
50-59	14
60-69	1
>=70	0
Niet gekend	4

FIGUUR 8.: Leeftijd ZebrArt artiesten

Het merendeel van de artiesten vindt de weg naar ZebrArt via Inburgering. Dit betekent dat nieuwkomers vrij snel de weg vinden naar de culturele sector. Het verkleint bovendien de kans dat de artiesten motivatie verliezen en hun artistieke bezigheden laten varen. ZebrArt heeft hier een belangrijke rol te spelen als toeleider.

Via	Totaal
Inburgering	27
Eigen initiatief (onbekend van waar ze info haalden)	16
Privépersoon	12
Partnerorganisaties Globe Aroma en Fora	11
Andere ZebrArt artiest (mond-aan-mondreclame)	9
VwV – lidvereniging	9
VwV – studiebegeleiding	7
Opvanginitiatief voor asielzoekers	3
Minderhedensector	3
Cultuursector	2
Advocaat	2
OCMW	1

FIGUUR 9.: Doorverwijzing artiesten naar ZebrArt

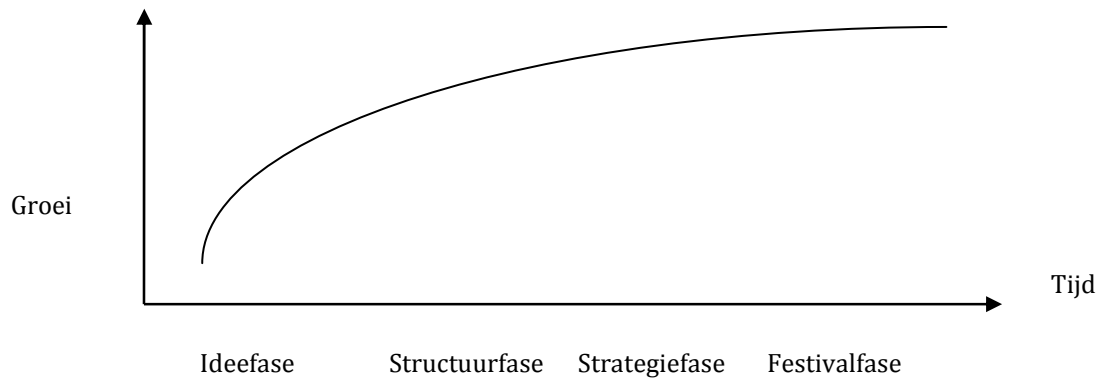
3.1.3 Positie in de levenscyclus

De plaats in de levenscyclus is een belangrijke situationele factor. De levenscyclus van een organisatie kan beschreven worden in verschillende strategische fases die eindigen in een crisis wanneer de overstap naar een volgende fase niet gemaakt wordt (Hagoort, 2003). Aangezien de kiem van de volgende breuk zich reeds in de huidige fase bevindt, is het interessant te bepalen in welke fase een organisatie zich bevindt. Zo kan het strategisch management hierop inspelen en kan men anticiperen op een mogelijke crisis door fasespecifieke oplossingen te bieden. De blik is hier van binnen naar buiten gericht; *inside-out*.

Hoewel ZebrArt in strikte zin geen organisatie is, is het toch van nut de huidige positie in de levenscyclus te bepalen, aangezien ZebrArt wel een proces van verzelfstandiging en groei kent en reeds kenmerken van een structurele werking vertoont.

Volgens het model van Noordman (2006) zijn er drie fases: een pioniersfase, een investeringsfase en een continuïteitsfase. In de pioniersfase (2007-2009) vormde ZebrArt haar missie, creëerde ze een draagvlak en ontwikkelde ze haar werking. Het project ontstond zeer bottom-up en groeide organisch verder. Het bewijzen van het bestaansrecht is een belangrijk aspect in deze fase. In deze twee jaar kon het project aantonen dat het een voortrekkersrol vervulde op het vlak van communicatie, methodiek en netwerkvorming. Zo luidde althans de motivering van de voormalige cultuurminister Anciaux bij de toekenning van een subsidie voor twee jaar onder het Participatiedecreet in 2009. Dit kan als de start van de investeringsfase beschouwd worden. Hoewel ZebrArt dus nog maar een korte geschiedenis kent, bevindt het zich reeds in de tweede fase, de investeringsfase. Deze fase komt overeen met wat Hagoort (2003) de structuurfase noemt.

Hagoort (2003) maakt een onderscheid tussen vier fases in de levenscyclus van culturele organisaties, gevisualiseerd in onderstaand schema:



FIGUUR 10: Vier fases van een culturele organisatie. Gebaseerd op: Hagoort, 2003: 149.

De structuurfase wordt gekenmerkt door verdere groei en formalisering van de structuur. Er is sprake van groeiende professionalisering en de verdere uitwerking van de eigen methodiek. Er worden heldere doelstellingen geformuleerd die gebaseerd zijn op de oorspronkelijke ideeën van de eerste fase (pioniersfase of ideefase). Hoewel het bestaansrecht reeds bewezen is, blijft het aantonen hiervan toch van belang. Projectsubsidies zijn namelijk steeds eindig, waardoor men de financiers moet blijven overtuigen.

De structuurfase dreigt voor ZebrArt in een crisis te verzanden, onder druk van externe financiers. Het kabinet heeft namelijk het uitdrukkelijke advies gegeven naar andere (structurele) financieringsbronnen te zoeken en een lange termijn strategie uit te stippelen. Daarom is een overgang van de structuurfase naar een strategiefase of een nieuwe ideefase nodig. Verderop wordt de fit tussen missie en omgeving onderzocht, waaruit zal blijken of overgang naar een nieuwe ideefase of naar een strategiefase gewenst is.

3.2 Strategische schets

3.2.1 Missie en visie

Eerst worden de missie en visie van Vluchtelingenwerk Vlaanderen besproken, die gelden als overkoepelend ideologisch kader waaronder de missie en visie van ZebrArt passen. Vervolgens worden de specifieke missie en doelstellingen van het project ZebrArt behandeld.

▪ Vluchtelingenwerk Vlaanderen



Vluchtelingenwerk Vlaanderen is een Vlaamse NGO die opkomt voor de rechten van vluchtelingen die in België verblijven. Naast actievoeren doet Vluchtelingenwerk inspanningen op beleidsmatig niveau om de levenskwaliteit van vluchtelingen in België te garanderen.

Vluchtelingenwerk is begin 2011 uitgegroeid tot een brede beweging van zo'n 50 lidorganisaties en vrijwilligersgroepen, met een ondersteunend en stuwend secretariaat van zo'n 35 medewerkers. De visie van Vluchtelingenwerk luidt als volgt:

Elke persoon heeft recht op een leven in vrede, vrijheid en veiligheid. Elke persoon wiens leven, integriteit of vrijheid wordt bedreigd en die nood heeft aan bescherming heeft recht op bescherming. Vanuit die brede definitie focussen we ons als beweging op vluchtelingen en hanteren we daarbij internationale verdragen² als inspiratiebron en rechtsmiddel. Bescherming definiëren we eerst en vooral als het garanderen van een kwalitatieve, faire procedure; alsook voorzien in kwalitatieve opvang en kansen op integratie.

De rode draad van al de acties, voorstellen, projecten en werkingen wordt steeds geweven vanuit deze elementen. De essentiële beweegreden is dat niet alle vluchtelingen het statuut, de opvang en de kansen op integratie hebben die ze zouden moeten krijgen.

De missie van Vluchtelingenwerk omvat vier belangrijke pijlers:

1. Het vergroten en versterken van het maatschappelijk draagvlak m.b.t. de principes uit de hierboven beschreven visie (bijv. d.m.v. acties, perswerk, campagnes, etc.)
2. Het beïnvloeden van het beleid (bijv. d.m.v. standpuntvorming, lobbyteksten, netwerken, etc.)
3. Het bevorderen en op gang brengen van overleg, coördinatie en samenwerking (bijv. d.m.v. overleg, vorming, intervisie)
4. Het bieden van ondersteuning aan het werkveld (bijv. d.m.v. helpdesks, advies, opvolgen administratieve problemen, etc.)

Vluchtelingenwerk opereert en coördineert hiervoor op de tweede en derde lijn. In een beperkt aantal werkingen wordt dit gecombineerd met een aanpak op de eerste lijn, zoals bijvoorbeeld met ZebrArt (Jaarplan Vluchtelingenwerk Vlaanderen 2010).

² Vluchtelingenconventie van Genève en haar protocol, de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens en het Europees Mensenrechtenverdrag.

- **ZebrArt**

De missie van ZebrArt zoals teruggevonden kan worden op de website luidt:

ZebrArt is een platform waar gevluchte kunstenaars in contact komen met de culturele sector en met elkaar. Via uitgebreide profielen in de online databank kan je kennis maken met de gevluchte kunstenaars en met hun werk. Daarnaast is er ook een heleboel informatie over en voor de culturele sector.

Maar ZebrArt is meer dan een website alleen. De kunstenaar krijgt een steun in de rug bij zijn zoektocht binnen cultureel Vlaanderen. We geven advies op maat en promoten de kunstenaar bij de culturele sector. Die kan op haar beurt een beroep doen op diensten van ZebrArt.

ZebrArt richt zich tot alle disciplines (dans, muziek, beeldende kunst, ...) in zowel professionele als amateurskunsten.

Volgens Desmidt en Heene (2005) moet een missie echter beantwoorden aan een aantal kernvragen, namelijk:

1. Waar willen we actief zijn? Wie zijn we en willen we zijn? (activiteitsdomein)
2. Wat willen we voor onze stakeholders bereiken? Hoe willen we onze doelstellingen bereiken? (doelstellingen en strategie)
3. Hoe willen we met elkaar omgaan? Hoe willen we met de omgeving omgaan? (waarden, normen en cultuur)

Deze vragen worden niet allemaal beantwoord in bovenstaande missie. Wat juist bereikt wil worden voor de stakeholders is bijvoorbeeld niet helemaal duidelijk, noch wat de gevolgde waarden en normen zijn. In wat volgt wordt de missie van ZebrArt stapsgewijs besproken aan de hand van de kernvragen van Desmidt en Heene. Deze strategische schets van ZebrArt geldt voor de lezer eveneens als een grondige inleiding in de complexe werking van ZebrArt. Op basis hiervan zal een nieuwe missie geformuleerd worden, die verderop gehanteerd wordt om de fit tussen missie en omgeving te evalueren.

- **Activiteitsdomein**

ZebrArt richt zich tot een brede doelgroep die bestaat uit drie luiken: “gevluchte kunstenaars”, de Vlaamse culturele sector en het brede publiek.

ZebrArt benoemt zichzelf “platform voor gevluchte kunstenaars”. Deze doelgroep vraagt om enige verduidelijking. Het gaat namelijk niet enkel om politiek erkende vluchtelingen, maar om iedereen die zich identificeert met het begrip gevluchte kunstenaar. ‘Gevluchte kunstenaar’

wordt aldus in brede zin opgevat en heeft geen betrekking op een wettelijk verblijfsstatuut. Het gaat wel om de groep eerste generatie migranten die in hun land van herkomst reeds artistiek actief waren en vaak een vluchtverhaal hebben. De context van artiesten die hun werking hebben moeten achterlaten is namelijk beduidend anders dan zij die hier zijn geboren en opgegroeid. Kenmerkend voor mensen die zijn moeten vluchten is dat ze hun land niet uit vrije wil verlaten hebben en meestal amper tijd hebben gehad om hun reis voor te bereiden. Meer concreet behoren volgende groepen tot de doelgroep van ZebrArt: erkende vluchtelingen, asielzoekers, staatlozen, geregulariseerden, genaturaliseerden, mensen zonder papieren en gezinsherenigers (zie ook Bijlage 3: Terminologie). Om de leesbaarheid te behouden zal verderop echter de alomvattende term 'gevluchte kunstenaar' gebruikt worden om de hoofddoelgroep van ZebrArt aan te duiden.

De doelgroep kan als "kwetsbaar" beschouwd worden. Kwetsbaarheid doelt op de gevoeligheid van de politieke situatie waarin een aantal van de kunstenaars zich bevinden. Niet iedereen beschikt namelijk over een zeker verblijfsstatuut omdat de asielprocedure of regularisatieaanvraag nog lopende is. Kwetsbaarheid doelt ook op de psychosociale situatie van de doelgroep. Zo kunnen de procedures veel tijd in beslag nemen. Gemiddeld duurt de asielprocedure een jaar in België, maar sommigen wachten al jaren op erkenning of papieren. Tijdens de procedure hebben asielzoekers enkel recht op materiële hulp en wonen ze in een opvangcentrum. Het wachten brengt een voortdurende onzekerheid, machteloosheid en een gebrek aan een lange-termijnperspectief met zich mee, wat kan doorwegen op het psychosociaal welbevinden (Geuijzen, 1998). Sommigen van hen dragen bovendien een zwaar (vlucht)verleden met zich mee en hebben trauma's te verwerken (Miller, e.a., 2002). Ten slotte is er sprake van culturele gevoeligheid, aangezien het een allochtone doelgroep is die bestaat uit verschillende culturele achtergronden. ZebrArt tracht in haar gehele werking met deze kwetsbaarheid rekening te houden.

ZebrArt staat open voor amateur- en professionele kunstenaars uit alle verschillende disciplines. Er worden eveneens geen kwaliteitsvereisten gesteld voor aansluiting. Deze absoluut neutrale instelling past in haar interculturele³ ideologie waarin de persoon centraal staat en niet de "kwaliteit" (zie ook verder). De perceptie van kwaliteit vertrekt immers steeds vanuit jezelf en is dus cultureel "gekleurd" en ethnocentrisch. In feite stelt ZebrArt slechts één vereiste voor aansluiting, namelijk dat men zich kunstenaar "voelt". De kunstenaars moeten wel kunnen aantonen dat ze artistiek actief (geweest) zijn en duidelijk de ambitie tonen dat ze in het nieuwe

³ Voor een pragmatische definitie van intercultureelheid: zie ook Bijlage 4 voor de definiëring volgens het ABC Interculturaliseren.

thuisland die activiteit graag willen voortzetten. Engagement, motivatie of ambitie zijn aldus belangrijke maatstaven. Deze aspecten worden afgeleid uit de verschillende kennismakingsgesprekken tijdens de intakeprocedure en aan de hand van het materiaal dat ze kunnen voorleggen.

Naast de kunstenaars richt ZebrArt zich ook tot culturele organisaties en programmatoren. Het project wil in feite een brug vormen tussen deze twee hoofddoelgroepen, opdat doorstroom van gevluchte kunstenaars tot de Vlaamse culturele sector mogelijk wordt en de culturele organisaties zich meer openstellen voor de interculturele realiteit. Ten slotte richt ZebrArt zich ook tot het brede (kunstliefhebbende) publiek.

De algemene werking van ZebrArt draait rond vier aspecten, namelijk promotie, netwerking, informatie en sensibilisatie. Deze werking is geïnspireerd op de vaststelling dat de doelgroep specifieke noden en behoeften heeft. ZebrArt wil ten allen tijde hieraan tegemoet komen door de pijnpunten op een concrete manier aan te pakken.

Promotie

De website www.ZebrArt.be is het centrale werkinstrument om gevluchte kunstenaars en hun werk voor te stellen aan de culturele sector en het publiek. Op de website is een artiestendatabank terug te vinden waar men artiesten alfabetisch, per discipline of via beeldmateriaal kan terugvinden. In zekere zin fungeert de website van ZebrArt als een digitale galerij, waar kunstenaars hun werk zichtbaar kunnen maken. Deze digitale galerij is een vorm van passieve promotie voor de individuele kunstenaar.

Actieve promotie wordt gevoerd door melding van de activiteiten van de artiesten in een maandelijkse nieuwsbrief en op de website. Via promotie voor ZebrArt in het algemeen wordt er eveneens doorverwezen naar de digitale databank.

Netwerking

Een tweede functie is hulp bieden bij het uitbouwen van een netwerk in het kunstenveld. Dit gebeurt op vier niveaus. Ten eerste kunnen de aangesloten kunstenaars via de databank en één of twee ontmoetingsmomenten per jaar gemakkelijk in contact komen met andere gevluchte kunstenaars. Zo kunnen ze ervaringen en expertise uitwisselen en inspiratie op doen. Ten tweede worden de kunstenaars aangespoord contacten te leggen met Vlaamse kunstenaars. Deze worden bijvoorbeeld uitgenodigd op ontmoetingsmomenten of gecontacteerd voor

samenwerkingen. Ten derde probeert ZebrArt de brug te vormen tussen de aangesloten kunstenaar en de Vlaamse culturele sector. Culturele organisatoren kunnen op de artiestenbank kunstenaars zoeken en vinden. Interacties kunnen rechtstreeks plaatsvinden, maar het gebeurt ook dat ZebrArt als contactpersoon fungeert tussen organisator en kunstenaar. Wanneer bijvoorbeeld een galerie op zoek is naar kunstenaars voor een bepaalde tentoonstelling of een culturele organisatie naar artiesten voor een bepaald evenement kan ZebrArt dat aanbod gericht doorsturen naar de artiesten die ervoor in aanmerking komen. Waar nodig zorgt ZebrArt voor extra uitleg. Ten slotte organiseert ZebrArt een jaarlijks evenement, met ZebrArt artiesten, en ook open voor het grote publiek. Dergelijke evenementen lenen zich perfect voor het leggen van contacten en voor het ontstaan van spontane samenwerkingen tussen de kunstenaars.

Netwerking is voor ZebrArt zelf ook belangrijk. Hoe bekender het project, hoe meer culturele organisatoren de weg zullen vinden naar de website en de kunstenaars. Een draagvlak in de sector en een zekere mediabekendheid is hiertoe van cruciaal belang. Bovendien betekent een breder netwerk een bredere kennis en een betere toeleiding naar bepaalde voorzieningen. Daarom besteedt ZebrArt ook voldoende aandacht aan actief netwerken. De basis van deze netwerking wordt gevormd door de stuurgroep die bestaat uit culturele steunpunten (Forum voor Amateurkunsten, Demos, Vti, Muziekcentrum Vlaanderen en Kennisknooppunt Interculturaliseren), culturele organisaties (Globe Aroma, FORA en Zinnema), artistieke leiders (Michael De Cock van 't Arsenaal en Hazim Kamaledin van tg Cactusbloem) en gevluchte kunstenaars (Hazim Kamaledin, Carlos Ramirez, Kito Sino en Martin Oluwadiran). Deze stuurgroep geeft tevens mee inhoudelijke voeding aan het project. Daarnaast neemt ZebrArt ook deel aan tal van culturele activiteiten zoals studiedagen en debatten, waar ZebrArt in contact kan komen met een breed veld van culturele organisaties.

Informatie

De derde functie is het wegwijs maken in het Vlaamse (kunsten)veld. Dit gebeurt aan de hand van proactieve en reactieve ondersteuning met gerichte informatie over de culturele sector. Er wordt informatie gegeven over het bestaan van verschillende culturele organisaties, mogelijke subsidiekanalen, subsidieaanvragen, educatiemogelijkheden,... De ZebrArt kunstenaar is namelijk niet enkel een nieuwkomer in de culturele sector, maar ook een nieuwkomer in de Vlaamse maatschappij. De combinatie van deze twee feiten creëert een bijzondere situatie voor deze kunstenaar. Bewustzijn van en aandacht voor deze specifieke situatie zijn cruciaal. Zo is er bijvoorbeeld het gegeven van een onzeker verblijfsstatuut wat een probleem kan betekenen

betreffende contracten, verloning en uitbetalingen. Informatie over deze zaken is dus ook gericht tot culturele organisaties of actoren die met gevluchte kunstenaars willen samenwerken.

Reflectie en sensibilisatie

Een vierde aspect is sensibilisatie en het doorbreken van het negatieve en gestigmatiseerde beeld van de vluchteling, in het bijzonder de gevluchte kunstenaar, dat heerst in de algemene publieke opinie én in de Vlaamse culturele sector. Het stereotiepe beeld is dat vluchtelingen minder kwalitatief hoogstaande of traditionele kunst en cultuur beoefenen (zie verder: 4.1.2). ZebrArt gaat hiertegen in voornamelijk door het werk en de talenten van de kunstenaars zichtbaar te maken. Op het jaarlijkse evenement dat georganiseerd wordt door ZebrArt is sensibilisatie ook steeds één van de luiken. Daarnaast beschikt de website ook over een rubriek “Wordt vervolgd” waar nieuws wordt gepost over gevluchte kunstenaars wereldwijd of over kunstenaars die in hun thuisland vervolgd worden. Het project hoopt hierdoor bij te dragen aan een mentaliteitswijziging die de verdere interculturalisering van de kunstensector bevordert. Het aspect sensibilisatie is geen kernfunctie van ZebrArt, maar kleurt wel de gehele achterliggende motivering en ideologie van het project.

Naast deze algemene werking (gesubsidieerd onder het Participatiedecreet) tracht ZebrArt verschillende korte termijn projecten op te zetten die dezelfde doelen nastreven, namelijk *empowerment* van de kunstenaars of sensibilisatie van de cultuursector en het publiek (zie verder). Zo worden er momenteel, met subsidies van het Federaal Impulsfonds voor het Migrantenbeleid, vijf werkgroepen georganiseerd. Drie werkgroepen, met ZebrArt muzikanten (in samenwerking met Mano Mundo, FORA en Poppunt), vrouwelijke kunstenaars (in samenwerking met Gynaika) en schrijvers (in samenwerking met het Vlaams Fonds der Letteren), trachten beter inzicht te krijgen in de situatie van de doelgroep om zo een betere begeleiding te kunnen organiseren in een traject. Een vierde werkgroep bestaat uit een duoproject tussen een Vlaamse en een ZebrArt kunstenaar (*Matchbox on Tour*, in samenwerking met Kunstwerk(t), Creatief Schrijven en Centrum voor Beeldexpressie). Ten slotte zal er nog een werkgroep georganiseerd worden rond ZebrArt kunstenaars en sociaal engagement. Een toekomstig project, waarvoor de subsidieaanvraag bij Cera gedaan zal worden, is een onderzoek naar nieuwe definities voor begrippen als kwaliteit en professionaliteit die ook gelden voor allochtone of gevluchte kunstenaars.

De werking van ZebrArt is dus een beetje atypisch te noemen. Het is geen zuiver promotiekanaal, noch een managementbureau. Het telt als belangenbehartiger, maar doet toch ook veel meer dan dat. Kenmerkend voor het project is dat het zeer organisch en *bottom-up*

gegroeid is, vanuit de noden en behoeften die gelden voor gevluchte kunstenaars. Dit verklaart de huidige strategisch zwakke positie. Een visie op lange termijn ontbreekt en het is niet duidelijk welke weg ZebrArt juist wil bewandelen.

- Doelstellingen en strategie

De belangrijkste doelstelling van ZebrArt is het verhogen van de kansen van gevluchte kunstenaars in de culturele sector bij de uitbouw van een artistieke (professionele) carrière. Het ultieme streefdoel is gevluchte kunstenaars dezelfde kansen bieden als (beginnende) Vlaamse artiesten en aldus een doorstroom naar de reguliere kunstensector verzekeren. ZebrArt gelooft er dan ook in na verloop van tijd de verschillen te hebben weggewerkt, waardoor het talent van de kunstenaars hopelijk automatisch zichtbaar wordt en niet hun etnische achtergrond.

Op een eerste niveau wordt hier naartoe gewerkt door *empowerment* van de ZebrArt kunstenaars. Onder *empowerment* wordt verstaan: het vergroten van de individuele participatie en de zelfredzaamheid. Dit gebeurt aan de hand van promotie, het bieden van netwerkmogelijkheden en wegwijs maken in de culturele sector. Deze dienstverlening is de kernwerking van ZebrArt.

Op een tweede niveau tracht ZebrArt de culturele sector te wijzen op haar verantwoordelijkheid van het aanbieden van objectieve kansen. Er wordt aldus gestreefd naar interculturalisering van de sector waardoor participatie en tewerkstelling van (eerste generatie) migranten-kunstenaars reguliere activiteiten zijn. Het doel is evenwel dat ze gevraagd worden vanuit artistiek oogpunt en niet vanwege hun etnische afkomst. Gelijke kansen betekent dat ze in eerste plaats benaderd worden als kunstenaar en niet als vluchteling. De interculturalisering wordt verder nagestreefd door een intermediaire functie op te nemen tussen kunstenaar en sector en als aanspreekpunt te functioneren voor organisaties en programmatoren die op zoek zijn naar artiesten of vragen hebben over betaling of tewerkstelling van gevluchte kunstenaars.

Op een derde niveau, maar samenhangend met het tweede niveau, streeft ZebrArt naar meer bewustzijn en kennis van de problematiek van gevluchte kunstenaars en hun talenten bij het brede publiek en de culturele sector. Door het zichtbaar maken van de verschillende talenten via de website en sensibilisatie kan de negatieve beeldvorming en stigmatisering van “de vluchteling” doorbroken worden.

Schematisch voorgesteld zien de doelstellingen en strategieën van ZebrArt er zo uit:

Hoofddoelstelling: Gevluchte kunstenaars dezelfde kansen bieden als Vlaamse artiesten in de uitbouw van een artistieke carrière.

Strategische doelstelling 1: *Empowerment* van gevluchte kunstenaars (doorstroom naar de reguliere kunstensector) door tegemoet te komen aan hun noden en behoeften.

Operationele doelstelling 1: Promotie van de ZebrArt kunstenaars en hun activiteiten via een online databank en nieuwsbrief.

Operationele doelstelling 2: Hulp bij het opbouwen van een artistiek netwerk via ontmoetingsmomenten, evenementen en samenwerkingsverbanden van ZebrArt met culturele organisaties.

Operationele doelstelling 3: Gerichtte informatie over de sector en kwalitatieve begeleiding voor de ZebrArt kunstenaars.

Strategische doelstelling 2: Interculturalisering van de culturele sector.

Operationele doelstelling 4: ZebrArt is aanspreekpunt voor culturele organisaties.

Operationele doelstelling 5: ZebrArt is gekend in de culturele sector. Er wordt aan actieve netwerking gedaan en er worden samenwerkingsverbanden aangegaan met tal van culturele actoren.

Strategische doelstelling 3: Sensibilisatie brede publiek en culturele sector.

Operationele doelstelling 6: ZebrArt maakt de talenten zichtbaar via de online databank en informeert over de problematiek via de rubriek “Wordt vervolgd” en tijdens de evenementen.

- **Ideologie, waarden en normen**

De belangrijkste waarde die alle activiteiten van Vluchtelingenwerk Vlaanderen kleurt is rechtvaardigheid. Wat betreft gevluchte kunstenaars wordt deze rechtvaardigheid vertaald in het recht op het hebben van dezelfde kansen als autochtone artiesten in de Vlaamse culturele sector. ZebrArt gaat ervan uit dat niet de doelgroep het probleem is, maar wel de plaats die ze krijgen in de maatschappij. Deze basisinstelling uit zich in een fundamenteel interculturele houding en handelingskader ten opzichte van de kunstenaars. Onder “interculturele houding” wordt hier verstaan: erkenning, zelfreflectie en dialoog. Zo wordt er op geen enkel moment een kwaliteitsoordeel geveld over het werk van de kunstenaar, vanuit het besef dat elke kwaliteitsperceptie cultureel of contextueel gekeurd is (zelfreflectie). Een goed kunstwerk bestaat niet. Het wordt enkel goed bevonden in een bepaalde context, in een bepaalde marktsituatie, in een bepaalde maatschappij. Zoals Choua (2009) het verwoordt:

De artistieke wereld is geen eiland. Hij is verbonden met sociaal-economische contexten, macht en belangen. De smaak van de dominante klasse is vaak de norm van waaruit de “andere” kunstenaars gewaardeerd of misprezen worden. Bepaalde opvattingen over kunst en “andere kunst”, fungeren als sluiswachters. De canon doet dienst als legitimatie voor dominantie (Choua, 2009).

ZebrArt verzet zich hiertegen en erkent het werk van de “andere” kunstenaars door een absoluut neutrale kijk en een respect voor het gemaakte werk.

- Een missie voor ZebrArt

Aangezien verderop de missie van ZebrArt getoetst zal worden aan de omgeving wordt hier een missie geformuleerd, op basis van reeds informeel geformuleerde missies van ZebrArt (in interne nota's en documenten) en de voorgaande aspecten. Deze dient als “werkmissie” in de evaluatie van ZebrArt.

ZebrArt werkt de drempels weg die gevluchte kunstenaars met een professionele ambitie ondervinden bij de uitbouw van een artistieke carrière in de Vlaamse culturele sector. Zo krijgen gevluchte kunstenaars dezelfde kansen als (beginnende) Vlaamse kunstenaars en wordt culturele uitsluiting tegengegaan.

Hiertoe neemt ZebrArt verschillende functies op:

Het is een **multidisciplinair platform** waar gevluchte kunstenaars in contact kunnen komen met de culturele sector en met elkaar.

Het is een **informatiebron en wegwijzer** voor gevluchte kunstenaars die hun weg zoeken binnen cultureel Vlaanderen en voor culturele organisaties die met hen willen werken.

Het is een **promotiekanaal** dat via uitgebreide profielen in de online databank op www.ZebrArt.be de culturele sector laat kennis maken met de gevluchte artiesten en hun werk.

ZebrArt wil een belangenbehartiger zijn voor gevluchte kunstenaars en als kenniscentrum optreden met een sterk sensibiliserende rol rond de thematiek van de vervolging van artiesten.

De waarden die ZebrArt volgt en nastreeft zijn erkenning, zelfreflectie en dialoog. Deze interculturele waarden worden ook naar buiten uitgedragen waardoor gewerkt wordt aan een bewustzijn dat meer diversiteit en gelijkheid tot uiting brengt in de Vlaamse culturele sector.

3.2.2 Redenen voor strategieformulering

Zoals reeds vermeld in de inleiding heeft ZebrArt zich losgemaakt van een projectwerking en is het op organische wijze uitgegroeid tot een structurele dienstverlening voor gevluchte kunstenaars. Daarom is er structurele financiering vereist om een zekere rol te kunnen blijven spelen voor de kunstenaars.

Het ledenaantal is ook reeds gestegen tot 102, maar door beperkte middelen is er slechts 1 VTE in dienst. Uitbouw en professionalisering van de werking dringen zich dus aan.

Als project van Vluchtelingenwerk Vlaanderen krijgt ZebrArt echter niet genoeg ruimte om zich verder te ontwikkelen. Daarbij wordt ZebrArt gesubsidieerd onder het Participatiedecreet, een decreet dat enkel plaats heeft voor eindige projecten (zie ook verder: 5.6). Voor het jaar 2011 werd een verlenging van het project gevraagd. De beoordelingscommissie merkte echter op dat het project al twee jaar loopt en nog maximum één jaar verlengd kan worden. Nadien zou er ergens structurele verankering moeten zijn, zo luidde het advies. De nood aan verzelfstandiging dringt zich dus op, zodat ZebrArt op onafhankelijke basis naar (andere) subsidiebronnen kan zoeken en verder kan groeien.

ZebrArt zou graag een plaats vinden onder het Kunstendecreet en als kunstenuorganisatie erkend worden. Onder het Kunstendecreet zou ZebrArt een volwaardige en professionele ondersteuning kunnen bieden in de ontwikkeling van een artistieke carrière van gevluchte kunstenaars. Daarenboven zou ZebrArt zich willen profileren als een “kwaliteitslabel” dat de kunstenaars ten goede komt. Aansluiting bij ZebrArt als kunstenuorganisatie zou hen een zekere credibiliteit in de sector geven. Sinds september 2010 is ZebrArt reeds gesprekken aan het voeren met mensen uit het veld over de mogelijkheid van subsidiëring onder het Kunstendecreet.

Het probleem is echter dat het project een wat atypische werking heeft, waardoor plaatsing onder het Kunstendecreet niet al te evident blijkt te zijn. Het project valt met andere woorden tussen alle stoelen in. De uiteindelijke optieformulering aan het einde van dit onderzoek zal zich daarom ook toeleveren op een nader bekijken van de mogelijkheden van structurele subsidiëring voor ZebrArt onder het Kunstendecreet .

Structurele subsidiëring onder het Kunstendecreet zou dus een strategische oplossing zijn voor lange termijn. Voor korte termijn dient ZebrArt echter ook een oplossing te vinden. Het jaar 2012 wordt namelijk een overgangsjaar, waarin geen projectsubsidie onder het Participatiedecreet zal verkregen kunnen worden, noch subsidiëring onder het Kunstendecreet

aangezien de nieuwe ronde pas van start gaat in 2013. Er zullen dus ook aanbevelingen gemaakt worden voor korte termijn.

3.3 Beperkingen bij strategieformulering

Er zijn steeds beperkingen aan de ontwikkeling van een strategisch plan die best aan het begin van het strategisch proces verduidelijkt worden. Hagoort (2003) onderscheidt er drie, die ook van toepassing zijn op ZebrArt:

- Financiële beperkingen: er is tot op heden sprake van een heel beperkt budget voor het project ZebrArt en geen financiële reserve. Hierdoor is minder financieel potentieel voor onderzoek dan bij grotere organisaties.
- Organisatiebeperkingen: door gebrek aan middelen is er slechts 1 VTE die het gehele takenpakket op zich moet nemen. Deze zware workload leidt tot beperkingen in het nastreven van de missie en het bekomen van vooropgestelde doelstellingen.
- Kwalitatieve beperkingen: ZebrArt beschikt slechts over de kennis en expertise van één persoon, waar rekening mee gehouden moet worden bij mogelijke inhoudelijke hervormingen van ZebrArt.

4 Kwalitatieve evaluatie

Na het bepalen van het strategisch motief komt nu de tweede kerndimensie van Hagoort aan bod, de evaluatie. In deze fase wordt getracht inzicht te verkrijgen in de houdbaarheid van de missie, de effectiviteit van de activiteiten en de positionering van ZebrArt in het sociaal-culturele veld. Dit zal een beeld geven van het strategisch profiel van ZebrArt waaruit zal blijken of de bestaande strategie wel of niet past in de omgeving (Hagoort, 1999). Deze evaluatie zoekt eveneens naar het antwoord op de hoofdvraag van het onderzoek: “Wat is de maatschappelijke relevantie en duurzaamheid van het project ZebrArt?”. Er wordt verwacht dat er uit deze evaluatie een missie en doestellingenset naar voren komt die het (voort)bestaan van ZebrArt rechtvaardigen en aldus haar “recht” op subsidie onderbouwen.

4.1 Fit tussen missie en omgeving?

Bij evaluatie is het van belang om de houdbaarheid van de missie aan nader onderzoek te onderwerpen. Er wordt nagegaan of de missie nog wel als actueel beschouwd kan worden of als inspirerend wordt ervaren, met andere woorden of er nieuwe waarden geformuleerd moeten worden (Hagoort, 1999). De missie van ZebrArt die hier geëvalueerd wordt is geformuleerd op pagina 25. De aspecten die hier nader belicht worden zijn: de nood aan een werking die focust op een intercultureel aanbod, het bestaan van specifieke drempels voor de doelgroep gevluchte kunstenaars en de adequaatheid van een categoriale werking. Er wordt dus gekeken of er een fit is tussen de geformuleerde waarden van ZebrArt (de missie) en de beleefde waarden van de maatschappelijke omgeving en van de doelgroep. Dit wordt getest enerzijds aan de hand van een literatuurstudie van opinies van gangmakers in het denken over interculturaliteit en diversiteit en anderzijds aan de hand van de afgelegde focusgesprekken met ZebrArt-artisten.

4.1.1 Kleur in het kunstenveld

In het cultuurpolitieke discours zijn de thema's interculturaliteit, participatie en diversiteit sinds Bert Anciaux erg prominent geworden (zie ook verder: 5.7). De overheid gaat er nog steeds van uit dat diversiteit een meerwaarde betekent voor cultuur en het wezen van de mens. Daarom is “participatie en diversiteit als motoren voor vernieuwing verankeren” ook een van de strategische doelstellingen in de beleidsnota Cultuur voor 2009-2014.

Eenzijds is er dus aandacht voor diversiteit in het cultuurpolitieke discours, anderzijds treedt er opvallend meer kleur op de voorgrond in het huidige kunstlandschap. Toch blijven de kunsten hoofdzakelijk een wit verhaal en is er nog steeds sprake van een diepe kloof tussen de kleur van de straten en de kleur van de podia. Etnisch-culturele minderheden zijn nog steeds ondervertegenwoordigd in de gehele cultuursector. Er is sprake van een duidelijke *underscore*, vergelijkbaar met de achterstelling op andere maatschappelijke niveaus.

Bovendien blijkt dat culturele organisaties nog steeds vooral inzetten op bereik van een divers publiek door aangepaste publiekscommunicatie of op diversificatie van het personeelsbestand en minder op bijvoorbeeld artistieke vernieuwing of verbreding van het culturele aanbod (CIMIC, 2010). Dit werd ook duidelijk tijdens het bijgewoonde debat Cultuurparticipatie, georganiseerd door Cultuurlab, en tijdens de sessie Interculturaliseren op het Cultuurforum 2011.

Volgens cijfers in 2010 van socioloog Jan Hertogen (KUL) heeft echter meer dan twintig procent van de Belgische bevolking allochtone *roots*. De sterke invloed van de migraties tijdens de laatste decennia op de alledaagse cultuur staat aldus in schril contrast met de geringe impact ervan op de officiële cultuur (CIMIC, 2010). Daarom stelt Wouter Hillaert “Wil de kunstensector marktwaardig blijven, dan is interculturaliseren geen keuze, maar een noodzaak” (Hillaert, 2011).

Jans (2006) formuleert vier tekorten die deze kloof veroorzaken en in stand houden. Ten eerste is er geen duidelijke woordenschat of interpretatiekader om over ‘niet-witte’ kunst te praten (discursief tekort), waardoor er vaak op een eenzijdige, paternalistische uitsluitende manier gepraat wordt. Ten tweede is er een evaluatief tekort omdat er geen artistiek inhoudelijke criteria zijn om andere kunstenaars te evalueren. Sociale criteria worden zodoende belangrijker, waardoor een tweederangskunst ontstaat. Ten derde is er een informatief tekort omdat er te weinig zicht is op netwerken om interessante contacten te leggen of goede informatie te verkrijgen. Ten slotte is er sprake van een zichtbaarheidstekort omdat de verschillende ervaringen of praktijkmodellen onvoldoende zichtbaar zijn (Jans, 2006, p. 189).

De missie van ZebrArt kan bijgevolg als brandend actueel beschouwd worden, aangezien zij de kloof wil dichten door zich op het informatief en het zichtbaarheidstekort te richten. ZebrArt werkt namelijk als intermediair tussen culturele sector en gevluchte kunstenaar. Het maakt contacten leggen mogelijk en informeert over de aanwezigheid, de talenten en de activiteiten van de kunstenaars. Zo vergroot het ook de algemene zichtbaarheid van gevluchte kunstenaars. Door de aandacht voor sensibilisatie kan zij eveneens het discursief tekort en het evaluatief tekort aankaarten. Er wordt geen nieuw interpretatiekader aangereikt, maar het westerse

referentiekader wordt wel opengebrouwen door reflectie over de ethnocentrische kwaliteitscriteria.

4.1.2 Specifieke noden en behoeften van de doelgroep

De hoofddoelgroep van ZebrArt zijn migranten-kunstenaars van de eerste generatie met een vluchtverhaal. Eerst wordt er een beeld geschetst van de problemen waarmee immigranten en 'niet-westerse' kunstenaars mee geconfronteerd worden. Deze zaken zijn van toepassing op zowel tweede en derde generatie migranten die hier geboren zijn, als op migranten van de eerste generatie of nieuwkomers. Vervolgens wordt dieper ingegaan op de specifieke knelpunten van nieuwkomers en gevluchte kunstenaars.

- De subalterne kunstenaar: uitsluiting en onzichtbaarheid

Immigranten krijgen vaak te kampen met vooroordelen en discriminatie. Migratie wordt namelijk als een 'probleem' beschouwd en is een actuele en prominente politieke en sociale zorg. Het overschrijden van grenzen wordt als een bedreiging gezien voor de internationale politieke stabiliteit (Keely, 1996), een verstoring van de *national order of things* (Malkki, 1995) en een inbreuk op het grondprincipe van het moderne staatssysteem, namelijk sedentariteit (Joppke, 1999). Bovendien bestaat er in de collectieve verbeelding van migranten ontvangende landen een eindeloze stroom van immigranten en vluchtelingen van overal (Sassen, 1999). Deze politieke afkeer jegens migratie en het beeld van 'invasie' worden ook gereflecteerd in de algemene publieke houding (Paspalanova, 2006).

Voor allochtone en migranten kunstenaars wordt dit sociaal-politieke discours vertaald in een onzichtbaarheid in en uitsluiting van het culturele veld. De 'niet-westerse' kunstenaar is een subalterne kunstenaar en heeft in feite steeds weinig of geen kansen gekregen op de Europese kunstmarkt (Jans, 2006). Alle nieuwe kunstenaars worden met drempels geconfronteerd. Voor makers met een niet-westerse achtergrond komt er echter vaak nog een impliciet, maar sluipend ethnocentrisme, c.q. eurocentrisme bovenop (Van Dienderen, e.a., 2007). Het ideologische discours van oriëntalisme, primitivisme en exotisme, met wortels in de koloniale periode, houdt volgens Araeen (1998) nog steeds stand in de beoordeling van niet-westerse kunst.

De onzichtbaarheid die hieruit vloeit is tweeledig. Enerzijds is de andere kunstenaar letterlijk afwezig. Hij wordt niet tentoongesteld, hij wordt niet geprogrammeerd, hij wordt niet gepubliceerd, hij wordt niet gerecenseerd, hij wordt niet geïnterviewd. Anderzijds wordt de

kunstenaar wel opgenomen in het reguliere aanbod, maar krijgen niet-artistieke criteria de bovenhand op artistieke criteria. De kunstenaar is dan wel fysiek aanwezig, maar blijft hij als kunstenaar onzichtbaar (Jans, 2006). Hij blijft onzichtbaar omdat hij representatief wordt geacht voor zijn ganse gemeenschap. Er wordt al te vaak een stigmatiserende en reductionistische relatie geïnstalleerd tussen de allochtone kunstenaar aan de ene kant en de gemeenschap die ze zagezegd zouden representeren aan de andere kant (Haffou, 2002). Niet-westerse kunstenaars worden zo gereduceerd tot collectieve en essentialistische identiteiten, waarbij er meer aandacht is voor hun afkomst dan voor hun artistieke intenties. “Kunstenaars moeten de zaken niet bevestigen, maar ze in vraag stellen. Van allochtone kunstenaars wordt echter altijd verwacht dat zij iets van hun cultuur bevestigen”, zoals Jans benadrukt in de documentaire Kunst Kleurt⁴. Dit neemt de vorm aan van een dominant betoog dat het potentieel van de kunstenaar inperkt. Beleidsmakers en programmatoren denken graag en snel dat het werk van niet-Vlaamse kunstenaars een sociale, eerder dan een artistieke finaliteit heeft (Van Dienderen, e.a., 2007). Allochtone kunstenaars krijgen door dit stigma vaak enkel een plaats in de artistieke sector met experimentele middelen of in de sociaal-culturele sector als ze iets brengen dat gelinkt is aan hun etnisch-culturele identiteit (Peleman e.a., 2009). Dit kan grote frustratie uitlokken.

Als je van een andere origine bent word je veel meer gelokt voor socioculturele animatie. Maar daar ben je geen kunstenaar, maar animator. (...) Dat is een van de dingen die me vaak irriteren. Want je wil als kunstenaar interventies maken. (...) Wij willen geen animaties gaan doen, maar als een kunstenaar behandeld worden! Wij zijn geen exotische animatoren!

Erkenning krijgen ze dus zelden vanuit de culturele sector, waardoor slechts weinigen de overstap naar de professionele sector (kunnen) maken. De tweeledige onzichtbaarheid kan ook te wijten zijn aan een botsing tussen ‘westerse’ en ‘andere’ kwaliteitscriteria. Zo geeft Trienekens (2004) het voorbeeld van een Turkse theatervoorstelling in een plaatselijk cultureel centrum waar tijdens de voorstelling ook gegeten en gepraat wordt, waar kinderen binnen en buiten lopen. Het geeft aan dat op dit soort producties de vertrouwde westerse kwaliteitscriteria, zoals vakmanschap, originaliteit of gelaagdheid moeilijker toepasbaar zijn. Indien men ze toch probeert toe te passen, dan leidt dit meestal tot de conclusie dat deze producties niet van voldoende kwaliteit zijn. Niet-westerse kunst wordt zo vaak geassocieerd met traditie, ambachtelijkheid en premoderne ontwikkelingsstadia (Van Dienderen, e.a., 2007: 307).

⁴ Documentaire van Nakhla vzw (2010).

De praktische gevolgen van dergelijke clichés zijn vaak vernietigend voor de kunstenaars in kwestie: hun creaties worden door de programmatoren van kunstencentra of theaterhuizen vaak afgedaan als zijnde van te lage kwaliteit, waardoor ze niet opgenomen worden in de programmering. Met als gevolg dat deze producties geen podium krijgen, in de marge van het grote cultuurgebeuren blijven steken of in eigen kring blijven. Het belet hen in te stromen in de reguliere artistieke sector. Een apart circuit is echter wat deze kunstenaars willen vermijden.

Onze kunst moet niet apart staan. Wij willen ook deel zijn van het globale België als kunstenaar (...) Wij zijn ook van nut voor de maatschappij. Wij willen niks afpakken, wij willen alleen maar dat wij... erkend zijn.

De culturele sector is natuurlijk voor velen een gesloten circuit. Dit is zo voor elke beginnende of nog onbekende kunstenaar. Toch wordt het door vele respondenten als nog moeilijker en ontoegankelijker ervaren voor allochtone kunstenaars omwille van discriminatie en vooroordelen.

Het is een gesloten circuit, maar niet enkel voor buitenlandse kunstenaars. (...) De galerijen zijn iets te restrictief, ze hebben hun eigen filosofie en hun eigen eisen die soms onrealistisch zijn. Soms, als jouw naam een beetje vreemd klinkt, willen ze niet meer met je discussiëren.

Some of the galleries said "You are not a real artist". But the problem is that people won't accept you as an artist because you are a foreigner. That's why it's risky to accept you as an artist. I have heard it from many gallery keepers: "We believe in you and we like your works, but if we accept you we would lose customers because you are foreigner."

Een respondent wees op het feit dat diversiteit en interculturaliteit in de Vlaamse culturele sector nog steeds geen evidente aspecten zijn, waardoor allochtone kunstenaars nog geen volwaardige plaats kunnen opnemen in het kunstenveld. Het wordt wel gezien als een proces waar naartoe wordt gewerkt.

We zijn nog niet in een stadium waarin de interculturele werking gewoon is, zoals in Amsterdam of Parijs. We zijn echt met een heel langzaam proces bezig in Vlaanderen. Maar dat komt wel!

De Vlaamse kunstwereld is ook ontoegankelijk voor allochtone kunstenaars vanwege het strikte onderscheid dat gemaakt wordt tussen amateurs en professionals. In verschillende landen en culturen wordt kunst echter niet als beroep gezien, waardoor jonge allochtonen niet zo gauw op het idee komen om (hier) een kunstopleiding te volgen (Bogaerts, 2005). Heel wat kunsthuzen beschouwen deze kunstenaars daardoor niet als professionele kunstenaars, terwijl zij misschien wel op professionele wijze met hun kunst bezig zijn.

Mohamed Ikouban, de artistieke leider van het nomadisch kunstencentrum Moussem, benadrukt de nood aan coaching van allochtone artiesten. Hij wijst erop dat het traject van allochtone artiesten anders verloopt dan dat van autochtone artiesten, omdat de allochtone kunstenaars slechts zelden een kunstopleiding (in België) gevolgd hebben. “Zolang er geen mensen uit de kunstopleidingen stromen, zal het “allochtone” kunstenaarschap een efemer verschijnsel blijven, met een beperkte levensvatbaarheid”, waarschuwt hij. Tot het zover is moet men ze stelselmatig de kans geven om te groeien en intensief ondersteunen (Hillaert, 2010). Allochtone kunstenaars blijken echter nog meer aan hun lot overgelaten dan de gemiddelde autochtone kunstenaar, zoals blijkt uit het onderzoeksrapport van CIMIC, *Rewind and Fast Forward*. ZebrArt wordt in dit rapport vernoemd als een van de weinige initiatieven die ondersteuning aan allochtone kunstenaars biedt en daarmee inspeelt op een van de blinde vlekken in het cultuurlandschap⁵ (CIMIC, 2010).

- **Nieuwkomers en vluchtelingen: specifieke knelpunten**

Wat betreft de beleving en de ervaringen in de maatschappij is er een groot verschil tussen allochtonen (tweede of derde generatie) en eerste generatie migranten. In eerste plaats hebben allochtonen meestal de Belgische nationaliteit, in tegenstelling tot nieuwkomers en vluchtelingen. Zij opereren dus vaak vanuit andere drempels.

In onderstaand citaat worden enkele specifieke problemen opgesomd en wordt het verschil met een kunstenaar die in België is opgegroeid of een autochtone kunstenaar duidelijk gemaakt.

Die mensen [nieuwkomers] komen als kinderen. Zij komen naar hier en weten niks. Daarom zijn ze anders dan Belgische kunstenaars. Een Belgische kunstenaar heeft meer chance. Hij is hier opgegroeid, hij kan netwerken, hij kent de galerieën, hij kent de taal, hij kan alles.. Maar wij... (...) je kan niks spreken, je hebt geen contacten, je woont in Petit Château⁶ ofzo,.. Dat is een hele moeilijke situatie.

Het gevoel terug kind te zijn is een goede symboliek die de gehele problematiek van nieuwkomers omvat. Een kind weet niets, kent niets of niemand en moet alles (terug) leren.

Taal wordt als belangrijke praktische barrière ervaren. Het niet of minder goed beheersen van de Nederlandse taal betekent een serieuze belemmering voor het vinden van informatie, het opbouwen van netwerken, het maken van promotie voor eigen werk enzovoort. Kortom, zonder

⁵ Merk hier op dat het CIMIC rapport geen onderscheid maakt tussen nieuwkomers en allochtone kunstenaars, terwijl ZebrArt dat expliciet wel doet.

⁶ Petit Château of het Klein Kasteeltje is een opvangcentrum voor asielzoekers te Brussel.

kennis van het Nederlands is toetreding tot de Vlaamse culturele sector (of maatschappij) praktisch onmogelijk. Vluchtelingen die in België toekomen spreken echter zelden of nooit Nederlands. Enkelen spreken wel Frans of Engels en beheersen die taal zelfs perfect.

In Vlaanderen en Brussel werd veel geïnvesteerd in NT2 (Nederlands als tweede taal). In 2004 werden de 'Huizen van het Nederlands' opgericht, wat voor een goede coördinatie van het aanbod zorgde. De lessen van basiseducatie (voor laaggeschoolden) en van de Centra Volwassenen Onderwijs (voor middengeschoolden) zijn grotendeels gratis. De lessen voor hogeschoolden, die in universitaire talencentra georganiseerd worden, zijn dat echter niet. De prijzen van de taalopleidingen variëren tussen €500 tot meer dan €2.000. De meeste vluchtelingen kunnen deze opleidingen aldus niet betalen. Bovendien is een OCMW zelden bereid in de kosten tussen te komen.

Naast de prijs zijn er nog andere obstakels. Zo bestaan er voor asielzoekers tijdens de eerste zes maanden van de asielprocedure nauwelijks mogelijkheden om een van de landstalen te leren. Bovendien kampen sommige vluchtelingen door het onvrijwillige vertrek uit hun thuisland met psychologische moeilijkheden en concentratieproblemen (Miller, e.a., 2002). Anderen hebben reeds een leeftijd bereikt waarop het niet makkelijk is een nieuwe taal te leren en te beheersen.

Vooraf voor de kunstdisciplines waarin taal centraal staat, zoals literatuur, theater en muziek, is deze barrière zeer belangrijk. Individuele expressie komt namelijk het beste over in de eigen moedertaal, maar dit betekent een grote beperking in een eventuele doorbraak in de Vlaamse culturele sector. Vooral tijdens de werkgroep met de schrijvers werd dit als voornaamste knelpunt ervaren. Ook de muzikanten uitten dit probleem, hoewel zij nog gebruik kunnen maken van de woordeloze taal van de muziek zelf of kunnen zingen in een tweede taal als Frans of Engels.

Een andere grote belemmering is het gebrek aan netwerken. Een sociaal netwerk of sociaal kapitaal is cruciaal voor iedere beginnende kunstenaar. Het opent deuren en biedt de mogelijkheid expertise en ervaringen uit te wisselen en inspiratie op te doen. Aangekomen in een nieuw land vallen nieuwkomers echter opeens zonder netwerk in die nieuwe omgeving. Vluchtelingen kennen doorgaans bijna niemand of zelfs niemand in België, omdat ze vaak van de ene op de andere dag uit hun land zijn moeten vertrekken op zoek naar bescherming. Een nieuwkomer in het land kan dus best een helpende hand gebruiken bij het opbouwen van een sociaal netwerk, omdat het zonder extra aandacht hiervoor zeer lang kan duren voor een volwaardig netwerk is opgebouwd. Laat staan een netwerk dat kan ingezet worden om de weg te vinden tot in de kunstwereld.

Uit de werkgroep met de muzikanten bleek bovendien dat het voor velen van hen vooral moeilijk is netwerken buiten de eigen etnische gemeenschap op te bouwen. Vaak treden ze enkel op binnen de eigen gemeenschap, die dikwijls traditionele concerten eist. De muzikanten willen breder gaan dan hun gemeenschap en de traditionele muziek, maar weten vaak niet hoe.

Daarnaast zijn er nog andere obstakels, zoals het gebrek aan informatie en praktische kennis over de structuur van de culturele sector of het bestaan van culturele organisaties. Er is ook een gebrek aan informatie over mogelijke subsidiekanalen, concrete subsidieaanvragen en educatiemogelijkheden. Bovendien hebben vele nieuwkomer-kunstenaars een gebrek aan informaticakennis, wat het zelfstandig vervaardigen van promomateriaal en digitaliseren van het portfolio in de weg staat. Sommigen hebben ook hun gehele werking moeten achterlaten, waardoor ze geen enkel werk meer in handen hebben en aldus geen portfolio kunnen opstellen.

Deze onwetendheid en praktische obstakels gaan vaak gepaard met een statusverlies, iets wat de meeste vluchtelingen bij hun komst naar België in meer of mindere mate moeten verwerken.

Je bent kunstenaar, je bent een persoon, je bent slim... Maar vanaf dat je hier komt voel je je als een kind.

In België aangekomen is de sociale identiteit die werd opgebouwd in het thuisland van geen waarde meer. Heel wat gevluchte kunstenaars hebben gestudeerd in hun thuisland, komen uit een welgesteld gezin of hadden een artistieke carrière opgebouwd. In België worden ze echter geconfronteerd met diplomagelijkschakeling, armoede en onbekendheid.

Diplomagelijkschakeling is niet altijd evident. Zo worden bijvoorbeeld niet alle diploma's erkend. Er wordt gekeken naar de studieduur van de opleiding die gevolgd werd in het thuisland, naar de inhoud en naar het niveau van deze opleiding. Dit alles moet overeenkomen met programma's van gelijkaardige studies hier. De buitenlandse school of universiteit moet ook erkend zijn door het ministerie van onderwijs in het thuisland. Bepaalde studies worden nooit erkend, zoals een rechten- of artsens studie. Ook kunstopleidingen worden soms moeilijk erkend.

Bij mij [is mijn diploma] niet [erkend]. Ik ben ook op een oppervlakkige manier behandeld. Tien minuten, het moest snel snel. Ik zei "sorry, maar dit is mijn leven". Ik heb twaalf jaar als leerkracht lesgegeven, plastische opvoeding. Ik heb dit gestudeerd, restauratie van schilderijen. Maar toch zeiden ze "dat zijn klassieke oefeningen", klassiek op de slechte manier bedoeld: niet van waarde.

Bij ons zijn er veel artiesten die meer dan twaalf jaar gestudeerd hebben, maar in een soort informele opleiding. Informeel omdat zij hier geen officieel diploma van krijgen. Het is een soort nationaal ballet waar ze gedurende twaalf jaar gevormd worden op een intensieve manier. De

mensen die van daar kwamen zijn echt gekwalificeerde artiesten, maar ze hebben [hier] geen erkend diploma.

Hier in België is dat [diploma] niets meer waard en dat vind ik wel een klap in mijn gezicht. Ik heb zo veel energie en werk in de kunst gestoken, dan kom je hier en wordt er gezegd: “dat is niks, dat moet je vergeten”. Alles wat ik in mijn moederland heb gedaan is niks hier in België.

In de meeste culturen is kunst trouwens een onderdeel van het dagelijkse leven (Bogaerts, 2005). Heel wat talentvolle kunstenaars kunnen aldus geen goed curriculum vitae voorleggen omdat bijvoorbeeld geen enkele journalist een mooi artikel over hem heeft geschreven, of omdat de opleiding die hij heeft genoten in eigen land hier niet aanvaard wordt als geldig diploma. Hierdoor worden ze zelden serieus genomen door kunsthuizen.

De reeds opgebouwde artistieke carrière in het thuisland wordt eveneens slechts zelden erkend. Ook al waren ze een professionele of gerespecteerde kunstenaar, aangekomen in België moeten ze hun gehele werking en naam terug opbouwen. Aan bekendheid winnen is echter niet zo vanzelfsprekend, en zeker niet met de voorgaande barrières in het achterhoofd.

When you're new here, you're unknown. Especially when you're from a small country like mine (...). When you come from a foreign land it means that you are unknown here.

Like, out of nowhere, I can't just come from Taiwan, Bhutan, Bangladesh or Palestine, I cannot just say “well, here is my work!” and people see it.

De sociaal-economische situatie waarin vluchtelingen terecht komen is evenmin rooskleurig. Velen moeten rondkomen met een leefloon uitgekeerd door het OCMW en vinden moeilijk werk. Het gebrek aan middelen door een zwakke financiële positie maakt het vaak onmogelijk zich ten volle aan de kunst te wijden. Ze moeten hier trachten te overleven en opnieuw hun weg uitbouwen.

Vluchtelingen hebben nog maar net hun ogen in België, maar hun hersenen... Productie is niet mogelijk omdat zij alleen maar problemen hebben en proberen te overleven.

Sommigen worden tewerkgesteld volgens het Artikel 60 statuut⁷. Dit doet hen echter nog verder afwijken van hun artistieke activiteiten, waardoor sommigen zich verloren gaan voelen. Een muzikant getuigde bijvoorbeeld dat hij in zijn thuisland beroepsmuzikant was bij verschillende

⁷ Door tewerkstelling aan te bieden in het kader van artikel 60 & 7 treedt het OCMW op als werkgever met als doel de cliënten het vereiste aantal werkdagen te laten presteren om in regel te komen met de sociale zekerheid en om de kansen op de reguliere arbeidsmarkt te verhogen. Deze vorm van tewerkstelling dient om deze personen na een lange periode van inactiviteit te motiveren om te werken en te leren organiseren. Een nieuw levensritme wordt aangeleerd.

baletten en hiermee de wereld rondreisde. Nu wordt hij door het OCMW “gedwongen” te werken bij de groendienst. Hierdoor kan hij zijn “echte beroep” als artiest niet meer uitvoeren en voelt hij zich erg verloren.

Velen kampen ook met de verwerking van trauma's. Deze factoren kunnen zwaar doorwegen op de gemoedstoestand en psychosociale gezondheid (Miller, e.a., 2002).

Een vluchteling is net zoals een universele kunstenaar omdat hij alleen is, met eenzaamheid. De vluchteling is ook alleen met zijn problemen. De problemen, de angst, zijn de motor van de kunstenaar. We zouden graag niet behandeld worden als een mens met een mentale handicap, maar we hebben te maken met kunstenaars die wel geestelijke problemen hebben doordat ze gevlucht zijn en geen mogelijkheden hebben. (...) Ze zijn gevlucht, ze zijn hun netwerk van kennissen verloren en ze hebben geestelijke problemen. En dan worden we allemaal een beetje ZebrArt op het einde, zo een beetje gek.

Velen kennen ook een lange periode van artistieke inactiviteit, vooral tijdens de periode van de asielprocedure en verblijf in een opvangcentrum.

Ik heb gewerkt als animator in het Klein Kasteeltje. Daar heb ik veel talenten gezien die niets kunnen doen omdat zij geen plaats, geen potlood, geen mogelijkheden hebben. Dat worden geestelijke problemen erbij.

Ten slotte kan ook een confrontatie ervaren worden met westerse culturele codes of formats die verschillen van die van het thuisland. Hoewel sommige respondenten benadrukken dat kunst internationaal is en in de kunsten nationaliteit of etnische achtergrond van geen belang is, is er toch een zekere inleiding nodig in de cultuur en levenswijze van het nieuwe thuisland.

What I feel is that there is a huge difference between my style and European style. The people in Europe and the people in India, the lifestyle is quite different, the mindset, the culture... So for me it was also very hard to expose myself, to get myself into it.

4.1.3 Nut en noodzaak van de benadering als aparte doelgroep?

De vraag kan gesteld worden of de benadering van gevluchte kunstenaars als aparte doelgroep eigenlijk wel nuttig en relevant is. Wat zijn voor- en nadelen van categoriaal werken wanneer men culturele uitsluiting wil tegengaan? Wat zijn voor- en nadelen van inclusief werken? Deze discussie wordt ook gevoerd in het cultuurpolitieke debat rond de invulling en uitvoering van interculturaliteit en diversiteit.

Eenzijds kan categoriaal werken of doelgroepenbeleid het gevaar met zich meebrengen dat men hierdoor stigmatiseert, etiketteert of stereotypen in de hand werkt. Het werkt dus feitelijk contraproductief en bereikt exclusie in plaats van inclusie (CIMIC, 2010; Van Dienderen, e.a., 2007). Het grote probleem van deze politiek is dat het een dubbele standaard uitzet voor de artistieke kwaliteit die verwacht wordt van een niet-witte kunstenaar. Het gevaar bestaat dan dat de werken van de kunstenaar geselecteerd worden omwille van niet-artistieke redenen, zoals de mogelijkheid het westerse publiek te informeren over niet-Europese culturen (Haffou, 2002). De kunstenaar krijgt dan geen plaats of waardering als artiest en blijft in een apart circuit steken. Hier past het voorbeeld van de allochtone kunstenaar die enkel een plaats krijgt met experimentele middelen of als hij iets brengt dat gelinkt is aan zijn etnische achtergrond (Peleman, 2009). Het versluiert dat allochtone kunstenaars in de eerste plaats *kunstenaars* willen zijn, eerder dan maatschappelijke werkers (Van Dienderen, e.a., 2007: 308).

Anderzijds is het gevaar van inclusief werken dat er te weinig geëxpliciteerd wordt waardoor specifieke acties of realisaties niet meer onderscheiden worden of interculturaliteit in feite meer een discours dan een praktijk is (CIMIC, 2010). Met een inclusieve benadering verliest men tevens de specifieke noden en behoeften die bestaan voor één bepaalde groep uit het oog.

Uit het voorgaande is trouwens gebleken dat er, hoewel er overlappingsen zijn, wel degelijk verschillen zijn tussen de ervaren problemen van eerste generatie migranten of vluchtelingen en tweede of derde generatie migranten. Nieuwkomers ondervinden zeer specifieke drempels in de instroom in de artistieke sector. Daarenboven dient er een besef te zijn van de “kwetsbaarheid” die specifiek geldt voor deze doelgroep (zie eerder: 3.1.2) om op een ethisch correcte manier met hen om te kunnen gaan.

Bovendien werkt ZebrArt in feite volgens een “en-en formule”. Het lijkt dat het project vertrekt vanuit een sterke categoriale benadering, namelijk ‘de gevluchte kunstenaars’. Het wil echter gevluchte kunstenaars dezelfde kansen bieden als Vlaamse kunstenaars. Om de situatie recht te trekken worden gevluchte kunstenaars als aparte groep benaderd. Een tijdelijke afbakening als aparte groep wordt dus noodzakelijk geacht om efficiënt en pragmatisch de specifieke drempels weg te werken. De creatie van een apart circuit waarin gevluchte kunstenaars als gestigmatiseerde en geïsoleerde groep hun ding kunnen doen is net wat ZebrArt wil vermijden. Het gelooft er in na verloop van tijd de verschillen te hebben weggewerkt, waardoor hopelijk automatisch het talent van de kunstenaar zichtbaar wordt en niet hun afkomst. Een tijdelijke categoriale benadering dient zo een inclusief resultaat. ZebrArt is met andere woorden een project dat, als het erin slaagt haar doelstellingen te realiseren, haar eigen noodzaak zal opheffen.

ZebrArt legt ook steeds de expliciete nadruk op de artisticiteit van hun leden. Directe associaties van een kunstenaar met etnisch-culturele afkomst worden afgewezen om stereotypering te ontcrachten. Toch wordt er geen afstand genomen van de sociale of maatschappelijke neveneffecten van de praktijk. De nadruk op het artistieke sluit de andere effecten van kunst niet uit. Kunst kan namelijk een mentaliteitsverandering inhouden, paradigma's doen switchen, categorieën provoceren of relevante en urgente proposities in zich houden (Van Dienderen, e.a., 2007). ZebrArt wil dan ook steeds door het zichtbaar maken van de verschillende artistieke talenten een nieuwe discussie over kwaliteit op gang trekken.

4.2 Effectiviteit van de activiteiten

Na evaluatie van de geformuleerde waarden in de missie van ZebrArt worden nu de strategieën nader bekeken (voor een schematische weergave van de hoofddoelstelling, strategische en operationele doelstellingen zie p. 24). De vraag is of de activiteiten van ZebrArt een antwoord bieden op de noden en behoeften van de kunstenaars en werkelijk bijdragen tot het beoogde hoofddoel, namelijk gelijke kansen voor gevluchte kunstenaars en (beginnende) Vlaamse artiesten. In deze evaluatie ligt de focus op de eerste strategische doelstelling: *empowerment* van de kunstenaars, aan de hand van promotie, netwerking en informatie. Dit zijn tevens de drie kernfuncties van ZebrArt.

Het is natuurlijk moeilijk te duiden met harde bewijzen of ZebrArt effectief bijdraagt in het proces van verzelfstandiging en professionalisering van de kunstenaars. Als er een ZebrArt artiest kan doorbreken en carrière maakt, in welke mate is dit dan te danken aan ZebrArt alleen? Daarom wordt hier meer gekeken naar het gevoelsmatig aspect. Zo werd in de focusgesprekken gepeild naar de betekenisverlening en de beleving van de betrokkenen zelf. Dit zijn tevens belangrijke kenmerken van kwalitatief onderzoek (Baarda e. a., 2005).

Promotie en netwerking worden door de respondenten aangeduid als cruciale elementen om zichtbaar te worden in het culturele veld en aldus de kansen tot uitbouw van een professionele carrière te verhogen. Dit zijn dan ook de functies van ZebrArt die het belangrijkste geacht worden.

4.2.1 Promotie

Promotie is een eerste stap tot het vergroten van de zichtbaarheid van gevluchte kunstenaars in het culturele veld. Dat deze promotie collectief gebeurt via een officieel project blijkt effectiever

te zijn dan individuele promotie. Er wordt ook vanuit gegaan dat een grotere bekendheid van ZebrArt de opbouw van bekendheid en de artistieke carrière van de individuele kunstenaar ten goede zou komen en dat collectieve promotie kan leiden tot individuele bekendheid. De kunstenaars schrikken er niet voor terug om naar buiten te komen als ZebrArt kunstenaar, omdat hun aansluiting hen ook individueel sterker maakt. Omgekeerd telt ook dat wanneer een ZebrArt artiest naam kan maken dit ZebrArt en alle ZebrArt-artisten ten goede kan komen.

When you have someone like Jérémie [Hakeshimana], the one who is nominated for an Oscar⁸. It's a huge thing! If somebody is nominated! (...) This is something I think [ZebrArt] should put first, because it is a way to introduce us to the audience here, to the people who have interest in the culture of creative people. It can open us doors to get in the cultural society. So, if you search these names you would find very important names in their countries and in the world! (...) So I think if the people here know that with ZebrArt, who got this talents, people who are important in their country, I think they can also take care of us, as creative people.

Promotie door ZebrArt telt bovendien als een eerste erkenning van het werk van de kunstenaar wat de stap naar aandacht vanuit de culturele sector vergemakkelijkt.

ZebrArt is a wonderful platform because your recognition is being made by a platform, so people would be interested in it as well. (...) If it is recognized by an organization it is easier to penetrate.

Voor velen is de website en online databank van ZebrArt het enige promotiekanaal, wegens gebrek aan middelen of gebrek aan kennis van de taal.

Wij hebben geen platform als anderstaligen, of als vrienden om jezelf te promoten. Die middelen zijn er niet. Met ZebrArt is dit mogelijk. (...) Maar normaal moet je daarvoor betalen en je hebt de middelen niet, dus je kan dat niet doen.

As a foreigner, as an alien artist, we all need a platform where someone can speak for us. My experience these days is that ZebrArt really speaks good for the alien artists. Because an artist doesn't has to explain his work all the time. As of him [andere respondent], excuse me for saying this, he cannot speak good English, but I'm sure the work he is bringing here is probably good work. (...) So for him, ZebrArt is a wonderful platform to expose his work into this society. (...) Because as for artists concerns, language should not be a barrier. So the biggest barrier is being broken by ZebrArt.

Anderen hebben wel een eigen website, maar geven toch de link door van ZebrArt wanneer hen om hun gegevens of portfolio wordt gevraagd. Het is een professionele website, met een

⁸ Jérémie Hakeshimana werd recent genomineerd voor de muziek die hij componeerde voor de Belgische kortfilm Na Wewe.

duidelijke en kenmerkende lay-out, die dynamisch en visueel aantrekkelijk is. ZebrArt maakt ook visitekaartjes voorzien van het ZebrArt logo die ook gebruikt worden door de respondenten.

Of men effectief meer gecontacteerd wordt door culturele organisaties sinds de aansluiting bij ZebrArt valt moeilijk te duiden met kwantitatieve data. Soms is het duidelijk dat ZebrArt als bron dient waaruit de culturele sector kan putten, zoals bijvoorbeeld blijkt uit een artikel met Sergei Andreev (Ceurvelts, 2010), een ZebrArt-kunstenaar:

Canvas stootte op mijn profiel op de site van ZebrArt en vroeg me of ik niet wilde deelnemen aan de Canvascollectie. Uiteraard! Ook al raakte ik dan niet geselecteerd, het was een positieve ervaring.

Bij contactopname wordt echter niet iedere keer gezegd welke weg werd afgelegd om de contactgegevens van de artiest te bekomen. Toch had de meerderheid van de respondenten wel het gevoel dat ze meer gecontacteerd werden en dit te danken hadden aan de promotie door ZebrArt.

Naast dit praktische nut van de website werkt promotie en erkenning door ZebrArt vaak ook motiverend en verhoogt het de eigenwaarde en het artistieke zelfrespect.

Mijn gedichten staan op de bladwijzer van ZebrArt. Daardoor voel ik me trotser.

Kortom, doordat ZebrArt de functie van (virtuele) laagdrempelige en neutrale curator op zich neemt wordt tegemoet gekomen aan de behoefte van vergrote zichtbaarheid. Door dit zichtbaar maken van talenten en een eerste erkenning van het werk hebben de respondenten het gevoel dat de deuren naar de kunstensector (sneller) geopend kunnen worden.

Hierbij wordt opgemerkt dat het voornamelijk om passieve promotie via de website gaat, waarbij de kunstenaars zelf moeten bepalen of zij hier actief mee omgaan of niet. Promotie is ook enkel mogelijk als de kunstenaars zelf informatie doorgeven. De mate van promotie en het up to date houden van de portfolio is dus grotendeels hun eigen verantwoordelijkheid. Toch ondervindt de projectverantwoordelijke dat enkele kunstenaars (tijdelijk) van de radar van ZebrArt verdwijnen. Soms verdwijnen er ZebrArt artiesten van de radar omdat zij wegens economische of familiale redenen niet meer met hun kunst bezig zijn. Eens deze passieve artiesten terug actief zijn nemen ze meestal wel opnieuw contact op.

Bij vele respondenten is er echter wel de vraag te horen naar meer gestructureerde promotie door ZebrArt. Meer media-aandacht, voor ZebrArt-kunstenaars en gevluchte kunstenaars in het algemeen, wordt nuttig geacht.

Een uitdaging voor ZebrArt zou zijn om te werken met de media. Want als je niet in de media komt, besta je niet. Niemand denkt dat je echte ervaring of waarde hebt. Maar eens dat je in de media komt, zelfs mensen die niet echt goed zijn, dan trek je de aandacht van iedereen en zo kunnen ze de kans krijgen om hun werk aan iedereen te tonen.

Promotie en zichtbaarheid zijn ten slotte aspecten waar een blijvende nood aan is. Dit wordt door veel respondenten benadrukt.

I think my duty is showing the work, not selling the work. [That's why] my affiliation [to ZebrArt] is not temporary. Even if I'm an established photographer, I'll still need and search and support ZebrArt. Because I always believed in a platform to share my work.

4.2.2 Netwerking

De netwerkfunctie van ZebrArt wordt als tweede belangrijkste functie beschouwd. Velen benadrukken dat de hulp van ZebrArt bij het opbouwen van een netwerk noodzakelijk is. Enerzijds is het leggen van contacten in de culturele sector (met Vlaamse culturele organisaties en kunstenaars) belangrijk. Anderzijds wil men ook contacten leggen met andere ZebrArt-kunstenaars. De hulp en mogelijkheden die ZebrArt hierbij biedt worden voor velen als noodzakelijk geacht omdat ze als nieuwkomers over geen netwerk beschikken en vaak de taal niet kennen.

To be honest, the only chance I have got in Belgium is ZebrArt. I had no other actions outside ZebrArt.

Without ZA it would be very difficult, if not impossible, to make social contacts in the cultural sector. Probably impossible.

Andere (ZebrArt-)kunstenaars ontmoeten werkt inspirerend en motiverend. Het genereert nieuwe ideeën en samenwerkingen en leidt tot nieuwe contacten. Het blijkt bovendien belangrijk te zijn mensen te leren kennen die zich in een vergelijkbare situatie bevinden of die dezelfde interesses delen. Dit werkt versterkend. Het is vaak dankzij ZebrArt dat deze contacten gelegd worden.

Als je op een repertoire van artiesten bent voel je ook dat je niet alle en bent. Er is een gemeenschap van artiesten. Dat is een extra motivatie om niet alles weg te doen. Want je ziet een groot repertoire van kunstenaars van andere origine, van vluchtelingen - origine. Dan kan je niet zeggen "Ik heb mijn eigen problemen". Er zijn andere mensen met bijna dezelfde problemen.

It is through ZebrArt I got to know new people, who became friends of mine. So it's something important. Especially when you are a writer or a poet you have to know your people, be with your people. Because sometimes you have to talk to somebody who can understand your mind and your thoughts. So it's something really important of ZebrArt to introduce us.

Voor mij [betekent ZebrArt een extra motivatie], omdat je voelt dat kunst belangrijk is. Ten tweede zie je ook met wat andere kunstenaars bezig zijn. Het is een beetje een gevoel dat je niet alleen bent.

Concrete netwerkmogelijkheden die ZebrArt biedt zijn de publieksevenementen en de ontmoetingsmomenten voor de kunstenaars. Een voorbeeld van een ontmoetingsmoment is "ZebrArt meets SinArt" dat in 2010 plaatsvond. De 'Vlaamse' organisatie SinArt, een project van het cultuurcentrum van Sint-Niklaas⁹, werd toen uitgenodigd om kennis te maken met de kunstenaars van ZebrArt. Het concept "ZebrA Crossing, een intiem kunstenparcours" in november 2010 was in feite een combinatie van een ontmoetingsmoment en een publieksevenement. Kenmerkend aan dit evenement waren de laagdrempeligheid en gemoedelijkheid, wat spontane interacties mogelijk maakte. De evenementen en ontmoetingsmomenten worden door de respondenten als motiverend en versterkend ervaren.

Het evenement Zebra Crossing in Gent bijvoorbeeld, dat is een manier om mij te motiveren om nog te creëren en kunst uit te voeren.

Toch bleek dat nog niet iedereen naar dergelijk evenement was gegaan, zelfs na aansluiting van langer dan een jaar. Opvallend was dat één respondent zelfs geen weet had van deze momenten. Dit kan te wijten zijn aan het feit dat er tijdens de intake, die door een vrijwilliger gebeurde, niet genoeg informatie over de werking van ZebrArt werd gegeven.

De vraag naar meer van dergelijke momenten werd geuit, evenals het voorstel meer activiteiten te doen met enkel ZebrArt-artisten. Ze wensen ook meer podia of expositiemogelijkheden te krijgen via ZebrArt. Dit ook in het kader van een algemene promotie voor ZebrArt en haar kunstenaars. Er is dus een vraag van veel ZebrArt-kunstenaars om meer als collectief naar buiten te komen en nog meer zichtbaar te worden. Samenwerkingen met grote(re) cultuurhuizen worden gesuggereerd, zoals Bozar, de Munt of de KVS.

⁹ Het cultuurcentrum Sint-Niklaas wil met het project sinArt bemiddelen tussen jonge beeldende kunstenaars en bedrijven maar met het doel om kunst te exposeren in openbare en toegankelijke ruimtes. Op die manier ontstaat een alternatieve expositieruimte voor jonge kunstenaars buiten het gekende en gevestigde kunstencircuit (<http://www.sinart.be>).

Het is ook de bedoeling dat ZebrArt-kunstenaars contact met elkaar kunnen opzoeken via de online databank, waar alle contactgegevens vermeld staan. Dit blijkt niet effectief te gebeuren. Dit leidde ertoe dat voor en na de interviews de respondenten gretig telefoonnummers en emailadressen uitwisselden. Het voorstel werd gelanceerd de mogelijkheid te bieden met elkaar te chatten via een forum, waardoor de website nog actiever gebruikt zou kunnen worden en contacten sneller gemaakt.

Opmerkelijk is bovendien dat bepaalde kunstenaars hun koudwatervrees pas overwinnen en in zee gaan met een bepaalde culturele actor na een gesprek met ZebrArt, zoals de projectcoördinator reeds ondervond. De scharnier- en vertrouwensfunctie van ZebrArt blijkt aldus een cruciale rol te spelen bij bepaalde beslissingen van de kunstenaars. Het doel van ZebrArt is wel steeds dat deze kunstenaars uiteindelijk, na (een) positieve ervaring(en), volledig autonoom engagements durven aangaan. Het is de bedoeling dat de kunstenaars (uiteindelijk) zelf contact opnemen met de organisatie wanneer ze geïnteresseerd zijn in een samenwerking. Dit wijst op de focus die ZebrArt wil leggen op de intrinsieke motivatie en het proces van *empowerment* van de kunstenaars.

4.2.3 Informatie en begeleiding

De kernfunctie informering telt eerder als doorverwijzing naar instanties en instellingen die antwoord kunnen geven op specifieke vragen. Deze functie is echter van belang omdat voor veel nieuwkomers de culturele sector een kluwen is van verschillende organisaties en toegang hiertoe vinden veel minder evident is dan voor autochtone kunstenaars. Daar bovenop komt nog eens het probleem van de taal.

In de eerste periode van aansluiting bij ZebrArt wordt vooral informatie gegeven die de kunstenaar wegwijs maakt in het culturele veld. De informatie wordt door alle respondenten als nuttig beschouwd voor een eerste kennismaking met het veld en de Vlaamse cultuur.

With ZebrArt I got a lot of information, administration things, to discover how to find your way in the Flemish area. Through ZebrArt I got it. (...) Because for the immigration people it is not easy to find your way.

ZebrArt heeft me geholpen om het systeem beter te begrijpen: wat moet ik doen stap voor stap. Dus alle praktische informatie. Het was voor mij een beetje onduidelijk in het begin, maar daarna kreeg ik nuttige informatie van ZebrArt.

Bij aansluiting wordt een onthaalmap gegeven, waarin belangrijke informatie gebundeld is. De onthaalmap is beschikbaar in Nederlands, Frans en Engels. Het omvat de volgende onderdelen: een concrete omschrijving van de taken van ZebrArt, wederzijdse verwachtingen, registratieformulier (uitgebreid cv), tips, informatie over werken in de culturele sector, informatie over het geven van een workshop: hoe begin je eraan? en een culturele mapping. Voor dit laatste onderdeel hebben culturele organisaties uit het netwerk van ZebrArt die een specifieke en concrete dienstverlening voor artiesten hebben een informatiefiche ingevuld. Deze fiches geven duidelijke informatie over de specifieke relevante dienstverlening, over de taal waarin artiesten er terecht kunnen, over hoe de organisatie geconsulteerd kan worden (persoonlijk, telefonisch,...) en over wie de kunstenaars moeten contacteren. Door deze specifieke informatie te voorzien worden duidelijk drempels verlaagd. Uit de fiches blijkt bovendien dat niet elke organisatie even toegankelijk is voor de doelgroep, bijvoorbeeld wat betreft contacttaal.

ZebrArt heeft ook een informatiebrochure uitgegeven in samenwerking met Kunstenloket over vreemdelingen en het kunstenaarsstatuut, die de vraag 'hoe kan je als vreemdeling voor een artistieke prestatie worden vergoed?' behandelt.

Verder neemt ZebrArt de functie van informatieve helpdesk op zich, via de website of via persoonlijk contact (mail, telefoon, ontmoeting). Praktische informatie over de sector is terug te vinden als vast onderdeel van de website. Alle nuttige info is gebundeld in tien vragen die doorverwijzen naar de websites van instanties die deze vragen kunnen beantwoorden (de culturele steunpunten, verschillende culturele organisaties, het Ministerie Cultuur, Jeugd, Sport en Media, etc.):

1. Waar kan ik met artistieke vragen terecht?
2. Waar kan ik subsidies aanvragen voor mijn artistieke activiteiten?
3. Waar vind ik repetitieruimtes?
4. Waar kan ik mijn talent bekend maken?
5. Waar kan ik zakelijk en juridisch advies krijgen?
6. Wat is het kunstenaarsstatuut?
7. Waar kan ik algemene sociaal-culturele ondersteuning krijgen?
8. Waar kan ik in contact komen met andere kunstenaars?
9. Waar kan ik terecht voor een artistieke opleiding beeldende kunst, woord, dans of muziek?
10. Waar vind ik vacatures?

De website echter enkel beschikbaar in het Nederlands en is daarom niet voor iedereen toegankelijk. Uit de gesprekken met de kunstenaars bleek evenwel dat men eerder informatie vraagt via persoonlijk contact (voornamelijk via telefoon) dan via opzoekwerk op de website. De

website wordt voornamelijk bezocht vanwege de promotionele functie en voor de aankondiging van activiteiten. Een van de respondenten merkte op dat het jammer is dat ZebrArt enkel bereikbaar is op kantooruren, terwijl kunstenaars vaak volgens een ander dagritme werken.

Informereren over de sector gebeurt ook op ontmoetingsmomenten. Op het ontmoetingsmoment “ZebrArt meets SinArt” in 2010 bijvoorbeeld gaven volgende externe culturele organisaties een voordracht: Kunst in Huis, Centrum voor Beeldexpressie, Forum voor Amateurkunsten, muziekclub 't Ey, WARP en Nucleo. Deze voordrachten hadden als doel de organisatie voor te stellen en wat zij voor artiesten kunnen betekenen. Jeunesse Musicale voorzag bovendien een praktische infosessie over ‘Hoe promoot ik mezelf als kunstenaar via het internet?’.

ZebrArt toont aldus de weg, maar het is de bedoeling dat de kunstenaars daarna zelf aan de slag kunnen gaan. Dit blijkt effectief te verlopen, waarbij informatie stapsgewijs wordt opgebouwd en uitgebreid. Vooral in het begin valt de rol van ZebrArt dus niet te onderschatten.

In het begin van ZebrArt kregen we veel informatie over welke papieren, welke voorstellingen, waar kunnen we gaan voor een happening, waar is er een kunstenaar bezig in een vitrine,... Dat is heel belangrijk voor kunstenaars die klein of zwak zijn, zoals vluchtelingen. (...) Door ZebrArt krijgen ze mogelijkheden en horen ze bijvoorbeeld van het bestaan van Globe Aroma. Dat zijn dingen die stap voor stap verder gaan.

Naast deze praktische informatie over de sector bundelt ZebrArt ander relevant nieuws over wedstrijden, subsidieoproepen, informatieve sessies van het Kunstenloket, etc. in haar nieuwsbrief die per mail of per post wordt opgestuurd. De activiteiten van de ZebrArt kunstenaars worden ook steeds vermeld. Enkele respondenten merkten echter op dat ze het jammer vonden dat ze geen informatie via ZebrArt verkrijgen over andere, niet-ZebrArt artiesten.

Er wordt ook gericht bericht naar kunstenaars die in aanmerking komen voor een bepaalde wedstrijd. Het gaat dus om een begeleiding op maat, waar iedere kunstenaar zelf bepaalt welke behoeften hij heeft ten opzichte van de organisatie. Zo zal ZebrArt niemand forceren deel te nemen aan wedstrijden, maar enkel de mogelijkheid er van voorstellen. Het daadwerkelijk deelnemen aan de wedstrijd is de keuze van de kunstenaars zelf. Dit aspect wordt zeer geapprecieerd door de respondenten omdat ze zo niet overladen worden met informatie. Bovendien geeft gerichte berichtgeving een blijk van interesse van ZebrArt naar de kunstenaar toe. Een van de respondenten vertelde dat hij na zijn aansluiting bij ZebrArt eigenlijk niet meer artistiek bezig was. Toch bleef ZebrArt hem informatie sturen over wedstrijden die interessant voor hem konden zijn, bijvoorbeeld een kunstwedstrijd georganiseerd door Fortis. Voor

deelname vroeg hij ondersteuning van ZebrArt. Die heeft hem dan ook geassisteerd in het uitleggen van de verschillende selectiestappen en heeft hem raad gegeven bij het invullen van de nodige formulieren. De ondersteuning van ZebrArt werpt vruchten af want hij won de tweede prijs. Dit motiveerde hem om te blijven doorzetten.

4.3 Positionering van ZebrArt in het sociale en culturele veld

Volgens Hagoort (1999) is er naast de analyse van de activiteiten ook behoefte aan een concurrentieanalyse in gevallen waarin overheidssubsidies onzeker zijn. Hieraan kan toegevoegd worden dat de rivaliteit tussen organisaties in de gesubsidieerde sector vooral toeneemt in tijden van schaarste, waar momenteel sprake van is met het oog op de nakende nieuwe besparingsronde. Dit maakt een duidelijke profilering cruciaal en zelfs bepalend voor het voortbestaan van een organisatie. Voor de continuïteit van een organisatie is het dus belangrijk dat de organisatie inzicht heeft in het strategisch marktvoordeel of duurzaam concurrentievoordeel door middel van de positie die men in de sector inneemt ten aanzien van anderen. Dit is een duidelijk *outside-in* perspectief.

Michael Porter neemt de omgeving als vertrekpunt om inzicht te verkrijgen in de strategische positionering van een organisatie. De omgeving of de sector waarin de organisatie opereert bevindt zich op het snijvlak tussen producten en activiteiten. Daardoor onderscheidt het zich van marktanalyse dat zich op gebied van producten en markten afspeelt. Het uitsluiten van de markt is echter niet systematisch vol te houden. Zo is geografische afbakening, gebaseerd op de markten waarin men actief is, in de omgevingsanalyse wel aangewezen (Verbergt, 2008).

Het product dat ZebrArt levert is uiteraard iets niet-tastbaar, namelijk diensten. Hoewel het transformatieproces niet zo duidelijk is, zetten alle organisaties input om in output (Robbins & Coulter, 2008). Bij dienstverlenende organisaties worden de diensten bijvoorbeeld gevormd door menselijk kapitaal en informatie. Een meer pragmatische manier om een sector te beschrijven, is te zoeken naar welke actoren als concurrenten beschouwd worden (Verbergt, 2008).

De sector waartoe ZebrArt behoort wordt hier afgebakend door het product dienstverlening en de activiteiten promotie, netwerking en informatie. Sensibilisatie wordt hier niet behandeld omdat het geen kernactiviteit van ZebrArt is. De sector wordt verder afgebakend door enkel de het Vlaamse veld te beschouwen en dienstverlening voor allochtone kunstenaars of nieuwkomers (twee groepen waarvan de groep gevluchte kunstenaars een subgroep van is). De markt wordt aldus mee betrokken in deze concurrentieanalyse.

Porter is een economisch strateeg. Het denken in louter economische termen is voor de kunstensector echter vaak een probleem. Zo bepaalt sectoranalyse de aantrekkelijkheid of winstgevendheid van de bedrijfstak, maar winstgevendheid of succes wordt in de non-profit sector door iets anders bepaald. Waar in de profit sector het economisch kapitaal de maatstaf van succes is van een organisatie, is dit in de non-profit sector moeilijker te bepalen. Zo stelt Noordman (2006) dat er in de non-profit sector een *trias artistica* is van financiers (overheid, fondsen en mecenaat), publiek en *peers* die het veld in evenwicht houden, analoog aan de *trias politica*, de drie politieke machten in het politieke veld (wetgevend, uitvoerend en rechterlijk). Ten slotte zien veel actoren in het culturele veld elkaar niet als concurrenten, maar eerder als peers of hoogstens als concullega's, waar zinvolle samenwerkingen mee opgezet kunnen worden.

Een onderneming kan volgens Porter vijf koersen varen: kostenvoordeel (het realiseren van de laagste productiekosten en een kostenvoorsprong), differentiatie (het realiseren van onderscheidende kenmerken waardoor unieke producten en diensten ontstaan), kostenvoordeel met focus, differentiatie met focus of van alles een beetje (het zogenaamde *stuck in the middle*) (Hagoort, 1999; Verbergt, 2008). Enkel de eerste vier generieke strategieën bieden volgens Porter de basis voor duurzaam concurrentieel voordeel. Eens men één van die strategieën heeft gekozen, moet men ze toepassen op heel de waardeketen (de indeling van het bedrijf in opeenvolgende strategisch relevante activiteiten, zowel in het productieproces als in de aanverwante ondersteunende processen). Dat is het recept voor concurrentieel succes (Verbergt, 2008: 14).

Kostleiderschap kan echter moeilijk als strategie aangewend worden in de non-profit sector, aangezien binnen ambachtelijk werk of dienstverlening slechts gering kostenvoordeel kan behaald worden, zoals bijvoorbeeld blijkt uit de studie van Baumol en Bowen (1981). De andere generieke strategieën kunnen naar analogie gebruikt worden: differentiatie om een unieke culturele positie met bijhorend assortiment te kunnen innemen die bijdraagt aan een duurzame plek in het culturele veld; en focus (of concentratie) om een cultureel herkenbare, redelijk stabiele activiteit te realiseren (Hagoort, 1999: 39).

Ondanks de sterk economische oriëntatie kan de benadering van Porter dus toch ook voor de kunstensector van belang zijn, omdat de strategische positionering van de organisatie weergeeft welke plaats deze inneemt in de omgeving en aan de basis ligt van de interne en externe zichtbaarheid. Op basis hiervan kan bepaald worden of de organisatie een meerwaarde betekent in de omgeving en/of een passende strategie afgestemd worden. Concurrentie en strategie

kunnen zo symbolisch kapitaal creëren dat omgezet kan worden in subsidies, giften of sponsoring.

In wat volgt wordt aldus de algemene denklijn van Porter gehanteerd, in navolging van Hagoort: “analyseer en positioneer in cultureel opzicht de organisatie (wie zijn concurrenten, wat stelt de concurrentie voor, wat is de eigen culturele functie) en stem daarop een passende strategie af: differentiatie of focus (Hagoort, 1999: 39).

4.3.1 Schets van de spelers in het veld

Hier worden voorbeelden gegeven van volgende spelers uit het Vlaamse veld: culturele organisaties met dienstverlening voor nieuwkomers-kunstenaars en gevluchte kunstenaars, culturele verenigingen voor allochtone kunstenaars, culturele organisaties voor allochtone en autochtone kunstenaars en niet-culturele organisaties voor nieuwkomers.

In Vlaanderen is ZebrArt de enige culturele werking die de aspecten promotie, netwerking en informatie voor gevluchte kunstenaars (en sensibilisatie) combineert. In Nederland is er wel een culturele organisatie die een gelijkaardige werking heeft, namelijk AIDA in Amsterdam. Hoewel dit niet meer behoort tot de geografisch afgebakende markt waarin ZebrArt actief is, wordt deze organisatie toch kort toegelicht omdat het bij de opstart van ZebrArt als voorbeeldproject diende. Net als ZebrArt biedt AIDA steun aan de specifieke doelgroep van gevluchte kunstenaars van alle disciplines in de vorm van informatie en hulp bij netwerking en bekendmaking. Sensibilisatie en het onder aandacht brengen van de problematiek van gevluchte kunstenaars wereldwijd behoort ook tot hun takenpakket. Het enige verschil met ZebrArt is dat AIDA op regelmatige basis eigen projecten organiseert en ook aandacht heeft voor (cultuur)educatie.

Een Vlaamse organisatie die de werking van ZebrArt het meeste benadert is de sociaal-artistieke vzw Globe Aroma in Brussel. Deze organisatie is ook vertegenwoordigd in de stuurgroep van ZebrArt. De doelgroep is dezelfde en de activiteiten overlappen elkaar gedeeltelijk, maar de geleverde producten van beide organisaties verschillen in zekere mate. Bij ZebrArt is de dienstverlening gericht op *empowerment* en doorstroom naar de reguliere kunstensector. Bij Globe Aroma daarentegen is de dienstverlening vooral gericht op participatie en creatie, conform de sociaal-artistieke visie. Zo wordt er bijvoorbeeld tweemaandelijks een tentoonstelling georganiseerd en beschikt het over een kunstatelier en ontmoetingsruimte waar de kunstenaars kunnen werken en ontspannen. Dit participatieve en ontmoetingsaspect verschilt van de werking van ZebrArt. Er kan aldus gezegd worden dat Globe Aroma meer

statisch en intern gericht is, terwijl ZebrArt een meer een dynamisch platform is en extern gericht.

Enkele respondenten waren naast ZebrArt ook aangesloten bij Globe Aroma, waardoor snel vergeleken werd. Hieruit bleek dat er eerder sprake is van complementariteit dan van concurrentie. Zo apprecieerden de respondenten Globe Aroma voornamelijk vanwege de beschikbaarheid van een atelier en de mogelijkheid tot creatie. Het is een tekort van ZebrArt waar Globe Aroma aan tegemoet kan komen. Promotie gebeurt echter effectiever en professioneler bij ZebrArt. Ook werd ZebrArt belangrijker beschouwd bij uitbreiding van het (professionele) artistieke netwerk.

Het is een beetje als software en hardware. Bij Globe Aroma kan je dingen realiseren, je hebt een fysieke plaats waar je kan bouwen en mensen kan ontmoeten en waar je ook dingen kan realiseren. Globe Aroma heeft elk jaar een sociaal artistiek project waar je aan kan meewerken. Hier [bij ZebrArt] is het een beetje groter en meer als software. Je naam is daar, jouw werken,... Via ZebrArt kan je een groter netwerk maken. Maar hier heb je ook meer professionele mensen en hun netwerk is groter. En het is niet alleen fysiek contact, maar ook via telefoon, mail, internet,... Je kan met ZebrArt meer *tussen* elkaar werken.

Naast Globe Aroma is er geen organisatie of project in Vlaanderen die ZebrArt benadert qua combinatie van product, activiteiten en de specifieke doelgroep van gevluchte kunstenaars. Voor nieuwkomers zijn er nog wel enkele andere culturele dienstverleningen, zoals bijvoorbeeld KunstZ en tg Cactusbloem.

KunstZ is een project dat recent is opgezet door Kopspel te Antwerpen. Dit project streeft de tewerkstelling na van allochtonen en nieuwkomers in de podiumsector en voorziet voornamelijk advies wat betreft het opstellen van cv's en het zoeken naar werk. KunstZ beschikt ook over een theaterwerkplaats waarin eigen producties opgezet worden. Binnen de theaterwerkplaats kunnen mensen uit de tewerkstellingspool een concrete theaterervaring opdoen. Zo zijn er initiatieprojecten voor nieuwkomers, maar ook de voorziening van zakelijk advies of inhoudelijke begeleiding voor mensen met een eigen idee

Tg Cactusbloem¹⁰ focust zich op de inburgering en integratie van nieuwkomers-kunstenaars en artiesten van diverse afkomst die al langer in Vlaanderen verblijven. tg Cactusbloem streeft er naar om deze kunstenaars een podium te bieden en te introduceren in Vlaanderen door multidisciplinaire activiteiten en salons te organiseren, op locatie en in het reguliere circuit. "Zo

¹⁰ De artistiek leider van tg Cactusbloem, Hazim Kamaledin, is eveneens aangesloten bij ZebrArt en maakt deel uit van de stuurgroep van ZebrArt.

wil tg Cactusbloem het publiek laten kennismaken met artistieke uitingen die buiten het gangbare circuit vallen en hen 'vreemd' zijn", staat te lezen op hun website.

Voor de overkoepelende doelgroep van allochtone kunstenaars bestaan er meerdere spelers, hoewel deze nog steeds beperkt zijn in aantal. Deze werkingen zijn ofwel gericht op de gehele groep van allochtone kunstenaars ofwel op een groep met een specifieke etnische achtergrond. Hieronder worden enkele voorbeelden gegeven.

FORA is een organisatie die expliciet gericht is tot Afrikaanse kunstenaars, en dan voornamelijk Afrikaanse organisaties en groeperingen in plaats van de individuele artiest. Het tracht een actieve tussenschakel te zijn tussen Afrikaanse groeperingen en Vlaamse instellingen, voornamelijk door het opzetten van samenwerkingen.

AMAK, Alternatief Managementbureau voor Allochtone Kunstenaars¹¹, is onderdeel van FORA en opereert op gebied van promotie en informatie voor individuele kunstenaars (voornamelijk zakelijk advies).

Moussem is een nomadisch kunstencentrum, dat tot doel heeft de Arabische/Marokkaanse cultuur op officiële podia te krijgen in België. Het voorziet naast begeleiding voor artiesten ook residenties. Het creëert (co)producties en legt de focus op een sociaal-artistieke werking.

Er zijn ook enkele culturele organisaties met dienstverlening voor allochtone en autochtone kunstenaars, zoals het Kunstenloket, voor informatie en advies over zakelijke en juridische aspecten; alternatieve managementbureaus voor managementondersteuning; of Sociale Bureaus voor Kunstenaars (SBK), die alle verplichtingen inzake het werkgeverschap op zich nemen. Bij de verschillende steunpunten kan men ook steeds terecht voor informatie per discipline: Forum voor Amateurkunsten, FARO, Instituut voor Beeldende, Audiovisuele en Mediakunst (BAM), Muziekcentrum Vlaanderen, Socius, Verenigde Organisatievormen Beeldende Kunst (VOBK), Vlaams Architectuur Instituut (VAI), Vlaams Theater Instituut (VTI).

Verder zijn er nog een aantal niet-culturele organisaties die ook dienstverlening bieden aan nieuwkomers, namelijk de onthaalbureaus voor inburgering en integratiediensten. Deze helpen in het inburgeringstraject door maatschappelijke oriëntatie, loopbaanoriëntatie en trajectbegeleiding.

¹¹ AMAK is een onderdeel van FORA en is recent uitgebreid van alternatief managementbureau voor Afrikaanse kunstenaars naar allochtone kunstenaars.

4.3.2 (Duurzaam) concurrentieel voordeel?

Uit deze positionering blijkt dat er vele spelers zijn die op een of andere manier een dienstverlening bieden aan allochtone kunstenaars. Aangezien ZebrArt zich specifiek richt op gevluchte kunstenaars beschikt het reeds over een focusstrategie, namelijk focus op een smal marktsegment.

Globe Aroma richt zich echter tot dezelfde doelgroep en benadert ZebrArt qua werking. Om meer duurzaam concurrentiële voordelen te bekomen kan ZebrArt differentiatie nastreven door de nadruk te leggen op de uniciteit van het project. Deze uniciteit ligt in de individuele benadering van elke artiest (de *methodiek* ontwikkeld door ZebrArt: zie hoofdstuk 5.2), de unieke combinatie van *activiteiten* (promotie, netwerking en informatie/wegwijs) en het unieke *doel* van doorstroom tot de reguliere artistieke sector. Deze doorstroom is bovendien bedoeld als groei naar een professionele artistieke carrière als kunstenaar en heeft dus een andere invalshoek dan de doorstroom die KunstZ beoogt. Door de unieke positie die ZebrArt inneemt in het veld kan aldus concurrentievoordeel bekomen worden.

ZebrArt kan zich bovendien profileren als een kwaliteitslabel, dat de aangesloten kunstenaars een zekere credibiliteit zou verlenen in de kunstensector. Hierdoor zou ZebrArt zich meer kunnen differentiëren en duurzaam concurrentieel voordeel bekomen. Om als label erkend te worden dienen de aangesloten kunstenaars zich wel duidelijk te identificeren met ZebrArt. In de communicatie die zij voeren moeten ze duidelijk maken dat zij ZebrArt-artisten zijn. Tijdens de focusgesprekken bleek dat deze identificatie reeds leeft onder de kunstenaars en er een soort groepsgevoel heerst. De kunstenaars zouden graag meer naar buiten willen komen als ZebrArt-collectief. Om door de buitenwereld als kwaliteitslabel aanvaard te worden botst ZebrArt echter op een muur van stereotypen en vooroordelen, waarbij niet-westerse kunst vaak als niet kwaliteitsvol wordt beschouwd (zie ook verder: 5.8). Toch is het belangrijk dat ZebrArt niet bezwijkt onder de druk om kwaliteitscriteria te bepalen voor aansluiting. Een waarde die ZebrArt namelijk belangrijk vindt is neutraliteit, een waarde die past in de interculturele houding die het wil volgen. Door vast te houden aan het criterium “motivatie” kan men elke kunstenaar ondersteuning bieden in zijn/haar artistieke groei, zonder in de val te trappen van ethnocentrisme. Onder “ZebrArt als kwaliteitslabel” wordt dan verstaan dat het kunstenaars begeleidt die allen een (professionele) artistieke ambitie koesteren.

Ten slotte geldt ZebrArt in feite reeds als een belangenbehartiger voor gevluchte kunstenaars. Aan de hand van de reeds opgebouwde expertise streeft het gelijke kansen na voor gevluchte kunstenaars en tracht het de sector en het publiek te sensibiliseren over de nood aan een sociaal

en maatschappelijk kader waarin interculturaliteit een normale zaak is. Als belangenbehartiger en kennisknooppunt kan ZebrArt zich ook differentiëren van andere organisaties of projecten.

4.4 Conclusie

Uit deze evaluatie is gebleken dat er een fit is tussen de missie van ZebrArt en de omgeving. Er is nog steeds weinig kleur op het podium en weinig initiatieven die hier een constructieve verandering in teweeg willen brengen. Bovendien krijgt de hoofddoelgroep, gevluchte kunstenaars en eerste generatie migranten kunstenaars, te kampen met specifieke problemen en drempels die verschillen van tweede of derde generatie migranten. Een (tijdelijke) categoriale ondersteuning blijkt aangewezen te zijn om deze verschillen weg te werken en doorstroom naar de reguliere kunstensector mogelijk te maken.

Er kan dus gesteld worden dat het project ZebrArt over een maatschappelijke relevantie beschikt. Daarom is er geen overschakeling naar een nieuwe ideefase vereist als oplossing voor de huidige crisis, maar is overschakeling naar een strategiefase vereist.

De kernactiviteiten van ZebrArt die de doorstroom tot doel hebben blijken effectief te zijn in het wegwerken van de specifieke drempels. Het is bovendien niet enkel een verhaal van drempels, maar ook van onwil vanuit de culturele sector. De sensibilisatiefunctie van ZebrArt komt hieraan tegemoet en is aldus een niet te onderschatten activiteit die de gehele missie mee ondersteunt.

Uit de positionering blijkt dat ZebrArt over de basis van een duurzaam concurrentieel voordeel beschikt, namelijk door het volgen van een focusstrategie. Duurzaam concurrentieel voordeel kan verder uitgebouwd worden door de uniciteit van ZebrArt te benadrukken en zich uitdrukkelijk te positioneren als kwaliteitslabel, belangenbehartiger en kenniscentrum. Op basis hiervan kan de meerwaarde voor de omgeving bepaald worden en kan symbolisch kapitaal verworven worden. Dit symbolisch kapitaal kan omgezet worden in economisch kapitaal (in de vorm van subsidies, sponsoring of giften).

5 SWOT-analyse

In een SWOT-analyse worden de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen bepaald en aan elkaar gekoppeld. Dit is een instrument om de strategie van een concept of organisatie uit te tekenen naar de toekomst toe. Het is tevens een middel dat kan dienen in het uitvoeren van veranderingsmanagement. De basisidee is gebaseerd op de afstemming tussen interne en externe factoren.

Het bepalen van de sterke en zwakke punten vloeit voort uit een interne analyse. Elke activiteit waarin de organisatie goed is of alle unieke middelen die nodig zijn om de strategische doelstellingen te realiseren worden als sterke punten beschouwd. Zwakke punten zijn activiteiten waarin de organisatie niet goed is of de vereiste middelen waarover het niet beschikt, zodat dit een belemmering vormt voor het realiseren van de strategische doelstellingen (Robbins & Coulter, 2008). De belangrijkste waardecreërende capaciteiten en vaardigheden van een organisatie staan bekend als kerncompetenties. Kerncompetenties zijn unieke vaardigheden die moeilijk te imiteren zijn door de concurrent en die door de klant gezien worden als waardecreërend. Zowel middelen als kerncompetenties kunnen de concurrentiewapens van de organisatie bepalen (Robbins & Coulter, 2008: 167). De blik is hier dus *inside-out* gericht bij het bepalen van de concurrentievoordelen.

De externe omgeving verwijst naar krachten en instellingen buiten de organisatie die het resultaat van een organisatie kunnen beïnvloeden. Dit vormen de kansen en bedreigingen. De externe omgeving bestaat uit twee onderdelen, namelijk de specifieke en de algemene omgeving. Deze tweedelige notie van het begrip omgeving is in het onderzoek naar nut en noodzaak van ZebraArt eveneens relevant. De specifieke context is uniek voor elke organisatie en omvat die bestanddelen die een directe invloed uitoefenen op het al dan niet bereiken van de doelstellingen (Robbins & Coulter, 2008). Betrokken organisaties, eerste generatie-migranten kunstenaars, de subsidiërende overheden... zijn voorbeelden van wat onder specifieke omgeving kan ressorteren. Veranderende maatschappelijke waarden, gewoonten of voorkeuren, verschuiving van prioriteiten in het cultuurbeleid en de opmars van de communicatietechnologie zijn mogelijke factoren die vanuit een algemene omgeving van invloed zijn. Deze fenomenen zijn te categoriseren als demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ethische, politieke of juridische factoren (of DE STEP-factoren) (Robbins & Coulter, 2008: 166).

Uit de gesprekken met de focusgroepen bestaande uit ZebrArt kunstenaars werden sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen afgeleid. Onderstaand schema toont die aspecten die door hen als belangrijk werden ervaren, die onderscheidend zijn ten opzichte van concurrentie of die bepalend zijn voor de toekomstmogelijkheden van ZebrArt.

	Positief	Negatief
Intern	<p style="text-align: center;">STERKTES</p> <p>Actuele missie die tegemoet komt aan huidige noden en behoeften doelgroep (wegwijs, zichtbaarheid, netwerking) Link sociale en culturele sector, expertise over beide velden Niet lokaal gebonden Empathische methodiek gebaseerd op vertrouwen, erkenning en <i>empowerment</i> Professionele website en goede promotie via artiestendatabank</p>	<p style="text-align: center;">ZWAKTES</p> <p>Geen concreet geformuleerde missie Personeelstekort dat werking hypothekeert Geen fysieke ontmoetingsruimte en te weinig ontmoetingsmomenten (netwerkmogelijkheden) Gebrek aan artistiek-technische expertise Geen voorziening van middelen voor kunstenaars (geen financiering, geen werkruimte, geen creatie- of presentatiemogelijkheden) Lange wachtlijst waardoor wachtenden afhaken</p>
Extern	<p style="text-align: center;">KANSEN</p> <p>Blijvende aanwezigheid van nieuwkomers (blijvende noodzaak aan een werking als ZebrArt) Enthousiasme en bereidheid bij de kunstenaars tot meer actieve participatie aan werking ZebrArt Groeiende wachtlijst: potentiële uitbreiding ledenbestand Aanwezigheid culturele actoren met aandacht voor interculturaliteit (mogelijkheid van samenwerkingen)</p>	<p style="text-align: center;">BEDREIGINGEN</p> <p>Sociaal-economische levensomstandigheden en sociopolitieke situatie van doelgroep Besparingen op cultuur Weinig media-aandacht</p>

FIGUUR 11: SWOT-matrix gebaseerd op gegevens verkregen uit focusgesprekken met ZebrArt artiesten

Hoewel de kunstenaars centraal staan in de werking van ZebrArt toont de voorgaande SWOT-analyse toch maar één kant van het verhaal. Tijdens de stuurgroepvergadering op 23/06/2011 werd daarom gepeild naar de mening van de aanwezige leden van de stuurgroep over de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen met betrekking tot ZebrArt. Hiertoe werd een andere methodiek gehanteerd dan bij de kunstenaars. De SWOT werd namelijk bekomen na een brainstorm sessie over positieve en negatieve punten. Na structurering van de aangehaalde aspecten werd volgende ruwe SWOT-analyse opgesteld, gedragen door de groep:

	Positief	Negatief
Intern	<p>STERKTES</p> <p>Uitgebreid en uitbreidend netwerk in sociale en culturele sector (inter- en intrasectoraal) Inter- en multidisciplinaire werking Netwerkmogelijkheden voor kunstenaars Uitvoering van concrete projecten (zoals bv. Zebra Crossing) Professionele website en goede promotie via artiestendatabank Groot aantal aangesloten kunstenaars Doorstroom en verzelfstandiging artiesten</p>	<p>ZWAKTES</p> <p>Te kleine rol van ZebrArt in uitbouw professionele artistieke carrière aangesloten kunstenaars Doorstroom en verzelfstandiging artiesten: verlies van connectie met ZebrArt Kan vaak niet voldoen aan kwaliteitscriteria van de sector Te weinig verandering in samenstelling stuurgroep Personeelstekort hypothekeert werking Financiële afhankelijkheid van subsidiëring</p>
Extern	<p>KANSEN</p> <p>Doorstroom van artiesten naar regulier circuit is mogelijk Aanwezigheid culturele actoren met aandacht voor interculturaliteit (mogelijkheid van samenwerkingen) ZebrArt als uniek project Groeiende wachtlijst: potentiële uitbreiding ledenbestand</p>	<p>BEDREIGINGEN</p> <p>Doorstroom en verzelfstandiging artiesten: verlies van connectie met ZebrArt Kwaliteitscriteria in de cultuursector Kabinet schuift verantwoordelijkheid tot interculturalisering door naar de sector zelf, tegelijkertijd 'diversiteitsmoedheid' Laag subsidiebedrag</p>

FIGUUR 12: SWOT-matrix opgesteld met leden van de stuurgroep

De aangehaalde sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen door de respondenten en de stuurgroep worden in wat volgt uitgebreider besproken en verdiept met literatuurstudie en aspecten die tijdens participerende observatie aan de oppervlakte kwamen. De volgende overkoepelende items worden besproken: missie en activiteiten; methodiek; inter- en intrasectoraal draagvlak, netwerk en expertise; personeel; doelgroep; financiële situatie en subsidiëring; beleidsintenties inzake interculturaliteit; de kwestie van kwaliteit. Ten slotte wordt er één algemene SWOT-matrix opgesteld voor ZebrArt, die alle aspecten omvat.

5.1 Missie en activiteiten

Zoals is gebleken uit de evaluatie komen de waarden die ten grondslag liggen aan de missie van ZebrArt en de gevolgde strategieën tegemoet aan de noden en behoeften die gevoeld worden door de hoofddoelgroep van gevluchte kunstenaars. De missie op zich wordt dus als een sterkte beschouwd, omdat de maatschappelijke relevantie ervan externen kan overtuigen te financieren.

Hoewel de missie wel gekend is, blijkt er toch soms enige verwarring te zijn over de exacte activiteiten van ZebrArt onder de respondenten. Voert ZebrArt ook actieve promotie? Financiert het individuele projecten van kunstenaars? Deze onduidelijkheden kunnen enerzijds misschien verklaard worden door een onvolledige of onduidelijke inleiding tijdens de intakeprocedure (door bijvoorbeeld vrijwilligers), waardoor foute verwachtingen zijn gecreëerd. Anderzijds zijn

missie en visie niet neergeschreven in een concrete en heldere tekst. Dit maakt overdracht van de missie geen eenvoudige opdracht. Zonder concreet geformuleerde missie is de communicatie ervan naar de buitenwereld ook niet evident. Vooral in een onzeker financieel klimaat is een heldere communicatie wat betreft missie en doelstellingen van het project naar externe financiers van cruciaal belang. Hoewel de maatschappelijke relevantie van de missie een sterkte is, is de niet concrete formulering ervan een zwakte.

Uit de analyse van de effectiviteit van de activiteiten van ZebrArt bleek dat ZebrArt een concrete hulp betekent voor promotie en netwerking van de kunstenaar. Er wordt ook effectief begeleid door concrete informatie te voorzien. De toeleiding en doorstroom die ZebrArt kan realiseren zijn dus een sterkte. Voor de functie sensibilisatie is momenteel slechts beperkte aandacht, hoewel deze functie wel een meerwaarde zou kunnen betekenen in het bereiken van het vooropgestelde hoofddoel.

Omdat ZebrArt niet beschikt over artistiek-technische expertise, terwijl het wel wil bijdragen aan de uitbouw van een professionele carrière van de artiesten, wordt dit gebrek als een zwakte ervaren door de respondenten. Ook het feit dat het geen concrete hulpmiddelen kan aanbieden, zoals een atelier/werkruimte, een ontmoetingsruimte of werkmiddelen, kan een belemmering zijn in het realiseren van deze doelstelling.

5.2 De methodiek van ZebrArt

Om op een gepaste manier om te gaan met de kwetsbaarheid van vluchtelingen enerzijds en de eigenzinnigheid van kunstenaars anderzijds, heeft ZebrArt een methodiek uitgewerkt die gebaseerd is op individualiteit, vertrouwen, erkenning en empowerment. Vanaf de kennismaking en in de gehele verdere omgang wordt deze benaderingswijze gevolgd.

Tijdens de kennismakingsgesprekken kan de kunstenaar bijvoorbeeld zelf bepalen wat hij/zij over zichzelf kwijt wil en wordt een vertrouwensrelatie opgebouwd. Over het algemeen worden de kunstwerken bekeken, zijn/haar achtergrond, de huidige situatie (financiële, verblijfs-, arbeidssituatie,...) de vroegere carrière in het herkomstland en de ambities. De artiest bepaalt zelf welke aspecten benadrukt worden. Voor sommigen zijn namelijk het verleden, het geboorteland of de vluchtoorzaken onlosmakelijk verbonden met hun kunst, maar voor anderen is dit minder van belang. ZebrArt neemt hierin een neutrale positie om te vermijden dat de kunstenaars in een “exotisch hokje” geduwd worden. ZebrArt benadert de artiest in de eerste plaats als kunstenaar, maar met een voortdurend besef van hun gevoelige situatie als vluchteling.

Er wordt ook grondig besproken wat er wel of niet op de website gezegd mag worden. Sommige artiesten staan bijvoorbeeld enkel onder hun artiestennaam op de website. De kunstenaars kunnen ook kiezen om offline te staan, bijvoorbeeld vanwege hun precare situatie en/of vrees voor vervolging. Zo zijn hun persoonlijke gegevens niet zichtbaar, maar krijgen ze wel alle informatie van de culturele sector door. Ze bepalen ook zelf voor welke vragen en opdrachten ze aangesproken mogen worden. De kunstenaars hebben namelijk niet eenzelfde profiel. Elke kunstenaar bevindt zich in een andere fase van zijn/haar artistieke loopbaan. Sommigen hebben lang rondgedoold en hebben opnieuw vertrouwen moeten vinden in een toekomst als artiest. Anderen hebben meer positieve ervaringen achter de rug maar willen nu een meer professionele weg inslaan. Ondanks de categoriale aanpak gaat het bijgevolg om een zeer heterogene groep, waarbij ZebrArt iedereen op een persoonlijke manier benadert. “Ieder op zijn tempo” is een motto dat ZebrArt wel eens in de mond neemt.

Na aansluiting wordt verdere erkenning en waardering getoond door aanwezig te zijn op minstens één tentoonstelling of voorstelling van elke kunstenaar, wat ook de verdere opbouw van een persoonlijke vertrouwensband bevordert. Het is onmogelijk om op alle activiteiten van alle kunstenaars aanwezig te zijn met slechts één personeelslid in dienst, toch is het belangrijk dat men aandacht blijft besteden aan regelmatig contact. Dit wordt namelijk zeer geapprecieerd door de respondenten. Het gevoel dat ze erkend worden door een instantie geeft hen extra motivatie.

ZebrArt can help to admire yourself and your work. It is also something to develop. It can encourage me to keep going, to not give up. [...] Because sometimes you have moments when you are depressed and in these moments it is supporting from ZebrArt to be there for us. The feeling that there is still someone that cares for you, finds that you are brilliant, that you are an important artist... Because we all have these moments.

ZebrArt tracht bovendien steeds de kunstenaars aan te sporen om zelf initiatief te nemen. Het voorziet een actieve individuele toeleiding, zonder het werk in plaats van de kunstenaar te doen. Integendeel, ZebrArt responsabiliseert de kunstenaar om na te denken over zijn/haar eigen positie binnen het veld. Via deze methodiek maakt elke kunstenaar een individueel proces naar groeiende autonomie door. *Empowerment* is het hoofddoel van ZebrArt, maar is dus ook een manier van omgaan met de aangesloten kunstenaars.

Deze methodiek blijkt cruciaal te zijn voor een goede toeleiding, ondersteuning en begeleiding van de doelgroep en een efficiënte methode om de kunstenaars te *empoweren*. De methodiek wordt aldus als een sterkte gezien. Het Vlaams Theater Instituut merkte in 2009 ook al op dat dit een efficiëntere methode is om kunstenaars te *empoweren* dan de collectieve aanpak die zij

gebruikt hebben in de trajecten die zij hebben opgezet met een groep niet-westerse kunstenaars (reactie Maarten De Soete in verslag stuurgroepvergadering ZebrArt 20/1/2009). Het is bovendien een kerncompetentie van ZebrArt omdat het moeilijk te imiteren is door concurrenten, gezien de onderbouwing door een brede expertise, en het als zeer waardevol wordt beschouwd door de kunstenaars.

5.3 Inter- en intrasectoraal draagvlak, netwerk en expertise

Er kan gezegd worden dat ZebrArt beschikt over een breed draagvlak in de culturele sector. Dit valt bijvoorbeeld af te leiden uit de divers samengestelde stuurgroep. Die bestaat uit culturele steunpunten (Forum voor Amateurkunsten, Demos, Vti, Muziekcentrum Vlaanderen, BAM en Kennisknooppunt Interculturaliseren) en culturele organisaties (FORA, Globe Aroma en Zinnema). Hiermee werden afsprakennota's opgesteld waarin verklaard wordt dat er inhoudelijke ondersteuning aan ZebrArt gegeven zal worden. Ook enkele artistieke leiders (Michael De Cock van 't Arsenaal en Hazim Kamaledin van tg Cactusbloem) en gevluchte kunstenaars maken deel uit van de stuurgroep (Hazim Kamaledin, Carlos Ramirez, Kito Sino en Martin Oluwadiran). Met een aantal andere organisaties worden contacten onderhouden, wat leidt tot een stevig netwerk en concrete samenwerkingsprojecten (bijvoorbeeld met Kunstenloket en Kunst in Huis).

Een draagvlak in de sociale sector is vanzelfsprekend als project van Vluchtelingenwerk Vlaanderen. Bovendien is deze organisatie niet lokaal gebonden, maar richt het haar pijlen op heel Vlaanderen. Dit niet-lokale karakter telt ook voor ZebrArt. Er zijn artiesten aangesloten uit heel Vlaanderen en er bestaan samenwerkingsverbanden en contacten met diverse Vlaamse culturele en sociale actoren.

Bovendien is door residentie bij Vluchtelingenwerk Vlaanderen doorverwijzing naar de sociale sector gemakkelijk, bijvoorbeeld naar studiebegeleiding. De divers samengestelde stuurgroep, met vertegenwoordiging van steunpunten van de meeste kunstdisciplines, maakt het ten slotte mogelijk ook disciplinair gericht door te verwijzen. Enkel de literaire discipline wordt niet vertegenwoordigd in de stuurgroep, hoewel bij ZebrArt wel enkele schrijvers en dichters zijn aangesloten. Dit kan momenteel nog als een zwakte beschouwd worden, maar ZebrArt is wel op zoek naar een mogelijk nieuwe stuurgroeppartner om de literaire expertise te verdiepen.

ZebrArt staat aldus met één voet in sociale sector, dankzij haar band met Vluchtelingenwerk Vlaanderen, en met de andere in de culturele sector, mede door de samenstelling van haar stuurgroep. Dit inter- en intrasectoraal netwerk is een belangrijke sterkte. Zo kan ZebrArt

immers werkelijk een brugfunctie op zich nemen en de effectieve doorstroom van gevluchte kunstenaars naar de cultuursector verzekeren.

Om het draagvlak verder uit te breiden en bekendheid te vergroten doet ZebrArt zelf ook aan actieve netwerking door deelname aan of aanwezigheid op culturele en cultuurpolitieke evenementen, infosessies en debatten. Door deelname aan evenementen als de participatiemarkt Kom-Pas, georganiseerd door Inburgering Gent, wordt het netwerk in de sociale sector verder uitgebreid.

Dit uitgebreide netwerk gaat gepaard met een expertise over beide sectoren, wat eveneens een cruciale sterkte is. Waar het in de culturele sector ontbreekt aan praktische informatie over bijvoorbeeld verblijfsvergunningen of aan onwetendheid over de problematiek van eerste generatie migranten-kunstenaars, kan ZebrArt een antwoord bieden. Zo is ZebrArt bijvoorbeeld sinds 2010 lid van de werkgroep interculturaliteit (cel programmatie) van het Brussels Kunstenoverleg, als belangenbehartiger van gevluchte kunstenaars. Bovendien kan ZebrArt, met een grondige achtergrondkennis van de levensomstandigheden van vluchtelingen, zich empathisch opstellen tegenover haar “klanten” en hen een gepaste begeleiding voorzien. Deze intersectorale expertise kan ook als kerncompetentie beschouwd worden.

Uit een van de focusgesprekken kwam het punt “gebrek aan artistiek-technische expertise” naar boven. De opstelling van een tentoonstelling of dergelijke kan soms amateuristisch overkomen. Dit was de mening van een van de respondenten na een slechte ervaring op een evenement georganiseerd door ZebrArt. Dit gebrek aan expertise is een zwakte en een belangrijk aandachtspunt wil ZebrArt zich kunnen positioneren als een “kwaliteitslabel”.

5.4 Personeel

Er is slechts één persoon tewerkgesteld voor ZebrArt. Hoewel deze persoon over een enorme wilskracht en expertise beschikt, blijft dit personeelstekort de volledige werking hypothekeren. Zo worden doelstellingen niet gehaald vanwege de *workload*. De wachtlijst kan bijvoorbeeld niet bijgewerkt worden, er worden te weinig artistieke activiteiten van aangesloten kunstenaars bezocht, de website of het online profiel van de kunstenaars is niet altijd up to date,... Bovendien kan de arbeids- en tijdsintensiteit van netwerking moeilijk opgevangen worden. De projectverantwoordelijke is belast met tal van andere primordiale taken, waardoor de operationalisering van samenwerking en netwerking niet ten volle kan gebeuren. Hoewel de beschikbare expertise als een sterkte beschouwd kan worden, is het personeelstekort dat de werking hypothekeert aldus een zwakte.

ZebrArt doet soms beroep op vrijwilligers of stagiaires die deze werklust gedeeltelijk kunnen verminderen, maar deze blijven uiteraard slechts tijdelijk. Bovendien blijkt de werking vaak spaak te lopen wanneer hier beroep op wordt gedaan en worden intakes bijvoorbeeld niet zorgvuldig gedaan. Elk contact met de kunstenaar is echter van cruciaal belang om het vertrouwen te behouden en verder op te bouwen. Gezien het om een kwetsbare doelgroep gaat is het belangrijk dat er op een gevoelige manier mee wordt omgegaan. Zo stelt de projectcoördinator vast dat zij over het algemeen geen of minder contact heeft met artiesten die hun intake hebben gedaan bij een vrijwilliger of stagiaire.

Daarenboven is er een zekere afhankelijkheid van één persoon. Wanneer de projectverantwoordelijke tijdelijk afwezig is, bijvoorbeeld wegens ziekte, zwangerschaps- of educatief verlof, bestaat steeds het gevaar dat de werking stilvalt of kunstenaars niet voldoende ondersteund worden. Naast deze functionele afhankelijkheid is er soms ook sprake van een zekere emotionele afhankelijkheid. De projectcoördinator wordt als vertrouwenspersoon beschouwd en er is een zekere weigerachtige houding tegenover vervanging door een onbekende.

5.5 Doelgroep: grootte, bereik, instroom en doorstroom

De toestroom van vluchtelingen is een dagelijkse realiteit voor België. In 2010 werden bijvoorbeeld in totaal 16.532 asielaanvragen ingediend (CGVS, 2010), met een recente opstoot van Libische en Tunesische vluchtelingen. Een nieuw soort vluchteling zal onze contreien bereiken, zoals klimaatvluchtelingen. Onder deze vluchtelingen zullen zich kunstenaars bevinden die hun activiteiten opnieuw willen opnemen in hun gastland. Het gaat dus om een steeds groeiende doelgroep. In 2007, bij de opstart van ZebrArt, is er een lijst opgesteld van 200 gevluchte kunstenaars, snel opgesteld door rondvraag. We kunnen er dus vanuit gaan dat er nog veel meer gevluchte kunstenaars aanwezig zijn in België, die nog niet zijn aangesloten bij ZebrArt.

Bovendien hebben zij allemaal specifieke noden en behoeften die verschillen van allochtone kunstenaars van tweede of derde generatie. Hierdoor zal de nood aan een categoriale ondersteuning blijven bestaan en is er aandacht nodig voor randvoorwaarden waar in de culturele sector minder oog voor is, zoals verblijfsprocedures, uitkeringen, verwerking van trauma's en problemen met gezinshereniging.

Ik vind ZebrArt belangrijk voor ons. Zolang er nieuwkomers zijn, in België of in Europa, is ZebrArt belangrijk. Want die mensen komen als kinderen. [...] Ik vind het heel belangrijk tot ze hun weg hebben of hun statuut hebben.

Aansluiting bij ZebrArt wordt door de meeste respondenten echter niet als tijdelijk ervaren. Wel is er meer ondersteuning nodig in het begin. Later worden de functies als promotie belangrijker en verschuiven het geven van informatie en hulp bij netwerking meer naar de achtergrond omdat deze zaken meer vanzelf gaan.

Het aantal aangesloten kunstenaars is momenteel 102. Door de stuurgroep werd dit als sterkte aangehaald. Het grote aantal kunstenaars wijst wel op het belang van ZebrArt en kan als kwantitatieve maatstaf dienen om het succes aan te tonen ten opzichte van externe financiers als de overheid. Er kan echter de bedenking gemaakt worden of dit wel telt als een sterkte. Gezien de huidige *workload* kan bijvoorbeeld niet evenveel aandacht aan elke individuele kunstenaar geschonken worden. Een kwalitatieve begeleiding vereist echter voldoende tijd per kunstenaar. Nieuw aangesloten kunstenaars hebben vanzelfsprekend meer begeleiding nodig dan anderen. Voor de andere kunstenaars hanteert ZebrArt een soort van informele *ranking* naar motivatie: hoe gemotiveerder en actiever een artiest is, hoe intensiever zijn/haar begeleiding. Dit past in het motto “ieder op zijn eigen tempo”. Toch moet ZebrArt oppassen dat kunstenaars die wel ondersteuning nodig hebben, maar hier niet actief om vragen, uit de boot vallen.

De doelgroep is heel gemakkelijk bereikbaar. De meeste kunstenaars komen naar ZebrArt via asielopvang, inburgering en andere sociaal-maatschappelijke structuren (zie eerder: 3.1.2), wat het belang van de band met de sociale sector weer aantoonst. ZebrArt hoeft bovendien zelf geen moeite te doen om artiesten te zoeken. Momenteel wordt er zelfs geen promotie gevoerd naar de sociale sector uit vrees dat ZebrArt dan overspoeld zou worden door kandidaat-artiesten.

De wachlijst bestaat op moment van schrijven uit dertig personen. Dit kan beschouwd worden als een kans, omdat al deze personen een meerwaarde voor ZebrArt kunnen betekenen en uitbreiding van het ledenbestand mogelijk maken. De vlotte toestroom van kandidaat-artiesten en het bestaan van een wachlijst tonen ook aan dat er een nood gevoeld wordt aan een werking als ZebrArt. De lijst is echter ook een belangrijke zwakte, aangezien de wachtenden soms afhaken. Een van de respondenten duidde de wachlijst aan als een zeer negatief punt, omdat de missie van ZebrArt het ondersteunen is van mensen die het nodig hebben. Deze personen laten wachten botst met de vooropgestelde missie.

De effectieve doorstroom naar de culturele sector wordt door de stuurgroep als sterkte aangeduid. ZebrArt maakt het effectief mogelijk voor gevluchte kunstenaars de weg te vinden

naar de reguliere kunstensector. De stuurgroep zag dit ook als een kans, omdat deze doorstroom mogelijk is en de omgeving redelijk openstaat voor kunstenaars met een diverse achtergrond die het cultureel aanbod kleuren. Deze doorstroom en verzelfstandiging van kunstenaars leidt echter vaak tot het verlies van de connectie met ZebrArt. De kunstenaars gaan hun eigen weg en het belang van diegene die hen op pad heeft geholpen vervaagt. Dit speelt vooral in het nadeel van ZebrArt wanneer bijvoorbeeld externe financiers om concrete resultaten en verwezenlijkingen vragen. Daarom werd dit punt aangehaald als zwakte van ZebrArt. Het kan ook als bedreiging opgevat worden omdat ZebrArt in principe geen vat heeft op de keuzes die de kunstenaars maken.

Ook hier kan weer een bedenking gemaakt worden. Het hoofddoel van ZebrArt is namelijk gevluchte kunstenaars dezelfde kansen bieden als Vlaamse kunstenaars door een tijdelijke categoriale benadering van de doelgroep. In deze zin moet losmaking niet als iets negatief ervaren worden, maar als een geslaagde emancipatie van de betrokken kunstenaar. Een levenslang actief zijn onder ZebrArt kan, maar hoeft dus niet. De doelstelling van ZebrArt is net het zichtbaar maken van onzichtbare talenten. Het maakt dan ook deel uit van haar werking de kunstenaars los te koppelen van ZebrArt wanneer ze zich sterk genoeg voelen om hun eigen weg te gaan. Dit verdwijnen uit ZebrArt moet natuurlijk wel een gevolg zijn van de keuze van de kunstenaar zelf. Het gebeurt bijvoorbeeld wel vaker dat artiesten een tijdje verdwijnen en een artistiek inactieve periode doormaken, bijvoorbeeld vanwege juridische, familiale of financiële problemen. Wanneer deze artiesten hun werking terug oppikken, willen ze vaak terug beroep doen op de hulpverlening van ZebrArt. De flexibele houding die ZebrArt inneemt ten opzichte van deze doelgroep staat dus in correlatie met de strategische doelstelling van *empowerment* door tegemoetkoming aan de noden en behoeften. Daarom wordt doorstroom naar de reguliere sector verderop enkel als sterkte aangeduid in de besluitende SWOT-matrix, zelfs als dit tot verlies van de connectie met ZebrArt leidt.

5.6 Financiële situatie en subsidiëringcontext

ZebrArt overleeft na vijf jaar nog steeds op projectsubsidies. Momenteel krijgt het subsidies onder het Participatiedecreet voor financiering van haar algemene werking en via het Federaal Impulsfonds voor haar projectwerking. Buiten deze subsidiëring heeft ZebrArt geen andere inkomsten. Aan de kunstenaars wordt geen lidgeld gevraagd, noch zijn er inkomprizen op de evenementen. Dit om de laagdrempeligheid te garanderen. De afhankelijkheid van de subsidiëring is echter een belangrijke zwakte, die recent nog eens extra benadrukt werd.

Voor het jaar 2011 werd namelijk een verlenging van het project aangevraagd onder het Participatiedecreet, het derde jaar op rij dat deze instantie het project zou financieren. Na de positieve beslissing van de beoordelingscommissie liet het antwoord van de Inspectie Financiën echter lange tijd op zich wachten, waardoor een groot deel van de werking van ZebrArt noodgedwongen *on hold* werd gezet. Vanaf februari 2011 werden geen nieuwe intakes gedaan, was er geen begeleiding van artiesten of organisaties en was de helpdesk niet actief. Na spannend afwachten kreeg ZebrArt begin mei 2011 de uiteindelijke beslissing te horen. Het project werd inhoudelijk goedgekeurd en krijgt een financiering van €50.000 voor 2011, in plaats van de gevraagde €75.000.

Door dit lager subsidiebedrag dan gewenst kan geen permanente extra werkracht meer in dienst genomen worden, die de huidige *workload* zou kunnen verminderen. Bovendien heeft de noodzakelijke stillegging van de hoofdwerking nefaste gevolgen voor de structurele dienstverlening die ZebrArt ondertussen reeds is geworden. De aangesloten kunstenaars rekenen op steun, advies en promotie door ZebrArt. Wanneer dit niet gebeurt bestaat de kans op groeiende ontevredenheid en een eventueel afhaken. Ook de opstapeling van de wachtlijst kan deze aspecten tot gevolg hebben. Het laag subsidiebedrag wordt als bedreiging beschouwd, omdat deze factor afhankelijk is van een externe factor, namelijk de subsidiërende instanties, waar ZebrArt nauwelijks of geen invloed op kan uitoefenen.

Het kabinet gaf bovendien het uitdrukkelijke advies op zoek te gaan naar manieren voor structurele financiering. 2011 is het laatste jaar waarin subsidiëring als project onder het Participatiedecreet mogelijk is.

Het FOV (belangenbehartiger van het sociaal-cultureel volwassenenwerk, onderdeel van de SARC) merkte onlangs echter op dat projecten die gesubsidieerd worden onder het Participatiedecreet (of voluit: het decreet houdende flankerende en stimulerende maatregelen ter bevordering van de participatie aan cultuur, jeugdwerk en sport) vaak in problemen komen wanneer zij effectieve resultaten boeken en uitgroeien tot projecten met een potentiële structurele werking (nota aandachtspunten FOV bij evaluatie Participatiedecreet, 3 maart 2011). Zij zouden dan de kans moeten krijgen structureel gesubsidieerd te worden, maar dit blijkt vaak niet mogelijk onder het Participatiedecreet. Het decreet dient immers voornamelijk ter ondersteuning van tijdelijke projecten die interculturaliteit en participatie van kansengroepen bevorderen. Voorwaarde voor subsidiëring binnen het decreet is bovendien dat men eerst naar andere mogelijke subsidiëringvormen moet zoeken. Het Participatiedecreet heeft namelijk een flankerende functie en wordt opgevat als ondersteuning van de andere bestaande decreten. Dit heeft als logische gevolg dat de participatieprojecten die uitgroeien tot een structurele werking

niet zomaar plaats zullen vinden onder andere decreten. Daardoor dreigen waardevolle projecten te verdwijnen, louter omwille van formele redenen.

Een andere bedreiging voor projecten die momenteel naar een structurele verankering onder het Kunstendecreet zoeken is de recente beslissing van minister Schauvliege om de projectsubsidies op te trekken van ongeveer 3% tot 10% van het totale beschikbare budget voor culturele subsidiëring (Schauvliege, 2011). Dit houdt natuurlijk een sterke afbouw in van meerjarige middelen (van 97% naar 90%) en een grote uitstroom van structureel gesubsidieerde organisaties. Een aanvraag doen voor meerjarige subsidiëring onder het Kunstendecreet voor de periode 2013-2016 valt bijgevolg op een zeer moeilijk moment, en in het bijzonder voor nieuwe aanvragers. Dit werd ook nog eens extra benadrukt tijdens de infosessie voor organisaties die een meerjarige subsidie willen aanvragen onder het Kunstendecreet, georganiseerd door het Agentschap Kunsten en Erfgoed op 1/07/2011.

5.7 Interculturaliteit: intenties in het Vlaamse cultuurbeleid

Sinds het cultuurbeleid van minister Bert Anciaux (SP.A, Vlaams minister van Cultuur, Jeugd, Sport en Brussel, beleidsperiode 2004-2009) wordt diversiteit in de samenleving expliciet als een meerwaarde benoemd, en dus als een gewenste realiteit in plaats van een probleem. Hij neemt interculturaliseren¹², en dan vooral voor het verhogen van cultuurparticipatie, dan ook op als een belangrijk spoor binnen zijn cultuurbeleid. De realisatie van het Actieplan Interculturaliseren en de lancering van het kennisknooppunt Interculturaliseren.be zijn hier sprekende voorbeelden van.

Met de invoering van het Actieplan Interculturaliseren (20 februari 2006) wilde minister Bert Anciaux interculturaliseren stimuleren binnen zijn bevoegdheidsdomeinen. Dat Actieplan verankerde het beoordelingscriterium “de concretisering van de interculturaliteit op het vlak van programmering, participatie, personeelsbeleid en bestuur” (Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 2008a, p.7) in alle decreten waarop het Actieplan van toepassing was. Met de term interculturaliteit doelt minister Anciaux op de etnisch-culturele diversiteit. Subsidie aanvragen in het kader van onder andere het Kunstendecreet, het Lokaal Cultuurbeleid (13 juli 2001) en het Participatiedecreet (9 januari 2008) worden sinds de beleidsperiode 2010-2012 door de beoordelingscommissies dus ook op hun interculturele werking beoordeeld.

¹² Het begrip interculturaliteit kent vele definities. De bespreking hiervan zou echter te ver uitweiden, daarom is in de bijlagen een terminologische verheldering opgenomen waar het begrip interculturaliteit wordt besproken zoals gehanteerd in het beleidsdiscours (zie Bijlage 4).

De implementatie van het Actieplan Interculturaliseren voor de beleidsperiode 2006-2009 is ondertussen afgelopen. Op vraag van minister Schauvliege werd een evaluatie uitgevoerd door het Centrum voor Intercultureel Management en Internationale Communicatie (CIMIC, een afdeling van de Katholieke Hogeschool Mechelen). De effecten van het Actieplan Interculturaliseren werden door het CIMIC in kaart gebracht. Tevens inventariseerden en evalueerden ze de acties die de sectoren cultuur, jeugdwerk en sport sinds 2006 opzetten om de doelstellingen van het Actieplan te realiseren. Daarnaast bundelde het centrum de noden en behoeften die deze drie sectoren met betrekking tot interculturaliseren formuleerden (CIMIC, 2010).

Het evaluatierapport van CIMIC, *Rewind and Fast Forward*, is echter eerder sceptisch ten opzichte van het gevoerde beleid. De opgelegde doelstellingen werden niet allemaal gehaald, al heeft het actieplan wel tot meer visie en debat geleid. Het actieplan zette dus heel wat in gang, maar door een gebrek aan validering van de inspanningen van organisaties door de overheid is er een zekere interculturaliserings- of diversiteitsmoeheid in de kunstensector opgetreden. Volgens Bart Top (2009) ligt de oorzaak van deze moeheid aan de instrumentele benadering van het thema diversiteit. Het beleid van minister Anciaux is teveel gericht op snelle verandering en meetbare participatie, waardoor structuren geen tijd en ruimte krijgen om van diversiteit een uitgangspunt te maken in hun werking (Top, 2009).

De huidige cultuurminister Joke Schauvliege geeft in haar beleidsnota aan verder te zullen bouwen aan het pad dat door minister Anciaux werd ingeslagen. De Strategische AdviesRaad voor Cultuur, Jeugd, Sport en Media (SARC) bracht in 2009 zijn eerste memorandum uit voor de beleidsperiode 2009-2014. Daarin formuleren ze algemene en sector specifieke beleidsaanbevelingen. De SARC ziet de toenemende interculturaliteit en diversiteit als een maatschappelijke verandering waarop het beleid moet inspelen. Zij suggereren het opstarten van een impulsbeleid voor etnisch-culturele diversiteit om een inhaalbeweging te kunnen realiseren (SARC, 2009). Ook minister Schauvliege wijst op de noodzaak van een inhaalbeweging. Zij concludeert uit de resultaten van het CIMIC onderzoek dat de sensibilisering voor het thema cultuur, gerealiseerd door minister Anciaux, geslaagd is en dat deze de culturele sector heeft aangezet tot reflectie. Nu wordt het tijd dat de culturele organisaties werk maken van een integrale benadering van interculturaliteit in plaats van enkel een visie te ontwikkelen (Schauvliege, 2010). In haar toespraak op het startmoment van het Cultuurforum stelde minister Schauvliege ook zeer duidelijk dat de diverse samenleving gereflecteerd moet worden in cultuur. Ze streeft een beleid na waarbij iedereen betrokken wordt én zich herkent in wat als 'cultuur' naar voren wordt geschoven. Ze weigert zich neer te leggen bij clichés als "iemand met een etnisch-diverse achtergrond kan haast onmogelijk een gewaardeerde Nederlandstalige schrijver

zijn". Ze acht het belangrijk dat men openstaat voor alle aanwezige talenten en deze ook benut (Schauvliege, 2011).

Er blijkt dus een gevoel van urgentie te heersen om meer aandacht te besteden aan diversiteit en participatie. Zo staat ook te lezen in het verslag van het Atelier Diversiteit en Participatie, opgericht onder het Cultuurforum 2020. Deze urgentie vloeit voort uit de opvatting dat cultuur een basisrecht is en diversiteit en participatie belangrijke "motoren voor vernieuwing" zijn (Schauvliege, 2009). Hoe diversiteit en participatie dan verankerd moeten worden als motoren van vernieuwing, ziet het huidige beleid wel anders dan vroeger. 'De evaluatie van het Actieplan leert dat de sector 'interculturaliseren' te veel ervaart als een strak opgelegd schema', aldus het kabinet Schauvliege. 'Wij willen organisaties uitdagen om zelf doelstellingen te bepalen én te halen. Wie daar niet in slaagt, moet verklaren waarom. Ons beleid rond dit thema is niet vrijblijvend' (Hillaert, 2011). Met haar beleid wil ze aldus alle actoren uitdagen diversiteit en interculturaliteit op te nemen als urgente thema's. Diversiteitsbeleid moet volgens haar *bottom-up*, vanuit de sector, groeien. Het is dus aan de sector om zijn verantwoordelijkheid op te nemen en over te gaan tot actie. Daarvoor moet binnen de culturele sector netwerkvorming gestimuleerd worden zodat kennis en expertise vlotter worden uitgewisseld. Ook zelfevaluatie is belangrijk en nodig om te leren uit het verleden. (Schauvliege, 2009). De doelstelling 'interculturaliteit verankeren' wordt dus opgevat als de sector wijzen op zijn verantwoordelijkheid.

Nochtans luidde het besluit van het CIMIC-onderzoek: 'het roer al helemaal in handen geven van het veld zelf lijkt echt nog een zeer voorbarige beslissing.' Het rapport pleit juist voor een nadrukkelijker rol van het beleid, als katalysator. De overheid moet zijn voorbeeldrol spelen, een consistent beleid voeren en keuzes maken. "Practice what you preach" luidt het advies (CIMIC, 2010: 184).

Enerzijds constateren spelers uit het veld dat er sprake is van 'diversiteitsmoeheid', anderzijds legt het kabinet Schauvliege de verantwoordelijkheid voor het proces van interculturaliseren in handen van de sector zelf. Dit klimaat kan als een bedreiging beschouwd worden voor ZebrArt omdat het afhankelijk is van de overheid voor subsidies en van andere spelers voor samenwerkingen. Aan de andere kant zijn de verschillende initiatieven rond diversiteit die zijn opgerezen sinds Anciaux en de aandacht die er over het algemeen is voor interculturaliteit kansen voor ZebrArt. Met de diverse spelers kunnen samenwerkingsverbanden opgericht worden en ZebrArt kan haar belang in het interculturaliseren van het cultureel aanbod benadrukken.

Toch zijn er meer en meer pleidooien te horen voor *mainstreaming* of een inclusieve benadering, waarbij de aandacht voor de maatschappelijke diversiteit in de kunstenwereld een evidentie is. Er bestaat een consensus dat *mainstreaming* de enige oplossing is op langere termijn. Een doelgroepbenadering wordt gezien als een inhaaloperatie die voor en op korte termijn een achterstand moet wegwerken (Van Dienderen, e.a., 2007). De categoriale werking van ZebrArt zou daarom misschien een belemmering kunnen betekenen in de uitgroei tot een structureel gesubsidieerde organisatie.

5.8 De kwestie van kwaliteit

Er is reeds eerder melding gemaakt van de botsing tussen “westerse” kwaliteitscriteria en “andere” kwaliteitscriteria (zie eerder: de subalterne kunstenaar). Bart Top en Shervin Nekuee verwoorden de kern van het probleem als volgt:

De houding van de kunstcritici is dat zij een professionele bevoegdheid hebben om de kwaliteit van westerse kunst te beoordelen. Niet-westerse kunst valt buiten beschouwing of wordt naar een apart circuit verwezen: de beoordeling komt op z'n best in handen van iemand met een niet-westerse achtergrond of specialisatie. In ieder geval worden de bestaande kunstopvattingen er niet door geraakt. Er komen gewoon een paar bescheiden nieuwe hokjes bij, beheerst door de *imams* en *pandits* van de niet-westerse kunst, die hun westerse collega-kunstpausen in het voorbijgaan alleen vriendelijk hoeven te groeten (Top & Nekuee 2007, p. 2-3).

Verschillende theoretici benadrukken daarom al enkele jaren de noodzaak aan een discussie over de beoordeling van kwaliteit van niet-westerse kunst. Lavrijsen (1999) pleit er bijvoorbeeld voor om af te stappen van de bestaande vastgeroeste kwaliteitscriteria. Volgens haar is er niet één palet van criteria bij de beoordeling van een kunstwerk, maar wel verschillende paletten, die met elkaar in dialoog treden en zich op een gelijke positie tegenover elkaar bevinden (1999: 21). Een stuk van Het Toneelhuis heeft zijn waarde, net als een sociaalartistiek jongerenproject. Het ene staat niet hoger dan het andere, beide vertrekken gewoon vanuit andere premisses, die echter even waardevol zijn. Een kwaliteitsbegrip kan dan ook nooit gebaseerd zijn op een “leeg en gezichtloos universalisme” (Lavrijsen 1999: 42), wel op pluriformiteit. Lavrijsen (1999: 18) geeft als voorbeeld het criterium ‘originaliteit’, dat een vernieuwing impliceert ten opzichte van vroegere kunstvormen. De concrete invulling van dat vernieuwende aspect verschilt natuurlijk bij westerse en niet-westerse kunst, aangezien ook het respectievelijke referentiepunt, namelijk de vroegere kunsttradities, verschilt. Wat in Vlaanderen bijvoorbeeld doorgaat voor origineel, hoeft dit niet te zijn in pakweg Iran, of omgekeerd.

Ook Jans (2006) pleit voor een verbreding van de te verstarde visie op kwaliteit, die meestal niet in staat is om de nieuwe, multiculturele kunstuitingen adequaat te beoordelen. Hij verwijst naar de interessante poging van Shervin Nekuee en Bart Top tot het ontwikkelen van criteria die het mogelijk maken andere kunstvormen objectief te beoordelen. Ze hanteren een situationele benadering, waarbij rekening gehouden wordt met twee cruciale vragen: met welk publiek wil het kunstwerk communiceren en wat is de missie van de beoordelaar (de subsidiënten en de culturele instellingen). Nekuee en Top onderscheiden zo drie soorten kunst, met telkens een andere verhouding tot de maatschappij: de 'autonome' kunst, met een strikt individueel perspectief dat losstaat van bestaande codes of tradities, de 'gemeenschapskunst' die zich uitdrukkelijk richt tot een bepaalde gemeenschap, en de 'hybride' kunst waarbij de twee vorige vormen worden overstegen door verschillende culturen met elkaar te vermengen. Elk van deze drie kunstvormen wordt nog eens ontdebeld in traditioneel of vernieuwend, zodat in totaal zes basisvormen ontstaan. De drie kwaliteitscriteria die in het Westen doorgaans gehanteerd worden, namelijk vakmanschap, oorspronkelijkheid en zeggingskracht (Jans, 2004: 11), krijgen in deze situationele benadering telkens een ander gewicht afhankelijk van de kunstvorm waarop ze worden toegepast en dus afhankelijk van de missie van de culturele instelling ten aanzien van de maatschappij. Dit denkschema van Nekuee en Top is misschien niet volmaakt, maar het kan in ieder geval een uitweg bieden uit te rigide opvattingen over wat kwaliteit is, aldus Jans.

Deze discussie toont de muur waar ZebrArt op botst bij toeleiding van de aangesloten kunstenaars tot de professionele culturele sector (zie ook eerder: 4.1.2). Het slechte imago van de kunst van niet-westerse kunstenaars heeft natuurlijk ook zijn invloed op het imago van ZebrArt. Ook ZebrArt wordt geassocieerd met kwaliteitloosheid en non-professionalisme. Deze zaken ondervindt ZebrArt regelmatig¹³.

Om deze muur te kunnen breken is er een mentaliteitswijziging vereist en een nieuwe visie op kwaliteit. Deze culturele en maatschappelijke waarden en gewoonten zijn aldus een bedreiging voor ZebrArt, omdat ze duidelijk obstakels vormen in het bereiken van de hoofddoelstelling. De wens zich te profileren als "kwaliteitslabel" is in deze omgeving ook moeilijk.

¹³ Dit bleek bijvoorbeeld ook uit een negatieve informele reactie van het hoofd van de afdeling Kunsten (Intern Verzelfstandigd Agentschap Kunsten en Erfgoed) op de vraag van ZebrArt of er slaagkans bestaat voor subsidiëring onder het Kunstendecreet.

5.9 Conclusie SWOT-analyse ZebrArt

	Positief	Negatief
Intern	<p>STERKTES</p> <p>Actuele missie Efficiënte methodiek* Breed inter- en intrasectoraal draagvlak, netwerk en expertise* Inter- en multidisciplinaire werking Kwalitatieve begeleiding/toeleiding en effectieve doorstroom Professionele website Groot aantal aangesloten kunstenaars</p>	<p>ZWAKTES</p> <p>Personeelstekort dat werking hypothekeert Afhankelijkheid van subsidiëring Geen artistiek-technische expertise Geen fysieke ontmoetingsruimte Te kleine rol van ZebrArt in uitbouw professionele artistieke carrière aangesloten kunstenaars Beperkte aandacht voor sensibilisatie</p>
Extern	<p>KANSEN</p> <p>Toenemende digitalisering Blijvende aanwezigheid van nieuwkomers (blijvende noodzaak aan een werking als ZebrArt) Enthousiasme en bereidheid bij de kunstenaars tot meer actieve participatie aan werking ZebrArt Groeiende wachtlijst: potentiële uitbreiding ledenbestand Aanwezigheid culturele actoren met aandacht voor interculturaliteit (mogelijkheid van samenwerkingen) ZebrArt als uniek project</p>	<p>BEDREIGINGEN</p> <p>Laag subsidiebedrag Geen verdere groei mogelijk als project van Vluchtelingenwerk Vlaanderen Eindige subsidiëring onder Participatiedecreet Culturele besparingsronde en vermindering van structurele subsidies onder Kunstendecreet Kwaliteitscriteria in de cultuursector Kabinet schuift verantwoordelijkheid tot interculturalisering door naar de sector zelf, tegelijkertijd 'diversiteitsmoetheid' Doelgroepwerkingen worden beschouwd als inhaaloperaties voor en op korte termijn Sociaal-economische levensomstandigheden en sociopolitieke situatie van doelgroep Weinig media-aandacht</p>

*Kerncompetenties van ZebrArt

FIGUUR 13: Gecumuleerde en aangevulde SWOT-matrix

6 Strategische keuzes en aanbevelingen

6.1 Confrontatiematrix

Op basis van de opgestelde SWOT-matrix kunnen verschillende aanbevelingen geformuleerd worden voor ZebrArt. Deze worden bekomen in een confrontatiematrix. De matrix geeft vier mogelijke strategieën gebaseerd op vier vragen:

1. Hoe kan sterkte x gebruikt worden om in te spelen op kans y? » **Investeer**
2. Hoe kan zwakte x versterkt worden om in te spelen op kans y? » **Beslis**
3. Hoe kan sterkte x gebruikt worden om bedreiging y af te weren? » **Verdedig**
4. Hoe kan zwakte x versterkt worden om bedreiging y af te weren? » **Beperk de schade**

Verschillende van deze aanbevelingen zijn gebaseerd op suggesties uit de focusgesprekken met de kunstenaars. Het omvat aanbevelingen voor op korte en lange termijn. In het volgende hoofdstuk Optieformulering worden meer lange termijn opties besproken die de continuïteit van ZebrArt beogen.

6.1.1 Investeer

	STERKTES
	<p>Actuele missie en gepaste methodiek Breed inter- en intrasectoraal draagvlak, netwerk en expertise Inter- en multidisciplinaire werking Kwalitatieve begeleiding/toeleiding en effectieve doorstroom Professionele en sterke website Groot aantal aangesloten kunstenaars</p>
KANSEN	INVESTEER
<p>Toenemende digitalisering Blijvende aanwezigheid van nieuwkomers (blijvende noodzaak aan een werking als ZebrArt) Enthousiasme en bereidheid bij de kunstenaars tot meer actieve participatie aan werking ZebrArt Groeiende wachtlijst: potentiële uitbreiding ledenbestand Aanwezigheid culturele actoren met aandacht voor interculturaliteit ZebrArt als uniek project</p>	<p>Blijven investeren in samenwerkingsverbanden met diverse culturele actoren en in steeds uitbreidend netwerk Verdere uitbouw van de website tot een permanent en actief digitaal platform * Voortzetten van de digitale culturele mapping** Strategische focus op differentiatie: ZebrArt als uniek project voor gevluchte kunstenaars***</p>

* Door steeds toenemende digitalisering en groeiende toegankelijkheid van internet moet ZebrArt blijven inzetten op de website als centraal werkinstrument. Hiertoe dient de website verder uitgebouwd te worden tot een permanent digitaal kennisknooppunt waar informatie, tips, handleidingen en achtergrondinformatie terug is te vinden die regelmatig aangevuld en opgefrist wordt. Een meer actief platform vereist meer communicatiemogelijkheden via de website. Het activeren van een forum met de optie om te chatten komt tegemoet aan de behoefte van de kunstenaars meer contacten te leggen met andere ZebrArt kunstenaars. Bovendien kan het als soelaas dienen voor het gebrek aan een fysieke ontmoetingsruimte. Het is wel belangrijk dat ZebrArt beschikbaar blijft als telefonische helpdesk, aangezien de kunstenaars meer geneigd zijn vragen te stellen via persoonlijk contact. Aangezien ZebrArt laagdrempeligheid wil garanderen is het ook van cruciaal belang dat de website vertaald wordt in Engels en Frans, en eventueel Arabisch gezien de grote groep Arabisch sprekende ZebrArt-kunstenaars. De website dient als uithangbord van ZebrArt, als het haar interculturele houding en visie wil duidelijk maken is de toegankelijkheid van de website een vereiste.

** ZebrArt heeft reeds de idee opgevat om een digitale culturele mapping te maken. Dit zou het culturele netwerk waarin ZebrArt actief is in beeld brengen. Alle organisaties die met ZebrArt in contact staan, de ene al wat meer dan de andere, zouden via een kaart zichtbaar gemaakt worden. Het procedé werd wel reeds in gang gezet, maar wegens de grote workload is het project stilgevallen. Er is al een informatiefiche opgestuurd naar ondersteunende organisaties (organisaties die een specifieke en concrete dienstverlening gericht naar artiesten hebben) en organisaties die reeds in contact stonden met ZebrArt. Deze info werd opgenomen in de onthaalmap. Er werd echter nog geen digitale kaart aangemaakt waarop mensen per regio kunnen gaan kijken welke organisatie in hun beurt hen kan ondersteunen. ZebrArt vroeg zich ook af of deze mapping wel een meerwaarde zou betekenen ten opzichte van andere reeds bestaande mappings. Een multidisciplinaire mapping die op de aspecten let die belangrijk zijn voor nieuwkomers (bv. contacttaal van de organisatie, laagdrempeligheid,...) kan echter wel als zeer nuttige aanvulling op andere mappings beschouwd worden. Uit de reeds verzamelde infofiches van verschillende dienstverlenende organisaties bleek immers dat niet elke organisatie even toegankelijk is voor nieuwkomers. Een uitbreiding van deze mapping met culturele actoren, zoals bijvoorbeeld galerijen of uitgeverijen die open staan voor nieuw/onbekend talent, kan ook nuttig zijn.

*** Deze aanbeveling (het nastreven van differentiatie om duurzaam concurrentieel voordeel te bekomen) werd reeds behandeld op pagina 52.

6.1.2 Beslis

	<p style="text-align: center;">ZWAKTES</p> <p>Personeelstekort dat werking hypothekeert Afhankelijkheid van subsidiëring Geen artistiek-technische expertise Geen fysieke ontmoetingsruimte Te kleine rol van ZebrArt in uitbouw professionele artistieke carrière aangesloten kunstenaars Beperkte aandacht voor sensibilisatie</p>
<p style="text-align: center;">KANSEN</p> <p>Toenemende digitalisering Blijvende aanwezigheid van nieuwkomers (blijvende noodzaak aan een werking als ZebrArt) Enthousiasme en bereidheid bij de kunstenaars tot meer actieve participatie aan werking ZebrArt Groeiende wachtlijst: potentiële uitbreiding ledenbestand Aanwezigheid culturele actoren met aandacht voor interculturaliteit (mogelijkheid van samenwerkingen) ZebrArt als uniek project</p>	<p style="text-align: center;">BESLIS</p> <p>De kunstenaars meer betrekken bij de algemene werking* Het gebrek aan artistiek-technische expertise opvangen door beroep te doen op aangesloten kunstenaars Het infrastructuurprobleem omzeilen door meer ontmoetingsmomenten te organiseren, consultatiemomenten op verplaatsing en een actief forum** Een begeleidingstraject uitwerken voor de vrijwilligers*** Een 'vriendenkring' oprichten van kunstenaars die werken aan artistieke voorstellen en projecten met ZebrArt-artisten****</p>

* Er is een groot aantal kunstenaars aangesloten, maar er is nog steeds slechts één werkracht. Om de workload te verminderen opdat de kwaliteit van de dienstverlening gegarandeerd kan blijven kunnen de kunstenaars meer betrokken worden bij de werking. ZebrArt zou bijvoorbeeld peter- en meterschappen kunnen opzetten waarin kunstenaars met een zekere anciënniteit nieuwe ZebrArt kunstenaars mee begeleiden en introduceren in hun netwerk.

** Tijdens elk focusgesprek kwam de vraag naar meer interne ontmoetingsmogelijkheden naar boven. Aangezien ZebrArt geen ruimte heeft die deze functie zou kunnen opnemen, lijkt de meest voor de hand liggende optie meer ontmoetingsmomenten te organiseren. Deze ontmoetingsmomenten kunnen ook kleinschaliger of informeler zijn dan het grote jaarlijkse ontmoetingsmoment, wat minder voorbereidend werk vereist. Hoewel het ook de bedoeling is dat de kunstenaars elkaars contactgegevens terugvinden via de online databank, blijkt dit niet te gebeuren. Via een actief forum kunnen de kunstenaars sneller de eerste contacten met elkaar leggen en gegevens uitwisselen. Ten slotte is de optie van consultatiemomenten op verplaatsing een idee van de projectontwikkelaar zelf. Dit zou het vragen om raad of advies nog laagdrempeliger kunnen maken. Vooral aanwezigheid in Antwerpen is belangrijk, vanwege het grote aantal ZebrArt-kunstenaars die er wonen. Er zou een maandelijks consultatiemoment in

de stedelijke onthaalbureaus voor nieuwkomers georganiseerd kunnen worden, maar een betere optie lijkt de momenten in kunsthuisen te organiseren. Aangezien de meeste ZebrArt-kunstenaars worden doorverwezen via onthaalbureaus, is het interessanter dat de momenten plaatsvinden in een culturele organisatie die ze dan ook ineens kunnen leren kennen. In Antwerpen zou men bijvoorbeeld een consultatiemoment kunnen organiseren in het Wereldculturencentrum Zuiderpershuis, dat ook zeer veel belang hecht aan interculturaliteit. In Brussel is de Koninklijke Vlaamse Schouwburg een optie of Zinnema, Vlaams huis voor Amateurkunsten, dat ook vertegenwoordigd wordt in de stuurgroep van ZebrArt.

*** Men zou meer beroep op vrijwilligers kunnen doen voor bijvoorbeeld de intakes, indien er een duidelijke procedure en richtlijnen worden vastgelegd en er een kwalitatief werkingskader wordt gevormd.

**** De oprichting van een (vrijwillige) vriendenkring van kunstenaars is een suggestie van verschillende respondenten. Deze vriendenkring bestaat uit verschillende (ZebrArt of niet-ZebrArt) artiesten die zich enkel en alleen toelagen op het uitdenken van artistieke projecten met ZebrArt-kunstenaars.

6.1.3 Verdedig

	<p style="text-align: center;">STERKTES</p> <p>Actuele missie en gepaste methodiek Breed inter- en intrasectoraal draagvlak, netwerk en expertise Inter- en multidisciplinaire werking Kwalitatieve begeleiding/toeleiding en effectieve doorstroom Professionele en sterke website Groot aantal aangesloten kunstenaars</p>
<p style="text-align: center;">BEDREIGINGEN</p> <p>Laag subsidiebedrag Geen verdere groei mogelijk als project van Vluchtelingenwerk Vlaanderen Eindige subsidiëring onder Participatiedecreet Besparingen op cultuur en vermindering van structurele subsidies onder Kunstendecreet Kwaliteitscriteria in de cultuursector Kabinet schuift verantwoordelijkheid tot interculturalisering door naar de sector zelf, tegelijkertijd 'diversiteitsmoetheid' Doelgroepwerkingen worden beschouwd als inhaaloperaties voor en op korte termijn Sociaal-economische levensomstandigheden en sociopolitieke situatie van doelgroep Weinig media-aandacht</p>	<p style="text-align: center;">VERDEDIG</p> <p>Vasthouden aan de oorspronkelijke missie en activiteiten en overtuigen van externe financiers van het maatschappelijke belang van ZebrArt in een sterk beleidsplan* De band behouden met de sociale sector, ook bij verzelfstandiging** Actief blijven netwerken om het draagvlak verder uit te breiden De werking in de communicatievoering scherper profileren en meer bekend maken als ZebrArt-collectief en als aanspreekpunt in Vlaanderen omtrent gevluchte kunstenaars***</p>

* Wanneer ZebrArt verzelfstandigt en op zoek gaat naar manieren van subsidiëring, bijvoorbeeld onder het Kunstendecreet, is het belangrijk dat er blijft vastgehouden worden aan de oorspronkelijke missie. ZebrArt moet haar werking blijven baseren op de persoonlijke behoeften van iedere individuele kunstenaar. Uit voorgaande evaluatie bleek immers het maatschappelijke belang ervan. Deze aspecten verhogen de overtuigingskracht van een beleidsplan. Het is eveneens belangrijk dat men voeling blijft hebben met de situatie van de kunstenaars (sociaal-economische en sociopolitieke situatie). De ideologische missie is namelijk dat men tegemoet wil komen aan de noden en behoeften van de doelgroep. Constante evaluatie is daarom feitelijk vereist om na te gaan of de fit tussen missie en omgeving nog van tel is.

** Een cruciale sterkte is het inter- en intrasectorale karakter. De band met de sociale sector, die nu vanzelfsprekend is als project van Vluchtelingenwerk Vlaanderen, moet zeker behouden worden, ook bij verzelfstandiging. Dit omwille van de instroom van kunstenaars die voornamelijk vanuit de sociale sector komt, de mogelijkheid van doorverwijzing naar bijvoorbeeld studiebegeleiding, de expertise,... Blijvende residentie bij Vluchtelingenwerk zou ideaal zijn, omdat ZebrArt zo steeds betrokken blijft bij de actuele vluchtelingenproblematiek en snel beroep kan doen op de aanwezige expertise.

*** De kunstenaars willen graag meer naar buiten komen als ZebrArt collectief. Voorstellingen of tentoonstellingen met enkel ZebrArt kunstenaars zouden hun individuele bekendheid vergroten, net als de collectieve bekendheid als ZebrArt-artiest. Deze wens van de artiesten komt overeen met de wens van ZebrArt zich te profileren als een "label", en liefst een kwaliteitslabel. Dit moet duidelijk opgevoerd worden in de communicatie.

6.1.4 Beperk de schade

	<p style="text-align: center;">ZWAKTES</p> <p>Personeelstekort dat werking hypothekeert Afhankelijkheid van subsidiëring Geen artistiek-technische expertise Geen fysieke ontmoetingsruimte Te kleine rol van ZebrArt in uitbouw professionele artistieke carrière aangesloten kunstenaars Beperkte aandacht voor sensibilisatie</p>
<p style="text-align: center;">BEDREIGINGEN</p> <p>Laag subsidiebedrag Geen verdere groei mogelijk als project van Vluchtelingenwerk Vlaanderen Eindige subsidiëring onder Participatiedecreet Besparingen op cultuur en vermindering van structurele subsidies onder Kunstendecreet Kwaliteitscriteria in de cultuursector Kabinet schuift verantwoordelijkheid tot interculturalisering door naar de sector zelf, tegelijkertijd 'diversiteitsmoehed' Doelgroepwerkingen worden beschouwd als inhaaloperaties voor en op korte termijn Sociaal-economische levensomstandigheden en sociopolitieke situatie van doelgroep Weinig media-aandacht</p>	<p style="text-align: center;">BEPERK DE SCHADE</p> <p>Verzelfstandiging tot vzw om eigen subsidies aan te kunnen vragen* Alternatieve pistes voor financiering zoeken** Eigen inkomsten verwerven*** De aandacht voor sensibilisatie verhogen **** Ondersteuning van kunstenaars tijdelijk van aard*****</p>

* Verzelfstandiging blijkt noodzakelijk vanwege de eindige subsidiëring onder het Participatiedecreet en de beperkte groei en vooruitgang onder Vluchtelingenwerk Vlaanderen. Een werkingssubsidie aanvragen is namelijk enkel mogelijk als men beschikt over rechtspersoonlijkheid met niet-commercieel karakter. Verzelfstandiging is dus de eerste stap naar een verdere toekomst voor ZebrArt en de uitbouw van een lange termijn strategie.

** De afhankelijkheid van de subsidiëring kan best gecounterd worden door het uitzoeken en aanspreken van alternatieve financieringsbronnen, zoals sponsors, prijzen en fondsen, wanneer de kans zich voordoet. Dit is ook een van de lijnen in het cultuurbeleid van Schauvliege (Schauvliege, 2009). Alternatieve (of complementaire) bronnen van financiering vergroten de weerbaarheid van ZebrArt.

Dit is enerzijds van belang omdat ZebrArt bij aanvraag van subsidiëring onder het Kunstendecreet een overgangsjaar tegemoet gaat, waarin de financiële situatie zeer onzeker is. Subsidiëring onder het Participatiedecreet zal niet meer mogelijk zijn in 2012 en de nieuwe subsidieronde van het Kunstendecreet gaat pas van start in 2013. In dit overgangsjaar zou men reeds naar sponsors of mecenasen (particulieren of organisaties) kunnen zoeken die een helpende hand willen bieden om het jaar door te komen. AIDA bijvoorbeeld, de Nederlandse tegenhanger van ZebrArt overleeft momenteel volledig op giften van een aantal organisaties

voor uitvoering van het activiteitenplan, na stopzetting van de subsidiëring wegens overheidsbesparingen. Blijven overleven op giften is natuurlijk niet mogelijk, maar kan als tussentijdse oplossing dienen.

Anderzijds is vergrote weerbaarheid belangrijk wegens de nakende besparingsronde. Moest ZebrArt subsidies verkrijgen is het nog steeds belangrijk dat men over een andere bron van financiering beschikt. Het project KunstZ wordt bijvoorbeeld gesubsidieerd onder het Participatiedecreet en gedeeltelijk gefinancierd vanuit de theatersector. Tien theatergezelschappen betalen een maandelijkse bijdrage en hebben een langdurig engagement met KunstZ aangegaan. ZebrArt zou ook op zoek kunnen gaan naar dergelijke financieringspartners en een engagementsverklaring met hen afsluiten.

*** ZebrArt beschikt over geen eigen inkomsten. Dit zou echter ook de weerbaarheid kunnen verhogen. Enkele respondenten stelden voor inkomgeld te vragen voor de publieksevenementen. Het vragen van inkomgeld zou het ZebrArt ook mogelijk maken meer tentoonstellingen en dergelijke te organiseren, waar de respondenten ook om vroegen. Lidgeld vragen of betaling voor de verleende diensten is echter niet mogelijk, gezien de laagdrempeligheid (die de financiële situatie van de doelgroep vereist) die ZebrArt hoog in het vaandel draagt.

**** Naast ondersteuning dient ZebrArt ook gericht te zijn op het beleidsmatig zichtbaar maken van gevluchte kunstenaars en dus meer aandacht te besteden aan de sensibilisatiefunctie. Dit kan bijvoorbeeld door het uitwerken van heldere visieteksten en opiniestukken die op het net of in kranten/magazines gepubliceerd kunnen worden. Dit verhoogt de kans op media-aandacht voor gevluchte kunstenaars en ZebrArt zelf. Bovendien kan zo de kwestie van kwaliteit meer aangekaart worden en reflectie verhoogd.

***** Het doelgroepgerichte valt beter te verantwoorden wanneer de ondersteuning per kunstenaar tijdelijk van aard is en ZebrArt zich profileert als een soort onthaalbureau voor gevluchte kunstenaars. De bedoeling is dat gevluchte kunstenaars kunnen doorstromen naar de reguliere artistieke sector wanneer ze niet langer beroep hoeven te doen op ZebrArt. ZebrArt zou dan het gezondste ogen wanneer de databank een conjunctuur vertoont van komen en gaan. ZebrArt zelf is genoodzaakt continu te bestaan, vermits iedere nieuwkomer-kunstenaar drempels ondervindt en nood kan hebben aan persoonlijke ondersteuning in zijn zoektocht naar de culturele sector.

6.2 Optieformulering

Optieformulering is de laatste kerndimensie van het model van Hagoort die in deze scriptie behandeld zal worden. In deze fase is het de bedoeling dat er kansrijke situaties benoemd worden die in de wat verdere toekomst gerealiseerd moeten worden en die de continuïteit van de organisatie over een langere periode moeten dragen (Hagoort, 1999). De eerste stap voor een toekomst voor ZebrArt is verzelfstandiging. Deze noodzaak aan verzelfstandiging werd reeds aangekaart in de beschrijving van het strategisch motief en kwam ook als strategische doelstelling naar boven uit de confrontatiematrix (“beperk de schade”).

Het formuleren van op continuïteit gerichte toekomstmogelijkheden zal zich hier toespitsen op de mogelijkheid van structurele financiering van ZebrArt onder het Kunstendecreet, aangezien dit één van de achterliggende motivaties was voor strategieformulering (zie eerder: 3.2.2) Er wordt één alternatieve optie vernoemd, die niet per se verzelfstandiging inhoudt, namelijk elders onderdak zoeken. Dit is geen ideaal scenario, maar het verzekert de continuïteit van ZebrArt voor minstens vier jaar.

6.2.1 Een plaats voor ZebrArt onder het Kunstendecreet?

Subsidiëring onder het Kunstendecreet zou een erkenning als volwaardige kunstenorganisatie betekenen voor ZebrArt. Hierdoor zou ZebrArt zich werkelijk kunnen verankeren in de culturele sector, waardoor optimale toeleiding voor gevluchte kunstenaars gegarandeerd kan worden. Met structurele financiering kan ZebrArt bovendien een meer volwaardige dienstverlening bieden aan de kunstenaars en een echte ondersteuning betekenen voor de ontwikkeling van een artistieke carrière van gevluchte kunstenaars. Door structurele verankering kan ZebrArt op een duurzame manier werken aan talentontwikkeling en de interculturalisering van het culturele aanbod.

Uit de verschillende soorten organisaties die structureel gesubsidieerd kunnen worden onder het Kunstendecreet bleven er na een eerste schifting drie vormen over die eventueel van toepassing kunnen zijn op ZebrArt: werkplaats, alternatief managementbureau en sociaal-artistieke organisatie¹⁴. Voor een vergelijkend overzicht van deze drie werkvormen, de functies,

¹⁴ De andere organisaties zijn: kunstencentra, festivals, organisaties voor Nederlandstalige dramatische kunst, organisaties voor dans, organisaties voor muziektheater, muziekgroepen en muziekensembles, concertorganisaties, muziekclubs, organisaties voor beeldende kunst, instellingen van de Vlaamse Gemeenschap, architectuurorganisaties, organisaties voor audiovisuele kunsten, organisaties voor kunsteducatie (KD Art.3 §1).

de voorwaarden en criteria en de pro en contra's voor ZebrArt, zie Bijlage 5. Hier zal echter enkel de optie werkplaats besproken worden. Dit is namelijk de optie die na de kwalitatieve evaluatie van ZebrArt, evenals door de stuurgroep (tijdens de vergadering op 23/06/2011) en door verschillende personen uit het veld¹⁵, als meest logische en haalbare werd ervaren wegens de specifieke werking en het multidisciplinaire karakter. Op moment van schrijven is ZebrArt deze optie verder aan het uitzoeken.

- Definitie werkplaats

Het begrip 'werkplaats' dook als nieuw concept op in het Kunstendecreet dat op 1 januari 2006 van start is gegaan. Een van de centrale doelstellingen van het nieuwe cultuurbeleid was een 'rijk cultureel landschap mogelijk maken'.¹⁶ Om die doelstelling mogelijk te maken is er gewerkt aan een transparant en geïntegreerd kunstenbeleid. Voortaan is de opdeling tussen de cultuursectoren ongedaan gemaakt. Zowel kunstencentra en werkplaatsen, als festivals, kunsteducatie, sociaal- artistieke werking, publicaties, muziek, tekst- en muziektheater, dans, beeldende kunsten, architectuur en vormgeving, en audiovisuele kunsten vallen onder hetzelfde decreet. Een principiële optie van het decreet was zo veel mogelijk werkvormen in beeld te krijgen en te subsidiëren door zo weinig mogelijk schotten te plaatsen tussen disciplines zowel als werkvormen.

Beleidsmatig is men er echter nog niet helemaal uit wat het begrip werkplaats juist omvat. Er is sprake van een zekere begripsverwarring. Het is ingeschreven in het Kunstendecreet zonder dat men het begrip helder geformuleerd heeft (Arkesteyn, 2006).

De definitie van werkplaatsen zoals vermeld in het Kunstendecreet luidt:

Organisaties die zich in hoofdzaak toeleggen op ondersteuning van creatie, ontwikkeling, reflectie of zakelijke dienstverlening aan kunstenaars (KD Art.3 §1i).

Als enige verplichte functie voor een werkplaats wordt creatiegerichtheid genoemd (KD Art.7 §3 1°).

In een memorie van toelichting wordt dit verder verduidelijkt:

¹⁵ Onder andere Tim Lodens (administratie Kunsten en Erfgoed) en An Goossens (www.kunstenwerkplaats.be en Q-02, werkplaats voor experimentele hedendaagse kunst en klankkunst).

¹⁶ Algemene toelichting en commentaar per artikel bij het Kunstendecreet 05-12-2003, 1. Algemene bepalingen, 1. Inleiding.

Met het begrip werkplaats wordt een nieuwe organisatievorm geïntroduceerd in het Kunstendecreet. Het betreft hier een organisatievorm die zich toespitst op de ondersteuning van het gehele artistieke maakproces én de dienstverlening aan kunstenaars.

In het kunstenlandschap is er nood aan plekken waar een kunstenaar, los van enige resultaatsverbintenis kan experimenteren, zijn artistieke denkwijze kan onderzoeken. Het gaat hier niet louter om het aanbieden van infrastructuur, de verleende ondersteuning situeert zich vooral op het inhoudelijke, productionele vlak: werkplaatsen als artistieke laboratoria. Ook voor schoolverlatende kunstenaars bieden de werkplaatsen een kader dat hen verder op weg kan helpen in hun artistieke carrière.

Anderzijds kunnen werkplaatsen ook beschouwd worden als dienstverlenende organisaties aan de kunstenaars op het financiële, zakelijke vlak. Het betreft hier dan eerder ondersteuning op vlak van financieel beheer, distributie en promotie. De zogenaamde *managementbureaus* die her en der opduiken en die expliciet tot doel hebben om het artistieke werk van kunstenaars te versterken door een aantal zakelijke aspecten voor hun rekening te nemen, kunnen bijgevolg ook als werkplaats beschouwd worden. Het gaat hier uitdrukkelijk niet om impresariaten of klassieke managementbureaus die een winstgevend doel voor ogen hebben. Centraal uitgangspunt van de werkplaats is de ondersteuning van het artistieke proces in al zijn aspecten (inhoudelijk en zakelijk).

De werkplaatsen, die al dan niet multidisciplinair van aard zijn, bieden met andere woorden ondersteuning op artistiek en/of zakelijk vlak (met inbegrip van verkoop, productieleiding, techniek ...) aan kunstenaars en groepen die (nog) geen eigen structuur hebben uitgebouwd. (Algemene toelichting en commentaar per artikel Kunstendecreet 05-12-2003)

In de landschapstekening van de beoordelingscommissie Multidisciplinaire kunstencentra, werkplaatsen en festivals voor de periode 2010-2012 worden nog enkele belangrijke aspecten van de bestaande en erkende werkplaatsen belicht. Werkplaatsen worden complementair genoemd aan kunstencentra.

In de werkplaatsen staan de artiest, zijn traject, zijn onderzoek, zijn creatie centraal, waar de kunstencentra eerder instaan voor de vertaalslag en communicatie van – nieuwe – kunstvormen en -ontwikkelingen naar het brede publiek.

Werkplaatsen zijn dus in eerste instantie eerder proces- dan resultaatgericht. Er wordt ook opgemerkt dat het om een zeer divers veld gaat, waar er in feite zoveel werkplaatsmodellen als werkplaatsen zijn.

In de praktijk blijken sommige werkplaatsen organisaties te zijn 'op maat van de artiest', en andere eerder laboratoria rond een collectief van makers of onderzoekers. Meestal ondersteunen

zij evolutieve projecten die zich voortdurend herdefiniëren. Daardoor stellen zij hun methodologie en werkmodellen voortdurend bij, in voortdurende dialoog met de praktijk van hun werking. Juist die praktijk maakt de rijkdom van deze werkvorm uit.

De commissie benadrukt het belang dat er flexibel wordt omgesprongen met de definitie van de werkvorm werkplaats en ziet het als haar verantwoordelijkheid om de diversiteit van het landschap te garanderen, een landschap waarin ook de wat ongewone of atypische initiatieven hun plek krijgen.

In de landschapstekening wordt bovendien duidelijk gemaakt wat juist verstaan wordt onder “kunstenaars en groepen die (nog) geen eigen structuur hebben uitgebouwd”, zoals de doelgroep genoemd wordt in de memorie van toelichting. Het gaat om kunstenaars die:

- 'jong' zijn (niet leeftijdsgebonden, maar in de betekenis van: weinig ervaring hebben) of geen eigen structuur hebben uitgebouwd
- sterk onderzoeksgericht werken (en moeilijk binnen geijkte structuren onder te brengen zijn)
- wier werk zich niet leent tot het onderbrengen binnen een bestaand gezelschap, artistiek huis, organisatie, galerie, ...

(Landschapstekening BOC Multidisciplinaire kunstencentra, werkplaatsen en festivals 2008-2009: 3)

▪ ZebrArt als werkplaats?

Bij het lezen van de verschillende definities blijken er verschillende aspecten te overlappen met de werking van ZebrArt. Zij worden punt per punt besproken.

- Ondersteuning van creatie (op inhoudelijk, productioneel vlak):

ZebrArt ondersteunt creatie, al is het eerder *indirect*. Het helpt gevluchte kunstenaars namelijk de weg te vinden naar de culturele sector. Toeleiding en uiteindelijke doorstroom faciliteren uiteraard creatie.

- Ontwikkeling/procesgericht:

Ontwikkeling wordt hier geïnterpreteerd als persoonlijke ontwikkeling. ZebrArt ondersteunt de persoonlijke ontwikkeling van gevluchte artiesten door hen de mogelijkheden te bieden tot zelfontplooiing. Het maakt hen wegwijs in de kunstensector en helpt de kunstenaars op deze manier bij hun positioneren in het veld. Er wordt hen duidelijkheid verschaft over hoe ze kunstenaar kunnen zijn in deze maatschappij.

- Reflectie:

Reflectie en zelfreflectie zijn steeds aanwezig in de werking van ZebrArt. Er wordt grondig nagedacht over interculturaliteit en hoe om te gaan met de kwetsbare doelgroep, wat leidde tot een gepaste methodiek. Er wordt ook verder gereflecteerd over kwesties als kwaliteit en professionalisme en hoe deze (westerse) concepten voor niet-westerse kunstenaars ingevuld kunnen worden. Sensibilisatie is ook een van de doelstellingen van ZebrArt.

- Op maat van de artiest

Alles is op maat van de artiest. Hij krijgt persoonlijk advies, wordt gericht bericht en wordt gerespecteerd in gemaakte keuzes.

- Doelgroep

Typerend voor nieuwkomers en vluchtelingen is dat zij over geen structuur beschikken in hun nieuwe thuisland. Ze hadden misschien reeds een structuur opgebouwd in het herkomstland, maar hebben deze moeten achterlaten. Sommigen werken onderzoeksgericht, anderen vinden geen plaats voor hun werk in bestaande instellingen. Feit is dat het over het algemeen voor deze groep van kunstenaars moeilijk is ingang te vinden tot een artistieke organisatie, gezelschap of galerij.

Aspecten die nog op ZebrArt van toepassing zijn: enkel creatiegerichtheid (geen publieks- of presentatiegerichtheid), het dynamische karakter van een werkplaats (cf. doel van doorstroom naar reguliere artistieke sector) en de multidisciplinaire werking.

Enige punt van bedenking is het feit dat ZebrArt geen infrastructuur kan aanbieden. Het dient echter wel als een virtuele ontmoetings- en toonruimte via de online databank. In samenwerkingsverband zou wel fysieke ruimte aangeboden kunnen worden.

Het voordeel is hier dat de beoordelingscommissie expliciet aandacht heeft voor flexibiliteit, diversiteit en atypische initiatieven (Beoordelingscommissie Multidisciplinaire kunstencentra, werkplaatsen en festivals, Landschapstekening 2010-2012). Het atypische karakter van ZebrArt zou geapprecieerd kunnen worden.

Een aspect waar ZebrArt echter rekening mee moet houden is de beoordeling van de kwaliteit van de kunstenaars. ZebrArt stelt geen selectiecriteria op basis van kwaliteit, maar kijkt eerder naar de intrinsieke motivatie van de artiesten om met kunst bezig te zijn. Bij aansluiting moeten de kunstenaars wel enkele werken kunnen voorleggen, maar hier wordt niet over geoordeeld. Iemand van de stuurgroep waarschuwde reeds dat deze neutrale houding de vraag naar kwaliteit zal opwekken. Zolang ZebrArt geen selectiecriteria opstelt bestaat het gevaar dat het

geassocieerd wordt met kwaliteitloosheid. ZebrArt dient echter haar neutrale positie te behouden, gezien de interculturele houding die het wil uitdragen. De kwaliteit van reeds aangesloten kunstenaars zou eventueel wel aangetoond kunnen worden op basis van objectieve criteria als aantal activiteiten of werken (cf motivatie).

De verschillende punten waaraan een werkplaats moet voldoen kunnen aldus ingevuld worden, zij het volgens een eigen interpretatie. Een vergelijking met de missie van het Nieuw Internationaal Cultureel Centrum (NICC), belangenvereniging voor beeldende kunstenaars, dat ook structureel gesubsidieerd wordt als werkplaats, toont bovendien veel gelijkaardige waarden als geformuleerd in de missie van ZebrArt:

NICC is een autonome organisatie van en voor professionele beeldende kunstenaars in België die door **initiëring, ondersteuning en ontsluiting** van de kunstpraktijk de **rol en het belang** van de kunstenaar vormgeeft en verdedigt.

NICC creëert ruimtes voor interacties, tussen beeldende kunstenaars, de sector en het werkveld van de beeldende kunsten en maatschappij, waarin de rol en het belang van de beeldende kunstenaar en de **inpassingsmogelijkheden** van kunst in de samenleving zichtbaar worden.

NICC speelt een initiërende rol in de **versterking en de zelfontplooiing** van de professionele beeldende kunstenaar en de beeldende kunsten.

NICC is **aanspreekpunt en spreekbuis** voor beeldende kunstenaars en **ijvert voor een kwaliteitsvol maatschappelijk en sociaal kader** waarin de beeldende kunstenaar (zichzelf en) zijn/haar artistieke praktijk professioneel, zelfstandig en autonoom kan ontwikkelen (of vormgeven).

NICC onderzoekt het statuut van de kunstenaarswerkruimte en is een veelzijdig **platform voor discoursvorming, ontwikkeling en debat**.

In naam van de professionele beeldende kunstenaar is NICC **gesprekspartner van overheid, organisaties en andere actoren in het culturele veld**. (<http://www.nicc.be>)

Hieruit blijkt dat een werkplaats ook de functies belangenbehartiging, expertisedeling, reflectie en sensibilisatie op zich kan nemen. Een handelingskader dat ZebrArt wel past.

Indien ZebrArt een aanvraag tot structurele subsidiëring onder het Kunstendecreet als werkplaats zou indienen, wordt best subsidie aangevraagd voor een periode van twee jaar. Dan gelden immers de kwantitatieve voorwaarden niet (zie Bijlage 5) en heeft ZebrArt de tijd om haar werking meer uit te bouwen indien er op regelmatige basis activiteiten georganiseerd dienen te worden.

De werking van ZebrArt en de definitie van een kunstenaarwerkplaats hebben dus wel wat raakvlakken, maar overlappen niet helemaal. Aanvraag als werkplaats doet het minste inbreuk

aan de missie van ZebrArt, maar de functies creatie- en ontwikkelingsgerichtheid worden wel op een enigszins andere manier geïnterpreteerd.

Bij subsidieaanvraag als werkplaats is het daarom belangrijk dat ZebrArt een sterke motivatie neerlegt in een professioneel beleidsplan. Ook de namen van de leden van de Raad van Bestuur kunnen een rol spelen bij het besluit van de beoordelingscommissie Multidisciplinaire kunstencentra, werkplaatsen en festivals. Er wordt dan ook aanbevolen de Raad van Bestuur bedacht samen te stellen met belangrijke culturele actoren en niet automatisch de leden van de huidige stuurgroep aanstellen.

6.2.2 Een andere thuis voor ZebrArt?

Structurele subsidiëring onder het Kunstendecreet als werkplaats is het meest ideale scenario. Indien deze erkenning niet bekomen kan worden dient ZebrArt een alternatief plan te hebben. Een optie zou zijn onderdak te zoeken bij een andere (kunst)instelling. Zoals reeds geformuleerd betekent de aanwezigheid van culturele actoren met aandacht voor interculturaliteit een kans voor ZebrArt. Interculturaliteit is bovendien een criterium van beoordeling onder het Kunstendecreet. ZebrArt zou, vanwege het interculturele karakter en doel, een meerwaarde kunnen betekenen voor organisaties die willen inzetten op interculturaliteit omwille van het belang dat de overheid eraan hecht. Indien dergelijke organisatie onderdak biedt aan ZebrArt zou het extra middelen kunnen vragen ter ondersteuning van hun interculturele werking. Het voordeel van onderdak bij een andere organisatie is dat er logistieke ondersteuning geboden wordt. Een nadeel is echter dat ZebrArt zich zou moeten inpassen in het beleid van de organisatie. Om zo weinig mogelijk eigenheid te verliezen is het belangrijk de juiste partner te selecteren, met gelijkende waarden. Een voorbeeldpartner is het Kunstenloket, een algemeen informatief kunstencentrum, vanwege het neutrale karakter.

Door onderdak bij het Kunstenloket zou ZebrArt een snelle doorverwijzing naar de culturele sector kunnen verzekeren. Persoonlijke begeleiding en advies op maat moeten wel prioriteiten blijven. Het is ook belangrijk dat ZebrArt het unieke karakter blijft behouden en niet opgaat in de werking van Kunstenloket. Er moet blijvende aandacht besteed worden aan netwerking en afzonderlijke bekendmaking van ZebrArt.

7 Algemene conclusie

ZebrArt is een voorbeeld van het spanningsveld tussen idealisme en beleid. Het is een project dat *bottom-up* is ontstaan en op organische wijze is uitgegroeid tot een structurele dienstverlening voor gevluchte kunstenaars. Een structurele dienstverlening vereist echter meer dan de huidige projectsubsidies waar ZebrArt van moet overleven. De stap naar professionalisering dringt zich op om financiële zekerheid te bekomen en een duurzame werking te kunnen verzekeren aan de aangesloten kunstenaars. Door de organische uitgroei is ZebrArt echter een uniek project geworden dat moeilijk in de reeds bestaande subsidiekaders lijkt te passen. Waar het project bij opstart de uitdrukkelijke steun kreeg van cultuurminister Anciaux, dreigt het nu verloren te gaan door een *mismatch* met de bestaande beleidskaders.

In deze scriptie werd de vraag gesteld of er met betrekking tot ZebrArt sprake is van maatschappelijke relevantie en duurzaamheid. Indien dit aangetoond kon worden zou ZebrArt het recht op voortbestaan kunnen aanduiden, m.a.w. het recht op subsidie. De volgende vraag luidde: Bestaat er een toekomst voor ZebrArt in haar huidige werkingsvorm?

Het strategisch managementmodel van Giep Hagoort werd gehanteerd om op een constructieve wijze tot aanbevelingen en een optieformulering te komen. Als eerste stap werd het strategisch motief van ZebrArt geschetst waarin alle relevante elementen, die binnen het kader van een toekomst voor ZebrArt enige betekenis kunnen hebben, werden geïdentificeerd.

Vervolgens werd een kwalitatieve evaluatie uitgevoerd voornamelijk gebaseerd op focusgesprekken met aangesloten kunstenaars. Zij staan immers centraal in de werking van ZebrArt. Uit het onderzoek bleek dat ZebrArt een belangrijke expertise heeft opgebouwd in het begeleiden en ondersteunen van gevluchte kunstenaars, onderbouwd door een doordachte visie en methodiek omtrent interculturaliteit. Bovendien hebben gevluchte kunstenaars werkelijk nood aan dergelijke werking omdat het effectief drempels wegwerkt. Hun specifieke profiel vereist een gerichte ondersteuning om hen dezelfde kansen te kunnen bieden als hun Vlaamse collega's. Het kunstenveld is immers niet voor iedereen even toegankelijk. ZebrArt kan dus tegemoet komen aan de noden en behoeften van de doelgroep gevluchte kunstenaars. Bovendien kan het door de kernactiviteiten informatie, netwerking en promotie een effectieve hulp betekenen in de uitbouw van een (professionele) artistieke carrière. Deze twee zaken bewijzen de maatschappelijke relevantie en duurzaamheid van ZebrArt.

Omwille van deze maatschappelijke relevantie is het belangrijk dat de oorspronkelijke missie, waarden en activiteiten behouden worden. Deze missie en doelstellingenset kunnen immers de meerwaarde aantonen die ZebrArt voor de maatschappij kan betekenen. Bovendien beschikt ZebrArt over enkele andere troeven. Het is namelijk een uniek project, op vlak van doel, methodiek en activiteiten. De uniciteit van het project is een belangrijk concurrentievoordeel in het sociale en culturele veld. Dit symbolisch kapitaal kan de basis vormen voor het bekomen van economisch kapitaal in de vorm van subsidies. ZebrArt dient dus, gezien de huidige positie in de levenscyclus, te verschuiven van een structuurfase naar een strategiefase (en niet naar een nieuwe ideefase) om een crisis af te wenden en haar voortbestaan te verzekeren.

Er werden een interne en externe analyse uitgevoerd om te bepalen wat de slaagkans op overleven is in de huidige werkingsvorm en welke zaken in het voordeel van de artiesten en van ZebrArt verbeterd kunnen worden. Sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen werden blootgelegd en tegenover elkaar geplaatst in een confrontatiematrix. Op basis hiervan konden verschillende strategische aanbevelingen gedaan worden. Het gaat om aanbevelingen op korte en op lange termijn met betrekking tot diverse gebieden als communicatie, financiën en personeelsbeleid. Deze kunnen meegenomen worden in een verbetertraject. De aanbevelingen zijn grotendeels gebaseerd op suggesties die naar boven kwamen tijdens de focusgesprekken. Dit vanuit de veronderstelling dat het organisch blijven werken ZebrArt enkel ten goede kan komen. Voeling met de kunstenaars en hun leefwereld moet centraal blijven staan om een effectieve ondersteuning te blijven betekenen.

Uit de confrontatiematrix bleek dat verzelfstandiging zich opdringt om een zekere toekomst uit te kunnen bouwen. Zo kan ZebrArt verder uitgroeien, op onafhankelijke basis subsidies aanvragen en streven om haar eigenzinnige karakter te behouden. Subsidiëring onder het Kunstendecreet zou ideaal zijn aangezien ZebrArt dan als erkende kunstenaarorganisatie op een duurzame wijze gevluchte kunstenaars zou kunnen toeleiden tot de culturele sector. De uniciteit van het project speelt hier echter ook in het nadeel van ZebrArt, aangezien het niet zomaar eenduidig onder een subsidielijnt valt te plaatsen. Er werden drie opties voor erkenning onder het Kunstendecreet behandeld: werkplaats, alternatief managementbureau en sociaal-artistieke organisatie. De optie die in deze scriptie werd aanbevolen is profilering als kunstenaarwerkplaats. Gezien de vele raakvlakken tussen de definitie van een werkplaats en de werking van ZebrArt en gezien de flexibiliteit van het veld en de beoordelingscommissie, werd dit als meest haalbare optie aangeduid.

8 Bibliografie

Beleidsdocumenten

- Anciaux, B. (2004). Beleidsnota Cultuur 2004-2009. Opgehaald op 10/04/2011 van <http://www.ministeranciaux.be/attachments/1172572956553/cultuur.pdf>
- Anciaux, B. (2006). Vlaams actieplan interculturalisering van, voor en door cultuur, jeugdwerk en sport. Opgehaald op 14/03/2011 van http://www.interculturaliseren.be/fileadmin/user_upload/pdf/actieplan_interculturaliseren.pdf
- Anciaux, B. (2007). Beleidsbrief Cultuur. Beleidsprioriteiten 2007-2008. Opgehaald op 10/04/2011 van <http://www.ministeranciaux.be/attachments/1195133114842/Cultuur.pdf>
- Anciaux, B. (2008). Beleidsbrief Cultuur. Beleidsprioriteiten 2008-2009. Opgehaald op 10/04/2011 van <http://www.ministeranciaux.be/attachments/1236591064509/Cultuur.pdf>.
- Beoordelingscommissie Multidisciplinaire kunstencentra, werkplaatsen en festivals, Landschapstekening 2008-2009. Opgehaald op 20/05/2011 van <http://www.kunstenenerfgoed.be/ake/view/nl/1601254-Landschapstekeningen.html>.
- Beoordelingscommissie Multidisciplinaire kunstencentra, werkplaatsen en festivals, Landschapstekening 2010-2012. Opgehaald op 20/05/2011 van <http://www.kunstenenerfgoed.be/ake/view/nl/1601254-Landschapstekeningen.html>.
- CGVS (2010a). Jaarverslag. Opgehaald op 14/05/2011 van http://www.cgra.be/nl/binaries/2010_Jaarverslag_CGVS_NL_tcm127-130187.pdf.
- CGVS (2010b). Asielstatistieken. Overzicht 2010. Opgehaald op 14/05/2010 van [http://www.cgra.be/nl/binaries/BASISNOTA%20ASIELSTATdecember10%20N%20\(Extern\)_tcm127-114514.pdf](http://www.cgra.be/nl/binaries/BASISNOTA%20ASIELSTATdecember10%20N%20(Extern)_tcm127-114514.pdf).
- CIMIC (2010). De Graef, G., Detroy, D., Krols, Y., Matheusen, F. & Simons, J., Het Actieplan Interculturaliseren: Rewind and Fastforward. De effecten van het Actieplan Interculturaliseren van, voor en door Cultuur, Jeugdwerk en Sport. Opgehaald op 14/03/2011 van <http://lasso.be/node/4779>.
- FOV (2011). Aandachtspunten bij evaluatie Participatiedecreet, 03/03/2011. Opgehaald op 14/05/2011 van www.fov.be/IMG/pdf/Aandachtspunten_participatiedecreet.pdf.
- Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (2008a). Kunstendecreet. Decreet houdende de subsidiëring van kunstenuorganisaties, kunstenaars, organisaties voor kunsteducatie en organisaties voor sociaal-artistieke werking, internationale initiatieven, publicaties en

- steunpunten. Opgehaald op 4/9/2010 http://kunstenenerfgoed.be/ake/view/nl/2504947-Kunstendecreet.html#ppt_2505000
- Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap (2008b). Participatiedecreet. Reglement voor de subsidiëring van projecten ter bevordering van de participatie van kansengroepen in cultuur, jeugdwerk of sport. Opgehaald op 10/9/2010, van <http://www.kunstenenerfgoed.be/ake/view/nl/795756-Participatiedecreet.html>
- SARC (2009). Advies over de beleidsnota's Cultuur, Jeugd, Sport en Media 2009-2014. Opgehaald op 28/04/2011 van http://www.cjism.vlaanderen.be/raadcjism/AR/adviezen/243AR_beleidsnotas_cjs_advies_AR_coordinatie.pdf
- Schauvliege, J. (2009). Beleidsnota Cultuur 2009-2014. Opgehaald op 19/04/2011, van http://www.jokeschauvliege.be/upload/bevoegd_berichten/beleidsnota_cultuur.pdf
- Schauvliege, J. (2010). Beleidsbrief Cultuur 2010-2011. Opgehaald op 19/04/2011, van http://www.cjism.vlaanderen.be/cultuur/downloads/beleidsbrief2010-2011_cultuur.pdf
- Schauvliege, J. (2011). Cultuurforum 2020: toespraak 25/01/2011. Opgehaald op 28/04/2011 van http://www.jokeschauvliege.be/upload/toespraken/cultuurforum_2020_toespraak_minister_joke_schauvliege.pdf
- Vluchtelingenwerk Vlaanderen (2011a). Synthesenota draaiboek projectcyclus.
- Vluchtelingenwerk Vlaanderen (2011b). Jaarplan 2011.

Geciteerde literatuur

- Ansoff, I. (1990). *Implanting strategic management*. Cambridge: Prentice Hall.
- Araeen, R. (1998) De onzichtbare anderen. In: Goris, G. (ed.), *Glokale kunst in Vlaanderen, Noord-Zuid Cahier, 23*, p. 60.
- Arkesteyn, M. (2006). *De Vlaamse Archipel. Werkplaatsen voor beeldende kunst in Vlaanderen*. Scriptie ingediend tot het bekomen van het diploma GAS Cultuurmanagement, Universiteit Antwerpen.
- Baarda, D. B., de Goede, M. P. M., & Teunissen, J. (2005). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek: handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houtem: Wolters-Noordhoff.
- Baumol, W. & Bowen, W. (1981). *Performing Arts: The economic dilemma*. Cambridge: MIT Press.
- Bogaerts, B. (2005). *Kleur in meervoud: Een exploratief onderzoek naar de notie van culturele diversiteit bij kunstproductie van allochtonen*. Scriptie voorgelegd voor het behalen van de graad van licentiaat in de Sociale en Culturele Agogiek, VUB. Opgehaald van http://www.ethesis.net/allochtonen/allochtonen_inhoud.htm op 17/05/2011.

- Desmidt, S. & Heene, A. (2005). *Strategie en organisatie van publieke organisaties*. Tielt, Lannoo.
- Geuijjen, K. (1998). Wonen en werken in een asielzoekerscentrum. In: *Migrantenstudies*, 4, pp. 261-272.
- Haffou, N. (2002). Geen multiculturaliteit, maar multicreativiteit. In: *Eutopia. Podium voor politiek, cultuur en kunst*, nr. 5, oktober 2003, p. 75-89.
- Hagoort, G. (2003). *Art Management. Entrepreneurial style*. Delft: Eburon Publishers.
- Jans, E. (2004). "Hoezo, 'allochtonentheater'?", in: *Etcetera*, 22(90), pp. 9-11.
- Jans, E. (2006). *Interculturele intoxicaties. Over kunst, cultuur en verschil*. Berchem: EPO.
- Joppke, C. (1999). *Immigration and the nation-state. The United States, Germany and Britain*. New York: Oxford University Press.
- Keely, C. B. (1996). How nation-states create and respond to refugee flows. *International Migration Review*, 30(4), pp. 1046-1066.
- Lavrijsen, R. (1999). *Culturele diversiteit in de kunst*. 's-Gravenhage: Elsevier.
- Malkki, L. H. (1995). Refugees and Exile: From "Refugee Studies" to the National Order of Things. *Annual Review of Anthropology*, 24, pp. 495-523.
- Miller, K.E, Muzurovic J., Worthington G.J., Tipping S. & Goldman A. (2002). Bosnian Refugees and the stressors of exile: a narrative study. In: *American Journal of Orthopsychiatry*, 72(3), pp. 341-354.
- Mintzberg, H. (1994). *Opkomst en ondergang van strategische planning*. Schoonhoven: Academic Services.
- Paspalanova, M. (2006). *Undocumented and legal Eastern European Immigrants in Brussels*. Leuven: Universitaire Pers.
- Peleman, K., Defillet, W., Mallentjer, T. (2009). Allochtone artiesten diversifiëren om te overleven. Etnisch-culturele herkomst in een hokje blijven steken? In: Janssens, I. (ed.), *Demosmomenten*, 5, p. 13.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance*.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2008). *Management*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Sassen, S. (1999). *Guests and aliens*. New York: The New Press.
- Top, B. & Nekuee, S. (2007). Kwaliteit en diversiteit in de kunst. Online essay opgehaald op 14/05/2011 van http://www.demos.be/uploads/tx_bworxebib/kwaliteit-en-diversiteit-essay-en-workshops-2007.pdf.
- Top, B. (2009). Geen doelgroepen maar dynamiek. In: Janssens, I. (ed.), *Demosmomenten*, 4, pp. 8-13.
- Van der Heijden, K. (1996). *Scenarios: The art of strategic conversation*. Chichester: Wiley.
- Van Dienderen, A., Janssens, J., Smits, K. (2007). *Tracks. Artistieke praktijk in een diverse samenleving*. Berchem: Epo vzw.

Verbergt, B. (2008). Strategische managementlessen uit de concurrentieanalyse van de podiumkunstensector. In: De Brabander, G. & Schramme, A. (eds.) *Concurrentie in de wereld van kunst en cultuur*. Brussel: Politeia.

Wissema, J. G. (1996). *De kunst van strategisch ondernemerschap: Kansen grijpen voor de toekomst*. NIVE/Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Geraadpleegde literatuur

Caron, B., Carpentier, N., Corijn, E., e.a. (2006). *Over (cultuur)participatie*. Brussel: Kunst en democratie/EPO.

Cools, J., De Kepper M., Nicolas, P. & Tindemans, K. (Eds.) (2001). *Cahier Culturele Diversiteit. Witte raven, zwarte schapen*. Brussel: Hoofdstuk 27 vzw.

De Beukelaer, E. (2009). *Een kritische reflectie op het Participatiedecreet met als casus ZebrArt*. Scriptie ingediend tot het bekomen van het diploma bachelor in het Sociaal Werk: Sociaal-Cultureel Werk, Hogeschool Gent.

Gadeyne, J. (2010). *Interculturaliteit in de podiumkunsten. Betekenis van het beoordelingscriterium interculturaliteit in het Kunstendecreet*. Eindwerk voorgelegd voor het behalen van de graad van Master in de Agogische Wetenschappen, Vrije Universiteit Brussel.

Kennisknooppunt Interculturaliseren (2006). ABC Interculturaliseren. Opgehaald op 4/05/2011 van <http://www.interculturaliseren.be/index.php?id=25>.

Rotas, A. (2004). Is refugee art possible? In: *Third Text*, 66(18).

Van der Geynst, P. (2005). *Culturele diversiteit in de Vlaamse podiumkunsten. Een kritische analyse van praktijk en beleid*. Scriptie ingediend tot het bekomen van het diploma GAS Cultuurmanagement, Universiteit Antwerpen.

Vos, I. (2003). Cultuurparticipatie en maatschappelijk kwetsbare groepen. Online artikel verkregen via http://www.demos.be/uploads/tx_bworxebib/cultuurparticipatie op 29/01/2011.

VTi (2005). Courant 72: *Diversiteit*, opgehaald op 05/05/2011 van <http://www.vti.be>.

Krantenartikels, recensies en interviews

Ceurvelts, S. (2010). Sergei Andreev: Een gevlucht kunstenaar vertelt. Online artikel, opgehaald op 20/07/2011 van <http://www.stampmedia.be/?p=11278>.

Choua, S. (2009). De tentoongestelde mens: Sprekende hoofden. In: *MO Magazine, november 2009*.

Hillaert, W. (2010). Tien jaar Moussem in tien vragen. Een gesprek met Mohamed Ikoubaan. Online artikel, opgehaald op 14/06/2011 van www.moussem.be/uploads/.../Interview_met_Mohamed_Ikouban.pdf.

Hillaert, W. (2011), Podia zonder kleur. In: *De Standaard*, 14/05/2011.

Geraadpleegde websites

<http://cactusbloem.be>, op 14/06/2011.
<http://www.aidanederland.be>, op 14/06/2011.
<http://www.cultuursubsidie.nl>, op 14/06/2011.
<http://www.cjasm.vlaanderen.be>, op 23/04/2011.
<http://www.demos.be>, op 20/04/2011.
<http://www.diversiteit.be>, op 20/04/2011.
<http://www.foramanagement.be>, op 15/06/2011.
<http://www.globearoma.be>, op 14/06/2011.
<http://www.inburgering.be>, op 18/06/2011.
<http://www.interculturaliseren.be>, op 18/04/2011.
<http://www.kruispuntmi.be>, op 20/06/2011.
<http://www.kunstenenerfgoed.be>, op 08/04/2011.
<http://www.kunstenloket.be>, op 15/06/2011.
<http://www.kunstenwerkplaats.be>, op 2/07/2011.
<http://www.kunstz.be>, op 14/06/2011.
<http://www.moussem.be>, op 14/06/2011.
<http://www.nicc.be>, op 2/07/2011.
<http://www.sinart.be>, op 10/06/2011.
<http://www.vluchtelingenwerk.be>, op 1/03/2011.
<http://www.vzwfora.com>, op 14/06/2011.
<http://www.zebrart.be>, op 1/03/2011.

9 Bijlagen

Bijlage 1: Overzicht subsidiërende instanties en afgewezen subsidieaanvragen.

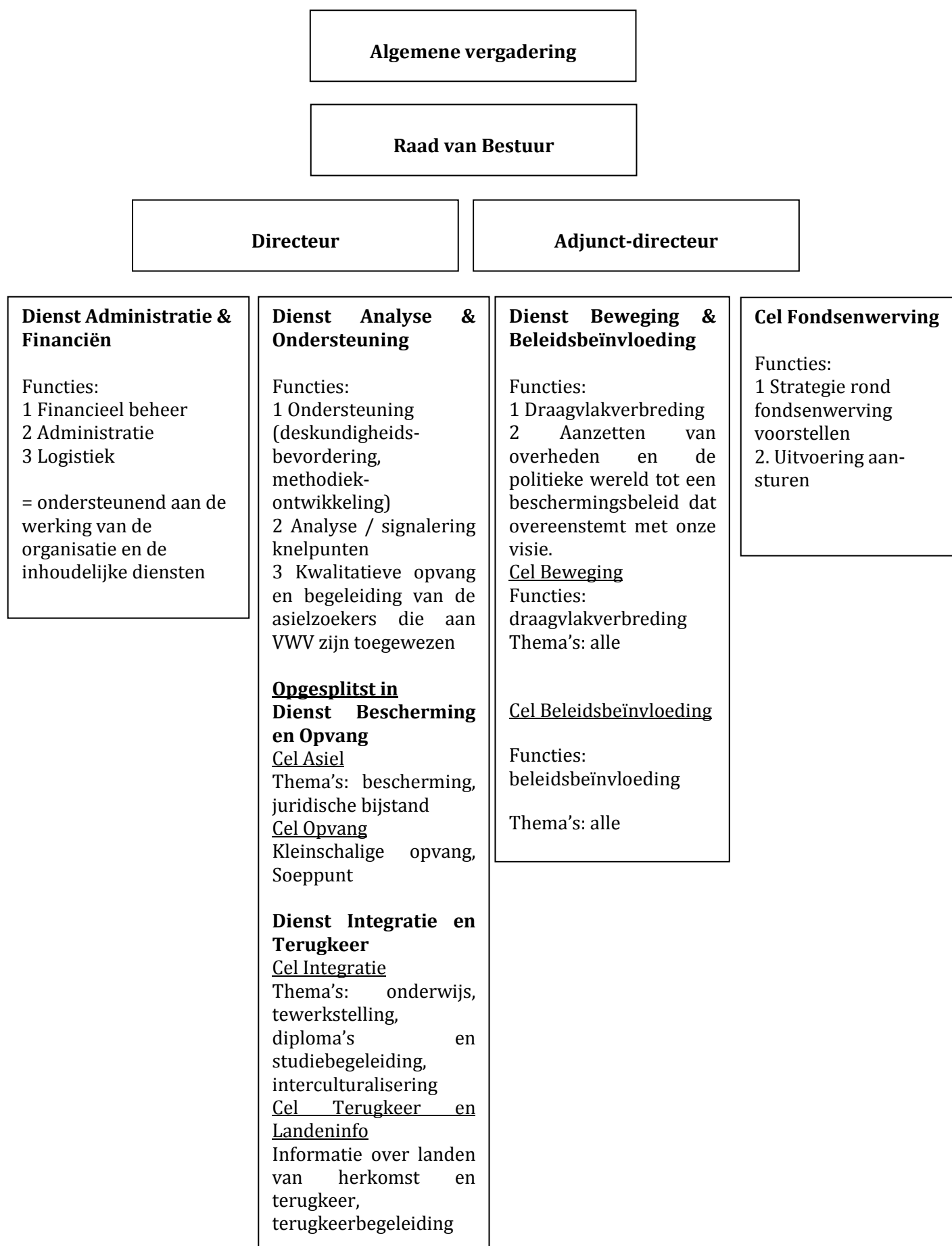
Overzicht goedgekeurde ZebrArt projecten

Periode	Naam project	Subsidiërende overheid	Gesubsidieerd bedrag
17/01/2007-15/12/2007	Refugeetaalent	Min. van Cultuur Anciaux (Vlaamse Gemeenschap)	€25.000
15/12/2007-31/12/2008	Zebra.be → ZebrArt	Min. van Cultuur Anciaux (Ministerieel Besluit 3/12/07) → geen cofin	€50.000 → Personeel: €38.000 (0,5 + 0,1) → Werking: €12.000
01/01/2009-31/12/2009	Vluchtelingen beter integreren via artistieke activiteiten ondersteund door burgerinitiatieven	Europees Vluchtelingen Fonds 2008 → 50% cofin via participatiefonds (2009)	Totale kosten €99.987,62 EVF €49.987,62 (50%)
01/01/2009-31/12/2010	ZebrArt, een brug tussen gevluchte kunstenaars	Participatiedecreet 2009 (Participatieprojecten in cultuur, jeugdwerk en sport 2009) → Anciaux, Vlaamse Overheid (Soc-Cult Werk, Afd Volksontw & Lokaal Cultuurbeleid)	2009: €70.408 → €50.000 2010: €74.720 → €50.000
01/01/2010-31/12/2010	ZebrArt, culturele diversiteit bevorderen door ondersteunen van migranten-kunstenaars van de eerste generatie	Impulsfonds voor het Migrantenbeleid 2009 (Minister gelijke kansen)	€42.872,50 → Personeel: €33.647,5 (0,5VTE) → Werking: €9.225
01/01/2011-31/12/2011	ZebrArt	Participatiedecreet 2009 (verlenging van het project)	€75.000 → €50.000
01/01/2011-31/12/2011	Kunstenaars voor kunstenaars: Migrantenkunstenaars op weg naar een professionele toekomst en identiteit	Impulsfonds 2010 <u>Opgelet:</u> 'nieuwe werking', anders kan geen personeel 'opnieuw' gevraagd worden	Totaal: €47.162 → Werking: €7.950 → Personeel: €39.212 (0,5VTE)

Overzicht afgewezen ZebrArt projecten

Periode	Naam	Subsidiërende overheid	Aangevraagde subsidie
2008 (18M aansluitend op Refugeetalent)	Zebra.be	Managers van Diversiteit (Kabinet Keulen)	€131.600
1/1/2008 - 31/12/2010 afgewezen 04/02/2008, want: te weinig samenwerkingsverbanden, budget/deelnemer te hoog, output moeilijk te meten, onduidelijkheid exacte inzet & meerwaarde vrijwilligers	Artistiek secundair traject (i.s.m. vzw Cactusbloem)	Managers van Diversiteit 2007	€352.605 → Personeel: €300.360 (1,75VTE) → Werking: €52.245
1/1/2009 - 30/06/2010 afgewezen 18/02/2009, want: artistiek secundair traject is taak van onthaalbureaus	Artistiek secundair traject (i.s.m. vzw Cactusbloem en Onthaalbureau Gent, A'pen, Hasselt)	Managers van Diversiteit 2008 Agentschap voor Binnenlands Bestuur, Team Diversiteit	€130.600 → Personeel: €111.128 (1,4VTE) → Werking: €20.472
1/1/2009 - 31/12/2009 afgewezen 17/07/2008, want: geen nieuwe doelgroepen	Bruggen naar cultuur voor gevluchte kunstenaars en jonge allochtone artiesten (i.s.m. Kif Kif)	Participatiedecreet 2008 Agentschap Sociaal-Cultureel Werk voor Jeugd en Volwassenen (Vlaamse Overheid) → geen cofinanciering	€98.000 (VwV: €69.650) → Personeel: €55.000 → Werking: €14.650
13/11/2009 afgewezen 12/11/2009	Event ZebrArt '09	Cera ('Regionale Steun Maatschappelijke Projecten') → cofin. via EVF-2008 en Participatie2009	Totaal: €10.920 (enkel werkingskosten) → €2.500 via CERA
1/1/2010 - 31/12/2011 afgewezen 19/10/2009, want: verlenging van bestaand project dat reeds binnen participatiedecreet wordt gesubsidieerd	ZebrArt, culturele diversiteit bevorderen door ondersteunen van professionele kunstenaars van de eerste generatie	Managers van Diversiteit 2009 Agentschap voor Binnenlands Bestuur, Team Diversiteit	€187.130,- → Personeel: €143.858 (1,2VTE) → Werking: €43.272

Bijlage 2: Organigram Vluchtelingenwerk Vlaanderen



Bijlage 3: Terminologie

Allochtoon: Volgens de definitie van het VESOC (het Vlaams Economisch en Sociaal Overlegcomité) is iemand allochtoon indien hij geen nationaliteit uit een van de landen van de Europese Economische Ruimte (EEC) heeft of indien minstens één ouder of minstens twee grootouders een nationaliteit hebben van buiten de EER. Deze definitie vertrekt weliswaar vanuit het nationaliteitsconcept, maar door de bepalingen in verband met nationaliteit van de ouders en grootouders wordt de origine tot op zekere hoogte toch geïntegreerd in de definitie.

Nieuwkomer: Volgens de definitie van het Kruispunt MI zijn nieuwkomers migranten die zich onlangs in België vestigden, maar in het buitenland geboren zijn. Asielzoekers, vluchtelingen en personen met subsidiaire bescherming, gezinsherenigers en arbeidsmigranten zijn dus ook nieuwkomers.

Asielzoeker: persoon die asiel (bescherming) vraagt aan de asielinstanties. Een asielzoeker die nog geen definitief uitsluitsel heeft over zijn aanvraag tot erkenning als vluchteling krijgt een tijdelijke verblijfsvergunning en mag dus legaal in het land verblijven. Hij wordt opgevangen in een opvangstructuur, een opvangcentrum of in een lokaal opvanginitiatief. Tijdens de asielprocedure onderzoekt het Commissariaat Generaal voor Vluchtelingen en Staatlozen of het asielverhaal waarachtig en geloofwaardig is en of de asielzoeker in aanmerking komt voor het statuut van politiek vluchteling of voor het statuut van subsidiaire bescherming.

Vluchteling: Asielzoekers worden na het doorlopen van de asielprocedure erkend als vluchteling als ze voldoen aan de criteria uit de Conventie van Genève, een vluchtelingenverdrag dat in 1951 in leven werd geroepen. Volgens de Conventie van Genève geldt als ‘vluchteling’ “elke persoon die (...) uit gegronde vrees voor vervolging wegens zijn ras, godsdienst, nationaliteit, het behoren tot een bepaalde sociale groep of zijn politieke overtuiging, zich bevindt buiten het land waarvan hij de nationaliteit bezit, en die de bescherming van dat land niet kan of, uit hoofde van bovenbedoelde vrees, niet wil inroepen, of die, indien hij geen nationaliteit bezit en verblijft buiten het land waar hij vroeger zijn verblijfplaats had, daarheen niet kan of, uit hoofde van bovenbedoelde vrees, niet wil terugkeren” (<http://dofi.ibz.be/nl/asiel/Asielbrochure2007NL.pdf>).

Subsidiaire bescherming: het statuut dat wordt toegekend aan asielzoekers die niet beantwoorden aan een van de criteria uit de Conventie van Genève, maar die toch nood hebben aan bescherming. Om dit statuut te verkrijgen moeten er zwaarwegende gronden bestaan om aan te nemen dat, wanneer hij/zij naar het land van herkomst terugkeert, hij/zij een reëel risico zou lopen op ernstige schade. Bovendien moet het duidelijk zijn dat hij/zij zich niet onder de

bescherming van het land kan of wil stellen wegens het risico op ernstige schade. Iemand met de subsidiaire beschermingsstatus wordt toegelaten tot een verblijf van beperkte duur, dat na vijf jaar wordt omgezet in een definitief verblijfsrecht. (<http://www.dofi.fgov.be/nl/asiel/Asielbrochure2007NL.pdf>).

Staatloze: Een staatloze wordt gedefinieerd als "een persoon die door geen enkele staat, krachtens diens wetgeving, als onderdaan wordt beschouwd" (www.vmc.be/vreemdelingenrecht). Een erkende staatloze heeft recht op een verblijf van onbepaalde duur.

Geregulariseerde: Men kan aanspraak maken op regularisatie in geval van buitengewone omstandigheden, volgens artikel 9 bis van de Verblijfswet. Op 19/7/2009 werden de criteria vastgelegd in een instructie aan de Dienst Vreemdelingenzaken. Een tiental situaties, die onder de categorieën "onredelijk lange asielprocedure" en "prangende humanitaire situaties" vallen, komen nu zeker voor regularisatie in aanmerking. Naast deze tien situaties valt de beslissing over de regularisatieaanvraag nog steeds onder de discretionaire bevoegdheid van de minister van Migratie- en Asielbeleid en de Dienst Vreemdelingen Zaken.

Genaturaliseerde: Wie minstens drie jaar de wettelijke verblijfplaats in België heeft kan een aanvraag doen om de Belgische nationaliteit te verkrijgen. Voor politieke vluchtelingen volstaat twee jaar.

Gezinshereniger: De (toekomstige) familieleden van Belgen en vreemdelingen met een verblijfsrecht in België kunnen in bepaalde gevallen ook een verblijfsrecht in België bekomen. Dit heet "gezinshereniging" of "gezinsvorming".

Mensen zonder papieren: Mensen die zonder wettige verblijfsvergunning in België verblijven.

Bijlage 4: Het begrip interculturaliteit

[Gebaseerd op Gadeyne, J. (2010)]

Binnen het **beleidsdiscours** is er geen eenduidigheid over de invulling van het begrip interculturaliteit. Onder het beleid van Bert Anciaux werd afstand gedaan van het concept multiculturalisme dat volgens hem nog teveel tot segregatie leidt (Anciaux, 2004). De term multicultureel wijst op een demografische werkelijkheid waarbij mensen van verschillende culturele achtergronden naast elkaar leven in de samenleving en niet mét elkaar (Kennisknooppunt Interculturaliseren, 2006). Hij verkoos de term interculturaliteit dat op één aspect van diversiteit duidt, namelijk het etnisch-culturele. In een interculturele samenleving leven verschillende culturen actief samen in plaats van naast elkaar (Anciaux, 2004).

Minister Anciaux hanteert in zijn Actieplan Interculturaliseren een strakke definitie voor personen met een etnisch-cultureel diverse achtergrond. Vanuit de hypothese dat de cultuurparticipatie van West-Europeanen op veel punten grote gelijkenissen vertoont, worden personen met een etnisch-cultureel diverse achtergrond omschreven als niet afkomstig van West-Europa. Minister Anciaux stelt dat er op vlak van culturele participatie voornamelijk verschillen optreden tussen deze West-Europeanen en mensen die socialiseerden in een “mediterrane, Maghrebijnse, Afrikaanse, Noord-Amerikaanse of Aziatische e.a. omgeving” (Anciaux, 2006, p.9)¹⁷.

Het begrip interculturaliteit wordt in het Kunstendecreet gedefinieerd als een *ontmoeting, dialoog of wederzijdse verkenning* tussen bevolkingsgroepen van etnisch-cultureel diverse achtergronden. Personen met een etnisch-cultureel diverse achtergrond worden omschreven als burgers met een sociaal-culturele herkomst die verbonden zijn aan een niet-Beneluxland (Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 2008a). Deze definitie is ruimer dan de definitie gehanteerd in het Actieplan Interculturaliseren.

Het Participatiedecreet gebruikt dezelfde definities. Het decreet wil de participatie aan cultuur, jeugdwerking en sport bevorderen. Naast het verankeren van sectoroverschrijdende participatie-instellingen heeft het decreet oog voor vijf specifieke doelgroepen: “personen in armoede, gedetineerden, personen met een handicap, mensen van etnisch-cultureel diverse afkomst en gezinnen met jonge kinderen” (Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, 2008, p.10).

¹⁷ Sociologisch onderzoek heeft echter aangetoond dat het, in tegenstelling tot afkomst, voornamelijk iemands opleidingsniveau en levensbeschouwing zijn die zijn of haar deelname aan cultuur beïnvloeden (Elcahrdus, Hooghe, & Huyse, 2000).

Naast dit beleidsdiscours is er heel wat praktijkgericht onderzoek dat interculturaliseren probeert te omschrijven vanuit een meer **pragmatische benadering** van het begrip. Een voorbeeld is het ABC Interculturaliseren, een begrippenlijst met vaak voorkomende woorden in het interculturaliseringsdebat, opgesteld door het Kennisknooppunt Interculturaliseren. Die lijst is gebaseerd op het woordenboek “Wat bedoelen we eigenlijk, termen en begrippen in de Nederlandse taal over de multiculturele samenleving” (2005) en “Snelwegen of Wegblokkades: woordgebruik in het Migrantendebat” (1999). Daarin wordt interculturaliseren gedefinieerd als een uit te dragen *houding* waarin dialoog en ontmoeting met, in plaats van praten over, personen met een etnisch-cultureel diverse achtergrond centraal staat. Vanuit dat oogpunt is interculturaliseren een proces waarbij men moet leren omgaan met etnisch-culturele diversiteit, zowel in het aanbod, publiek, personeel als in de organisatiestructuur (Kennisknooppunt Interculturaliseren, 2006).

Bijlage 5: Overzicht opties structurele subsidiëring onder het Kunstendecreet

Soort organisatie	Funcities	Kwantitatieve voorwaarden*	Beoordelingscriteria	Pro	Contra
Werkplaats (KD Art.3 §1 i)	-ondersteuning van creatie, ontwikkeling, reflectie of zakelijke dienstverlening -creatiegerichtheid (KD Art.3 §1)	-op regelmatige wijze activiteiten organiseren -gemiddeld minimaal 5% eigen inkomsten verwerven per jaar -minimaal 20% van het financieringsbudget gebruiken voor financiering kunstenaars	-profilering & positionering -langetermijnvisie -kwaliteit van het inhoudelijk concept en concrete uitwerking -landelijke en/of internationale uitstraling -samenwerking en netwerking met artistieke en niet-artistieke actoren in het binnen- en/of buitenland -haalbaarheid -publieksgerichtheid -het sporen van het artistieke met het financiële beleidsplan -de concretisering van de interculturaliteit op het vlak van programmering, participatie, personeelsbeleid en bestuur (KD Art.8 §1)	-geen vaste definitie van werkplaats en zeer flexibel veld (plaats voor eigen interpretatie) -geen werkplaats met zelfde doelgroep als ZebrArt -enkel creatiegerichtheid -multidisciplinair -procesgericht, niet resultaat- -dynamisch karakter -strookt met doel van doorstroom -advies en begeleiding op maat van de artiest -zijn kernfuncties van ZebrArt -belang van reflectie	-geen fysieke ruimte (geen residenties) -geen artistieke expertise
Alternatief managementbureau (Landschapstekening Beoordelingscommissie Kunstencentra en werkplaatsen 2008-2009)	Dienstverlenende organisaties: -zakelijk advies -financiële beheer -distributie -promotie Advies, administratieve en productieondersteunende taken en ondersteuning spreiding. Voor die kunstenaars die: - 'jong' zijn (in de betekenis		Aanvullende criteria (rBVR 20 oktober 2006): -realisme -meerwaarde voor de regio -maatschappelijk of sociaal belang -samenwerking -aandacht voor diversiteit en interculturaliteit -plaats binnen het Kunstendecreet	-ZebrArt vertrouwd met zakelijke dienstverlening (advies, promotie) -geen alternatief managementbureau met zelfde doelgroep	-statische karakter van alternatief managementbureau tegenover doel van doorstroom -geen hulp bij financieel beheer of distributie van het werk

	<p>van: weinig ervaring hebben) of geen eigen structuur hebben uitgebouwd</p> <ul style="list-style-type: none"> - sterk onderzoekgericht werken (en moeilijk binnen geijkte structuren onder te brengen zijn) - wier werk zich niet leent tot het onderbrengen binnen een bestaand gezelschap, artistiek huis, organisatie, galerie, ... <p>(Landschapstekening Beoordelingscommissie Kunstencentra en werkplaatsen 2008-2009)</p>	
<p>Organisatie voor sociaal-artistieke werking (KD Art.3 §10)</p>	<p>Procesmatige werkingen opzetten met een sociale en artistieke dimensie (KD Art.3 §1)</p>	<p>-gemiddeld minimaal 20 activiteiten per jaar</p> <ul style="list-style-type: none"> -gemiddeld minimaal 5% eigen inkomsten verwerven per jaar -minimaal 50% van het financieringsbudget gebruiken voor financiering van inhoudelijke medewerkers -1 verplichte creatieopdracht per jaar
	<p>-kwaliteit van het sociaal-artistieke concept en concrete uitwerking</p> <ul style="list-style-type: none"> -betrokkenheid van de deelnemers -kwaliteit van de procesbegeleiding -samenwerking met kunstenaars, artistieke organisaties -vernieuwend karakter van de gehanteerde methoden -voorbeeldfunctie binnen het sociaal-artistieke veld -het sporen van het artistieke met het financiële beleidsplan -de concretisering van de 	<p>-Social-artistieke visie sluit deels aan bij die van ZebrArt (zeggenschap verhogen, bestaansvoorwaarden structureel verbeteren, veranderen van cultureel aanbod)</p> <ul style="list-style-type: none"> -kunstenaars wensen meer te organiseren als ZebrArt collectief
		<p>-Geen ervaring met creaties</p> <ul style="list-style-type: none"> -De doelen doorstroom en professionalisering zijn moeilijk te plaatsen binnen sociaal-artistieke werking -Globe Aroma is reeds erkend als sociaal-artistieke organisatie. Dit kan een rol spelen bij subsidieaanvraag. An De Bisschop (Demos) beveelt aan alliantie te vormen

			interculturaliteit op het vlak van programmering, participatie, personeelsbeleid en bestuur (KD Art.43 §2)		met Globe Aroma indien ZebrArt voor sociaal-artistieke organisatie gaat.
			Geen bijkomende criteria		

* vrijstelling voor organisaties die tweejarig financieringsbudget aanvragen.