

# Ontwikkelplan



het cross-disciplinaire makershuis dat creatieve makers in de Regio Zwolle ondersteunt in de ontwikkeling van hun vakmanschap en een springplank biedt naar blijvend succes

Zwolse Theaters, Hedon Zwolle, Theater de Meenthe Steenwijk  
in samenwerking met culturele - en onderwijspartners in de regio

Januari 2022

# INHOUD

1. INLEIDING.....	2
2. PROEFTUIN 2019 – 2020.....	4
3. DE OPGAVE.....	6
4. EEN REGIONAAL, HYBRIDE MAKERSHUIS .....	8
5. ACTIVITEITEN .....	10
6. MARKETING & COMMUNICATIE .....	15
7. IMPACT EN EFFECT .....	16
8. ORGANISATIE.....	18
9. FINANCIIEEL.....	19

VAKTOR is een gezamenlijk initiatief van:

Hedon, Zwolle

Theater de Meenthe, Steenwijk

Zwolse Theaters, Zwolle

Penvoerder voor de aanvraag bij de Provincie Overijssel:

Stichting Zwolse Theaters

Datum: 30 januari 2022

# 1. INLEIDING

Ons verhaal begint bij de emancipatie van een regio. De regio waarvan Zwolle de kern vormt. Dit gebied, dat maar liefst 22 gemeenten beslaat in 4 provincies, is sterk in ontwikkeling. En belangrijker, de ambities liggen er hoog: de 'Regio Zwolle' (en dat is een officiële benaming) moet de 4<sup>e</sup> economische topregio van Nederland worden, na Metropoolregio Amsterdam, Brainport Eindhoven en Metropoolregio Den Haag/ Rotterdam.



De economische ambities van de Regio Zwolle gaan hand in hand met een streven naar groei van de 'brede welvaart'. Daarbij krijgt niet alleen 'de economie' aandacht, maar ook leefklimaat, inclusie, duurzaamheid en... cultuur. De Regio Zwolle noemt dat "groeien in balans".

## Cultuurregio

De ontwikkeling van de cultuur in de Regio Zwolle krijgt een extra stimulans in de vorm van een formeel samenwerkingsverband: de 'Stedelijke Cultuurregio Zwolle'. Hierin zoeken de gemeenten en provincies uit de regio naar vormen van samenwerking om

het regioprofiel te versterken, om het publiek nog beter te bedienen en om de sector sterker te maken.

Het besef dat ook cultuur zich sterk moet ontwikkelen in de ambitieuze regio, valt samen met de regio-gerichte benadering van het ministerie van OCW. Met name in de achterliggende vier jaar, richtte een deel van het OCW-beleid zich op de regio's ('cultuurregio's') om ervoor te zorgen dat de nationale cultuursubsidie landelijk beter gespreid zou worden. In dat kader nodigde het ministerie in 2018 de verschillende regio's uit om plannen in te dienen voor de zogenaamde 'proeftuinen'.

## Leren van de proeftuin 'Hybride Productiehuis'

In lijn met de versterking van 'cultuur in de regio' en aangemoedigd door de gemeente Zwolle en de provincie Overijssel, hebben poppodium Hedon en Zwolse Theaters vervolgens een plan voor een 'Hybride Productiehuis' bij OCW ingediend voor de periode 2019-2020. Het plan is in mei 2019 gehonoreerd en dat betekende dat de twee instellingen vanaf juni 2019 van start konden met het activeren van deze 'proeftuin'. Beide organisaties brachten verschillende activiteiten gericht op talentontwikkeling onder in het nieuwe verband en werkten de afgelopen twee jaar aan de ontwikkeling van methodes om talent te begeleiden en een springplank te bieden.

Voor beide organisaties was het werken in de proeftuin inderdaad vrij letterlijk het 'proefondervindelijk' werken. Er is geëxperimenteerd met verschillende vormen van werken en met verschillende typen van projecten en makers. Er zijn vooral ook lessen getrokken. Deze lessen lichten we in het eerste hoofdstuk toe.

En hoewel, met name door corona, zich in de proeftuin lang niet alles ontwikkelde zoals beoogd, werd wel de kiem gelegd voor een blijvend gevoel van verantwoordelijkheid en daarmee ook de wil om de functie van 'ontwikkelaar' en 'springplank' verder uit te bouwen.

Tegelijkertijd zien we ook de roep vanuit de regio en provincie om 'het makersklimaat' te versterken en om méér creatieve makers aan de regio te verbinden; om ze hier op te leiden en tot producties te laten komen; om mogelijk ook nieuwe makers van buiten de regio hier naartoe te trekken. Kortom, Regio Zwolle moet uitgroeien tot één grote *makerspace*, tot een ruimte waar verschillende soorten creatieve makers zich welkom voelen, waar zij zich ontwikkelen en waar zij ook van betekenis kunnen zijn voor de mensen die hier leven.

## Een hybride makershuis voor de regio

En dat is precies waar we met het voorliggende plan aan bijdragen. Een coalitie van nu drie culturele instellingen uit de regio – Hedon, Zwolse Theaters en de Meenthe Steenwijk – bouwen voort op de ervaringen van de achterliggende jaren en komen tot een nieuw en breder voorstel voor de ontwikkeling van een *hybride makershuis voor de regio* waar jonge professionele makers worden begeleid bij de ontwikkeling van hun vakmanschap en tegelijkertijd bij hun (vaak) eerste grotere producties.

Het makershuis dat hier gepresenteerd wordt is niet 'van de drie initiatiefnemers'. Het is 'van de regio'. Het is van de makers en een groeiend aantal (ca. 15) professionele culturele instellingen die in onderlinge samenwerking en met behulp van ervaren makers van buiten, aan de slag gaan om de lokale makers vooruit te helpen.

Via de culturele instellingen uit de regio komen de lokale makers in beeld. Het zijn straks deze instellingen die de meest talentvolle makers voordragen voor een van de programma's van het makershuis; het zijn ook de instellingen die, geholpen door ervaren professionals van buiten, actief betrokken worden in de verdere invulling van dat traject en bij het podium-bieden aan de resultaten.

Het makershuis staat onder leiding van een (nog te werven) artistiek leider, die zelf haar of zijn sporen in het creatieve (makers)veld heeft verdiend. De artistiek leider maakt gebruik van de expertise en faciliteiten van de regionale partners, maar organiseert daarnaast iedere keer weer op maat de juiste (externe) begeleiding voor de talenten die een traject in het makershuis doorlopen.

De drie initiatiefnemers kiezen als makershuis bewust voor een cross-disciplinaire benadering. Om ons heen zien we de grenzen tussen kunstdisciplines namelijk steeds meer vervagen: de grenzen tussen theater en video; tussen popmuziek en fashion; tussen 'fine art' en design. Daarmee ontwikkelt de kunst en cultuur zich en – niet onbelangrijk – worden ook nieuwe publieksgroepen aangesproken.

Het makershuis biedt straks ruimte aan individuen, maar ook aan groepen; collectieven. Samen vormen zij een community. Ze kunnen gebruikmaken van het *Makersloket* en deelnemen in het *Expertprogramma* of het *Masterprogramma*. Wanneer makers binnen het Masterprogramma een traject in het makershuis doorlopen, zijn ze gericht op het maken van een 'productie'; een afgerond en presentabel project. Daar gaat een uitgebreide onderzoeksperiode aan vooraf. Het project kan een 'performance' zijn, een theaterstuk, een concert, maar ook een expositie of een online-productie. Misschien

zelfs een klein 'festival'. Maar welke vorm de presentatie ook krijgt, de inhoud kenmerkt zich altijd door cross-disciplinaire verbanden.

Bij de naamgeving van ons regionale makershuis werken we nu met de naam: VAKTOR. Verwijzend naar het latijn voor 'maker' (Factorem) en de aandacht voor de ontwikkeling van het VAKmanschap van de talenten.



## Ontwikkelplan

Hoewel er de afgelopen twee jaar de nodige lessen zijn geleerd en ervaring is opgedaan, is er daarmee niet opeens een makershuis. Het makershuis dat we voor ogen hebben zal de komende periode stap voor stap ontwikkeld worden, waarbij de capaciteit en de impact steeds verder zal toenemen. In die zin is de komende drie jaar VAKTOR zelf ook een *ontwikkelprogramma* waarbij het vaak ook nog een kwestie is van al doende leren en al lerende doen. Zowel voor de kleine, nieuwe organisatie als voor de culturele instellingen die eraan deelnemen.

Het plan dat voor ligt, is daarom vooral ook een ontwikkelplan. Het schetst de ontwikkeling van VAKTOR tot het hybride makershuis waar wij en de makers uit de Regio Zwolle van dromen.

## 2. PROEFTUIN 2019 – 2020

In 2019 hebben Zwolse Theaters en Hedon met het initiatief *Proeftuin Hybride Productiehuis* (2019 – 2020) al een aanzet gegeven tot meer samenwerking tussen culturele instellingen in de regio. Ook daarbij was het de opgave om het culturele maakklimaat in de regio te verbeteren door middel van talentontwikkeling en met de ondersteunde talenten méér kwalitatieve culturele producties in de regio te realiseren. Ook in de proeftuin was de aanpak al gericht op het realiseren van een brede samenwerking tussen kunstinstellingen in de regio en het maken van multidisciplinaire projecten.

Voor beide organisaties was de uitvoering van de proeftuin en het gericht werken aan trajecten voor talentontwikkeling een toevoeging op de primaire taak: het presenteren van podiumkunstoproducties. Tegelijkertijd werd deze nieuwe taak en verantwoordelijkheid als een verrijking ervaren en een ondersteuning voor het bestaansrecht van de podia.

Echter, de te zetten stap naar een concreet, samenwerkend productienetwerk (zoals het plan was) bleek in de achterliggende twee jaar nog te groot. De tussenkomst van corona is daar voor een groot deel debet aan geweest. Veel projecten werden uitgesteld of afgeblazen, partnerorganisaties stonden in een overlevingsstand en hadden wel even 'wat anders aan hun hoofd' dan een nieuw traject aangaan.

Ondanks corona werd wel duidelijk – en dat is een belangrijk les – dat na een lange periode van bezuinigingen op het gebied van talentontwikkeling, veel van de culturele organisaties in de regio helemaal niet zijn gericht op talentontwikkeling. Op een aantal uitzonderingen na, zijn de instellingen in de regio niet actief bezig met talentontwikkeling en ze zijn er al helemaal niet op toegerust. Willen we dus (zoals ook in het voorliggende plan) in de regio met heel wat instellingen en met verschillende disciplines het creatieve talent gaan helpen ontwikkelen, dan moeten we ermee rekening houden dat niet alle partijen dat zondermeer zelf kunnen. We moeten daarom 'iets' bouwen waar deze instellingen hulp en ervaring uit kunnen putten.

### 2.1. Eerste resultaten

Ondanks corona en ondanks de afwezige focus bij veel van de regionale instellingen, hebben Hedon en Zwolse Theaters samen wel een aantal nieuwe talentontwikkelingsprojecten gerealiseerd. Zoals binnen het Stadsfestival, waar veel meer ruimte is gekomen in het programma voor makers uit de begeleidingstrajecten van Hedon en Zwolse Theaters. Er zijn gezamenlijk workshops georganiseerd op het gebied van fondsenwerving, projectmatig werken en identiteit, waardoor de instellingen op een laagdrempelige wijze in contact kwamen met een heel diverse groep makers.

Ook werden wekelijks spreekuren georganiseerd, waar makers met hun vragen terecht konden en doorverwezen werden naar de juiste persoon van Hedon of Zwolse Theaters of andere mensen binnen het netwerk.

Verder zijn er in deze proeftuinperiode samen met de makers verschillende plannen geschreven. Hiervoor hebben we een vaste methodiek uitgewerkt en beschikbaar gesteld. Mede hierdoor is in deze periode meer dan 300.000 euro aan subsidie gehonoreerd door landelijke en regionale fondsen voor vele makers uit de Regio Zwolle.

### 2.2. Tien lessen voor de toekomst

Uit deze experimenten en de proeftuinperiode als geheel zijn de nodige lessen te trekken voor een succesvolle regionale samenwerking gericht op talentontwikkeling. Het zijn deze lessen die we meenemen als basis voor het plan dat in de volgende hoofdstukken gepresenteerd wordt:

1. Voor een regio-brede ontwikkeling is het van belang dat culturele instellingen in de regio zich ook daadwerkelijk willen en kunnen verbinden aan *hun* makersorganisatie. Dat kan echter alleen als deze instellingen daar ook klaar voor zijn en in de rol van *talentontwikkelaar* ook wat kunnen bieden.
2. Om de instellingen in de regio te helpen om meer aandacht te besteden aan het begeleiden en ontwikkelen van talent, is méér nodig dan een netwerk of een regelmatig overleg. Er is een vorm van organisatie nodig van waaruit er langjarig samen met de instellingen wordt gewerkt en waar ook enige druk vanuit gaat.

3. Een centrale 'plek' is belangrijk. Een plek waar kennis en praktische informatie beschikbaar is, maar van waaruit ook – proactief – deze kennis en informatie met de sector in de regio wordt gedeeld, onder andere tijdens gerichte bijeenkomsten, (online of live) presentaties, of misschien wel via echte scholingstrajecten.
4. Het volstaat niet om alleen een 'helpdesk' voor talent te zijn of om alleen zo nu en dan cursussen te organiseren. Net als we dat bij ontwikkelinstellingen of productiehuizen zien, zijn intensieve trajecten met een geselecteerd aantal makers noodzakelijk om daadwerkelijk en blijvend succesvol te genereren. Het gaat dan om intensieve trajecten van idee tot en met de uitvoering, met een looptijd van 1 tot 3 jaar.
5. Voor een daadwerkelijk commitment van de partnerinstellingen is het van belang dat zij vanaf een vroeg stadium nauw bij makers en het maakproces betrokken zijn. De betrokkenheid begint al bij het scouten van talent.
6. We zien dat de grenzen van kunst- en makersdisciplines in elkaar overlopen. Deze realiteit vraagt om een benadering die juist hier ruimte voor biedt. Daarbij komt dat voor verschillende specifieke disciplines in het land de nodige productiehuizen reeds actief zijn. De cross-disciplinaire benadering is dan wel niet nieuw, maar wel een aanvulling op het landelijke palet.
7. Om goede redenen wordt er nu voor gekozen om het makershuis te richten op talent dat zich cross-disciplinair wil ontwikkelen. Dat brengt echter met zich mee dat bestaande talentontwikkelingstrajecten kunnen blijven bestaan voor talent dat expliciet en uitsluitend binnen de eigen discipline wil blijven werken. Echter dan uitgevoerd door de individuele instellingen.
8. In een gezamenlijk verband binnen de regio op een structurele wijze creatief talent helpen ontwikkelen, zal alleen dan zijn vruchten afwerpen als er een gedeeld beeld bestaat over de beoogde hoge (artistieke) *kwaliteit* die het talent te ontwikkelen heeft. Daarom moet, voordat de talentontwikkeltrajecten starten, de artistieke kwaliteit in enige mate geobjectiveerd worden. Dat kan onder andere door experts (ervaren makers en kenners) van buiten te betrekken.
9. Bij het bepalen van het te doorlopen ontwikkeltraject is het van het grootste belang dat er maatwerk wordt geboden en dat de makers zelf aan het stuur zitten: zij moeten (op basis van kundig advies en begeleiding) in belangrijke mate zelf kunnen aangeven waar hun ontwikkelopgave ligt en hoe zij het ontwikkeltraject willen invullen.
10. Voor het welslagen van een gezamenlijke, regionale inspanning om het makersklimaat te verbeteren, is het noodzakelijk dat hiervoor een herkenbare organisatie bestaat. Een stichting met een herkenbare naam en een groeiende reputatie. Die reputatie is nodig voor succesvolle fondsenwerving in het land.

## 3. DE OPGAVE

In de inleiding werd het al aangegeven, de Regio Zwolle ontwikkelt snel en heeft bovendien stevige ambities. Eén van die ambities is om ook in cultureel opzicht de regio meer te laten bloeien. Uit het rapport dat adviesbureau Blueyard in 2020 voor de provincie opstelde, komt naar voren dat de regio over twee zaken wél beschikt: ruimte en cultuurgebouwen (podia en presentatie-instellingen). Veel minder beschikt de regio over inhoud, en meer specifiek: over de *makers* die deze inhoud *maken*. Daarom zetten zowel de Cultuurregio Zwolle als de provincie Overijssel in op het verbeteren van het makersklimaat: meer makers kansen bieden, kwaliteit verhogen, makers verbinden met de regio en de mensen die hier wonen.

Daarnaast zien we ook een reële vraag van de makers die in de Regio Zwolle actief zijn of dat willen gaan zijn. Voor veel van deze makers zijn er vragen als: Hoe kom ik verder ná mijn opleiding? Met wie kan ik mijn eigen droomproject gaan maken? Hoe doe ik ervaring op als ik nog niet word geprogrammeerd? Hoe raak ik bekend bij de podia of musea als je nog geen netwerk dat je verder kan helpen?

Het plan voor het makershuis VAKTOR gaat mee op de ambitiegolf van de regio en verbindt beide type opgaven, en neemt ze dan ook beiden als uitgangspunt. VAKTOR ziet het als van het grootste belang dat vanuit de cultuur en dynamiek van deze regio méér makers zich kunnen ontwikkelen tot sterke en succesvolle spelers, met aandacht voor de regio waarin zij opbloeien, maar met landelijke en soms ook internationale reikwijdte. VAKTOR ziet daarbij de vragen van de maker en kan deze – samen met de culturele instellingen in de regio – op een goede manier beantwoorden.

### 3.1. Onze missie

Wij helpen talentvolle, creatieve makers, die zich verbinden aan de Regio Zwolle, een grote sprong voorwaarts te maken in hun artistieke ontwikkeling en in hun publieksbereik.

VAKTOR is dienstbaar aan het kunstenveld in de Regio Zwolle. Primair is VAKTOR er voor de makers, maar VAKTOR is óók het gedeelde makershuis van de regionale kunstinstellingen die deze makers uit de regio willen helpen in hun ontwikkeling en die samen met hen tot projecten willen komen. VAKTOR biedt dat waar de meeste instellingen in de regio individueel niet voor toegerust zijn: gespecialiseerd advies, scholingstrajecten en meerjarige makersprogramma's.

VAKTOR richt zich daarbij op juist die toptalenten die cross-disciplinaire producties willen maken. Hen wordt een infrastructuur geboden waarin zij actief begeleid en ondersteund worden door gespecialiseerde en ervaren professionals en gekoppeld worden aan andere makers, podia, programmeurs, ondersteunende diensten (op productioneel, zakelijk en artistiek vlak). En bovendien worden zij geholpen in het bereiken van een groot publiek, in de regio en daarbuiten.

### 3.2. Impactdoelen

In hoofdstuk 7 gaan we in op de concrete resultaten; de 'aantallen' en op de monitoring ervan, maar hier beschrijven we eerst waar VAKTOR in algemene zin voor gaat:

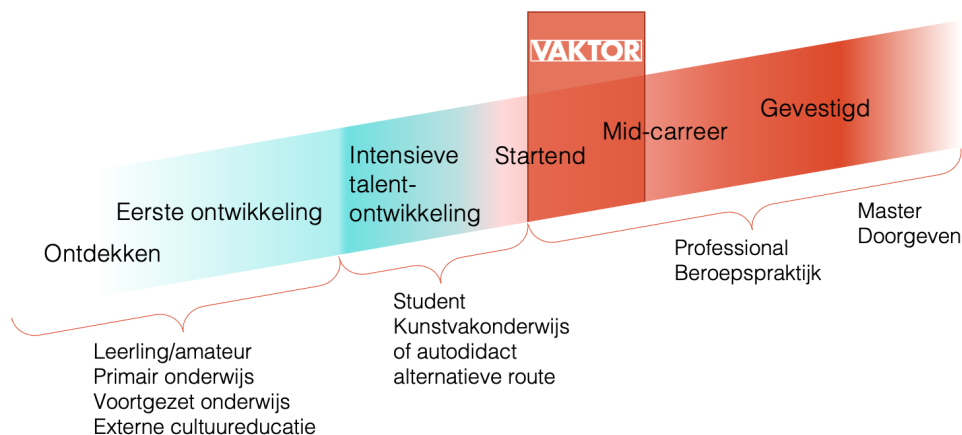
VAKTOR wil het creatieve makersklimaat in de Regio Zwolle structureel versterken.

Dat wil zeggen dat de komende jaren door het werk van VAKTOR ...

1. substantieel méér getalenteerde makers zich binnen de regio artistiek en zakelijk **ontwikkelen**, zodanig dat zij als creatief maker beter zijn toegerust voor een zelfstandige, betekenisvolle beroepspraktijk;
2. substantieel méér getalenteerde makers van binnen de regio, juist ook hier in de Regio Zwolle **uitvoering** geven aan hun artistieke werk;
3. creatieve makers **langer in de regio actief** en creatief blijven, en zich minder snel genoodzaakt voelen om elders hun vleugels uit te slaan;
4. de Regio Zwolle méér **aantrekkingskracht** ontwikkelt op creatieve makers van buiten de regio;
5. er een duidelijke groei waar te nemen is in **lokaal ontwikkelde producties** van hoge artistieke kwaliteit die hier ook worden gepresenteerd (in welke vorm dan ook) aan een (opgeteld) groot, **lokaal publiek**.
6. de Regio Zwolle wordt bekender als de **creatieve regio** waar experiment en innovatie op tal van manieren tot uitdrukking komen.

### 3.3. Doelgroep: toptalent

VAKTOR richt zich op toptalenten in alle kunst disciplines die een structurele verbinding hebben of ontwikkelen met de Regio Zwolle (wonen en werken). VAKTOR richt zich op (net) professionele individuele makers en makers-collectieven. Zij bevinden zich in een ontwikkelfase tussen 'startend' (kort na hun opleiding) en wat we 'mid-career' noemen: aardig op weg, maar nog niet 'gevestigd' (zie afbeelding). Ze bevinden zich in een cruciale periode waarin 'het moet gebeuren', een doorbraak: *make it or break it*.



→ Regelmatig wordt in cultuurbeleid gesproken over 'het middensegment', maar daarbij gaat het over instellingen en niet over makers.

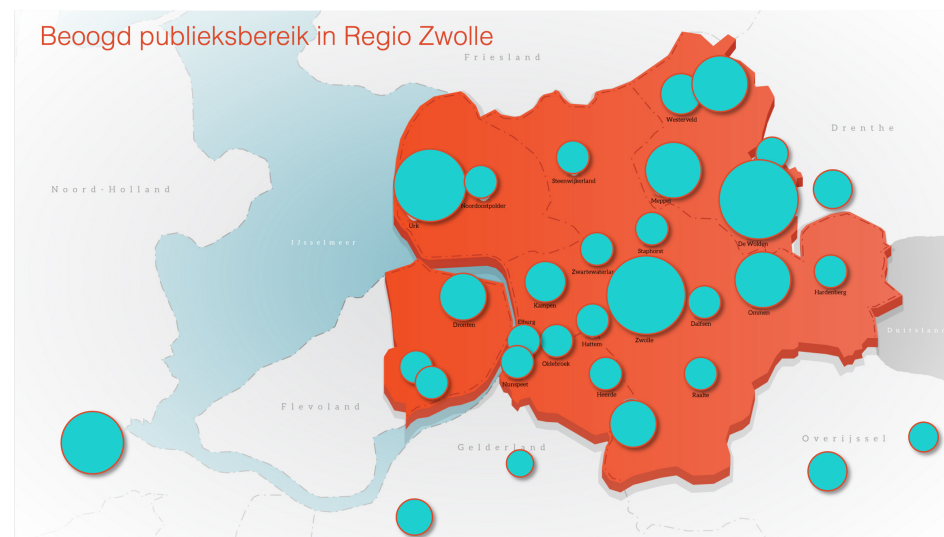
VAKTOR richt zich bewust op de periode van 'startend' naar 'mid-career'. Want wanneer de opgaven zich voor de maker in deze periode te hoog opstapelen (en dat is eerder regel dan uitzondering), is de kans groot dat onnodig wordt afgehaakt of wordt uitgeweken naar elders – waar wél ondersteuning en infrastructuur is. Daarom is het effectief om juist in deze periode beschikbare ondersteuning voor de meest getalenteerde makers in de regio te bieden. Dan blijft een grotere groep van toptalent zich doorontwikkelen en verbonden aan de regio.

### 3.4. Publiek in de regio

In alle projecten van VAKTOR speelt de verbinding met het publiek een belangrijke rol, immers, bij het presenteren aan een publiek ontstaat de daadwerkelijke betekenis van het talent. Daarom wordt de maker, als onderdeel van de verschillende ontwikkelprogramma's, aangemoedigd en begeleid om de verbinding met de (lokale) samenleving op te zoeken: tijdens het maakproces en uiteraard ook bij de presentaties.

Hoe die verbinding met het publiek vorm krijgt en hoe intensief die is, is afhankelijk van het type project en het type maker. Een groot locatietheater-project in De Wolden bereikt nu eenmaal op een andere manier andere publieksgroepen dan een project waarbij een kunstenaar samen met een modeontwerper kunst ontwikkelt over eenzaamheid in de stad Zwolle. Juist door de verschillende karakteristieken van de producties, zijn ook heel verschillende doelgroepen in de regio te bereiken en op verschillende manieren te betrekken: van jongeren in Hardenberg die hun eigen toekomstdroom gereflecteerd zie in een 'dance/video-project', tot de bewoners van Oldenbroek die meebouwen aan een 'klankbeeldinstallatie' in het plaatselijke sportpark. Opgeteld bereikt VAKTOR in de loop der jaren met deze verschillende projecten de hele regio. De aan te stellen artistiek leider (zie 4.1.1) krijgt hiertoe nadrukkelijk ook de opdracht.

In hoofdstuk 6 gaan we nader in op de marketing.



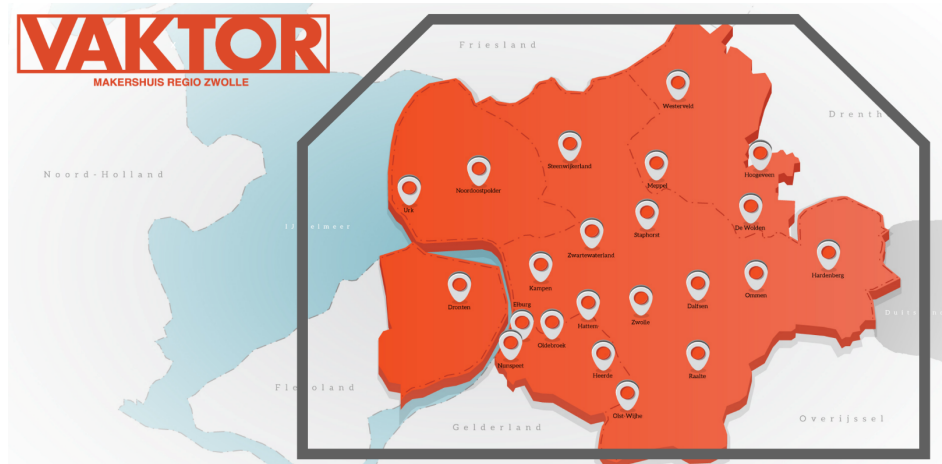


## 4. EEN REGIONAAL, HYBRIDE MAKERSHUIS

In dit hoofdstuk kijken we naar de strategie die we hebben ontwikkeld op basis van de ervaringen en lessen van onze eigen proeftuin, het 'hybride productiehuis', en de ervaringen elders. Hoe komen we van opgave tot resultaat? Of anders gezegd: wat is ons antwoord op de hierboven geformuleerde opgaven en hoe gaan wij daarbij te werk? Daarbij is het ook relevant om te kijken hoe VAKTOR zich verhoudt tot andere, min of meer vergelijkbare initiatieven.

### 4.1. Makershuis ook zelf in ontwikkeling

Voordat we nader ingaan op hoe VAKTOR werkt, is het goed te beseffen dat VAKTOR voortkomt uit de ervaringen van de geschetste proeftuin en op dit moment nog een initiatief is dat getrokken en ontwikkeld wordt door drie partijen: Hedon, De Meenthe en Zwolse Theaters (met die laatste als penvoerder). VAKTOR zal echter een zelfstandige stichting worden (zie hoofdstuk organisatie), die straks werkt voor en met meerdere culturele partnerinstellingen uit de regio en daarbij komen ook niet-podiumkunsten naar voren. Denk daarbij bijvoorbeeld aan Museum De Fundatie.



VAKTOR krijgt straks – als uitvalsbasis – een eigen onderkomen bij Zwolse Theaters. Vanuit deze faciliteit werkt straks ook de artistiek leider. Echter, VAKTOR is als makershuis niet letterlijk één 'huis' of één gebouw. VAKTOR werkt vooral op locatie bij de betreffende partnerinstellingen. Dáár komen de makers en hun masters samen; dáár wordt gerepeteerd, gebouwd en vaak wordt ook dáár als eerste een productie uitgevoerd of gepresenteerd.

#### 4.1.1. Artistieke leiding en borging artistieke kwaliteit

VAKTOR staat onder leiding van een artistiek leider. De artistiek leider is een gedreven professional, met ervaring in juist cross-disciplinaire projecten. Een bouwer en een verbinder met een passie voor talentontwikkeling. Maar ook een leider en een ambassadeur. Landelijk of mogelijk zelfs internationaal actief, maar met een verbinding met de Regio Zwolle (of de bereidheid om deze verbinding tot stand te brengen).

Zodra de benodigde subsidie is toegekend, wordt als één van de eerste stappen in de realisatie van VAKTOR deze artistiek leider geworven. Een profielschets voor de beoogd artistiek leider is als bijlage toegevoegd.

De artistiek leider krijgt een heldere opdracht mee waarbij hij/zij zich laat voeden door enerzijds de input en vraag uit de regio en anderzijds het landelijke kunstenveld. De artistiek leider wordt daarom vanuit twee kanten ondersteund: enerzijds door een artistieke adviesraad en anderzijds door de directies en programmeurs van de partnerinstellingen in de regio. Vanuit deze positie stuurt de artistiek leider op kwaliteit; op de artistieke ontwikkeling van de maker en de producties, en op de ontwikkeling van het uiteindelijke publieksbereik.



De adviesraad is samengesteld uit vier ervaren en gerenommeerde makers van buiten de regio. Deze vier vertegenwoordigen verschillende disciplines. Daarnaast hebben ook drie vertegenwoordigers (directies, conservators, programmeurs, etc.) van de instellingen in de regio zitting in de adviesraad. Behalve over de artistieke kwaliteit, adviseren zij ook over de betekenis voor en de verbinding met de regio.

## **Aandacht voor kwaliteit én bereik**

Een belangrijk aandachtspunt voor de artistiek leider en alle projecten binnen VAKTOR is de balans tussen artistieke kwaliteit en het uiteindelijke publieksbereik. Het is immers de juiste verhouding tussen kwaliteit en bereik die leidt tot een optimale betekenis van kunst voor mensen; voor de samenleving. Met weinig kwaliteit en veel bereik zal de productie weinig betekenen voor veel mensen, en met veel kwaliteit en weinig bereik zal de productie slechts voor een kleine groep wat betekenen.

Kortom, kwaliteit en bereik moeten beiden – en niet ten koste van elkaar – naar een optimum worden gebracht wil een productie optimaal betekenis hebben. Daarom wordt juist deze opdracht ook meegegeven aan de artistiek leider en de makers.

### **4.1.2. Samen met en vóór de instellingen in de regio**

VAKTOR is er voor makers binnen verschillende disciplines. Niet alleen podiumkunsten (hoewel deze discipline in de regio het sterkst vertegenwoordigd is), maar ook beeldende kunst, taal, film, en verschillende vormen van design (social-design, fashion-design, conceptual design). Daarom verbindt VAKTOR zich de komende jaren met een groeiend aantal kunst- en onderwijsinstellingen die deze disciplines vertegenwoordigen in de regio. Daar waar mogelijk, wil VAKTOR de expertise, de faciliteiten en het podium van deze instellingen inzetten voor de verdere de ontwikkeling van de makers.

Naast De Meenthe Steenwijk, Hedon Zwolle, en Zwolse Theaters zijn mogelijke toekomstige partners onder andere: Museum de Fundatie, Platform Beeldende Kunst Overijssel (BKO), Muziekcoöperatie Meppel, Academiehuis Zwolle, De Tamboer Hoogeveen, Stadsgehoorzaal Kampen, Schouwburg Ogterop Meppel, Theater Voorhuys Noordoostpolder.

Let wel, de verbinding tussen VAKTOR en de culturele instellingen, wil niet automatisch zeggen dat in álle gevallen de betreffende instelling op alle fronten de expertise in huis heeft om jonge, professionele makers optimaal te begeleiden of verder te helpen. Dat verschilt in hoge mate per instelling. Daarom zal VAKTOR in een aantal gevallen ook de instellingen ondersteunen in hun rol ten opzichte van makers.

Wat de instellingen echter allemaal in in huis hebben, zijn gedreven mensen die de regio kennen, het werkveld overzien en elke weer een uniek netwerk hebben. Dáár maakt VAKTOR gebruik van, dát wordt ingezet voor de makers.

### **4.1.3. Een hybride makershuis**

Zoals eerder al gezegd, VAKTOR is een hybride makershuis dat ruimte en begeleiding biedt aan makers die cross-diciplinair willen werken; die meerdere creatieve disciplines met elkaar verbinden of die zelfs niet eens meer primair denken vanuit disciplines. Zij denken eerder vanuit de betekenis die zij willen realiseren en stellen zichzelf de vragen: Wat wil ik tot stand brengen en welke kunstvormen kan ik daarvoor inzetten?

De aandacht voor cross-diciplinair werken (of zoals sommigen zeggen: interdisciplinair werken) is nodig. En het is ook een kans voor de regio. Wij zien namelijk een ontwikkeling binnen de kunst- en ontwerpwereld waarbij steeds meer makers op deze manier gaan werken. Tegelijkertijd zien we dat er in de Regio Zwolle nog redelijk beperkt expliciet wordt ingezet op deze discipline-overstijgende benadering. En dat terwijl de Stedelijke Cultuurregio Zwolle toch ook het 'experiment' nadrukkelijk als pijler voor ontwikkeling heeft aangegeven. Hier ligt dus een opgave en ook de kansen.

VAKTOR is niet alleen een makershuis dat 'wacht' op wat er aan makers met cross-disciplinaire projectvoorstellen binnen druppelt. Nee, we stimuleren ook nadrukkelijk deze benadering – dit 'oprekken van de creativiteit'. Dat stimuleren is één van de taken van de artistiek leider. In het contact met makers motiveert de artistiek leider de makers om verder – breder – te kijken en nieuwe verbindingen aan te gaan. Hierin wordt nauw samengewerkt met het kunstvakonderwijs in de regio.

### **4.1.4. Samenwerking kunstvakonderwijs**

Samenwerking met het kunstvakonderwijs is cruciaal voor een makershuis als VAKTOR. Het kan niet zonder. Daarom wordt op dit moment gewerkt aan een convenant met het creatief & kunstvakonderwijs uit de regio. VAKTOR zet zich daarbij samen met de onderwijspartners in om vroegtijdig (top)talent te signaleren én om de aansluiting tussen onderwijs en beroepspraktijk zo goed mogelijk te laten verlopen. Zwolse Theaters, De Meenthe en Hedon werken nu al samen met het onderwijs: van Deltion Artiest tot Podium & Evenemententechniek, ArtEZ Conservatorium, ArtEZ theater & dans, etc.

In dit kader zijn en worden gesprekken gevoerd met Deltion College (Renske Venhuizen, directeur Design, Media & ICT), Landstede (Els Vijffhuizen, directeur creatieve sector, horeca en ict) Cibap (Désirée Majoor, Voorzitter College van Bestuur) en ArtEZ (o.a. Maritska Witte directeur Theater & Dans en Laurien Timmermans directeur Conservatorium).

# 5. ACTIVITEITEN

De activiteiten van VAKTOR bestaan in de kern uit drie elementen; met daaronder of omheen een community: een Masterprogramma (langere trajecten), een Expertprogramma (kortere (scholings)trajecten en een Makersloket (voor snel advies).



De komende periode worden deze drie elementen en de community steeds meer ingevuld. Deels is er al de nodige ervaring die we kunnen inzetten, maar het zal ook een iteratief proces zijn van al doende leren en al lerende doen. In dit proces groeit ook de community. Deze gemeenschap van makers zal ook steeds meer als inspiratiebron gaan gelden en de koers helpen bepalen.

## 5.1. VAKTOR Masterprogramma

De kern van VAKTOR bestaat uit het Masterprogramma. Dit programma is, net als bij gerenommeerde productiehuisen in het land, voor een beperkt aantal toptalenten beschikbaar. Deze talenten worden in de meeste gevallen voorgedragen door één van de VAKTOR-partners (culturele instellingen) uit de regio (we lichten dit zo toe).

De toptalenten krijgen voor één tot drie jaar een intensieve begeleiding. Het is niet zozeer VAKTOR zélf die de begeleiding biedt – hoewel de artistiek leider daar vaak wel toe in staat zal zijn – maar dat VAKTOR die begeleiding organiseert.

De begeleiding is afkomstig vanuit twee typen professionals:

1. **Artistieke professionals:** ervaren makers, vakspecialisten, regisseurs, curators. Vaak van buiten de regio.
2. **Organisatorische professionals:** producenten, marketeers, zakelijk leiders. Gericht op de praktijk van de maker: zakelijk advies. Vaak afkomstig via (het netwerk van) de partnerinstellingen in de regio.

### 5.1.1. Criteria voor het masterprogramma

Om voor het VAKTOR-masterprogramma in aanmerking te komen, moet je als maker worden geselecteerd. En (ter herinnering), met makers bedoelen we zowel individuele makers, als groepen van makers (bands, gezelschappen, etc.).

De maker(s) waar wij ons op richten, moet(en) aan een aantal criteria voldoen om in aanmerking te komen voor een plek binnen het masterprogramma:

1. Is als maker opgeleid of heeft aantoonbaar minstens een vergelijkbaar kwaliteitsniveau;
2. Heeft 1 tot 4 jaar ervaring in een of meerdere disciplines;
3. Wil zich ontwikkelen met behulp van andere disciplines; wil cross-disciplinair werken;
4. Heeft of wil een verbinding met of worteling in de Regio Zwolle;
5. Is bewust van het belang van een (eigen) publiek; is liefst ook actief in het bereiken van een eigen publiek;
6. Is een maker die door wil en kan ontwikkelen naar een zelfstandige positie;
7. Is in alle opzichten in staat een ontwikkeltraject te doorlopen (mentaal en praktisch).

### 5.1.2. Selectie en maakproces van het masterprogramma

Het proces van het Masterprogramma is in opzet relatief eenvoudig: creatieve talenten kunnen zich het gehele jaar met hun idee of plan eerst richten tot één van de regionale partnerinstellingen naar keuze. Als er geen voor de hand liggende instelling voor de makers beschikbaar is, of de maker heeft hier nog geen zicht op, wenden de makers

zich rechtstreeks tot (de artistiek leider van) VAKTOR. Deze helpt dan een verbinding met een instelling tot stand te brengen.

Bij de instellingen vinden verkennende gesprekken plaats. Wanneer er daarvoor aanleiding blijkt – en de makers aan de criteria voldoen – draagt de culturele partnerinstelling de maker(s) voor bij VAKTOR. Vervolgens vindt een selectietraject plaats (met presentatie van de plannen etc.) waarbij de adviesraad (met professionele makers van buiten) over de kandidaten adviseert. Op basis hiervan komt de artistiek leider tot een keuze over welke makers worden opgenomen in het Masterprogramma.

Het Masterprogramma duurt in principe een jaar, maar kan, afhankelijk van de maker en zijn of haar project, ook langer duren. Aan het eind van het Masterprogramma worden de projecten gepresenteerd aan het publiek in de Regio Zwolle (zie 3.4) en daarna zo mogelijk ook in de rest van het land of zelfs daarbuiten.



### De 10 stappen in het Masterprogramma samengevat:

1. Makers melden zich bij een van de VAKTOR-partnerinstellingen in de regio. Deze bekijkt of de makers aan de criteria voldoen, gaat in gesprek en verkent samen met de maker de mogelijkheden – en de kansen.

2. Bij een positief oordeel van beide partijen (waarbij de partner eventueel advies vraagt aan de artistiek leider van VAKTOR), stellen maker en partner samen een (kort en bondig) plan op en dienen dat in bij VAKTOR.
3. Op twee momenten in het jaar worden de plannen door een adviesraad beoordeeld. De adviesraad adviseert de artistiek leider. Deze houdt ook oog voor een goede spreiding van de plannen binnen de regio.
4. Op basis van het advies beslist de artistiek leider welke maker(s) haar, zijn of hun plan mag/mogen komen pitchen aan de adviesraad en de artistiek leider.
5. Op basis van deze 'pitch' en het gesprek dat de adviesraad vervolgens heeft met de artistiek leider, maakt uiteindelijk de artistiek leider een keuze.
6. Na de selectie, wordt het plan verder uitgewerkt met behulp van ter zake kundige professionals en de artistiek leider. Het plan wordt met de bijbehorende begroting – indien mogelijk – ingediend voor aanvullende fondsenwerving.
7. De maker ontvangt vanuit VAKTOR een budget voor de realisatie van het plan. Daaronder vallen ook 'fair pay' loonkosten voor de maker.
8. De artistiek leider houdt de artistieke eindverantwoordelijkheid gedurende het hele traject. Hij of zij trekt dus intensief met de geselecteerde makers op en biedt maatwerk op het gebied van begeleiding van de makers.
9. Na de uitwerking van het plan volgt het daadwerkelijke makerstraject. Daarbij speelt de partnerorganisatie een belangrijke rol: deze ontfermt zich min of meer over hun geselecteerde maker en biedt de nodige faciliteiten, advies en concrete menskracht om het betreffende project te helpen realiseren. Als de partnerorganisatie specifieke expertise over een of meerdere disciplines niet in huis heeft, wordt deze van buiten toegevoegd (van verder gevorderde, professionele makers en gespecialiseerde (culturele) organisaties).
10. Het project (cross-overs van productie, concert, tentoonstelling, video, etc.) wordt gepresenteerd. Als eerste in de Regio Zwolle. Als dat mogelijk is op meerdere plekken, voor een zo groot mogelijk publiek. Vervolgens wordt het project ook elders in Nederland gepresenteerd en waar mogelijk ook in het buitenland.

## 5.2. VAKTOR Expertprogramma

Daar waar in het Masterprogramma de maker werkt op basis van een concreet te ontwikkelen project (productie, expositie, concert, digitale beleving, etc.), gaat het Expertprogramma in op specifieke zaken van het makersvak. Daarvoor biedt VAKTOR een gevarieerd programma aan in de regio van veelvormige workshops, lessen, talks, ervaringen en ontmoetingen. Ze zijn bedoeld voor (kleine) groepen makers, soms ook voor individuele makers(collectieven).

De makers uit de doelgroep kunnen in veel gevallen gratis deelnemen aan het aanbod uit het Expertprogramma (langere trajecten en VAKTOR Summer Academy vragen een bescheiden deelnemersbijdrage). Makers kunnen het Expertprogramma ook gebruiken in de aanloop naar een mogelijke deelname aan het Masterprogramma.

De komende jaren willen we het Expertprogramma op vier manieren inhoud geven:

### CLASS

Workshops/lessen over specifieke issues die spelen in het makersvak. Professionele experts uit de praktijk delen hun ervaring en geven adviezen mee. Denk hierbij ook aan praktische zaken als coproduceren en fondsenwerven.

### CROSS

Kennismaken met andere disciplines. Creatieve makers uit verschillende disciplines (en mogelijk ook uit andere sectoren zoals als 'de wetenschap') vertellen over hun vak en delen ervaringen en tonen kansen voor cross-disciplinair werken.

### SUMMER ACADEMY

Zo'n 12 Nederlandse (en mogelijk ook buitenlandse) post-graduates krijgen een zomermaand lang les en begeleiding van (internationale) vakdocenten, waarbij ze reizen door de regio, samen studeren en 'producten' maken en die lokaal presenteren.

### TRY OUT

Een aantal makers krijgt de kans om bij één of meerdere van de deelnemende instellingen een try-out, of voorproefje te geven en daarbij achteraf in gesprek te gaan met het publiek om feedback te verzamelen en daarvan te leren. Een expert begeleidt de maker.

De programmaonderdelen Class, Cross en Try Out worden gedurende het hele jaar aangeboden. Elk op hun manier behandelen deze onderdelen issues die van belang zijn voor het makersvak.

In het Expertprogramma keert naast de artistieke en inhoudelijke thema's een aantal discipline-overstijgende thema's regelmatig terug, zoals projectontwikkeling, coproduceren en samenwerken, digitale-media, marketing, fondsenwerving, en ondernemerschap. Ook is er aandacht voor 'de betekenis van mijn werk', of 'de impact'.

Het programma wordt inhoudelijk vooral ontwikkeld op basis van de latente, of juist expliciete vraag vanuit de makers in de regio. VAKTOR stelt dan ook actief de vraag aan de (met name jonge) makers in de regio: waar heb jij behoefte aan? Wat is nu urgent? Daarbij hebben we juist in tijden van corona geleerd, dat de vraag van de maker ook sterk afhankelijk is van de context waarin hij of zij zich bevindt. Daarom is naast het bieden van een vaststaand 'curriculum', flexibiliteit in het aanbod belangrijk.

### 5.2.1. VAKTOR Summer Academy

Om ook makerstalent vanuit van buiten de regio – uit Europa – naar de Regio Zwolle te trekken en hier ontwikkelkansen te bieden, werkt VAKTOR aan de ontwikkeling van een jaarlijks aan te bieden Summer Academy voor de meest getalenteerde, cross-disciplinair werkende post-graduates (pas afgestudeerden van een hogeschool of universiteit in Nederland en Europa).

Voor het programma van deze Summer Academy worden (in eerste instantie) tussen de 12 en 18 *fellows* geselecteerd uit Nederland en Europa. De fellows hebben verschillende achtergronden; minstens drie verschillende creatieve disciplines zijn in de groep vertegenwoordigd. De fellows krijgen les, training of begeleiding van gerenommeerde (internationale) vakdocenten, deze zijn deels afkomstig van hogescholen en universiteiten.

Gedurende de vier/vijf weken die de VAKTOR Summer Academy duurt, reizen de fellows door de regio en zijn ze te gast bij verschillende instellingen. Onder begeleiding van (internationale) docenten en experts werken zij ondertussen samen aan een cross-disciplinaire productie die zij presenteren bij de partnerinstellingen of bijvoorbeeld op festivals in de regio.

Het streven is dat er een officiële accreditatie plaats gaat vinden van deze opleiding in de zomer, zodat deelname ook een waarde heeft in het persoonlijk portfolio. Het moet

een Europees topprogramma worden waar je naartoe wilt direct na je afstuderen, maar waar alleen 'de top' voor wordt toegelaten.

We realiseren ons goed dat de ontwikkeling van de Europees georiënteerde Summer Academy van VAKTOR niet 'zomaar eventjes' tot stand wordt gebracht. Er is tijd nodig om naam op te bouwen en netwerk te ontwikkelen. In 2023 wordt gestart met een pilot, op basis waaruit lessen getrokken worden om de vervolgstappen te kunnen zetten.

Vanuit de basissubsidie voor VAKTOR wordt de ontwikkeling in gang gezet en een basis van de Summer Academy gefinancierd. Echter, om de Summer Academy werkelijk op een Europees topniveau te krijgen, zijn méér middelen nodig. Hiervoor worden, na de pilot, onder andere aanvragen gedaan bij de EU. Daarbij is vooral het subsidieprogramma van het Europese Bauhaus interessant.

### 5.3. VAKTOR Makersloket

Met name de jonge makerstalenten in de regio worstelen regelmatig met concrete hulpvragen, is onze ervaring. Praktische vragen, maar ook vragen van meer kunstinhoudelijke aard. Het zijn vaak ook specifieke vragen. Om die reden ontwikkelen we het VAKTOR Makersloket. Het Makersloket heeft een digitale én een live component.



Eenzijds is het Makersloket een digitaal platform waar makers hun vraag kunnen 'posten' en waar (door VAKTOR gecoördineerd) ervaren makers en andere experts op antwoorden.

Het streven is om hier tot een 'open system' te komen, waarbij de makerscommunity in bredere zin toegang en profijt heeft en bovendien meehelpt bij het beantwoorden van vragen.



Elke twee weken biedt VAKTOR op een locatie in de regio een laagdrempelig Makersloket aan. Hier kunnen makers een afspraak maken om hun plannen te bespreken en feedback te ontvangen.

We helpen de makers met onze netwerken en onze kennis de juiste weg te bewandelen binnen hun plannen. Ook gebruiken we dit makersloket om op laagdrempelige wijze kennis te maken met nieuwe makers.

De input die we via het Makersloket binnen krijgen verwerken wij weer in ons Expertprogramma. Bovendien is het een belangrijke methode om in contact te komen en te blijven met (nieuwe generaties) makers in de regio.

Op basis van eerdere ervaringen weten we dat makers worstelen met onder meer de volgende hulpvragen...

- Ik zoek (artistieke) partners (schrijver, dansers, ontwerper). Waar vind ik die?
- Hoe vertaal ik mijn idee naar een projectplan? Wie kan mij daarbij helpen?
- Ik zoek een repetitielocatie, een werkplaats, een atelier. Wie weet raad?
- Wie kan mij helpen met het opstellen van een goede begroting?
- Wie kan support bieden bij deze (zakelijke) onderhandelingen?
- Is mijn project te financieren door fondsen?
- Ik wil een project doen in de natuur, hoe krijg ik daar een vergunning voor?
- Ik zoek 200 figuranten voor een *fotoshoot*, hoe vind ik die snel?
- Ik zoek coproductanten binnen de museumwereld, waar begin ik?
- Voor mijn productie zoek ik decorontwerpers. Bij wie klop ik aan?

### 5.4. Makerscommunity

Een belangrijke dynamiek die makers verder helpt is de dynamiek die ontstaat in een community; een makerscommunity. Hierbinnen ontstaan belangrijke netwerken van mensen die van elkaar leren (peers) en die elkaar praktisch verder kunnen helpen. In een open, maar goed functionerende makerscommunity helpen de oude meesters de jongere gezellen op weg. Alle soorten en maten makers zijn welkom. Ze delen eenzelfde passie: het maken. Een groep van jong talent, maar ook gerenommeerde makers. Vrouwen en mannen. Verschillende culturen, achtergronden.

Vanwege het belang van een sterke makerscommunity geeft VAKTOR veel aandacht aan het aanblazen en faciliteren ervan. Een makerscommunity is in een stad echter makkelijker tot stand te brengen dan in een uitgestrekt gebied als de Regio Zwolle. Daarom moet VAKTOR, meer dan elders, proactief activiteiten organiseren. We doen dat rondom de drie kernactiviteiten die wij hiervoor schetsten. Daarbij organiseren we een digitaal platform voor de community, maar zeker ook organiseren we live activiteiten, want een levende ontmoeting is cruciaal voor ontwikkeling.

## 5.5. Positionering in het veld

Nu we in dit hoofdstuk het aanbod van ons makershuis hebben geschetst, kunnen we constateren dat VAKTOR in heel wat opzichten een uniek fenomeen is. Toch zien we ook de nodige parallellen met een aantal andere spelers in de provincie Overijssel. We zijn ervan overtuigd dat VAKTOR een aanvulling is op het bestaande aanbod, maar om de positionering scherp te krijgen, maken we een vergelijk met drie relevante initiatieven in de provincie.

	De Nieuwe Oost	TINC	KASKO	VAKTOR
<b>Geografische focus</b>	Oost-Nederland > Europa	Overijssel	Nederland, internationaal	'Regio Zwolle'
<b>Primaire disciplines</b>	Interdisciplinair, focus op Pop, Theater, Literatuur	Locatie-(muziek)theater	Muziektheater (incl. opera en 'serieuze muziek')	Cross-disciplinair, focus op Pop, Theater, Beeldend
<b>Primaire doel</b>	Artistieke ontwikkeling	Realisatie producties regio	Artistieke ontwikkeling	Makers-aanbod in regio
<b>Makers</b>	Jonge professionals uit regio en hele land Theatermakers, schrijvers, choreografen, muzikanten, fashion designers	Professionals uit regio, vaak met amateurs uit de regio Theatermakers, groepen, regisseurs, producenten	Jonge professionals uit heel Nederland Componisten, regisseurs, musici, schrijvers, vormgevers	Jonge professionals met een relatie tot de regio o.a. popgroepen, singer songwriters, theatermakers, schrijvers, kunstenaars, enz.
<b>Type instelling</b>	Ontwikkelinstelling (BIS)	Incubator	Productiehuis	Regionaal Makershuis
<b>Werkwijze</b>	Begeleiding door eigen en ingehuurd makers Productiehuis met eigen producties, publicaties, festivals; ook producties in samenwerking festivals en podia in NL en Europa.	Begeleiding door professionals van de TINC-groep-podia; incidentele inhuur specialisten	Begeleiding door eigen en ingehuurd makers Productiehuis met eigen producties; veelal in samenwerking met gezelschappen, festivals en podia in Nederland.	Begeleiding door artistiek leider en externe professionele makers, plus de partners (instellingen) van Vaktor.
<b>Vergelijkbaar met...</b>	Frascati, Likeminds	Station Noord	Het Huis Utrecht, Orkater	VIA ZUID (Limburg)

# 6. MARKETING & COMMUNICATIE

De marketing- en communicatiestrategie van VAKTOR kent drie aandachtspunten; de ontwikkeling van de identiteit, promotie en interne communicatie.

## 6.1. Ontwikkeling identiteit

Het merk VAKTOR krijgt een eigen uitstraling en wordt onder andere geladen via een eigen website met daaraan verbonden het digitale (makerscommunity-) platform. Op de website wordt duidelijk wie wij zijn, voor wie we er zijn, wat we aanbieden, wat er op dit moment aangeboden wordt waarop aangesloten kan worden, aan wie je vragen kunt stellen en op welke manier. De uitstraling die we willen creëren kent nu enkel een aantal trefwoorden: transparant, cross over, lef, samenhang, fris. We zorgen dat er een aantrekkingskracht ontstaat voor zowel makers, als publiek en stakeholders. Voor het ontwikkelen van de identiteit werken we samen met een nader te bepalen bureau.

## 6.2. Communicatie met makers

Voor VAKTOR is het contact met de makers in de regio essentieel: de makerstalenten die bij VAKTOR een programma (gaan) volgen én het bredere makersveld in de regio.

Bij het informeren en 'werven' van de talenten in de regio spelen de digitale kanalen een hoofdrol: Instagram, Snapchat, TikTok, YouTube. Allereerst worden de eigen digitale kanalen met daarbij het platform van de VAKTOR Community ingezet. Daarnaast worden de kanalen van partners benut voor de communicatie met de (potentiële) makers. Vooral de kanalen van de (kunst)onderwijsinstellingen zijn belangrijk voor VAKTOR.

Ter ondersteuning van deze onlinekanalen, worden ook de traditionele kanalen gebruikt om het aanbod van VAKTOR bekend te maken. De geprinte media, lokale televisie en direct mail naar bijvoorbeeld naar de opleidingen en hun vakdocenten.

## 6.3. Communicatie met publiek

Publieksactiviteiten die voortvloeien uit onze programma's krijgen een, voor het publiek herkenbare, signatuur mee. Een label waaraan te herkennen is dat het een 'VAKTOR-productie' betreft. Om het merk in de regio herkenbaar te maken en publiek te werven is de zichtbaarheid van dit label heel belangrijk. Hier voeren we marketing via social media, print, nieuwsbrief, pers en het uitnodigen van ons netwerk en ons eigen publiek.

Belangrijke content die hierbij wordt ingezet komt voort uit het proces naar een productie. We gaan samen met de makers verslag maken van het ontwikkelproces. Hier wordt een format voor ontwikkeld, zodat relatief gemakkelijk invulling gegeven kan worden aan het vastleggen. Denk aan: foto's start productie via het Instagram kanaal, reacties deelnemers publiceren in blog na workshop of masterclass, elk jaar een factsheet publiceren met het aantal deelnemers & betrokkenen in VAKTOR - aantal bezoekers activiteiten, hoeveelheid publiek, aantal publicaties in pers, hoogte gehonoreerde bedragen en aantal verkregen projectsubsidies: om maar een aantal zaken te noemen.

Aanvullend zoeken we kanalen om een bredere makersgroep te bereiken. Bijvoorbeeld door de ontwikkeling van 'VAKTOR TV', een maandelijks YouTube programma dat doorgezet wordt naar RTV Oost, en andere media gemaakt door en voor talenten in samenwerking met het onderwijs (Cibap en Deltion).

## 6.4. Interne communicatie

Alle communicatie tussen het VAKTOR-team (artistiek leider en projectmedewerker) en de VAKTOR-partners valt onder 'interne communicatie'. Het juist doorgeven en beschikbaar maken van informatie voor en door de betrokkenen, zorgt voor meer verbondenheid en betrokkenheid. Hierdoor zal ook de externe communicatie soepeler verlopen.

De artistiek leider stelt een simpel intern communicatieplan op waarin wordt omschreven; hoe werken we samen, welke verdeling maken we, hoe delen we resultaten, hoe houden we 'iedereen' erbij? De opzet van VAKTOR zorgt ervoor dat verschillende organisaties en teams met elkaar samen gaan werken.

Evaluatie van de communicatie wordt een vast onderdeel van de terugkerende bespreekmomenten met het VAKTOR-team.



# 7. IMPACT EN EFFECT

VAKTOR formuleerde in hoofdstuk 3 een aantal impactdoelen. 'Impact' is echter een complex begrip. 'Impact' gaat over *de wezenlijke en ook blijvende verandering die door het betreffende project tot stand wordt gebracht*. Het is daarbij altijd heel lastig om heel precies aan te tonen dat de beoogde veranderingen (de impact) het gevolg zijn van de specifieke activiteiten van het project, omdat er altijd zoveel andere aspecten een rol bij spelen.

Wat we gelukkig wél kunnen doen, is kijken naar de 'effecten'. Effecten spelen op de korte termijn, ze doen zich hier en nu voor; ze zijn ook goed te meten in de meeste gevallen. Een effect gaat aan de (lange termijn) impact vooraf. Deelname aan een masterclass en daar tevreden uitkomen, dat is een effect, maar jezelf daardoor als maker blijvend ontwikkelen, dat is impact. Het eerste kunnen we meten, het tweede kunnen we alleen als 'aannemelijk' benoemen.

Omdat impact vrijwel niet te meten is, kijken we vooral naar de effecten. Dat doen we in de wetenschap dat effecten (elk op hun eigen manier) tot impact leiden.

## 7.1. Effecten

We vertalen de in hoofdstuk 3 geformuleerde doelen hier naar meetbare effecten; naar resultaten. Omdat VAKTOR zich de komende jaren ontpopt en ook zichzelf moet ontwikkelen, groeien de te behalen resultaten met die ontwikkeling mee:

- a. In 2022 worden als begin drie VAKTOR-masterprogramma's opgestart (waarvan er twee in het lopende jaar worden afgerond met presentaties/voorstellingen). Elk van de initiatiefnemers neemt één maker of makers-collectief onder de vleugels. Daarnaast worden in dit eerste jaar incidentele advies- en supporttrajecten doorlopen, afgaande op de eerdere ervaring zullen dat er tussen de 50 en 60 zijn.  
Vanaf 2023 worden jaarlijks minimaal zo'n 70 makers geholpen. Daarbij gaat het jaarlijks om ten minste...

- o 3 tot 15 makers die toetreden tot het intensieve VAKTOR-masterprogramma (waarvan 75 procent van de deelnemers daadwerkelijk langjarig als succesvol maker het pad vervolgt)
  - o 30 makers nemen deel aan VAKTOR-expertprogramma's: meerdere bijeenkomsten met experts uit het veld
  - o 50 keer gebruik van VAKTOR-makersloket: korte advies- en supporttrajecten.
- b. Het realiseren van minimaal 30 procent externe middelen (bijdragen van fondsen etc. naast de bijdrage vanuit de provincie Overijssel en de gemeentelijke regio)
- c. Het is moeilijk aan te geven hoe vaak 'een productie' wordt gepresenteerd, als je niet weet wat voor soort productie het betreft (een tentoonstelling? Een community-project? Een locatievoorstelling? Bij reguliere producties in een podium streven we naar 7 uitvoeringen in de regio en 8 daarbuiten.
- d. Een groeiend aantal partner-instellingen, van de 3 initiatiefnemers in 2022 tot minimaal 10 actieve partners in 2024. Zij vormen een 'dynamisch netwerk' van instellingen.
- e. De community van makers groeit uit tot zo'n 300 leden die bij VAKTOR geregistreerd staan als professioneel maker in de Regio Zwolle. Zij nemen deel aan de online en live activiteiten van de VAKTOR Makerscommunity. Zij vormen het dynamische netwerk van de makers in de regio.
- f. In 2024 een vanzelfsprekende bekendheid van het makershuis VAKTOR binnen het culturele veld en de wereld van subsidieverstrekkers en fondsen.
- g. Regio Zwolle wordt bekender als creatieve regio; als regio waar creatieve geesten de ruimte krijgen; waar je je wilt vestigen omdat hier kansen zijn.
- h. En landelijke exposure voor het talent op weg naar een succesvolle carrière.
- i. Bekendheid van VAKTOR-makers bij (regionaal) publiek.
- j. Het bijwonen, bezoeken, zien of beleven van een VAKTOR-productie van jaarlijks minimaal 20.000 mensen uit de Regio Zwolle.

Alle hierboven gestelde effecten/resultaten worden gemeten via passende meetmethoden (tellen, observeren, enquête) en regelmatig in een overzicht verantwoord naar subsidiënten op nader af te spreken momenten.

## **7.2. Doelstellingen voor makers**

Met alle makers die onderdeel uitmaken van het Masterprogramma (zie 4.1) wordt bij aanvang van de samenwerking een plan gemaakt met daarin afspraken en een planning voor het realiseren van de gestelde leer- en ontwikkeldoelen. Enerzijds een wederzijdse check om de verwachtingen op elkaar af te stemmen, anderzijds een basis waarmee we de voortgang in het traject tussentijds kunnen monitoren en kunnen bijsturen als dat nodig is.

Aan het einde van een traject vindt een evaluatie plaats en wordt in kaart gebracht in hoeverre de leer- en ontwikkeldoelen zijn behaald. Hier wordt ook een mogelijk vervolg besproken. In de loop van de jaren blijft VAKTOR monitoren hoe het de makers vergaat en of ze daadwerkelijk werkzaam blijven in de regio.

# 8. ORGANISATIE

Voor VAKTOR staat de makers centraal. Hier moeten de aandacht en ook de middelen naartoe gaan. Daarom werkt VAKTOR op basis van een lean & mean organisatie. Licht en flexibel. In deze organisatie worden twee personen aangesteld: de artistiek leider en een projectmedewerker. Samen vormen zij een 'uitvoerend team'. Dit team wordt aangevuld met menskracht, expertise en faciliteiten vanuit de drie partnerinstellingen.

De artistiek leider wordt het boegbeeld van de organisatie en wordt volgend op de toekenning van de benodigde subsidies zo snel mogelijk geworven (zie ook 4.1.1).

## 8.1.1. Governance

Voor deze aanvraag is Zwolse Theaters penvoerder. Samen met Hedon en De Meenthe zijn zij de drijvende kracht achter VAKTOR. De dagelijkse leiding geven zij uit handen aan de artistiek leider, waar uiteraard zeer nauw mee samen wordt gewerkt.

Kort na het toekennen van de meerjarige subsidie, wordt VAKTOR ondergebracht in een dan op te richten zelfstandige stichting. De drie initiatiefnemers nemen plaats in het bestuur, aangevuld met externe bestuursleden.

Bij de samenstelling van het bestuur, als ook bij het functioneren van het bestuur wordt de Governance Code Cultuur gehanteerd.

## 8.1.2. Fair Practice Code

We onderschrijven de Fair Practice Code en handelen overeenkomstig. Net zoals de drie podia dat voor hun eigen medewerkers doen, zien wij er ook op toe dat makers, die werken aan de producties die zijn opgenomen in het VAKTOR-programma, een eerlijke en marktconforme beloning krijgen.

## 8.1.3. Code Diversiteit en Inclusie

Zoals de podia zich actief inzetten voor een divers en voor veel groepen aansprekend (inclusief) aanbod, zo zal ook VAKTOR instaan voor een diversiteit aan projecten. De geformuleerde voorwaarden om opgenomen te worden in het programma dragen dat streven naar diversiteit en inclusie in zich. We interpreteren deze begrippen breed en hebben dan ook aandacht voor elementen als gender, etnische achtergrond,

opleidingsniveaus, woonomgeving, geloofsovertuiging. Diversiteit en inclusie speelt voor ons bij makers, samenwerkingspartners en publieksgroepen. Maar zeker ook in de inhoud van de producties. We onderschrijven dan ook de Code Diversiteit en Inclusie.

## 8.2. Ontwikkelperspectief

Zoals gezegd zal VAKTOR zich stapsgewijs ontwikkelen naar een volwaardig makershuis met een geheel eigen – regionaal - profiel. Zodra het zich een plek heeft weten te verwerven in de regio is het van belang de stap te maken naar nationale bekendheid en draagvlak. Dat geeft op termijn het perspectief op meerjarige financiering vanuit de landelijke Basisinfrastructuur (bijvoorbeeld als ontwikkelinstelling) of binnen een van de regelingen van het Fonds Podiumkunsten.

# 9. FINANCIËEL

We gaven het in het vorige hoofdstuk al aan: vóór alles richt VAKTOR zich op het ontwikkelen van de maker in de regio. De beschikbare middelen worden dan ook zoveel mogelijk direct ingezet voor deze makers en hun ontwikkeling. Allereerst betekent dit dat we een groot deel van de middelen aanwenden voor de ontwikkeling van de producties van het Masterprogramma. Van de eerste ontwikkelstappen tot en met de presentatie aan het publiek zetten we hierbij middelen in. Daarnaast lopen ook middelen via de onderdelen uit het VAKTOR Expertprogramma, het Makersloket en de Community rechtstreeks naar de maker.

Om VAKTOR te laten functioneren is echter wel een kleine organisatie nodig, met als vaste krachten de artistiek leider en de projectmedewerker. De beheerskosten blijven daarmee relatief laag. Te meer omdat VAKTOR gebruik kan maken van de infrastructuur die de instellingen bieden.

Opgeteld heeft de begroting van VAKTOR een omvang van jaarlijks rond de 700.000 euro. We starten in 2022 met een lager bedrag, omdat de activiteiten in dat jaar deels ook nog ontwikkeld worden en de uitvoering in de tweede helft van het jaar op gang komt.

De beoogde lasten worden vanaf het eerste jaar gedekt door inkomsten uit kaartverkoop, bijdragen van de Provincie Overijssel en Regio Zwolle en projectfinanciering van externe fondsen. Vanaf het tweede jaar worden ook bijdragen van de provincies Flevoland, Gelderland en Drenthe verwacht.

Daarnaast is de inschatting dat er een substantieel bedrag aan externe fondsbijdragen (denk aan VSBfonds, Fonds21, Dioraphte) geworven worden. Die kansen nemen toe naarmate het merk VAKTOR ook landelijk bekendheid gaat krijgen.

Op de lange termijn wil VAKTOR opteren voor een plek in de landelijke meerjarige structuur. Dat kan ofwel binnen de Basisinfrastructuur (BIS) zijn ofwel binnen het Fonds Podiumkunsten. Met die middelen kan dan gebouwd worden aan een iets grotere organisatie die nog meer makers kan gaan ondersteunen.

## 9.1. Begroting

Kosten	2022		2023		2024	
	aantal	totaal	aantal	totaal	aantal	totaal
<b>1 Personele kosten</b>		<b>119.740</b>		<b>119.740</b>		<b>119.740</b>
Artistiek leider	0,8	60.160	1	60.160	1	60.160
Projectmedewerker	0,5	37.600	1	37.600	1	37.600
Externe leden adviesraad		4.480		4.480		4.480
Extern advies (o.a. fondsenwerving)		17.500		17.500		17.500
<b>2 Makerstrajecten</b>		<b>345.000</b>		<b>508.000</b>		<b>508.000</b>
Masterprogramma	2	250.000	3	373.000	3	373.000
Expertprogramma		40.000		40.000		40.000
Summer Academy pilot		15.000		35.000		35.000
Summer Academy advanced		pm		pm		pm
Makersloket		30.000		40.000		40.000
Community		10.000		20.000		20.000
<b>3 Marketing en communicatie</b>		<b>30.000</b>		<b>30.000</b>		<b>30.000</b>
Marketingmiddelen algemeen		20.000		30.000		30.000
Ontwikkeling logo, naam, website		10.000				
<b>4 Monitoring</b>		<b>5.000</b>		<b>5.000</b>		<b>5.000</b>
Evaluatie en rapportage		5.000		5.000		5.000
<b>5 Organisatiekosten</b>		<b>38.000</b>		<b>38.000</b>		<b>38.000</b>
Administratie		5.000		5.000		5.000
Accountant		8.000		8.000		8.000
Kantoorkosten		10.000		10.000		10.000
Overhead		15.000		15.000		15.000
<b>6 Onvoorzien</b>		<b>2.260</b>		<b>6.760</b>		<b>6.760</b>
Onvoorzien kosten		2.260		6.760		6.760
<b>Totalen per jaar</b>		<b>540.000</b>		<b>707.500</b>		<b>707.500</b>

## 9.2. Toelichting begroting

### 9.2.1. Personeelskosten

Wij kiezen ervoor om alleen de directe personeelskosten in de begroting te plaatsen. De personeelskosten van VAKTOR-partners is voor rekening van de partners zelf. We willen hier wel duidelijk maken dat de partners veel eigen uren spenderen aan het succesvol leiden van Vaktor.

De functie van de artistiek leider wordt in de eerste maanden nog door Hedon, Zwolse theaters ingevuld. Uiterlijk medio 2022 verwachten we de vacature voor artistiek leider te hebben ingevuld.

De projectmedewerker ondersteunt de artistiek leider in organisatie, productie en marketing.

VAKTOR zet extern advies in onder andere op het gebied van fondsenwerving, deze persoon schrijft ook mee aan de verschillende plannen voor makers die bij de landelijke en regionale fondsen worden ingediend.

### 9.2.2. Activiteiten

#### Masterprogramma

In 2022 is het budget voor de masterprogramma's € 246.000, in 2023 en 2024 bedraagt dit € 369.000.

Met 1 masterprogramma begeleiden we 1 tot 5 makers (afhankelijk of het een collectief is of individu). Een masterprogramma is financieel als volgt opgebouwd:

Vorbereidingskosten	€ 65.000 (ontwikkeling, makers fee, materiaal, etc.)
Uitvoeringskosten	€ 45.000 (productie, techniek, vervoer etc.)
Marketingkosten	€ 8.000
Overige kosten	€ 7.000

Deze kosten behelzen de vergoedingen voor de makers, de externe mentoren (voor onder andere artistieke begeleiding), productiekosten, technici, decor, muziek enzovoort.

In 2022 organiseren we twee masterprogramma's in de twee andere jaren drie.

#### Expertprogramma

Het budget voor het expertprogramma (€ 55.000 in 2022 en € 75.000 in 2023 en 2024) gebruiken we voor de vergoedingen van de experts, bijkomende kosten voor de organisatie van de masterclasses en om op lokaal niveau residenties te organiseren met makers als opstap naar het masterprogramma. Ook vallen hier de kosten voor de Summer Academy onder.

#### Makersloket

Het budget (€30.000 in 2022, €40.000 in 2023 en 2024) gebruiken we om makers op een hele laagdrempelige wijze van advies te voorzien. Denk hierbij aan het bijschaven van hun plannen voor mogelijke subsidieaanvragen bij lokale, regionale of landelijke fondsen.

#### VAKTOR Community

Het budget (€ 20.000 in 2022 en € 30.000 in 2023 en 2024) wordt aangewend voor de programma's die we organiseren tijdens de community-bijeenkomsten in de regio Zwolle.

### 9.2.3. Marketing & Communicatie

#### Marketingmiddelen algemeen

Dit budget zetten we in om VAKTOR bekend te maken bij de makers en organisaties in regio Zwolle en later ook nationaal. Voor (online) advertenties, vormgeving van content, nieuwsbrieven, open calls, enzovoort.

#### Monitoring

We willen zo goed mogelijk monitoren wat de effecten zijn van VAKTOR, onder andere door middel van enquêtes.

### 9.3. Dekkingsplan

Opbrengsten	2022	2023	2024
1 Recette/Kaartverkoop	30.000	45.000	45.000
2 Bijdrage deelnemende organisaties	pm	pm	pm
3 Externe fondsen Makersprogramma	40.000	80.000	80.000
4 Externe fondsen/sponsors Summer Academy			
Pilot		22.500	22.500
Advanced		pm	pm
5 Provincie Overijssel	250.000	250.000	250.000
6 Regio Zwolle	250.000	250.000	250.000
7 Provincie Flevoland		35.000	35.000
8 Provincie Gelderland		35.000	35.000
9 Provincie Drenthe		35.000	35.000
<b>Totalen per jaar</b>	<b>540.000</b>	<b>707.500</b>	<b>707.500</b>

### 9.4. Toelichting op het dekkingsplan

#### Recette/Ticketverkoop

In 2022 gaan wij uit van 2 masterprogramma's die tot uitvoer komen, met minimaal 15 optredens per productie en een minimale uitkoop van €1.000,- per avond. In 2023 en 2024 gaan we uit van 3 masterprogramma's.

#### Bijdrage deelnemende organisaties

Dit is een PM post. In de extra sheet van de begroting (zie bijlage) hebben we een inschatting gemaakt van de bijdrage van de deelnemende organisaties. Het gaat om de kosten van de uren van het management van Hedon, Zwolse Theaters en De Meenthe en de faciliteiten die door deze organisaties beschikbaar worden gesteld voor alle programma's die wij de makers bieden. In totaal bedraagt deze bijdrage €100.000 per jaar.

#### Fondsen

Per masterprogramma vragen wij minimaal €20.000,- aan bij fondsen zoals Fonds Podiumkunsten, VSBfonds, Fonds 21 en andere fondsen die passen bij de maker.

#### Provincie Overijssel

VAKTOR is voorgedragen bij de provincie Overijssel voor het versterken van het maakklimaat Kunst en Cultuur in Overijssel. Wij vragen voor deze periode het totaal beschikbare bedrag van €750.000 bij de provincie aan.

#### Stedelijke Cultuur Regio Zwolle

Wij vragen de Stedelijke Cultuur Regio Zwolle om het bedrag van de provincie Overijssel te matchen met hetzelfde bedrag.

#### Drie andere provincies binnen Regio Zwolle

Wij gaan op korte termijn in gesprek met de provincie Drenthe, Gelderland en Flevoland om te kijken hoe zij VAKTOR en regio Zwolle kunnen ondersteunen. In de begroting hebben we per provincie €35.000 opgenomen voor 2023 en 2024.