

De nieuwe hype: cultuurclusters!

Gezamenlijke exploitatie, elkaar aanvullende voorzieningen en een goede samenwerking tussen betrokken diensten, dat zijn belangrijke ingrediënten die cultuurclusters tot een succes kunnen maken.

Interview met Zef Hemel, hoogleraar Grootstedelijke vraagstukken

Sinds in de jaren negentig van de vorige eeuw bijna elke gemeente een nieuw theater en museum bouwde en in het daaropvolgende decennium een nieuw poppodium een gemeente status moest verlenen, lijkt het cultuurcluster de nieuwe hype. Begonnen als een verzameling culturele instellingen in een gebouw, is het cluster uitgegroeid tot gebiedsontwikkelaar. Sommige clusters zijn ondergebracht in nieuwbouw, de meeste zijn een mengeling van herbestemming van leeggekomen gebouwen, verbonden door nieuwbouw. *Boekman* vroeg Zef Hemel, hoogleraar Grootstedelijke vraagstukken aan de Universiteit van Amsterdam en strategisch planner bij Amsterdam Economic Board, naar zijn visie op dit fenomeen en naar de factoren die het succes van een cluster bepalen.

In een artikel in *Trouw* (Hemel 2014) beschrijft u hoe mensen steeds meer samentrekken in steden, de knooppunten in de infrastructuur. Is de cultuurcluster daar een logisch gevolg van?

Je kunt het idee van een cultuurcluster vergelijken met dat van een campus: functies die elkaars nabijheid zoeken. De achterliggende filosofie is, dat als je veel gelijksoortige functies bij elkaar zet, je meer krijgt dan de som van de afzonderlijke delen. Ook schuilen er voordelen in de gezamenlijke exploitatie. Denk bijvoorbeeld aan het Leidseplein, dat alle kenmerken van een bestaand en groeiend cluster heeft. Het biedt de verschillende culturele voorzieningen – Stadsschouwburg, De Balie, City, DeLaMar –, in combinatie met horeca in de directe omgeving, grote voordelen. Afzonderlijk zouden die voorzieningen niet kunnen bestaan, ze hebben elkaar nodig, vullen elkaar aan, genereren samen indrukwekkende loopstromen. Tegelijkertijd blijven het concurrenten van elkaar. Strikt genomen is de vernieuwde Stadsschouwburg zelf al een cluster geworden, met de komst van het restaurant op de begane grond en de boekwinkel die meer in de schouwburg is geïntegreerd. Cultuurclusters passen in een tijd waarin spreiding en bereikbaarheid plaatsmaken voor concentratie en nabijheid. De concentratie van mensen in knooppunten als de grote steden en de krimp in de randregio's horen bij elkaar. Het culturele cluster past in deze ontwikkeling. Fysieke ontmoetingen worden steeds belangrijker. Dus de drijvende kracht is niet alleen een gunstiger exploitatie van de voorzieningen, maar ook een behoefte van de gebruikers. Een cultuurcluster verzekert mensen ervan dat ze daar voldoende gelijkgestemden zullen treffen.

Je moet en kunt natuurlijk niet overal even grote clusters vormen. Sommige worden heel groot. In grote steden zijn cultuurclusters niet alleen trekpleisters voor de lokale bevolking, maar bedienen ze ook toeristen. Clusters vragen daar om een veel uitgebreider aanbod van diensten dan in een kleine gemeente buiten de Randstad, waar ze uitsluitend in een lokale of regionale behoefte voorzien. Dat alles paste in een overzichtelijke rangorde, dateert nog uit de tijd dat spreiding de centrale gedachte was. Als gevolg van concentratie is het logisch dat de onderlinge verschillen groter worden.



Aan welke eisen moet een cultuurcluster voldoen om succesvol te zijn en welke voordelen biedt het de betrokken culturele instellingen?

Allereerst bestaat een cluster bij de gratie van de aanwezigheid van grote stromen mensen. Het moet dus in een gebied liggen waar mensen samenkomen of doorheen lopen. Dat luistert nauw. Dat bijvoorbeeld de Hermitage in Amsterdam het moeilijk heeft, komt omdat dit museum buiten een bestaand cluster ligt. Het had beter aan het Museumplein kunnen zitten. Je ziet wel dat het er alles aan doet om samen met bijvoorbeeld het Muziektheater, Artis en de Hortus een nieuw cluster te vormen. Zo probeert de Hermitage met het Amsterdam Light Festival de loopstromen in de winter tijdens de feestdagen te organiseren. Daarnaast is het van belang dat er voldoende niet-branchegerelateerde diensten binnen de culturele instellingen zijn, zoals →

horeca en winkels. Die moeten dan niet aan ondernemers worden verpacht, maar in beheer van de culturele instellingen blijven. Dat zijn namelijk activiteiten die geld opleveren. Door dat in eigen beheer te houden, vloeien de inkomsten direct naar de culturele instelling terug en houden ze die overeind. Bovendien trekken dergelijke diensten weer nieuwe bezoekers naar de culturele instelling. Een ander voordeel van een cluster is dat de overheadkosten, zoals het onderhoud, centraal geregeld kunnen worden en dus goedkoper zijn dan wanneer iedereen dat voor zich moet doen.

Het dusdanig inrichten van een cluster dat alle onderdelen bijdragen aan het verdienmodel van het geheel, is iets wat de culturele sector heeft moeten leren. Op een aantal plaatsen is het inmiddels gemeengoed. Bij de introductie in de cultuursector in de jaren negentig werd het ondernemerschap nog als vloeken in de kerk gezien. Inmiddels is de sector een stuk volwassen geworden en gaat cultuur volgens mij zelfs een cruciale rol spelen in onze grootstedelijke economie. Het genieten van cultuur en vrijetijd groeit zo explosief dat als de cultuursector dit goed aanpakt, deze koning wordt, de kern van de economie.

Veel gemeenten kiezen bij een cultuurcluster voor nieuwbouw, zoals het Groninger Forum, waarin een aantal culturele instellingen zijn intrek neemt. Andere kiezen voor een mengvorm van herbestemming en nieuwbouw, zoals het museumkwartier in 's-Hertogenbosch, waarbij bestaande gebouwen door nieuwbouw met elkaar verbonden zijn. Verdient het een voorkeur boven het ander?

Vaak wordt gedacht dat nieuwbouw de meeste voordelen biedt. Je kunt dan alles sturen. Maar het is juist een fragiele, grootschalige ontwikkeling, die niet alleen peperduur is, maar ook nog eens buitengewoon kwetsbaar en politiek riskant. Denk maar aan het Spuikwartierplan in Den Haag, waar de nieuwbouw van het Spuiforum als een te groot financieel risico werd gezien en inzet werd bij de gemeenteraadsverkiezingen eerder dit jaar. Nieuwbouw kun je ook niet zomaar overal plegen. Zoals ik al zei zijn loopstromen erg belangrijk voor het al dan niet slagen van een cluster. Het ontbreken daarvan is een van de redenen dat ook het Muziek-

gebouw aan 't IJ niet lekker loopt, naast het verpachten van het restaurant en het ontbreken van een koppeling met de Cruiseterminal en de Openbare Bibliotheek Amsterdam. Je kunt nieuwbouw dan ook het best plegen in een al bestaand cluster, want transformeren is gemakkelijker dan het helemaal vanuit het niets op te zetten en tot een succes proberen te maken.

Bij een combinatie van herbestemming of koppeling van bestaande gebouwen met nieuwbouw is er meestal al sprake van loopstromen en wordt het bestaande aanbod uitgebreid. EYE is een zeldzaam voorbeeld van geslaagde nieuwbouw op een plek waar eerst nog geen connectie met cultuur was. Maar kijk goed: het is Amsterdam, de plek ligt aan het water, naast de pont, op vijf minuten van het Centraal Station. Het complex is zelf al een cluster, met een restaurant, een filmboekenwinkel, een museum en bioscoopzalen. Omdat het restaurant groot is en integraal onderdeel van EYE, plukt het daar zelf de vruchten van. De schaal van EYE is op zich al voldoende om het tot een succes te maken. En het is niet alleen voor toeristen, maar ook voor Amsterdammers een dagje uit. Het succes van EYE zorgt er zelfs voor dat het hele gebied tot ontwikkeling komt. Denk maar aan de Tolhuistuin, waar Paradiso inmiddels optredens programmeert en de Shelltoren, dat niet alleen de thuishaven moet worden van bedrijven in de Nederlandse muziek- en dance-industrie, maar waarin daarnaast onder andere een rondraaiend restaurant, twee clubs en een hotel komen. Ziedaar een compleet nieuw cluster. Zoiets kun je niet overal doen, dat kan alleen op die plek, onder die condities.

Een cultuurcluster wordt ook vaak ingezet als een aanjager van gebiedsontwikkeling. In hoeverre is dat te sturen?

In het geval van EYE was gebiedsontwikkeling een specifiek uitgangspunt van ING Vastgoed, dat het project trok. Al ten tijde van de Vinex-wijken werd het cultuurcluster ingezet om gebiedsontwikkeling te stimuleren. Daar werd cultuur geacht de hele wijk een *boost* te geven. In die begintijd waren het vooral experimentele projecten, die, bleek achteraf, te zwak ontwikkeld waren. Ze waren vaak bedacht door vastgoedontwikkelaars of door gemeenten die ontwikkelaars wilden laten meebetalen. Op het



moment dat het cultuurgebouw af was trokken die laatsten hun handen ervan af en ontstonden er vaak problemen met de exploitatie. Om het geheel tot een succes te maken is het van belang dat de dienst Stadsontwikkeling, de projectontwikkelaar en ook de dienst Cultuur goed samenwerken. Dat dringt nu langzaam tot gemeenten en de vastgoedsector (of wat ervan over is) door.

Is het vooral zaak dat de cultuursector meer betrokken wordt bij de totstandkoming en ontwikkeling van clusters?

Aanvankelijk maakte de dienst Stadsontwikkeling afspraken met een projectontwikkelaar, zonder daar de dienst Cultuur in te betrekken. Die kreeg na oplevering wel het beheer van het gebouw in de schoot geworpen en werd dan financieel voor de exploitatie verantwoordelijk. Dat was in veel gevallen het moment waarop er problemen ontstonden. Bovendien werd zo'n cultureel gebouw als icoon geacht de buurt of zelfs hele regio op te stuwen in de vaart der volkeren en moest het allerhande commerciële

activiteiten aantrekken. Maar doordat die commerciële activiteiten op zichzelf stonden en niet gekoppeld waren aan de culturele instelling, aten ze die uiteindelijk langzaam op. Die deelde niet mee in de opbrengsten en het gebouw verloederde doordat er niet meer in werd geïnvesteerd. Een cluster moet een stevig verdienmodel hebben en dus moet de cultuursector zich ook commerciëler opstellen. Dat is waar het bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van de NDSM-werf is misgegaan. Het was een kunstestad, die los stond van commerciële exploitanten, waardoor er geen geld naar het project terugvloeyde en het project dus niet rendabel is. Je zou dan willen roepen, kunstenaars, word wakker! Ga commerciëler denken! Doordat economie cultureler wordt en cultuur commerciëler, komen ze steeds dichter bij elkaar. ●

Literatuur

Hemel, Z. (2014) 'Samenklonteren in de stad, dat wordt de trend'. In: *Trouw*, 16 augustus.