

Jaarverslag 2011

# Leiderschap

*VandenEnde*  
FOUNDATION



André van Duin als Evita in zijn show *Ja hoor... daar is ie weer!*

- 1 **Werk aan de winkel!** pag. 5
- 2 **Leiderschap is meesterschap** pag. 11  
Harry Starren
- 3 **Interview Ivo van Hove, TA** pag. 18
- 4 **Interview Marloes Krijnen, FOAM** pag. 23
- 5 **Interview Eric van Eerdenburg, Lowlands** pag. 27
- 6 **Mandeville-lezing, Joop van den Ende** pag. 35
- 7 **DeLaMar Theater** pag. 39
- 8 **Toegekende bijdragen 2011** pag. 46
  - Inleiding
  - Studiebeurzen muziek
  - Studiebeurzen theater en dans
  - Studiebeurzen film en televisie
  - Bijzondere projecten
- 9 **De cijfers van 2011** pag. 71
  - Bestuur VandenEnde Foundation** pag. 72
  - Adviseurs VandenEnde Foundation** pag. 73
  - Medewerkers VandenEnde Foundation** pag. 74
- Colofon** pag. 75



© W. EUGENE SMITH

FOAM, *Steelworker with goggles,*  
Pittsburg, 1955

*Produce great art and market well.* Zie daar het simpele recept van Michael Kaiser, in het dagelijks leven bestuursvoorzitter van het Kennedy Center for the Arts in Washington. Als Amerikaans leiderschapsgoeroe ontleent hij bekendheid aan zijn ruime ervaring bij de redding van noodlijdende podiumkunstinstituten als The Alvin Ailey Dance Company, The American Ballet Theatre New York, Kansas City Ballet en het Engelse Royal Opera House. En aan de toonaangevende kunstmanagementopleidingen die het Kennedy Center onder zijn leiding organiseert. Zijn boodschap is eenvoudig: maak geweldige kunst en zorg dat je deze goed ‘verkoop’ aan het publiek. Want de ambitie om geweldige kunst te maken zit van nature in de vezels van iedere kunstenaar en het is de drijfveer van iedere kunstinstituut. Maar die geweldige kunst ook goed over te brengen op een geïnteresseerd publiek, vraagt om andere vaardigheden. Dan is bevoegdheid alleen niet voldoende maar is ook visie en strategisch inzicht nodig om dit doel te bereiken. Kortom: leiderschap.

Toen in het najaar van 2010 de nieuwe regering haar bezuinigingsplannen op de kunsten bekend maakte, raakte de kunstwereld in shock. Er werd actie gevoerd, om cultuur geschreeuwd en met een mars op het regeringscentrum werd gepoogd de beschaving te redden. Vergeefse pogingen. De omvang van de bezuinigingen op cultuur wordt met de dag duidelijker. Over enkele maanden vangt een nieuw begrotingsjaar aan waarin onder meer tal van toonaangevende kunstinstituten als gevolg van subsidiebeëindiging ten onder zullen gaan.

Komt dit allemaal onverwacht? Ja, zeker voor wat betreft de schaal waarop er wordt bezuinigd, die is ongekend. Het meest onverwacht is wel de badinerende en vaak ronduit negatieve toon waarop regeringsvertegenwoordigers over kunst en cultuur spreken. Die negatieve houding zou op langere termijn misschien nog wel eens schadelijker kunnen zijn dan de bezuinigingen zelf. Maar dát er bezuinigd zou gaan worden op cultuur kon voor niemand een verrassing zijn. Al sinds de jaren tachtig van de 20e eeuw hebben opeenvolgende regeringen, van zeer uiteenlopende politieke pluimage, telkens weer maatregelen genomen om de subsidiëring van cultuur te reorganiseren en in te perken. Soms met enig succes, maar meestal met een onaf resultaat.

Sinds de laatste eeuwwisseling lijkt een nieuwe generatie politici krachtig afstand te nemen van de aloude verheffingsdoelstelling en het lang gekoesterde uitgangspunt dat de overheid – weliswaar zonder inhoudelijke bemoeienis – als vanzelfsprekend verantwoordelijk is voor cultuurbeleid. Die vanzelfsprekendheid wordt al jaren ter discussie gesteld en het kan

6 dus geen verrassing zijn dat er rigoureuze veranderingen op komst waren.

Er wordt wel gefluisterd dat de koude sanering die het gevolg zal zijn van de huidige bezuinigingen, misschien wel de enige methode is om verandering in de culturele sector te weeg te brengen. Tot zover kunnen wij dan de huidige bezuinigingsoperatie misschien beschouwen als een weliswaar harde, maar wel noodzakelijke *wake up call* voor gesubsidieerde cultuurinstellingen.

Maar de verandering in de houding van overheidsbestuurders jegens cultuur lijkt een veel verdergaande strekking te hebben. Het is op z'n zachtst gezegd opmerkelijk dat in het politieke debat over de bezuinigingen op cultuur, de oppositiepartijen tot nu toe weinig tegengas hebben gegeven. Het zogenoemde Kunduz-akkoord, dit voorjaar gesloten tussen VVD, CDA en de oppositiepartijen D66, GroenLinks en ChristenUnie, beperkte zich voor wat betreft cultuur tot het terugdraaien van de onzalige BTW-verhoging op de podiumkunsten. Dat de beeldende kunsten, die evenzeer van deze verhoging te lijden hadden, bij deze herstelmaatregel aanvankelijk over het hoofd werden gezien, is tekenend. Nog opmerkelijker is, dat behalve deze gelegenheidscorrectie er verder geen enkele andere correctie is aangekondigd op het cultuurbeleid van de regeringscoalitie. Ongetwijfeld zullen daar staatkundige argumenten voor zijn, zoals het niet tussentijds kunnen ingrijpen in wetgeving. Maar waar een wil is, is altijd een weg. Kennelijk is die wil er niet en dat doet vermoeden dat een groot aantal politieke partijen, van links tot rechts, misschien niet eens zo heel erg ongelukkig is met de huidige sanering van de cultuursubsidiëring.

Als deze veronderstelling juist is, betekent het dat – zelfs als na de verkiezingen een nieuwe coalitie hier en daar nog wat schade repareert – kunstinstellingen en kunstenaars zich moeten instellen op een blijvend veranderde rol van de overheid. Het gaat dan niet alleen om een bezuinigingsronde in het kader van het terugdringen van tekorten, maar om een essentieel andere visie op de rol van de overheid ten opzichte van cultuur en kunstenaars. Dat vereist van kunstorganisaties een heroriëntatie op hun missie en doelstelling en aanpassing van hun strategie. En dus ook een grondig nadenken over het bereiken van publiek en de noodzaak om meer draagvlak te creëren. Om uiteindelijk hieraan meer bestaanszekerheid te kunnen ontlenen dan aan overheden die andere prioriteiten stellen. In het gesubsidieerde deel van de culturele instellingen is het langetermijndenken meestal synoniem aan een periode van vier jaar, de gebruikelijke termijn van een meerjarige subsidiëtoekenning. Echter, een toekomstoriëntatie vergt langer vooruitkijken en rekening houden met conjuncturele schommelingen, niet alleen in de subsidiëring maar in het totale sociale en economische krachtenveld. Zo'n toekomstoriëntatie vergt ook creatief

leiderschap, dat in staat is een visie te ontwikkelen en in daden om te zetten.

In de discussie over de toekomst van cultuuraanbod in ons land is leiderschap zelden een onderwerp dat aandacht krijgt. Leaders van culturele instellingen rouleren veelal binnen het netwerk van hun bekende organisaties. Er is nauwelijks uitstroom naar andere bedrijfstakken en ook vrijwel geen instroom van leiderstalent van buiten het culturele circuit. Opvolging is meestal pas een issue als een zittend directeur zijn of haar vertrek aankondigt. Van opleiden, en het onderhouden van een kweekvijver van leiderstalenten, is nauwelijks sprake. Leiderschap in de culturele sector moet niet verward worden met louter kunstmanagement. Cultureel leiderschap vergt meer dan het zorgen voor een gezonde bedrijfsvoering van een theatergezelschap, orkest of museum. Het is als creatief leiderschap dat al in tal van takken van het bedrijfsleven ingang heeft gevonden. Het behelst meer dan het ontwikkelen en formuleren van een missie en een doelstelling en het afvinken van prestatienormen. Goede leiders geven met visie een identiteit aan hun organisatie en hebben de kwaliteit om het beste in hun mensen naar boven te brengen om deze visie te verwezenlijken. In goede en in slechte tijden. De vaak unieke aard van kunstuitingen en de wisselvallige marktomstandigheden waaronder hiervoor een publiek moet worden gevonden, vraagt van deze leiders extra kwaliteiten. Zij produceren grootse kunst en weten deze over te brengen op een publiek. Zij vormen ook het artistieke ‘gezicht’ van hun instelling en vervullen hiermee de rol van gids. Met hun kunstaanbod én de manier waarop zij dit presenteren, verrassen zij hun publiek met een nieuwe blik op het bekende of verleiden het juist tot het meegaan in het onderzoeken van het nieuwe, nog onbekende.

Hoe specifiek dit cultureel leiderschap ook is, het is geen tovenaarskunst. Het kan ontwikkeld worden bij potentieel talentvolle leiders. Door kennis en ervaring van anderen te benutten. Niet alleen vanuit de culturele sector. Want die is niet zo atypisch dat niet heel goed gebruik gemaakt kan worden van beschikbare kennis en ervaring in andere sectoren van het bedrijfsleven. Als zich door opleiding, kennisontwikkeling en training in de praktijk een netwerk vormt van breed georiënteerd cultureel leiderschap, is het zeer wel denkbaar dat hieruit ook een brede visie ontstaat op wat er aan cultuuraanbod mogelijk en wenselijk is en hoe dit in continuïteit tot stand gebracht kan worden. Een breed gedragen visie van de aanbieders en de producenten van cultuur met een goed oog voor publiek.

Het klinkt wellicht wat utopisch, maar hoe mooi zou het niet zijn als de kunstenaars en hun intermediairs zelf kunnen bepalen wat zij maken en aanbieden. Dat zij een zodanig bondgenootschap met het publiek weten te smeden dat het hun de continuïteit verschaft om te kunnen blijven



8 doen waarvoor zij bestaan: grootse kunst maken. Dat zij zelf de kaarten schudden in plaats van tegen elkaar uitgespeeld te worden.

Dit zou een ontwikkeling kunnen zijn waarbij de overheid haar centralistische en sturende rol verwisselt voor die van ondersteunende partij. Een die flankerend, en waar nodig, stimulerend beleid biedt voor een sector die in toenemende mate zijn eigen weg bepaalt.

Ondanks alle schade die te verwachten is van de huidige, strategieloze bezuinigingen zouden deze misschien uiteindelijk toch zo'n resultaat kunnen opleveren. De cultuursector heeft immers wel eerder voor hete vuren gestaan. Maar er is wel leiding en vooral leiderschap voor nodig om richting te geven aan verandering.

In zijn essay *Leiderschap is meesterschap* schetst Harry Starren een weg naar nieuw leiderschap in de cultuur. Hij pleit er voor om het beschikbare meesterschap in te zetten om het talent van toekomstige leiders in cultuur te ontwikkelen en hen voor te bereiden op het overnemen van de fakkel van de gepokt en gemazelde meesters. Marloes Krijnen, directeur van het Amsterdamse fotografiemuseum FOAM, Ivo van Hove, directeur van Toneelgroep Amsterdam en Eric van Eerdenburg, directeur van het popfestival Lowlands zijn drie aansprekende voorbeelden van zulke meesters. De wijze waarop onder anderen zij hun culturele 'onderneming' leiden en verder ontwikkelen, heeft de *VandenEnde Foundation* geïnspireerd om lange tijd te investeren in het versterken van het ondernemerschap van culturele instellingen. De kennis en ervaring van deze meesters moet doorgegeven worden aan een nieuwe generatie leiders.

De *wake up call* van nu is hard en genadeloos, maar is geen reden om bij de pakken neer te zitten. Er is werk aan de winkel!

Amsterdam, augustus 2012

Ryclef Rienstra  
directeur





© MISHA DE RIDDER, COURTESY GALERIE JULIETTE JONGMA AMSTERDAM

FOAM, *Moon*, 2001



EIGEN FOTO

Drumtalent Lars Nijman

*De ware meester blijft leerling*  
Lu Tzu, Chinese wijsgeer

**Rond leiderschap bestaan nogal wat mythes en misverstanden, die consequenties hebben voor leiderschapsontwikkeling. Wat is de samenhang en de mogelijke spanning tussen leiderschap, ondernemerschap en management. En zijn er specifieke kenmerken te geven voor het leiderschap van succesvolle culturele ondernemingen? Mocht dat zo zijn, is het ook de vraag of dat soort leidinggeven te leren is. Een pleidooi voor het ontwikkelen van talent tot meesterschap.**

## Mythes en misverstanden

Er verschijnen dagelijks meer dan honderd publicaties over leiderschap. Wereldwijd. Wat als een fascinatie begon is een obsessie geworden, een verslaving wellicht. Het houdt 'ons' bezig, zoveel is zeker. Er valt kennelijk veel over te zeggen, maar weinig met afdoende zekerheid. Het is geen wiskunde, al is ook daar nog veel ongewis.

De roep om leiderschap is deels een crisisverschijnsel. Het doet een beroep op personen en instanties een – wellicht onorthodoxe – uitweg te vinden uit de penibele situatie. We hoeven het woord leider maar in het Duits te vertalen om hier de schaduwzijde van te zien. De kans op overspannen verwachtingen is bovendien groot. Een andere verklaring is, dat de kenniseconomie gepaard gaat met professionalisering. Steeds meer werk wordt creatief werk. Dat kan maar gedeeltelijk 'gemanaged' worden. Dat vergt creatieve leiding omdat medewerkers niet zozeer motivatie zoeken als wel inspiratie. Dan gaat het om leiderschap.

De zoektocht naar algemeen geldende kenmerken voor goed leiderschap levert overigens de voorlopige conclusie op dat er geen peil op te trekken valt. Leiderschap is tijd- en contextgebonden, situationeel. Het is geen toeval dat adviseurs, gevraagd naar de juiste aanpak omzichtig beginnen met te verklaren 'dat het ervan afhangt'. Om, gevraagd naar waar het dan van af hangt, te zeggen 'van bijna alles'. Dit wanhopig makend antwoord kan een reden voor dankbaarheid zijn, want het duidt ten minste op integriteit van de adviseur.

Behalve het situationele karakter van leiderschap en (dus) het ontbreken van een algemeen geldende receptuur, is er veel *conventional wisdom* rond leiderschap en ondernemerschap. Het wetenschappelijk onderzoek is betrekkelijk recent en zeker niet eenduidig. Wel komen we mythes op het spoor. Zo wordt bijvoorbeeld bij leiderschap ten onrechte vaak verondersteld dat goede leiders altijd extravert zouden zijn en dat charismatisch leiderschap altijd goed is voor de onderneming.

Goede ondernemers blijken niet zozeer risiconemend te zijn. Goede ondernemers hebben een hekel aan risico en doen er alles aan het risico zo klein mogelijk te maken. Wel zijn zij initiatiefrijke en ambitieus.

Joseph Schumpeter constateerde dat ondernemers marktkansen benutten, maar dat zij in hun hart het liefste monopolist willen worden, om de markt zo uit te kunnen sluiten. Het verklaart de noodzaak van het overheidstoezicht op markten, juist in vrije markteconomieën.

Oog voor risico en de beheersing ervan is dus cruciaal voor succesvolle ondernemers. Richard Branson, icoon van het ondernemerschap, heeft als adagium: *Manage the downside, because the upside will take care for itself*. Hij begon zijn Virgin Atlantic Airways met een vliegtuig dat hij, als hij zou mislukken, binnen een jaar aan de verkoper kon teruggeven. Niet gelukt, geld terug. Vastgoedontwikkelaars hadden tot voor kort het goede gebruik om pas te gaan bouwen als het gebouw grotendeels verhuurd was. De voorverkoop, de abonnementen en speciale arrangementen hebben een dergelijke risicodempende werking in de theaterwereld.

### Leiderschap, ondernemerschap en management

Het was de Amerikaanse managementgoeroe Warren Bennis die heel helder samenvatte wat leiders onderscheidt van managers: *Managers do things right, leaders do the right things*. Dit aforisme brengt met de scheiding ook de verbinding aan. Het een kan niet zonder het ander. Leiderschap levert visie en zet koers. Visie zonder uitvoering is fantasie, luchtflitserie. En management zonder leiderschap mondt al snel uit in bureaucratie. Het leidt tot bloedeloos organiseren waarin veel moet, maar bijna niets kan.

Leiderschap kan ook worden onderscheiden van ondernemerschap. Leiderschap richt zich vooral op mensen, terwijl ondernemerschap zich vooral richt op de zaak. Maar ook hier is het onderscheid meteen de verbinding. De onderneming kan alleen floreren als er leiderschap wordt getoond. Daarmee ben je er niet. Medewerkers creëren leiderschap mee, zoals klanten de basis leggen onder een bedrijf en publiek een voorstelling meemaakt, letterlijk.

Deze verweven drievuldigheid: leiderschap, ondernemerschap en management, is het basis-ingrediënt voor succesvolle ondernemingen. Deze drie kwaliteiten komen zelden voor in een persoon. Behalve als het gaat om stichters van nieuwe, succesvolle en invloedrijke bedrijven. Dan komt het zelfs vaak voor. Het zou wel eens de verklaring voor hun ontstaan en hun succes kunnen zijn. 'Aartsvaders' noemt Wim Wennekes ze in zijn beschrijving van de grondleggers van de Nederlandse industrie. Eigenzinnige lieden als Anton en Gerard Philips, Albert Plesman en Anthony Fokker. Lang niet altijd aangenaam voor hun omgeving. Als zij hadden gesolliciteerd in hun eigen onderneming zouden zij waarschijnlijk niet zijn aangenomen.

De recentelijk verschenen biografie van Walter Isaacson over Steve Jobs geeft een karakteristiek, want extreem beeld. Het laat zien hoe onvrede en ergernis een creatieve motor kunnen zijn. Het moet anders, het kan beter. Jobs behoort tot de buitenbeentjes die afwijkend gedrag vertonen. ‘*Standing out in the crowd*’, zeggen de Amerikanen.

Aartsvaders en buitenbeentjes creëren een nieuw speelveld. Het zijn *rule breakers*. En *rule breakers* worden *rule makers* als zij succesvol zijn. Zij scheppen nieuwe marktcondities en conventies die van de andere spelers volgers maken (*rule takers*). Bij hoogspringen was Dick Fosbury bij de Olympische Spelen van 1968 in Mexico een *rule breaker* door ruggelings te springen en zo een record te vestigen. De eerste reactie van de verbijsterde tv-verslaggever bij deze nieuwe aanpak was veelzeggend: *is this allowed?*. Toen de *Fosbury flop* een hit bleek, is het een gewoonte geworden.

Bekende *rule breakers* zijn bijvoorbeeld Henri Ford, Bill Gates, Steve Jobs en Mark Zuckerberg. Maar ook de filmmakers Steven Spielberg en George Lucas. En in Nederland bijvoorbeeld Joop van den Ende en Ernst Veen. Het zijn min of meer willekeurige voorbeelden.

De vraag is nu of er specifieke kenmerken te geven zijn voor het leiderschap van succesvolle culturele ondernemingen. Wat is hier de samenhang en de mogelijke spanning tussen leiderschap, ondernemerschap en management?

### Leiderschap en ondernemen in de culturele sector

Naast op cruciale momenten het vermogen hebben om de regels te doorbreken, is het cruciaal zoveel mogelijk risico's te kennen en die hanteerbaar te maken. zo ontstaan *calculated risks*. Dat is de kern van cultureel ondernemerschap. Het vergt dienstbaar leiderschap waarbij een traploos regelbaar ego goed van pas komt. Je moet ze snappen: de artiesten en het publiek. Het gaat om orkestratie, de regie van het geheel, gebaseerd op diep begrip van de delen. Alle delen. Dat vergt een grote emotionele intelligentie, een goed verstand, relationele kwaliteiten en vakmanschap. Je moet altijd weten waar je het over hebt. Daarmee is leiderschap gedefinieerd.

Ansoff, de aartsvader van het strategische denken en schrijver van de eerste management bestseller, maakte een matrix waarbij je markten op de ene as afzette tegen producten op de andere. Verstandige ondernemers maken voor hen bekende producten (of diensten) voor aan hen bekende markten. Niet heel nieuw, want het spreekwoord ‘schoenmaker houd je bij je leest’ is eeuwen oud. *Break the rules*, maar doe het mate en in een spel dat je beheerst. Wie zich aan het schoenmakers' spreekwoord houdt, behoedt zijn inkomen, maar vergroot het niet. Ansoff beschreef hoe slimme ondernemers opschuiven in de matrix. De behoedzame weg is de verstandigste; verleg de grenzen; blijf doen wat je doet, maar betreedt nieuwe markten.

**14** En breidt je diensten uit voor de markten die je kent (en waar je bekend bent). De belangrijkste tip van Ansoff was: ga alleen in uiterste nood iets heel anders doen voor een heel ander publiek. Want dat is levensgevaarlijk. Een oud cruiseschip kopen, opknappen en een entertainmentfunctie geven, is af te raden. Als je een woningcorporatie bent, tenminste.

De opgave is doorbraken creëren en risico beheersen: vernieuwen en verbeteren. Behalve om leiderschap en ondernemerschap, gaat het om gedegen management. De orkestratie daarvan is geen sinecure. Het vergt het vermogen van in- en uitzoomen, van overzicht en inzicht. Leiderschap.

### **De veronachtzaamde dimensies**

Een helaas veronachtzaamde dimensie van leidinggeven in de culturele sector is het belang van *control*: de beheersing van het ongewisse.

Hoe ongewisser het product of de dienst, hoe lastiger en onvoorspelbaarder de markt, des te groter de behoefte aan controle. Dit is de controleparadox. De noodzaak van controle is omgekeerd evenredig aan de mogelijkheid. Dit vergt dan juist leiderschap en het vermogen tot strategisch opereren. Strategisch opereren is in essentie het orkestreren van activiteiten die de onzekerheid reduceren en zo de slaagkans vergroten.

Die onzekerheidsreductie kan langs vele wegen worden bereikt, maar alle wegen vergen niet alleen leiderschap, ondernemerschap en management, maar vooral meesterschap. Gezag op basis van kennis en ervaring.

Meest in het oog springend vanuit managementperspectief is de financiering en budgettering in de culturele sector. Die is vaak problematisch en trekt daarmee onevenredig veel aandacht. Bovendien leidt het af van waar het werkelijk om gaat: je missie volgen en binnen de beperkingen en mogelijkheden het best mogelijke te bereiken.

De pijlers die in de culturele sector vaak worden onderscheiden zijn de inhoudelijke, artistieke leiding aan de ene kant en de zakelijke, de bedrijfsvoering aan de andere kant. Dit levert, als het goed is, een vruchtbare spanningsrelatie op. Bij culturele instellingen wordt die spanningsrelatie vaak ook tot uitdrukking gebracht in een gedeelde leiding. Zoals bij dagbladen vaak de functie van directeur en hoofdredacteur gescheiden zijn, of bij de film die van regisseur en producent.

Er zijn, dit uitgangspunt indachtig, vele benaderingen van leiderschap mogelijk. De meest heikele is die van de nevenschiktheid. Wanneer de samenwerking harmonieus is en er geen conflicten ontstaan, is het alleszins mogelijk dat de kwaliteit van de geboden dienst of product achterblijft omdat onvoldoende wordt geïncasseerd op het beoogde verschil in doeloriëntatie. Anders gezegd: de goede verhoudingen winnen het van de mogelijkheid om te komen tot ongewone prestaties. Aan het andere uiteinde van het spectrum, met een even ongewenst resultaat, zien we de

conflictueuze relatie die kan ontaarden in een loopgravenoorlog. Ook daarvan zijn voorbeelden te over.

De technische oplossingen zijn velerlei. Gebruikelijk is het leggen van eindverantwoordelijkheid bij een van de twee, soms met een autonomiegarantie bij de ander. Zoals dit bij kranten gebeurt met een statuut dat de inhoudelijke autonomie van de redactie regelt. Tot veel slagvaardigheid leidt het doorgaans niet, behoudens daar waar van bijzondere persoonlijke verhouding sprake is: gouden duo's die gedurende langere tijd een topniveau weten te creëren. Dat is dan meer een kwestie van geluk, dan van wijsheid.

Opvallend is dat de grootste prestaties lijken te worden bereikt door een eenhoofdige leiding die in staat is het zakelijke en het artistieke te verzoenen. Een mooi voorbeeld zien we bij Ivo van Hove van Toneelgroep Amsterdam, maar ook bij Marloes Krijnen van FOAM, het fotomuseum van Amsterdam. Zij integreren de eindverantwoordelijkheid en schuwen, als het er op aan komt, het detail niet. Dit vergt een buitengewone bekwaamheid op alle drie de terreinen: leiderschap, ondernemerschap en management. Het vermogen de juiste keuzes te maken, mensen daarin mee te krijgen (leiderschap), de financiering te regelen en de markt te bereiken (ondernemerschap) en dit goed te doen met niet meer mensen en middelen dan nodig is (management).

Deze leiders doen niet alles zelf, maar zij dragen wel de eindverantwoordelijkheid ten volle en zijn daarop zichtbaar en aanspreekbaar. De stijl van elk van deze leiders is verschillend en is van vele factoren afhankelijk. Maar uiteindelijk zijn zij *in control* en tonen daarin hun meesterschap.

Oprichters (*rule breakers*) zijn, als gezegd, doorgaans eigenzinnig, als het moet autoritair en 'alom aanwezig'. Ook in afwezigheid wordt vaak in de organisatie aan hen gerefereerd. Zij hebben het vermogen van overzicht en inzicht, zij kunnen 'in- en uitzoomen'. Overigens vergt dit van mede-leidinggevendenden een complementaire houding, maar dit terzijde.

Is dit integrale leidinggeven leren? Nee, niet als je er geen talent voor hebt. Ja, als je er wel talent voor hebt. Leiderschap in de culturele sector is een *performing art*. In zekere zin zijn de natuurtalenten daarvan het bewijs. Zij hebben het vak, dat zeggen zij vaak zelf, al doende in de praktijk geleerd. Door het toeval werd dit talent wakker gekust, soms door een 'prins' in de persoon van een leraar of een 'meester' in wiens nabijheid zij vertoefden. Daarna werd het een weg vol leerzame, uitdagende hindernissen.

Als we leiderschap als een *performing art* typeren, dan ligt de vergelijking met de toneel- en kunstacademie voor de hand. Hierin staat 'doen' centraal, en wordt op het doen gereflecteerd. Het is ambachtelijk en intellectueel. In die volgorde.

Als de culturele sector marginaal is, dan kan zij in haar behoefte aan leiderschap voorzien door natuurtalent te selecteren. Maar wanneer de



**16** sector in belang groeit ( en in de kenniseconomie is dat te wensen), dan doemt de noodzaak tot professionalisering op. Die is met de inrichting van intellectuele, vooral cognitieve studies maar ten dele gediend. En bij eenzijdige voortgang op deze weg wellicht zelfs in gevaar.

De ambachtelijke kant wordt daarmee niet ontwikkeld. Als er talent is tot leiderschap en ondernemerschap kan het groeien in de juiste omstandigheden. Met de juiste voorbeelden. Dan kan bijvoorbeeld uitgekiende carrièreplanning, coaching op beslissende momenten en scholing, de weg naar meesterschap bieden. Meester-gezelverhoudingen. Ook deze dimensie, van het ontwikkelen van leiderschap in de cultuur, is maar al te lang veronachtzaamd.

Ik ben ervan overtuigd dat het ontwikkelen van talentvol gezelschap tot meesterschap wel de beste stap is die we kunnen zetten als het gaat om het krijgen van *control* over het ongewisse. Die investering in leiderschap zou in de culturele sector wel eens de best renderende van alle kunnen zijn.

*Harry Starren*

Harry Starren is zelfstandig ondernemer. Hij was tot mei 2012 algemeen directeur van De Baak, Management Centrum VNO-NCW



© EIGEN FOTO



© SYLVIA MACHADO

*Balé Da Cidade De São Paulo,*  
een van de voorstellingen in het DeLaMar Theater die mogelijk werd  
gemaakt door het Vriendenfonds Joop en Janine van den Ende

# 3

**‘Ik geloof de mensen niet die zeggen: er is er maar één die het doet zoals jij. Ik ben niet zo uniek.’**

Interview met Ivo van Hove, TA



© JAN VERSWEYVELD

**Goed leiderschap in tijden van crisis is belangrijk – en niet alleen in tijden van crisis. Ivo van Hove, algemeen directeur en regisseur van Toneelgroep Amsterdam, vertelt hoe hij het aanpakt.**

## **Tijdgeest**

‘In tijden van crisis moet je efficiënt zijn. Maar in de elf jaar dat ik Toneelgroep Amsterdam leid is de grootste efficiëncyslag allang gemaakt. Meteen het eerste jaar heb ik de organisatie onder de loep genomen, heb ik andere structuren aangebracht en bijvoorbeeld het decoratier gepri vatiseerd. Nu draaien we goed. Met minder mensen kan het niet – want daar is al grondig naar gekeken – daar hadden we geen bezuinigingsronde voor nodig.’

Ivo van Hove probeert juist, tegen de tijdgeest in, zoveel mogelijk personeel in vaste dienst te houden. Want voor een groot repertoiregezelschap is het heel belangrijk om een grote groep acteurs te hebben, met vaste technici en een vaste artistieke staf. TA produceert elk jaar zes nieuwe voorstellingen en daarnaast worden er tien tot twaalf voorstellingen in reprise genomen, dan is er kennis en continuïteit nodig. ‘Wat ik tegenwoordig wel nauwgezetter doe is goed nadenken als iemand met pensioen gaat of het gezelschap om andere redenen verlaat. Dan is de vraag: is vervanging nodig, kunnen we het uitstellen of lukt het ook met een flexibele kracht.’

## **Buffer**

‘Je kunt een planning maken die een barrière vormt tegen mogelijke tegenvallers. Ik weet dat op *Hedda Gabler* bezoekers afkomen. Het stuk is de luim van de dag ontstegen: destijds werd het niet zo goed ontvangen, nu trekt het al acht jaar volle zalen. Je kunt ook heel veel opmaken uit de cijfers. We weten bij een nieuwe voorstelling precies hoeveel keer we de eerste go in Amsterdam moeten spelen om het publiek op zijn honger te laten zitten.

Een twintigtal opvoeringen, meer niet. Dan komen de mensen terug nadat de voorstelling op tournee is geweest. Dan willen ze het alsnog zien, of nog een keer, zo creëer je fans. Ik sprak iemand die al zeven keer *Angels of America* had gezien.'

Maar het gaat niet alleen om reprises. Van Hove zorgt er ook voor dat via zijn uitgebreide internationale netwerk zijn volgende productie door drie internationale partners wordt gecoproduceerd. Zo vloeit er geld terug in de kas. Hij kiest niet alleen welke producties hij wil maken, hij zorgt ook voor de juiste partners om zo'n productie te ondersteunen. 'Bij TA geen artistiek leider die iets wil dat het budget volgens de zakelijk leider overschrijdt. Bij ons is dat één geheel.'

### Geen amateurwereldje

Volgens Van Hove zitten er veel rationele factoren in zijn planning. Hij laat van tevoren de inkomsten berekenen uit de hoeveelheid bezoekers die men denkt te gaan halen. Hij houdt overal rekening mee. 'We mogen dan wel gesubsidieerd zijn, we zijn geen amateurwereldje. Mijn hele omzet is 9,2 miljoen. De subsidie is tussen de 6,2 en 6,5 miljoen. Onze eigen inkomsten zijn dus ongeveer 40%. Exceptioneel denk ik. Daarom waren wij gechoqueerd toen vanuit de overheid werd gezegd dat we aan cultureel ondernemerschap moesten gaan doen. Die mensen hebben onze jaarrekeningen niet bekeken dacht ik. Het ondernemerschap is bij ons en een aantal collega's al lang doorgedrongen. Zeg dan gewoon "we willen bezuinigen".'

### Boegbeeld

Naar buiten toe is hij het boegbeeld van Toneelgroep Amsterdam, maar hij is zeker geen ouderwetse directeur die over elke euro beslist. Van Hove: 'Dat is een totaal achterhaald concept. Er is een Hoofd Artistiek Bureau, een Hoofd Techniek en Productie en een Hoofd Marketing en Publiciteit. Iedereen heeft eigen verantwoordelijkheden en slagkracht. Ik ben de *primus inter pares*, de eerste onder gelijken.'

Natuurlijk gebruik hij wel zijn vetorecht, maar dat is uitzonderlijk. Hij kan goed delegeren. 'Als je over algemeen directeurschap spreekt is dat wel het allerbelangrijkste: functioneel delegeren. In het begin schrok men van het idee van een 'regisserend algemeen directeur'. Dat is misschien ook wel Nederlands, die angst voor te veel macht in één hand. Maar dat was vooral in het begin. Als zo'n organisatie eenmaal functioneert merkt iedereen al snel dat de macht verdeeld is.'

### Transparant

De informatie moet transparant zijn, dat is een vuistregel van Van Hove. Transparantie maakt volgens de TA-directeur dat je mensen kunt aanspre-

20 ken op hun verantwoordelijkheden. Dat maakt het natuurlijk ook eng: de fouten zijn herleidbaar en dat betekent dus ook dat je kritiek kunt krijgen. Daarom moeten de mensen met wie hij werkt niet alleen hun vak goed kennen maar ook persoonlijkheden zijn. ‘Ik wil geen nalopers, geen jaknikkers, daar heb ik niks aan, daar word ik alleen maar zwakker van.’

### Zelfstandig

TA is een zelfstandig organisatie, niet een bouwsel dat instort als Van Hove de groep zou verlaten. ‘Natuurlijk zal een nieuwe leider het anders boeteren. Maar er zijn heldere procedures en afspraken die wij regelmatig aanpassen als dat nodig is. Het is een manier van bedrijfsvoering die niet aan één persoon gebonden is. Ik geloof de mensen niet die zeggen: er is maar één die het doet zoals jij. Ik ben niet zo uniek. Je moet de discipline opbrengen om zowel het artistieke als zakelijke beleid te doorgronden, dat wel. Ik ken mijn dossiers. Ik weet wat mijn cijfers zijn, ik wil het ook weten, want een goede bedrijfsvoering omkadert de voorstellingen beter. Niet alleen die van mij, ook die van Thomas Ostermeier, ook die van Thibaud Delpeut en alle anderen. Maar goed, uiteindelijk heb je ook niet zoveel regisserende algemeen directeuren nodig. Voor de basisinfrastructuur, voor theater, zijn er drie, misschien vier nodig. Die moeten te vinden zijn.’

### Doel

Het hele systeem, alle ideeën die Van Hove erover heeft, het hele bedrijf heeft maar één doel: dat wat er op het toneel plaatsvindt zo goed mogelijk maken. Van Hove gelooft, met Johan Cruijff voorop: vanuit de inhoud kun je veel beter een bedrijf leiden dan vanuit algemeen management. Je moet weten dat in theater dingen anders verlopen dan in een ander bedrijf. ‘We hebben hier een hele rare mengeling van personeel. We hebben artiesten met al hun luimen en oprispingen en emoties. Dat is misschien een cliché maar het is ook echt waar. We hebben het ondersteunend personeel, heel belangrijk, en we hebben de technici, het uitvoerend personeel. Dat zijn drie werkculturen in één bedrijf verzameld. Bovendien, ook binnen de artiestengroep moet je je aan de omstandigheden aanpassen. Dat is nog een extra nuance vergeleken met voetballers, dat zijn allemaal jongens tussen de 18 en de 30. Ik heb actrices als Kitty Courbois die al voorbij de pensioengerechtigde leeftijd zijn en iemand als Héléne Devos die net van de toneelschool is gekomen. Met Kitty ga je anders om dan met Héléne, dat begrijp je. Dat is niet iets om algemeen management op toe te passen.’

### Risico's

De commerciële sector werkt al vraaggericht, Van Hove vindt niet dat de gesubsidieerde sector dat voorbeeld moet volgen. En het hoeft ook niet,

betoogt hij. ‘Ik hoop dat mijn collega’s het risico blijven zoeken. Want als je het opzoekt blijkt er ook respons te komen. Neem nu recent de voorstelling van Eric de Vroedt met zijn grote zaal debuut bij Toneelgroep Amsterdam. Een bij het grote publiek onbekende regisseur die het onbekende stuk *Na de zondeval* van Arthur Miller regisseert. Het werkte! Net zoals vorig jaar het onbekende stuk *Kinderen van de zon* van Gorki één van de grootste hits van het jaar bleek.’

Risico’s nemen betekent ook dat Van Hove ervoor koos om ook in de toekomst met nieuwe regisseurs te blijven werken. Zowel Eric de Vroedt als Thibaud Delpout maken in 2012 hun eerste grote zaal voorstelling. ‘Je kunt het jezelf makkelijker maken dan dat – onbekende regisseurs bekend maken bij het grote publiek – maar het is investeren in de toekomst.’

### Onverwachte sensaties

‘Wij maken niet de zoveelste voorstelling van hetzelfde. Zelfs als we bekende stukken spelen, dan nog brengen wij die op een manier die de commerciële sector ons niet nadoet. Ik kan een *Macbeth* met twaalf, vijftien acteurs door het land laten reizen. Ik kan voor *Scènes uit een huwelijk* van Bergman het verhaal verdelen over drie koppels. Zo kun je het publiek uitzonderlijke, onverwachte sensaties bieden. Die krijgen alleen voldoende ruimte onder gesubsidieerde omstandigheden. Dat is iets waar we aan vast moeten blijven houden.’

### Toneelambassadeur

Met 115.000 bezoekers in 2011, waaronder 30.000 internationale bezoekers, is TA volgens Van Hove de toneelambassadeur van Nederland. Afgelopen weekend stond het gezelschap zowel in Parijs met *In Ongenade* van Luk Perceval als in Lissabon met *Husbands* van Van Hove. In Den Haag werd *Na de Zondeval* van Eric de Vroedt gespeeld en in Amsterdam was *Tartuffe* van Dimiter Gotscheff te zien.

‘Ik zie het als een verantwoordelijkheid om als gezelschap zichtbaar te zijn. Toneel moet in het midden van de samenleving staan. Daarom kijk ik elke dag naar de bezoekcijfers. Ik vind het heel belangrijk om te weten hoeveel mensen er komen. Ik wil zien aankomen of we over twee maanden een probleem gaan krijgen. Ik vraag mijn team: zien jullie dat probleem ook? Komt er nog een promotiecampagne aan? Wat kunnen we doen? Ik wil dat het lukt om die cijfers stabiel te houden. Bovendien, het publiek boeit mij. Het is immers niet ons doel om winst te maken, maar wel om een zo breed mogelijk publiek te bereiken met een zo groot mogelijke kwaliteit.’

*Jowi Schmitz*





© GIJS VAN DEN BERG

FOAM, *24 hrs photos*,  
installatie Erik Kessels, 2011



# 4

## 'Ik ben vrij onbegrensd'

Interview met Marloes Krijnen,

FOAM



© JAN VAN BREDA

**'We doen ook tijdens de crisis wat we altijd al deden: cultureel ondernemen. Elf jaar geleden was dat bijzonder, nu past het goed in deze tijd.'**

### Crisis

Marloes Krijnen is directeur van Foam Fotografiemuseum Amsterdam. Foam bestaat in 2012 tien jaar en timmert nog steeds stevig aan de weg. Met minder dan 20% subsidie van de gemeente, is Foam gewend om op andere manieren de financiën gezond te houden. Een aantal partijen heeft voor langere tijd steun toegezegd, ieder jaar worden de bezoekersaantallen overtroffen, ieder jaar worden er meer activiteiten ondernomen, ieder jaar is er positieve pers uit binnen- en buitenland.

'Natuurlijk merken we dat het crisis is. Ten eerste is er de terugtrekkende overheid, ten tweede moeten we meer moeite doen of meer verschillende partijen benaderen om iets voor elkaar te krijgen. Steeds vaker hebben we overleg met andere culturele instellingen over de vraag: "Hoe doen jullie dat nou?". Zo wordt al langzaam de druk op de markt voelbaar, omdat meer mensen cultureel moeten ondernemen.'

Niet dat Krijnen die andere instellingen als concurrenten ziet, ze heeft er vooralsnog ook niet veel reden toe. Cultureel ondernemen is een kwestie van tijd, van zorgvuldig investeren in relaties. Foam heeft wat dat betreft een voorsprong.

### Dakpansgewijs

Krijnen: 'Het feit dat we langer bestaan, helpt. In de eerste jaren gingen we samenwerken met partijen voor een periode van drie of vier jaar. Na die periode konden die verbanden ook allemaal tegelijk ophouden, dat was

24 vreselijk eng. Nu hebben we onze samenwerkingsverbanden meer dakpansgewijs geschikt. Als er dan iemand wegvalt is er tijd om een nieuwe oplossing te vinden.'

'Wat ook is veranderd, is dat wij als Foam steeds meer bekend staan als een instituut dat ertoe doet. We worden ook internationaal serieuzer genomen. Vanaf oktober presenteren we een retrospectief van Diane Arbus. Dit werk is te zien in het Jeu de Paume (Parijs), Fotomuseum Winterthür (Zwitserland), Martin Gropius Bau (Berlijn), en dus ook in Foam. Dat is het circuit waar we ook met Richard Avedon in zaten, een circuit waaraan je niet zomaar deelneemt. Wij kunnen nu topfotografen en topverzamelingen tonen, omdat we ons bewezen hebben, omdat we te vertrouwen zijn en niet in de laatste plaats omdat we een nog altijd groeiend aantal bezoekers hebben. Ook topfotografen houden ervan als veel mensen naar hun werk komen kijken.'

### Stevig

Naast de constante groei van Foam vallen ook de succesvolle samenwerkingsverbanden en het gebruik van nieuwe media op: Foam brengt meer dan alleen exposities. Met ruim 45.000 volgers op de Facebookpagina's van Foam en Foam Magazine samen, en ruim 11.000 volgers op Twitter, is er een steeds groter publiek voor workshops, voor de pop-up-store &Foam in de Vijzelstraat, en voor andere nieuwe initiatieven. Denkt Krijnen dat er een grens is aan de expansie van het museum? Krijnen: 'Ik ben vrij onbegrensd.' Daarna, lachend, 'dat wordt zeker de kop boven dit interview.'

### Organische groei

Onbegrensd maar niet onbezonnen. Het is allemaal een kwestie van organische groei, benadrukt Krijnen. Kies je partners zorgvuldig en wissel wederzijds kennis en ervaring uit. 'Je moet een doel hebben. Er moet een duidelijk verband zijn met je *core business*.'

Een mooi voorbeeld van zo'n samenwerking is de Unseen Photography Fair, de eerste internationale fotobeurs van Nederland die met steun van het nieuwe Blockbusterfonds ter stimulering van culturele evenementen, georganiseerd gaat worden. Unseen wordt een platform voor nieuw talent en nieuw werk van gevestigde fotografen. Foam staat garant voor de inhoud en werkt daarbij samen met communicatiebureau VandeJong en met platform A, die respectievelijk de promotie en het organisatorische deel voor hun rekening nemen. Krijnen: 'We kennen onze partners goed en werken al jaren met ze samen. Daarnaast hebben wij een goed beeld van jong fotografietalent. Je moet het niet alleen willen doen. Door zo'n samenwerking spreid je het risico en draagt ieder met zijn eigen expertise een deel van het project.'

## Steun

Een heldere koers en een directeur die het zakelijke met het inhoudelijke combineert, dat is voor Krijnen de ideale vorm van bedrijfsvoering. ‘Het combineren van die twee elementen vind ik super stimulerend, want om dingen voor elkaar te krijgen moet je bezield zijn over de inhoud.’

Hierdoor creëer je een *state of mind*, die maakt dat je creatiever en genuanceerder omgaat met financiële steun die je krijgt als instelling, stelt Krijnen.

Een voorbeeld: ‘In Amsterdam Nieuw-West hebben we een projectlocatie genaamd West Side Stories. Fotografie wordt hier ingezet als bindmiddel voor de buurt. Foam geeft er fotografieworkshops waarbij mensen uit de buurt zichzelf en elkaar in beeld brengen. West Side Stories is een samenwerkingsproject met woningbouwcorporaties Stadgenoot en Ymere, op het eerste gezicht geen voor de hand liggende partners. Zij helpen ons financieel, wij helpen hen om de buurt op een positieve manier in de spotlights te zetten, bijvoorbeeld door foto’s die gemaakt zijn door kinderen uit de West Side Stories Club te gebruiken ter aankleding van bouwterreinen in de buurt: als je je ervoor openstelt zijn er overal interessante verbanden.’

## Stempel van goedkeuring

Het is belangrijk om niet alleen op het geld te focussen, maar om vooral ook te kijken naar andere waardevolle aspecten van de steun die je krijgt. Krijnen: ‘De gemeente Amsterdam financiert niet een enorm groot deel van Foam, maar dat ze ons steunen is voor ons zeer belangrijk. Het is het fundament van onze organisatie en hun stempel van goedkeuring is ook weer vertrouwenwekkend voor andere partijen. Partijen die zich willen associëren met een museum dat de stad Amsterdam wat waard is. Op die manier kijk je niet alleen naar bronnen van geld, je zoekt ook lijnen en verbanden.’

Krijnen is gevoelig voor de wensen van de partijen waarmee ze samenwerkt. ‘Als er door een partij wordt aangegeven: wij vinden het belangrijk dat er extra aandacht is voor educatie of voor contact met speciale doelgroepen, dan doen wij dat, want wij zien dat belang ook.’

## Wederkerigheid

Partijen associëren zich met Foam vanwege de kwaliteit die Foam als instelling vertegenwoordigt. Dat is de basis. ‘Dan kun je daarna aan die andere partij vragen; wat vind jij nou belangrijk? We proberen de behoeftes boven tafel krijgen en bedenken daar interessante oplossingen voor. Want die brengen ons ook weer verder en dat kan weer leiden tot nieuwe projecten. Zo’n constructie stijgt ver boven “voor wat hoort wat” uit.’

“Wederkerigheid” is volgens Krijnen de sleutel. ‘Niks in het leven is een-

26 richtingsverkeer. Dus niet: één partij geeft geld en de ander neemt het in ontvangst. Dat model is achterhaald. Sterker nog, juist bij partners die zo te werk gaan, doen we ons uiterste best raakvlakken te vinden. Als er geen onderlinge connectie is weet je namelijk: over drie jaar houdt de steun weer op.'

*Jowi Schmitz*



© JOEL STERNFELD

New York City from the *Series Rush Hour*, 1976

# 5

**‘Dat het publiek in zijn eigen vertrouwde omgeving de pracht en het imposante van zo’n orkest kan voelen en horen. Dáár gaat het om.’**

Interview met Eric van Eerdenburg,  
Lowlands



© SANNE COUPRIE

**‘Ik liep door het Stedelijk Museum en dacht: dat vind ik mooi werk, dat zou het goed doen op Lowlands. Ik vroeg aan een medewerker waar ik de bijbehorende kunstenaar zou kunnen vinden en die zei: “Daar loopt hij net.” Ik liep op de kunstenaar af, het was Van Kalsbeek, van het duo Heringa en Van Kalsbeek, en vroeg: “Zou je zo iets ook op Lowlands willen doen, maar dan tien keer zo groot?” “Tien keer zo groot?” Hij keek me verbijsterd aan.’**

## **Drastisch**

Lowlands bestaat sinds 1992 en is in de eerste tien jaar gegroeid van 8.000 naar 60.000 bezoekers die allemaal drie dagen naar het festival komen. Eric van Eerdenburg werd, na één jaar assistent van de toenmalige directeur te zijn geweest, in 2001 directeur van Lowlands. Juist in die tijd kreeg het alternatieve popfestival nogal te maken met groeistuipen. In 2002 bleef het publiek massaal weg. Van Eerdenburg: ‘Ik was net begonnen en het ging volkomen mis. Lowlands was tot de grote Europese festivals gaan behoren en door moordende concurrentie met andere grote Europese festivals was het programma beneden de maat, het publiek klaagde dat het te druk was en de stemming rondom het festival was niet goed. Ik vond zelf ook dat de kritiek die het festival kreeg terecht was. Ik moest drastisch ingrijpen om het tij te keren.’

## **Comfort**

Van Eerdenburg verplaatste het festival op de Europese festivalkalender om geen last meer te hebben van de grootste concurrenten. Daardoor klopte de inhoud van het festival qua muziek weer. Hij besloot ook dat het

28 festival kleiner moest worden. In plaats van 60.000 naar 55.000 bezoekers. Dit zou het comfort van de bezoeker verhogen. Je komt voor je plezier naar een festival per slot van rekening.’

Ter ere van datzelfde comfort werd ook het aantal zitbankjes en hangplekken verhoogd. De horeca werd enorm uitgebreid met kleine, gezellige en aantrekkelijke tentjes; biologisch, vegetarisch, arabisch, Surinaams en nog veel meer. Het aantal patat- en hamburgertenten verminderde sterk. Lowlands moest meer een stadshart van een grote stad zijn, een groot uitgaanscentrum, de ideale uitgaansplek voor de alternatieve popmuziek-liefhebber. Van Eerdenburg besloot dat het programma zou worden uitgebreid met alles wat bij de levensstijl van de liefhebber van alternatieve popmuziek past en relevant is: literatuur, strips, film, beeldende kunst, wetenschap, technologie, spiritualiteit, dans en theater, straattheater, filosofie, actualiteit, games, politiek, stand-up comedy.

‘Dat klinkt misschien moeilijk, maar inhoudelijk hadden we geen probleem de juiste programmeurs te vinden. Het is vooral een logistieke en financiële uitdaging om de vormen te vinden waarin je deze disciplines op een festival kunt presenteren.’

### **Uitverkocht**

Van Eerdenburg was niet de enige die het zo beter vond. Het publiek groeide gestaag en blééf groeien. Drie jaar geleden was het festival binnen een week uitverkocht, in 2012 waren de tickets – zonder dat het programma zelfs maar bekend was – in twee uur uitverkocht, het jaar ervoor in twee uur en een kwartier. ‘Maar toen was er ook iets met de techniek waardoor het wat trager ging.’

Het is bijna teveel succes. Van Eerdenburg let erop dat hij nog steeds de harde kern van zijn doelgroep weet te bereiken en niet teveel ‘meelopers’ krijgt. De verwachtingen van het publiek worden steeds hoger. De druk om groter en bekender te programmeren steeds groter. ‘Maar daar moet je niet in meegaan. We kiezen er nadrukkelijk voor onszelf te blijven. Als de harde kern wegblijft omdat het experiment en de vernieuwing verloren gaat, is het voorbij met je festival. Een jaarlijks festival moet hoe dan ook een goeie balans houden tussen een mooi programma, genoeg verrassingen en een gezonde financiële constructie. Als je de verkeerde keuzes maakt zou je Lowlands binnen twee jaar kapot kunnen maken. Terwijl het jaren meer duurt om publiek op te bouwen.’

### **Aanwas**

Het zijn overigens niet meelopers die het festival voller maken, het is ook een kwestie van aanwas. ‘Twintig jaar geleden, toen het festival begon, kwamen er alleen jonge kids naar Lowlands, maar die kids van toen zijn inmiddels veertig of vijftig, die zijn opgegroeid met popmuziek en de grap

is, die komen nog steeds. En zij niet alleen, ook de nieuwe generatie kids en de mensen die daar tussenin zitten willen naar Lowlands komen.'

Ze komen dus tegenwoordig ook zónder dat het programma bekend is, wat het volgens van Eerdenburg alleen uitdagender maakt om een mooi festival te presenteren. 'Ze kopen kaartjes op basis van hun verwachtingen, ik voel me verplicht ervoor te zorgen dat het programma die verwachtingen waard is.'

### Team

Het geheim van het succes van Lowlands is voor een groot deel te danken aan Van Eerdenburgs team. Dat is creatief en kritisch, verzint steeds nieuwe dingen en zit dicht op de doelgroep. Van Eerdenburg: 'Ik ben ook hard bij de samenstelling van het team: alleen de besten komen erin. Door het jaar heen bestaat de kern uit een man of twintig, tijdens Lowlands zijn er opeens 2500 tot 3000 werknemers. Je moet van je mensen op aan kunnen.'

Van Eerdenburg heeft negen muziekprogrammeurs en nog zes andere programmeurs, van straattheater tot experimentele dans. Dan is er nog een productieteam dat alle takken van Lowlands doet: techniek, backstage, de camping- en publieksterreinen, de horeca, de financiën enzovoort.

### Baas

Het team bevat voornamelijk 'self made figures' die het vak in de praktijk hebben geleerd. En al die 'figuren' werken het hele jaar toe naar een drie-daags hoogtepunt, waar alles op zijn plek moet vallen. 'We kunnen ons geen vertraging veroorloven. We kunnen niet zeggen: jongens, we beginnen dit jaar een dagje later.'

In die enorme chaos moet er iemand zijn die de lange lijnen ziet, de samenhang bewaakt en die de knopen doorhakt. 'Dat ben ik, zowel financieel als inhoudelijk. En die verantwoordelijkheid reikt ver. Want als ik echt iets wil doen, dan doe ik het ook. Zelfs als dat meer kost dan er oorspronkelijk gepland is. Uiteindelijk ben ik de baas. Natuurlijk heb ik een boekhouder in het team wiens werk het is om mij te vertellen als ik over dat budget heenga. Maar als ik vind dat het voor de balans in programma of langere termijn nodig is dan doe ik het alsnog. Met respect natuurlijk, als je jaar in jaar over het budget heengaat ben je niet goed bezig.'

### Subsidie

Dit festival kost tussen de tien en de twintig miljoen, stelt Van Eerdenburg, en daar zit geen subsidie bij. Geld komt van de kaartverkoop, de horeca en de vier hoofdsponsors. De verhouding met subsidieverstrekkingen in het verleden is altijd wat moeizaam geweest. 'Eind jaren negentig was er bijvoorbeeld staatssecretaris Rick van der Ploeg die ons uit een speciaal potje geld gaf om theater op Lowlands te introduceren. We kwamen overeen dat



30 we dit als een publiek-private samenwerking zouden doen, dus we besloten zijn geld te matchen. Dat ging twee jaar goed, maar een staatssecretaris mag op eigen houtje niet structureel iets subsidiëren en we moesten zelf geld gaan aanvragen. Omdat ik het ermee eens was om jongeren met theater of ‘hogere kunst’ in aanraking te brengen, ging ik akkoord. Maar in het subsidiecircuits zijn me wel de schellen van de ogen gevallen. Ik bedoel, de overheid heeft het erover dat al die gesubsidieerde gezelschappen meer aan cultureel ondernemerschap zouden moeten doen, maar ze moeten naar zichzelf kijken!’

### Commercieel

De bureaucratie, de lange beslissingstrajecten en van wantrouwen getuigende controles passen absoluut niet bij de dynamiek die kunst moet hebben, vindt van Eerdenburg. ‘We kregen met een *not invented by us* houding van beoordelingscommissies te maken. Men zei: Lowlands is toch commercieel, waarom kunnen jullie dat theater zelf niet betalen. Ik op mijn beurt dacht dat ik publiek-private samenwerking had met de overheid die voortgezet zou moeten worden omdat het een zeer succesvolle samenwerking was. Na vijf, zes jaar met de hakken over de sloot het benodigde geld bij elkaar te hebben gekletst ben ik er gefrustreerd mee gestopt.’

Toen is het theater twee jaar weg geweest. Maar er kwam vanuit het publiek vraag naar theater. Eerst een beetje, toen iets meer. En van Eerdenburg vond zelf ook dat het weer in de programmering moest worden opgenomen. ‘Dus betalen ze het nu zelf. Ik vraag geen subsidies meer aan. Teveel ergernis en betutteling. We weten zelf precies hoe we het met succes op dit festival kunnen doen. Gezelschappen van naam en faam tot jong en onbesuisd, ze spelen graag op het platform wat we ze bieden. En het publiek komt in groten getale kijken.’

### Luisteren en kijken

Wie succesvol wil zijn met een kunstinstantie moet kijken naar de doelgroep en maakt er bij voorkeur zelf deel van uit. Goed luisteren, veel rondlopen tussen het publiek, en je proberen voor te stellen wat jij zelf zou willen als je – in het geval van Lowlands – met je tentje op een veld stond en drie dagen lang over een festivalterrein rondsjuowde.

Vroeger plukte van Eerdenburg elke ochtend mensen van het veld voor een ontbijtje. Ze mochten vertellen wat ze van het festival vonden en er werd gevraagd of er nog klachten of ideeën waren. ‘Tegenwoordig heb ik daar Twitter en mail voor. Zelfs als er iets mis is bij een tent weet je dat dankzij Twitter meteen, of het nou gaat over drukte bij de toiletten of een bandje dat ze stom vinden, dat medium is enorm handig.’

## Opvoeden

In de 'hogere' kunstinstellingen is misschien té lang alleen maar gestreefd naar het beste van het beste en te weinig gekeken naar waar het publiek behoefte aan had. 'Want je moet je publiek ook opvoeden. Mogelijk een paar treetjes afdalen van de hoge ladder. Het publiek aan de hand je wereld in nemen, je moet ze tegemoet komen. Dat is iets anders dan inboeten aan kwaliteit. Dan creëer je draagvlak.'

'Als ik hier een klassiek orkest introduceer hoeft dat niet meteen het Concertgebouworkest te zijn. En de Alpha-tent heeft echt niet die fantastische akoestiek van een echt concertgebouw. Maar juist het gegeven dat dit publiek in hun eigen vertrouwde omgeving de pracht en het imposante van zo'n orkest kunnen voelen en horen. Dáár gaat het om. Bij ons, inmiddels jaarlijks terugkerende, optreden van een klassiek orkest staan tussen de 7.000 en 10.000 mensen te luisteren.'

## Beloond

Vernieuwen, investeren en uitbouwen. Zelfs de theatertent is niet langer een benauwd canvasje waar de eerste keer dat er een dansgroep optrad meteen een danser door hitte en gebrek aan lucht tegen de vlakte ging. Het is een goed geoutilleerd theater. 'Met wat beperkingen, uiteraard. De theaterwereld is gewend dat ze vanaf 's ochtends ruim de tijd hebben om op te bouwen voor een voorstelling 's avonds van anderhalf uur. Hier moet er binnen anderhalf uur omgebouwd zijn. We doen vier á vijf voorstellingen van verschillende dans- en theatergroepen per dag. Wij doen theater op de rock en roll-manier.'

Er schijnt ook ergens in de bosjes een sauna verscholen te zitten en voor de liefhebbers is er een yogaclub. 'Het is dat stadsgevoel. Het begint met een gedachtetje dat uitgroeit tot een gedachte en dan tot een experiment. Ik ben er steeds minder bang voor geworden. In het begin aarzelde ik nog wel eens bij sommige experimenten, maar ik ben eigenlijk altijd voor mijn vernieuwingsdrang beloond.'

## Vernieuwingsdrang

Neem nou Lowlands University. Een wetenschapsprogramma tijdens Lowlands. Het idee ervoor werd door één van de programmeurs uit het team geopperd; Van Eerdenburg had zo zijn twijfels. 'Wie gaat er nou tijdens een festival naar een wetenschapper luisteren?' Maar toen diezelfde week nog een ander teamlid met eenzelfde soort idee kwam, luisterde hij. 'Als meerdere mensen het een leuk idee vinden dan moet je het niet stukpraten, maar het gewoon gaan doen en het goed neerzetten.'

Daarna gingen ze praktischer denken: 'Je wilt dat er minstens twee, driehonderd man op afkomt, anders staat zo'n wetenschapper voor lul. Wie zou minimaal zoveel mensen kunnen trekken om Lowlands University

32 op de kaart te zetten? Onze eerste gedachte was Dries van Agt; of hij de jeugd van tegenwoordig eens kon bijpraten. Maar Van Agt kon niet en opperde Ruud Lubbers. Lubbers was toen bijzonder hoogleraar en nauw betrokken bij Gorbatsjov's 'Earth Charter' en dat zou het onderwerp zijn.

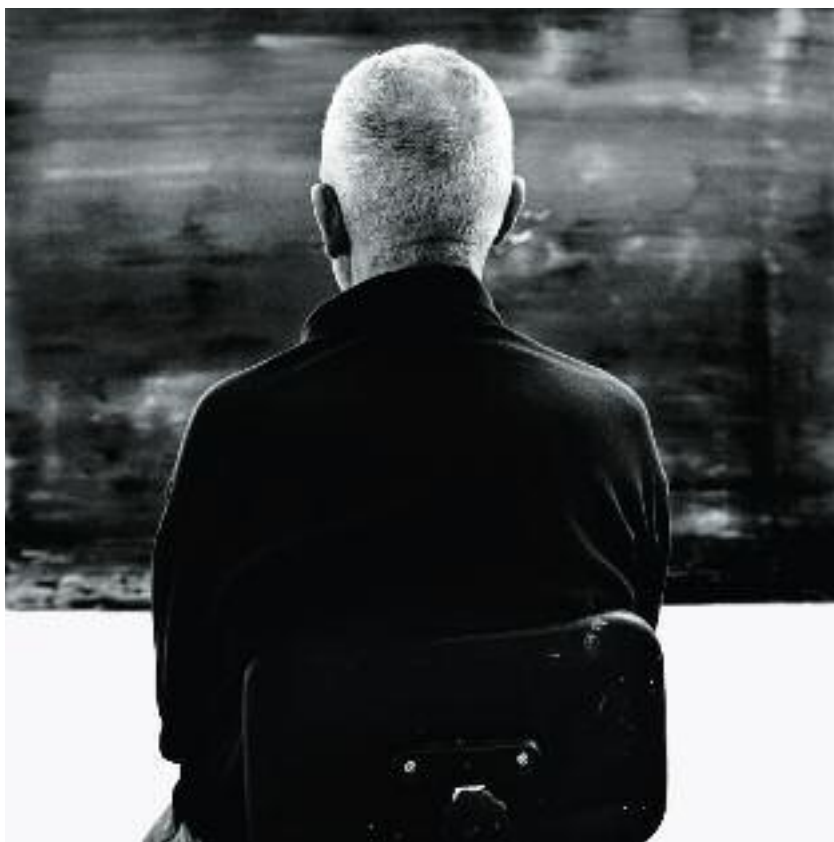
We hebben een pedelpak geleend van de universiteit van Enschede en kozen de bioscoopzaal als locatie. Die zat dus helemaal vol met 1350 stoelen. Allemaal scandeerden ze 'RUUDJE RUUDJE'. Een losgeslagen zootje leek het. Ik realiseerde me opeens dat Lubbers ook in het nieuws was geweest vanwege een vermeend billenknijpincident en was bezorgd dat er misschien ook boze feministes in de zaal zouden zitten met tomaten, zo'n sfeertje heerste er. Maar goed, toen kwam dus iemand in dat pedelpak op met die grote stok in zijn hand en hij ging midden op het podium staan en sloeg er drie keer hard mee op de grond. 'Alle studenten staan!' Ze gingen staan, het werd doodstil in de zaal. Lubbers gaf zijn college. Na afloop was er een staande ovatie.'

*Jowi Schmitz*



FOTO: LOWLANDS

Hoofdingang van Lowlands bij nacht



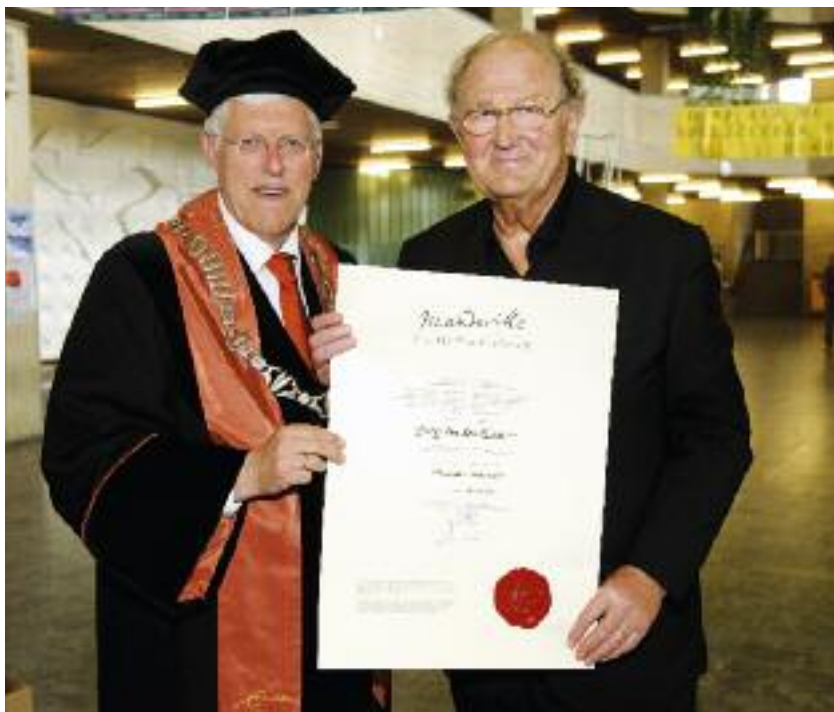
© ANTON CORBIJN

FOAM, *Gerhard Richter*  
Keulen, 2010



Joop van den Ende spreekt de zeventiende Mandeville-lezing uit aan de Erasmus Universiteit Rotterdam

© ROY BEUSKER



Prof. dr. H.G. Schmidt, rector magnificus van de Erasmus Universiteit met Joop van den Ende die het eredoctoraat van de Erasmus Universiteit in ontvangst nam op 19 mei 2011

© ROY BEUSKER

# 6 Eredocoraat Joop van den Ende

## Mandeville-lezing 19 mei 2011

In een bomvolle aula van de Erasmus Universiteit Rotterdam, sprak Joop van den Ende op 19 mei 2011 de 17de Mandeville-lezing uit. Met deze lezing werd Joop van den Ende door de Erasmus Universiteit en het Rotterdams bedrijfsleven geëerd met een maatschappelijk eredocoraat vanwege zijn pioniersrol in live entertainment en voor zijn bijdrage aan de cultuur in Nederland.

De lezing is vernoemd naar de in Rotterdam geboren filosoof en arts Bernard Mandeville (1630-1733). Het is een initiatief van de Erasmus Universiteit Rotterdam, het Rotterdams bedrijfsleven (Club Rotterdam) en de Vereniging Trustfonds EUR. Verenigd in de Stichting Bernard Mandeville onderscheiden zij jaarlijks een persoon vanwege grote maatschappelijke verdiensten met het maatschappelijk eredocoraat. Illustere voorgangers zijn onder meer de ministers van staat Max van der Stoep en Ruud Lubbers, oud-ECB directeur Wim Duisenberg en voormalig Shell-directeur Jeroen van der Veer.

Onder de titel 'Mecenaat in Nederland' hield Joop van den Ende een gepassioneerd betoog over het belang van cultuur voor ons land. Hij hekelde het regeringsbeleid dat kunst ten onrechte als last en als kostenpost ziet. Het kabinet bezuinigt juist fors op kunst. Zo werd de btw op toegangkaartjes verhoogd en zijn veel subsidies voor culturele instellingen geschrapt. Hij benadrukte dat investeringen in kunst juist enorm rendabel kunnen zijn. Zo trekken grote musicals en tentoonstellingen extra toeristen, die volgens Van den Ende tijdens hun verblijf in ons land aanzienlijke bestedingen doen.

Daarom riep hij op om juist extra te investeren in cultuur. Hij stelt voor om een nieuw cultuurfonds in het leven te roepen dat aantrekkelijke, culturele publieksevenementen van internationale kwaliteit mogelijk moet maken. Dit soort evenementen zal toeristen trekken uit de hele wereld, maar ook het publiek in Nederland vergroten. Met een sterk aanbod zal niet alleen het aantal bezoekers groeien, ook de kwaliteit van het toerisme zal stijgen.

Inmiddels is het voorstel van Joop van den Ende verder uitgewerkt. Door een unieke samenwerking tussen de Goede Doelen Loterijen, het Prins Bernhard Cultuurfonds, vsbfonds en de *VandenEnde Foundation*, en met medewerking van de regering, kon op 18 april 2012 de oprichting van het Blockbusterfonds wereldkundig worden gemaakt. Dit nieuwe fonds heeft de komende vijf jaar een omvang die kan oplopen tot € 57,5 miljoen. Het Blockbusterfonds zal investeren in culturele publieksevenementen



**36** – zowel nationaal als regionaal – van uitzonderlijke kwaliteit of grootte. Te denken valt aan tentoonstellingen, festivals en muziek- en theateruitvoeringen die een aantrekkingskracht hebben op nationale en internationale bezoekers.

Hier volgt het deel van de tekst van de Mandeville-lezing 2011 waarin Joop van den Ende zijn denkbeelden uiteenzet.

### **Gouden Eeuw**

*“Mijn rol als mecenas brengt me bij de bezuinigingen van het huidige kabinet. Bezuinigingen zijn natuurlijk nodig, maar hoe doe je dat? Met grote zorgvuldigheid en kennis. Ik beperkt me vandaag tot de kunstsector. Daar heb ik verstand van. Deze regering ziet kunst als iets voor de elite; een linkse hobby. Afgelopen maandag diende een rechtszaak over de verhoging van het btw-tarief voor kaartjes van 6 naar 19 procent. De verhoging geldt voor alle podiumkunsten: opera, muziektheater, ballet, toneel, musical, pop- en klassieke muziek.*

*Jaarlijks worden er twaalf miljoen kaartjes verkocht. De landsadvocaat verdedigde de verhoging met 13 procent door te zeggen dat kunst iets is voor de elite. ‘Die kunnen dat best betalen.’ Het is bijna gevaarlijk om zo over cultuur te praten.*

*In Bilbao, het Hengelo van Spanje, gingen twee wethouders voortvarend te werk. Terwijl de politiek in Barcelona en Madrid sprak over een Europese vestiging van het Guggenheim Museum, zeiden zij: ‘Waar moeten we tekenen?’ Uiteindelijk kregen ze een krankzinnig mooi museum.*

*Jaarlijks komen er 1,2 miljoen mensen naar die stad voor de kunst. Mijn vrouw en ik werden rondgeleid door een 22-jarige studente. Ze vertelde dat de hele stad erdoor is veranderd. Er zijn goede opleidingen gekomen, meer hotels, leukere restaurants, de middenstand profiteert. ‘Alsof we in een Gouden Eeuw zijn terechtgekomen.’ En dat door één museum en het cultureel ondernemerschap van twee wethouders.*

### **Tentoonstellingsfonds**

*Iets vergelijkbaars gebeurt in Hamburg, de stad waar wij drie musicaltheaters hebben. Hamburg kent drie topattracties: de haven, de musicals en de hoerenbuurt. 22 procent van alle hotelkamers zijn gerelateerd aan de theatertickets. Om de kwaliteit van de toeristen te verbeteren bouwt de gemeente nu in de haven een van de mooiste concertzalen. Dat is een vooruitstrevende gedachte. Beter kan je geld niet uitgeven.*

*Dichter bij huis investeerde ik in Scheveningen. Ik kocht het Circus-theater voor één euro van de gemeente en maakte er een musicaltheater van. Vroeger was het een plek die vooral de patatjeugd trok. Nu komen er alleen al voor het theater 800 duizend mensen per jaar.*

*Investeren in cultuur loont. Het zorgt voor toeristen en fungeert als economische motor van een stad en regio. Ik doe dan ook een oproep aan de staatssecretaris van cultuur: Investeer in cultuur. Maak een internationaal tentoonstellingsfonds en laat een bestuur de budgetten toekennen aan Nederlandse topmusea als het Rijksmuseum*



en Van Gogh Museum. Hun internationale blockbuster-tentoonstellingen zullen toeristen uit de hele wereld trekken. Niet-taalgevoelige kunstvormen als opera, ballet en pop- en klassieke muziek kunnen in hun programmering aanhaken en ervan meeprofiteren.

Met een sterk aanbod zal niet alleen het aantal bezoekers groeien. Ook gaat de kwaliteit van het toerisme omhoog. Kijk naar de opkomende markten. De drie miljard Chinezen en Indiërs krijgen meer welvaart. Ze zullen steeds vaker naar Europa komen, vooral voor de culturele hoogtepunten.

De helft van het geld moet gaan naar marketing. Vijftig miljoen euro is veel geld, maar het gaat erom duidelijk te maken dat Nederland tentoonstellingen heeft die nergens anders ter wereld te zien zijn. In Hollywood komt honderd procent bovenop het budget voor marketing. Voor een film van vijftig miljoen dollar wordt voor marketing en pr ook vijftig miljoen uitgetrokken.

### Rechts

*Ik heb het laten onderzoeken. Volgens de cijfers levert een internationaal museum-aanbod – in combinatie met andere producties – 3,4 miljoen meer bezoekers op. Bij een gemiddelde besteding van 388 euro per persoon komt dat neer op 1,3 miljard aan inkomsten voor Nederlandse bedrijven en instellingen.*

*Met ons belastingstelsel gaat hiervan rond de vijftig procent naar de schatkist. Dat is 650 miljoen op een investering van honderd miljoen, een brutowinst van vijfhonderd procent. Kunst is geen linkse hobby, maar eigenlijk zeer rechts. Ik heb geprobeerd hier met de minister-president over te praten. Wat kan ik anders doen om de situatie te verbeteren dan de overheid overladen met ideeën?*

*Ik wil graag het cultureel ondernemerschap stimuleren omdat ik trots ben een stukje verschil te mogen maken. Ik roep vermogende Nederlanders op ook aan kunst en cultuur te geven. Jonge mensen kunnen met vier- of vijfduizend euro zo veel meer. Je helpt prachtige instellingen die even op dood spoor zitten verder. Treed uit de schaduw. Het is leuk om met kunstenaars om te gaan.”*

Voor nadere informatie over het Blockbusterfonds  
zie [www.blockbusterfonds.nl](http://www.blockbusterfonds.nl)



© BEN VAN DUIN

Porgy Franssen en Olga Zuiderhoek in *Wie is er bang voor Virginia Woolf*

Stanley Burleson in *La Cage aux Folles*



© ROY BEUSKER

**Het DeLaMar Theater is het vlaggenschipproject van de *VandenEnde Foundation*. Ruim acht jaar na de eerste plannen, opende het DeLaMar op 28 november 2010 zijn deuren voor het publiek.**

In het voorjaar van 2011 droeg algemeen directeur Fons Bruins, destijds aangetrokken om de start van het nieuwe theater voor te bereiden zijn verantwoordelijkheden over aan directeur Edwin van Balken. Hij kon met tevredenheid vaststellen dat mede dankzij een gemotiveerd team van medewerkers voor en achter de schermen, en de enthousiaste reacties van het publiek, het DeLaMar Theater in korte tijd een topplaats in het Amsterdamse theateraanbod had bereikt.

Na een zittingsperiode van zeven jaar, verlieten Wil Tonkens en Frits Spangenberg eind 2011 het bestuur van de Stichting DeLaMar Theater, waarin zij destijds op voordracht van de Theatercombinatie Nieuwe de la Mar/Bellevue Theater waren benoemd.

In november 2011 konden wij terugzien op een succesvol eerste jaar. Ondanks de economische tegenwind en het onzalige regeringsbesluit om de btw op de podiumkunsten te verhogen van 6 naar 19%, hebben ruim 350.000 bezoekers de weg naar ons theater gevonden en daarmee onze verwachtingen voor het eerste jaar meer dan waargemaakt. Er vonden 625 voorstellingen plaats, waarvan 20 premières, met een gemiddelde zaalbezetting van ruim 70%.

Conform de met de gemeente Amsterdam gemaakte afspraken in het Convenant van 2004, was de programmering zeer divers: musical, toneel, muziektheater, cabaret, concert, show, literatuur, jeugdvoorstellingen, opera en dans. Deze diversiteit werd onder ander bereikt door veel uiteenlopende, enkele voorstellingen. Deze bleken echter in verhouding vaak té kostbaar. Om die reden is voor het seizoen 2011-2011 een begin gemaakt met een meer uitgebalanceerde programmering met vooral toneel, musical en cabaret en jeugdvoorstellingen. Prioriteit werd gegeven aan het presenteren van producties in langere seriebespeling. Zoals bijvoorbeeld de productie *Wie is er bang voor Virginia Woolf?* van Hummelinck Stuurman, die ruim 7 weken in de Mary Dresselhuyszaal stond. Ook de nieuwe show van André van Duin stond voor een langere periode in de Wim Sonneveldzaal. Andere hoogtepunten in de programmering waren de musical *La Cage aux Folles*, de finales van het Amsterdams Kleinkunst Festival en Maria Goos' toneelstuk *Doek!*.

Dankzij een bijdrage van het ter gelegenheid van de opening van het DeLaMar Theater ingestelde Vriendenfonds Joop en Janine van den Ende

40 werden de internationale voorstellingen *Die Zauberflöte* en *Balé de Cidade de São Paulo* (in het kader van het Brasil Festival) mogelijk gemaakt.

### Bijzondere publieksevenementen

Naast de reguliere programmering vonden in 2011 ook tal van andere publieksevenementen plaats. De *Wie is er bang voor Virginia Woolf*-marathon, waarbij 33 acteurs een scène uit de toneelklassieker van Albee speelden, was dé publiekstrekker van de Uitmarkt 2011.

Acteur Bram van der Vlugt maakte december 2011 voor de laatste maal zijn officiële opwachting als Sinterklaas bij de première van de film *Bennie Stout*. Een gedenkwaardig moment was het publieke eerbetoon in het DeLaMar Theater aan acteur John Kraaijkamp sr. die op 17 juli 2011 overleed.

De uitreiking van de Johan Kaart Prijs aan Jon van Eerd leidde tot een nieuwe samenwerking waarbij het DeLaMar Theater voortaan als huistheater fungeert van deze prijs. In november was het Best of IDFA-weekend van het International Documentary Film Festival Amsterdam een enorme publiekstrekker.

### Zakelijke evenementen

Met de bouw van het DeLaMar Theater is voorzien om de zalen en foyers ook te kunnen gebruiken voor zakelijke activiteiten om zo het theater optimaal te kunnen exploiteren. De zakelijke markt en horeca zijn immers ook een belangrijke bron van inkomsten van dit geheel uit private middelen gefinancierde theater. Met de inzet van gerichte marketingactiviteiten hebben in 2011 inmiddels 155 speciale evenementen plaatsgehadt met zo'n 13.000 zakelijke bezoekers. De verschillende zalen en foyers zijn ingezet als ontmoetingsplek voor klanten, medewerkers en relaties van uiteenlopende



Peter Blok en Loes Luca spelen Maria Goos' toneelstuk *Doek!*



Ria Marks en Titus Tiel  
Groenestege in de  
*Virginia Woolf-marathon*  
in het DeLaMar Theater

College Tour met  
presentator Twan Huys  
en Google-topman  
Eric Schmidt



© ROY BEUSKER



© ROY BORGHOOT

bedrijven en organisaties, al dan niet in combinatie met het bezoek aan een voorstelling. De NTR vond in de Mary Dresselhuys zaal een goede setting voor de opnames van het televisieprogramma *College Tour* met zowel Google-topman Eric Schmidt als John de Mol. Gala-evenementen waren er ook, zoals het *Musical Awards Gala* in oktober en het *Knoop in je zakdoek-gala* in december. In oktober was Kroonprins Willem-Alexander te gast bij het diner ter ere van de uitreiking van de *Koning Willem I Prijs*. Meer koninklijk bezoek was er bij de uitreiking van de *Meer dan handen awards*; H.K.H. Prinses Margriet zette de vrijwilligersorganisaties in het zonnetje. De galapremière van de bioscoopfilm *Gooische Vrouwen* op 8 maart 2011 vormde een bijzonder hoogtepunt en heeft er toe bijgedragen dat filmproducenten het DeLaMar Theater in toenemende mate weten te vinden als unieke premièrelocatie. Zo organiseerde de Nederlandse Film en Televisie Academie op 26 juni 2011 er de *Premièredag Lichting 2011*, met onder meer de film *De rode loper*, het afstudeerproject van Iris van den Ende, dochter van Joop en Janine van den Ende.

## 42 DeLaMar Theaterproducties

Het DeLaMar Theater heeft cultureel ondernemerschap hoog in het vaandel staan en is voortdurend op zoek naar nieuwe kansen en mogelijkheden. Het eenjarig bestaan in november 2011 was het moment om het nieuwe initiatief van het DeLaMar Theater bekend te maken: de oprichting van een eigen theaterproductieorganisatie. De nieuwe productieorganisatie richt zich voornamelijk op het (co)produceren van komedies en ander toegankelijk toneelrepertoire. De producties zullen exclusief in het DeLaMar Theater te zien zijn, tijdens een langere speelperiode. Met deze eigen producties wil het DeLaMar Theater zich nog duidelijker profileren en streeft het ook een landelijke uitstraling na.

DeLaMar Theaterproducties heeft regisseur Antoine Uitdehaag en actrice Tjitske Reidinga gevraagd om voor een periode van drie jaar elk jaar een theaterstuk te maken dat gedurende de zomermaanden in het DeLaMar gespeeld wordt. Per productie worden uiteenlopende acteurs en theatermakers betrokken. In de zomermaanden van 2012 presenteert DeLaMar Theaterproducties, met steun van de *VandenEnde Foundation* en het Vriendenfonds Joop en Janine van den Ende, zijn eerste eigen productie *Het geheugen van water*. Bij de publicatie van dit jaarverslag kon al worden vastgesteld dat dit nieuwe initiatief met ruim 30.000 bezoekers zeer succesvol is gebleken.

### DeLaMar Theater fotocollectie

Het DeLaMar Theater wil niet alleen theater zijn maar ook een kunsthuis in de breedste zin van het woord. Het gebouw is in eerste instantie ingericht om creatieve theatermakers volop ruimte te bieden voor toneel, musical, dans en andere vormen van podiumkunst. Maar ook daarbuiten wil het DeLaMar Theater zijn bezoekers verrassen, verbazen en ontroeren. Zoals met de opmerkelijke, door Janine van den Ende samengestelde permanente fotografielcollectie. Dat deze niet alleen in trek is bij de theaterbezoekers bleek uit het feit dat door het jaar heen ook verschillende rondleidingen plaatshadden voor een specifiek in deze fotocollectie geïnteresseerd publiek.

Het tegelijk met de opening van de tentoonstelling in 2010 gepubliceerde fotoboek *DeLaMar Theater Photo Collection One Love, Three Acts*, vindt nog steeds gretig aftrek bij fotografieliefhebbers.

Aan het begin van het seizoen 2011-2012 is de permanente fotocollectie uitgebreid met 24 nieuwe portretten, gemaakt door fotograaf Koos Breukel, van acteurs die bij verschillende theaterproducties in het DeLaMar Theater te zien zullen zijn.





© LEO VAN VELZEN

Anneke Blok, Tjitske Reidinga en Pauline Greidanus (vlnr) in *Geheugen van Water*, de eerste productie van DeLaMar Theaterproducties – zomer 2012



Simone Kleinsma voor het van haar gemaakte portret door Koos Breukel

© ROY BEUSKER

Muziektheaterproductie *The Magic Flute* van W.A. Mozart door het Orchestra di Piazza Vittorio, een voorstelling die mogelijk werd gemaakt door het Vriendenfonds Joop en Janine van den Ende



Het publiek van de Uitmarkt in de rij voor de *Virginia Woolf*-marathon in het DeLaMar Theater







# 8

## Toegekende bijdragen 2011

### Inleiding

Ook in 2011 was ons DeLaMar Theater het belangrijkste project. Niet alleen in zichtbaarheid en aandacht, maar ook in financiële zin. Omdat zelfs bij de *VandenEnde Foundation* de bomen niet tot in de hemel groeien, moesten wij ons in 2011 enige beperking opleggen voor wat betreft bijdragen aan andere projecten. Niettemin bleef *kansen geven* ons devies en werden zo'n 30 jonge talenten financieel ondersteund in hun artistieke ontwikkeling. Ook zijn onze bijdrage aan enkele bijzondere projecten zoals M-Lab en FOAM in 2011 gecontinueerd.

Hieronder een overzicht van de toegekende bijdragen in 2011.

### Talentontwikkeling

**Elise Besemer** (1994) is sinds 2008 verbonden aan de Jong Talent-afdeling van het Amsterdams Conservatorium, hoofdvak viool. Elise studeert bij Coosje Wijzenbeek en maakt deel uit van de Fancy Fiddlers. Elise ontvangt een bijdrage voor deelname aan een zomercursus tijdens het Peter de Grote Festival in Groningen. Bijdrage € 700.

Fragment uit eindverslag:

*'Dit is voor mij een geweldige ervaring geweest. Ik heb er van verschillende mensen les gehad en heb veel geleerd. Ik heb op het slotconcert in de Nieuwe Kerk van Groningen mogen spelen en heb die avond drie prijzen gekregen. Twee honorary awards en een solo-optreden met het HJSO (Haydn Jeugd Strijkorkest).'*

**Jasper van Damme** (1986) volgt momenteel de masteropleiding jazz-saxofoon aan het Conservatorium van Amsterdam. Hij hoopt in 2012 af te studeren. Ondanks het feit dat Jasper in opleiding is, heeft hij al een indrukwekkend aantal succesvolle optredens achter de rug, onder andere op het North Sea Jazz festival (2010), St. Petersburg en in Carnegie Hall, New York. Jasper won ook een reeks prestigieuze prijzen, waaronder de solistenprijs van het Nationaal Big Band Concours, de Erasmus Jazz Prijs, en vorig jaar de solistenprijs van het Dutch Jazz Concours.

Tijdens zijn masterstudie kan Jasper gedurende een semester studeren aan een buitenlandse universiteit. Hij heeft gekozen voor Jazz Instrumental Performance aan het Boyer College of Music in Philadelphia. Op deze opleiding wordt op zeer hoog niveau les gegeven door bekwame en vaak ook internationaal toonaangevende musici. Deze keuze lijkt het bestuur een nuttige aanvulling op zijn masteropleiding in Nederland, bovendien levert het Jasper een internationaal netwerk op. Hij ontvangt een bijdrage

voor het volgen van de opleiding Jazz Instrumental Performance aan het Boyer College of Music in Philadelphia. Bijdrage € 5.000.

Fragment uit eindverslag:

*'(...) Het afgelopen semester heb ik meer stukken geschreven dan in de laatste drie jaar bij elkaar. (...) Al met al heb ik een zeer leerzaam semester gehad in Philadelphia. Niet alleen muzikaal, maar ook persoonlijk. Wanneer je zo in je eentje aankomt in een stad waar je niemand kent, moet je het toch echt allemaal zelf doen. Daarvan heb ik veel geleerd. Muzikaal gezien ben ik enorm opgeschooten, vooral mentaal heb ik een aantal barrières doorbroken. Ik ben over mijn "componeerangst" heen en heb veel dingen geleerd over rust en overzicht bewaren tijdens het spelen.'*

**Elvira van Groningen** (1992) won al diverse prijzen, onder andere de eerste prijs en de publieksprijs van het Prinses Christina Concours. Elvira heeft, kortom, alles in zich om een uitstekende violiste te worden. Ze wil deelnemen aan het Festival Pablo Casals in Prades. Hier wordt zij omringd door goede musici en docenten die haar kunnen helpen bij haar interpretaties. Bijdrage € 1.000.

**Mayu Konoé** (1997) soleerde al tijdens het Kinderprinsengrachtconcert en in het Concertgebouw. Ze maakt deel uit van de Jong Talentklas van het Conservatorium van Amsterdam en doet mee met de Fancy Fiddlers van Coosje Wijzenbeek. Mayu ontvangt een voor het volgen van een zomercursus in Kloster Schöntal en het bijbehorende Wettbewerf.

Bijdrage € 1.500.

Fragment uit eindverslag:

*'Ik was naar Schöntal gegaan voor een masterclass en een concours voor viool. Het was echt in één woord geweldig. Ik ben van plan – tenminste, ik wil het heel graag, ik heb nog geen idee wat mijn ouders ervan vinden, maar wat mij betreft hoeven zij niet meer mee, ik en mijn broertje redden het wel zelf :-)- om volgend jaar weer te gaan. (...) Dit jaar doe ik mee aan de Iordens Violdagen, dit is een Nederlands concours, en ik weet zeker dat ik alle techniek en oefeningen die ik daar in Schöntal heb meegekregen kan en moet toepassen.'*

**Takehiro (Take) Konoé** (1997) is de tweelingbroer van Mayu en minstens zo getalenteerd als zijn zusje. Ook Take gaat graag een zomercursus volgen in Kloster Schöntal en het bijbehorende Wettbewerf. Bijdrage € 1.500.

Fragment uit eindverslag:

*'Dit was mijn eerste keer en ik vond het geweldig! Bijna altijd mooi weer, goede akoestiek (in alle zalen) en hele goed docenten.'*

**48 Emma Kroon** (1994) speelt cello en zit sinds haar achtste in de Jong Talentklas van respectievelijk het Haags en het Amsterdams conservatorium. Sinds ze cum laude haar gymnasium afrondde zit ze op het Conservatorium van Amsterdam, waar ze les krijgt van o.a. Monique Bartels. Emma ontvangt een bijdrage voor het volgen van een zomercursus in Kloster Schöntal. Bijdrage € 975.

**Lars Nijman.** 'Heel veel drumDVD's van topdrummers bestudeerd' staat er onder andere op de cv van vier kantjes van Lars Nijman (1997). En dat niet alleen, er staat ook een imposante reeks eerste prijzen op, onder andere van de Landelijke Kunstbende en bij het NCRV programma 'Bijna Beroemd'. Lars treedt veel op en heeft bij tal van beroemde drummers in het programma gestaan. Nu wil hij na zijn schoolexamen naar de Berklee College of Music in de Verenigde Staten, onder meer omdat vele beroemde drummers daar gestudeerd hebben. Lars ontvangt een bijdrage voor zijn studie aan de Berklee College of Music. Bijdrage € 1.100.

**Martin Oei** (1996) begon op zijn negende met piano spelen en heeft zich inmiddels ontwikkeld tot een zeer talentvolle, jonge pianist. Hij studeert aan de Young Musicians Academy van het Fontys Conservatorium in Tilburg. Hij speelde op het Grachtenfestival, het Internationaal Kamermuziekfestival van Janine Jansen en het Zeeuws Festival. Op zijn veertiende nam hij zijn eerste CD op die hij begin 2011 presenteerde tijdens het AVRO Radio 4 programma Spiegelzaal. De CD kreeg positieve reacties van pianokenners in de vaktijdschriften en dagbladen. Martin heeft verschillende prestigieuze muziekprijzen gewonnen, onder meer bij Stichting Jong Muzikalent Nederland, waar hij al twee keer de eerste prijs won. Martin ontvangt een bijdrage voor het volgen van privé pianolessen. Bijdrage € 3.500.

**Emma Roijackers** (1995) speelt viool sinds haar zevende, vanaf 2006 bij Lex Korff de Gidts aan het Amsterdams Conservatorium. Emma wordt door haar docent geprezen als een groot talent dat vol in ontwikkeling is. Emma ontvangt een bijdrage voor het volgen van een zomercursus in Freistritz Oostenrijk. Bijdrage € 415.

Fragment uit verslag:

*'Ik moet wel zeggen dat het een andere ervaring met zich meebracht, aangezien ik me deze keer op veel verschillende vioolstukken moest focussen voor het concours in Schöntal waar ik later in de zomer aan zou gaan meedoen. (...) Ik was in staat om vaak voor te spelen en tijdens de laatste slotavond heb ik het vijfde deel van het vioolconcert van Lalo met succes voorgespeeld.'*





EIGEN FOTO

Martin Oei



© RONALD KNAPP

Emma Roijackers

Jobine Siekman



EIGEN FOTO

Anton Mecht Spronk



© RONALD KNAPP

**Jobine Siekman** (1995) speelt vanaf haar zesde jaar cello. Sinds 2007 studeert Jobine bij Lucia Swarts aan het Koninklijk Conservatorium in Den Haag aan de Jong Talent afdeling. Jobine krijgt een bijdrage voor deelname aan het International Cello Festival in Winnipeg, Canada. Bijdrage € 1.200.

Fragment uit eindverslag:

*'Ik kreeg daar masterclasses van Colin Carr, Jian Wang en Frans Helmerson. Daar heb ik ontzettend veel geleerd en vooral inspiratie opgedaan. Want wat maakt het spel van beroemde cellisten nou zo mooi, goed en beroemd? Terwijl ze dus een klein beetje verklappen van hoe zij zo wonderlijk spelen, geven ze les aan studenten, die in een uurtje kilometers vooruit gaan. (...) Het hoogtepunt van het festival was het slotconcert: op het einde speelden we met meer dan zestig cellisten een requiem van Popper en The song of the birds.'*

**Anton Mecht Spronk** (1994) studeert cello aan de Jong Talent afdeling van het Conservatorium in Amsterdam. Naast zijn reguliere lessen krijgt hij ook lessen van de internationaal geroemde Valter Despalj (Zagreb), die ervoor heeft gezorgd dat Anton enorm is vooruitgegaan. Bijdrage € 2.000.

**Elisa Karen Tavenier** (1996) werd op zesjarige leeftijd toegelaten op de afdeling Jong Talent van het Koninklijk Conservatorium in Den Haag. Sinds 2007 studeert Elisa Karen bij Coosje Wijzenbeek en zit ze bij de Fancy Fiddlers. Haar wordt een bijdrage toegekend voor deelname aan de zomer-cursus in Kloster Schöntal en het bijbehorende Wettbewerb. Bijdrage € 1.500.

Fragment uit eindverslag:

*'Elke dag kregen mijn medestudenten en ik in groepsverband les, afgewisseld met individuele les van Coosje Wijzenbeek. Verder hadden we de gelegenheid om te studeren in een prachtige en inspirerende omgeving, met weinig afleiding van sociale media etc. (...) Het voordeel van tien dagen zo volledig bezig zijn met muziek is dat je jezelf iedere dag echt aan het werk moet zetten, zodat het de volgende dag ook werkelijk beter is. Normaal heb je tussen twee lessen een week zitten en het is heel anders om in zo weinig tijd, zo efficiënt te werk te moeten gaan. (...) Ik was zeker geïnspireerd door al dat verschillende talent. Ook voor mij persoonlijk was het spelen op het concours heel goed. Het is natuurlijk heel erg confronterend om zolang naar een moment toe te werken en dan in twintig minuten te moeten presteren. Pas op dat moment kun je echt zien wat al die inspanning van tevoren je gebracht heeft. Het was voor mij heel goed om te zien dat de eerste rond erg goed ging. Maar de tweede ronde was ik minder tevreden en dan weet je ook waar je aan toe bent, wat je nog kan verbeteren en vooral waar je voor jezelf de lat moet leggen.'*

**52** **Valentina Tóth** (1994) won diverse prijzen en studeerde bij Tamara Poddubnaya en nu bij Nata Tsvereli in de talentklas van het Groningse Prins Claus Conservatorium en op de Ferwerda academie in Drachten. Valentina speelt solorecitals sinds haar twaalfde. Ze speelde onder meer op de première van de Classic Express, de Hongaarse herdenking 1956-2006, het Prinsengracht Festival in Carré en live op TV voor Menahem Pressler tijdens het Edison Gala 2009. Valentina ontvangt een bijdrage voor deelname aan het Bartók Festival in Szombately, Hongarije en voor de Chethams International Summer School for Pianists in Manchester. Bijdrage € 1.700.

**Ellen Valkenburg** (1986) studeert klassieke zang bij Maria Acda aan het Conservatorium in Den Haag. Al van jongs af aan is ze veel met muziek bezig, speelde trompet en zong in verschillende koren. In 2008 heeft Ellen de opleiding Docent muziek aan het Fontys conservatorium in Tilburg afgerond, met als bijvak zang. Ze zingt regelmatig als soliste bij verschillende koren en orkesten en volgde diverse masterclasses. Ze combineert graag het zingen met het onderwijs; geeft workshops, ontwikkelt lesmateriaal en is als zangdocente verbonden aan de muziekschool Rick in Deurne.

Ellen wil zich door deelname aan de Master Course Franz Schubert Instituut Baden bei Wien in Oostenrijk verdiepen in de liedzang van het Duitse lied. Zij ontvangt een bijdrage voor deelname aan de cursus *Poetry and Performance of the German Lied* in Baden bei Wien. Bijdrage € 500.

Fragment uit eindverslag:

*'Het was erg intensief, we werkten zeven dagen per week van negen uur 's ochtends tot negen uur 's avonds. Elke ochtend begon standaard met een uur poëzieles door Dr. Deen Larsen, de organisator van de cursus. Daarnaast waren er nog drie dagdelen van tweeënhalf uur, waarvan twee blokken waren gereserveerd voor de masterclass en één voor coaching. Naast al deze lessen repeteerden we veel om de masterclasses en lessen voor te bereiden. De masterclasses waren vaak heel inspirerend. We zongen zelf ongeveer twintig minuten per dag en de rest van de tijd keken we naar anderen, vaak net zo leerzaam. Elke docent werkte vanuit zijn eigen invalshoeken en ervaring, waardoor we heel veel verschillende meningen en mogelijkheden hebben gezien. Voor mij waren de hoogtepunten: Elly Ameling, Roger Vignole, Irwin Gage en Robert Holl. (...)*

**Patrick, Bernadette en Drummado Wijnhamer** (1992, 1994 en 1999) hebben zich de afgelopen jaren alledrie ontwikkeld van goed spelende jongeren tot uitstekende musici. Patrick is inmiddels toegelaten tot het Koninklijk Conservatorium in Den Haag, Bernadette en Drummado nemen nog deel aan de Jong Talent Opleiding. Naast de opleiding heeft het drietal door workshops, zomerscholen en andere activiteiten, veel studiekosten. Bijdrage € 3.000.

**Noa Wildschut** (2001) is een jonge en zeer talentvolle violiste. Zij studeert viool bij Coosje Wijzenbeek en maakt vanaf 2008 deel uit van de Jong Talent klas van het Conservatorium in Amsterdam. Vanaf haar vijfde speelt Noa mee met de 'Fancy Fiddlers', waarmee ze ook vele malen solistisch heeft opgetreden. Op haar 7de maakte ze haar debuut in de Grote Zaal van het Concertgebouw met een optreden tijdens 'The Night of the Promising'. Als jongste deelnemer won Noa in 2010 de 1ste prijs in het 'Internationale Vioolconcours Louis Spohr' in Weimar (Duitsland) in de categorie t/m 14 jaar.

Naast de jaarlijkse zomercursus van Coosje Wijzenbeek in het Zwitserse Ftan en deelname aan de Internationale Musikakademie in Liechtenstein volgde Noa diverse keren de vioolcursus in Kloster Schöntal, Duitsland. Hiervoor ontvangt zij opnieuw een beurs van de *VandenEnde Foundation*. Bijdrage € 1.500.



Noa Wildschut



**ACT: workshops Regisseurs in focus.** ACT is een belangenvereniging 'voor acteurs, door acteurs' met als doel alle acteurs te verenigen om zo hun belangen te behartigen. Verder wil ACT bijdragen aan de professionalisering van het vakgebied. Door een serie workshops (tien keer theater, tien keer film en televisie) wil ACT haar leden in staat stellen om op informele wijze in contact te komen met ervaren regisseurs. De duidelijke structuur van de workshops lijkt een goede manier om onderlinge kennis te vergroten en een grotere professionaliteit te bewerkstelligen. Bijdrage € 3.000.

**Momar Diagne** (1992) was talentvol student aan de vierjarige HBO Jazz- en Musicalopleiding van de Amsterdamse Theaterschool. Op advies van zijn docenten stapte hij, gesteund door een beurs van de *VandenEnde Foundation*, over naar het eerste jaar van de opleiding Dance and Theatre Performance aan het Bird College in Londen, een professionele opleiding voor musicaltalenten. Nu wil Momar graag het tweede jaar aan dezelfde opleiding volgen. Momar ontvangt een bijdrage voor zijn tweede studiejaar aan de opleiding Dance and Theatre Performance aan het Bird College in Londen. Bijdrage € 3.000.

**Amelia Forrest** (1994) heeft ondanks haar leeftijd al een indrukwekkende dansopleiding én een indrukwekkende hoeveelheid danservaring op haar conto staan. Ze volgde een opleiding aan La Companyia Juvenil de Ballet Clàssic de Catalunya in Barcelona en deed verschillende internationale Masterclasses en workshops. Nu volgt zij als jongste leerling ooit de prestigieuze dansopleiding Rudra BÉjart in Lausanne. Deze opleiding is begin jaren negentig opgericht door de wereldberoemde dansvernieuwer Maurice BÉjart. Na het eerste jaar is gebleken dat Amelia een hardwerkende en succesvolle leerling is. Amelia ontvangt een bijdrage voor het volgen van het tweede jaar aan de Rudra BÉjart School in Lausanne. Bijdrage € 5.000.

**Markoesa Hamer** (1985) studeerde in 2007 af als Bachelor in Theater-Acting aan de Amsterdamse Toneelschool & Kleinkunstacademie. Markoesa heeft zich ook op filmgebied bewezen, onder andere in de bekroonde korte film *Den Helder*. Daarnaast speelde zij in diverse voorstellingen van vooraanstaande theatergezelschappen.

Om zich nog breder te kunnen ontwikkelen deed Markoesa auditie aan de Central School of Speech and Drama in Londen, voor de eenjarige opleiding *Ma Acting for Screen*. Jaarlijks doen meer dan duizend mensen van over de hele wereld mee aan de zeer strenge selectieprocedure en Markoesa was een van de twintig gelukkigen die zijn aangenomen. Markoesa ont-



vangt voor het volgen van de eenjarige opleiding Ma Acting for Screen aan de Central School of Speech and Drama in Londen. Bijdrage € 7.500.

55



© GILES PRICE

Markoesa Hamer aan het sterfbed van 'haar moeder'. Beeld uit *A Beautiful Death*, een film van Janice Pugh, een van de afstudeerfilms van Markoesa Hamer

**Jochen Kool** (1987) rondde in 2011 zijn opleiding jazz/musical-dans aan de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten af. Gezien zijn uitstekende studieresultaten werd hij door de ANK in de gelegenheid gesteld om voor de formele afloop van zijn studiejaar al een post-graduate dansopleiding te volgen bij de LINK Dance Company in Perth, Australië.

Deze opleiding biedt Jochen Kool de mogelijkheid kans om met verschillende choreografen te werken en zijn danskwaliteiten verbreden. Het biedt hem bovendien de mogelijkheid om een netwerk van relaties met choreografen op te bouwen.

Tijdens zijn studie danste Jochen Kool in 2011 in de musical *Daddy Cool*. Ook geeft hij les in lyrical jazzdance bij Move Dance Warehouse in Amsterdam. Bijdrage € 7.500.

**Erke Roosen** (1990) heeft in 2009 haar dansopleiding aan het Koninklijk Conservatorium Den Haag afgerond. Daarna liep zij stage bij het Nederlands Dans Theater (NDT2) en danste ze mee in de productie *Juliëtte* van Herman van Veen.

Haar dansopleiding was zeer gericht op de klassieke academische techniek en Erke ontdekte tijdens haar stage dat ze ook veel gevoel heeft voor

**56** eigentijdse dans. Voor een carrière op internationaal topniveau heeft zij verdere verbreding van haar danstechniek nodig en daarom wil zij het Certificate program aan het Peridance Capezio Center in New York volgen. Een danseres met een Europese achtergrond die zich in New York bekwaamt in de moderne dans, heeft volgens de dansspecialisten een gerede kans om na haar opleiding in de Verenigde Staten aan het werk te kunnen. Erke ontvangt een bijdrage voor het volgen van het Certificate program aan het Peridance Capezio Center in New York. Bijdrage € 7.000.

**Anna van Ruiten** (1987) heeft in 2009 haar bachelor Muziektheater aan CodArts in Rotterdam afgerond. Sedertdien heeft ze in verschillende theaterproducties gespeeld, onder andere in de musicalproductie *Amandla! Mandela*, de Musical en in de muzikale jeugdtheaterproductie *KrasKras* van de theatergroep Stella in Den Haag.

Anna van Ruiten wil zich verder bekwamen in musical en muziektheater door middel van een eenjarige, postdoctorale opleiding Musical Theatre aan de Mountview Academy, een van de beste en meest prestigieuze musicalopleidingen in Engeland. Anna ontvangt een bijdrage van voor het volgen van de postdoctorale opleiding Muscial Theatre aan de Mountview Academy in Londen. Bijdrage € 7.000.

**Thomas Schoots** (1985) studeerde in 2008 af aan de opleiding Theatermaken van de Toneelacademie Maastricht en is nu werkzaam als acteur en regisseur. Voor zijn afstudeerregie *Troost* werd hij genomineerd voor de Ton Lutzprijs. Ook richtte hij Firma Mes op, een nieuw theatergezelschap in Den Haag. Thomas wil graag deelnemen aan het Directors Lab in New York, een ontwikkelingsprogramma gericht op professioneel opgeleide regisseurs in een vroeg stadium van hun loopbaan. Het Directors Lab bestaat uit workshops, lezingen, repetities, onderzoeken, rondetafelgesprekken en de mogelijkheid tot samenwerking met internationale vakbroeders. Aangezien Thomas een talentvolle en veelbelovende theatermaker is, zal hij zeker kunnen profiteren van ontmoetingen met professionele regisseurs van over de hele wereld. Thomas ontvangt een bijdrage voor het volgen van Directors Lab in het Lincoln Centre te New York. Bijdrage € 2.000.

**Naomi Lima Weijand** (1994) heeft naast haar havo-opleiding de buitenschoolse dansopleiding 5 o’Clock Class van de Amsterdamse Hogeschool voor de Kunsten gevolgd, waar zij opviel door haar danstalent. Zij wordt gekenschetst als een dynamische danseres en een getalenteerd performer van hoge kwaliteit. Nu is Naomi toegelaten tot de opleiding Dance and Musical Performance aan het Bird College in Londen. Techniek is een belangrijk onderdeel van deze opleiding, omdat techniek wordt gezien als

sleutel voor een verdere succesvolle ontwikkeling. Het bestuur verwacht dat Naomi zich met deze opleiding verder zal ontwikkelen tot een all-round musical performer. Naomi ontvangt een bijdrage voor het volgen van de opleiding Dance and Musical Performance aan het Bird College in Londen. Bijdrage € 7.000.

Overige bijdragen Studiebeurzen theater en dans € 2.957.



Naomi Lima Weijand

**Aboozar Amini** (Afghanistan, 1985) vluchtte in 2002 naar Europa en kwam uiteindelijk in Amsterdam terecht. Hier heeft hij vanaf 2006 met succes de Rietveld Academie doorlopen, waar hij in 2010 afstudeerde in audiovisuele kunsten. Gedurende zijn studie heeft hij in een uitwisselingsprogramma deelgenomen aan de International Masterclass European Exchange Academy Beelitz in Duitsland. In 2010 maakt hij een korte documentaire over Afgaanse vluchtelingen in Iran. Deze werd voor vertoning geselecteerd voor het Nederlands Film Festival in Utrecht en hij won er de zogenoemde Wildcard prijs mee van het Nederlands Fonds voor de Film.

Met het prijzengeld maakt hij momenteel een documentaire over migratie. Na een strenge selectie is Aboozar Amini aangenomen bij de London Film School, een van de meest prestigieuze filmopleidingen in Engeland. De masteropleiding Filmmaking duurt twee jaar en zal bijdragen aan de ambachtelijkheid en toegankelijkheid van de filmmakers kwaliteiten van Aboozar. Aboozar ontvangt een bijdrage voor het volgen van de masteropleiding Filmmaking aan de London Film School.

Bijdrage € 7.500.

**Robert van Halteren** (1983) heeft in 2007 zijn bachelorgraad aan de Universiteit van Utrecht behaald in Taal- en Cultuurstudies, met als specialisatie Film- en Televisiestudies. Sindsdien heeft hij allerlei werkzaamheden verricht: aanvankelijk in de bouw en later als productie-assistent bij verschillende film- en televisieproducenten. Dit heeft zijn ambitie om zelf filmmaker te worden versterkt. Robert wilde niet de Filmacademie in Nederland volgen omdat hij al een HBO-studie achter de rug had, daarom koos hij voor een eenjarige opleiding aan de New York Film Academy. Aangezien Robert deze opleiding met succes heeft afgesloten wil hij nu door met een studie Master of Fine Arts in Filmmaking in Los Angeles. Bij wijze van uitzondering ontvangt Robert een bijdrage voor de opleiding Master of Fine Arts in Filmmaking in Los Angeles.

Bijdrage € 7.500.

**Femma Sijtsma** (1984) heeft met succes (*with honours*) de opleidingen Classical Animation en Visual Art and Design voltooid aan de Vancouver Film School in Canada. Zij heeft daar diverse vormen van filmanimatietechnieken kunnen exploreren en heeft zich bekwaamd in specifieke digitale technieken zoals Flash en Toon Boom Harmony.

Om haar kwaliteiten op het gebied van 3D-animatie verder te ontwikkelen, wil Femma gedurende drie maanden een reeks speciale masterclasses volgen aan de gerenommeerde opleiding The Animation Workshop in Viborg, Denemarken. Femma ontvangt een bijdrage voor het volgen van

3D-animatie Masterclasses aan The Animation Workshop In Viborg, Denemarken. Bijdrage € 2.750.

59

Overige bijdragen Studiebeurzen film en televisie € 7.000.



© FEMMA SIJTSMA

*Josie the Pirate*; eindresultaat van de animatieworkshop die Femma Sijtsma volgde



© ANOUSCHKA BLOMMERS EN NIELS SCHUMM

FOAM, *Potato*, 2003



**Roland de Beer** (1950) gaat een biografie schrijven over Pierre Audi, dirigent, artistiek leider van de Nederlandse Opera en sinds 2004 ook artistiek leider van het Holland Festival. De Beer is journalist. Van 1983 tot 2010 was hij muzikredacteur van de *Volkskrant*. Ook publiceerde hij in *Vrij Nederland*, *De Revisor* en *Tirade*. Hij schreef het boek *Dirigenten* en was co-auteur van o.a. boeken over het Concertgebouworkest, Mahler en Bruckner.

De Beer zal in zijn biografie over Pierre Audi diens ideeën en daden plaatsen in een internationaal en historisch perspectief. Het werk van Audi als regisseur en organisator wordt beschreven vanaf zijn jeugd en scholing in Libanon en zijn succesvolle periode als artistiek directeur van het Londense Almeida-theater. In 2013 zal Audi 25 jaar verbonden zijn aan de Nederlandse Opera en ter gelegenheid daarvan wil uitgeverij Prometheus/Bert Bakker dat jaar dit boek uitbrengen.

Roland de Beer wordt bijgestaan door vakmensen als Emile Wennekes, hoogleraar muziekwetenschap, Willem Bruis, dramaturg en Guido van Oorschot, muziekcriticus.

Aan Roland de Beer wordt een bijdrage toegekend voor de research en het schrijven van een biografie over Pierre Audi. Bijdrage € 7.500.

**FOAM.** In 2011 ontving Foam voor het achtste achtereenvolgende jaar een bijdrage van de Foundation. Net als de andere jaren bewees Foam zich opnieuw als dé plek voor fotografie in al zijn facetten. De bezoekersaantallen groeien nog altijd en ook met andere activiteiten bestendigde Foam zijn positie als publieksaantrekkelijk fotomuseum. Ook in 2011 heeft Foam bewezen dat het met relatief bescheiden middelen uitstekende tentoonstellingen weet te organiseren waarmee het, mede door een effectief communicatiebeleid, een groot en breed publiek weet te bereiken.

De *VandenEnde Foundation* heeft Foam sinds zijn oprichting in 2001 financieel gesteund, daarmee heeft de Foundation een belangrijke impuls gegeven aan de ontwikkeling en uitbouw van het communicatie- en promotiebeleid van het museum.

In 2011 bestond Foam 10 jaar. Dit jubileum is voor Foam geen reden om terug te blikken: dit jaar zal vooral in het teken staan van de nieuwe ontwikkelingen op het gebied van de fotografie en de beeldcultuur. De groei van de organisatie, de toename van het aantal tentoonstellingen, activiteiten en publicaties, vragen om een meer solide financiële basis. Het bestuur heeft besloten het Foam opnieuw een bijdrage toe te kennen voor de uitbreiding van het communicatiebeleid zoals de versterking van de online communicatie. Bijdrage € 75.000.



© MARGOT DE HEIDE

Petra Laseur (links) reikt de Mary Dresselhuys Prijs 2011 uit aan actrice Tjitske Reidinga

**De Mary Dresselhuys Prijs** werd in 1992 op initiatief van Joop van den Ende ingesteld en dat jaar toegekend aan de door hem zo bewonderde actrice Mary Dresselhuys. De prijs wordt sedertdien elke twee jaar toegekend. De Mary Dresselhuys Prijs bestaat uit een door beeldhouwer Eric Claus ontworpen erепенning en een geldbedrag van € 12.500 door de winnaar te besteden voor eigen studie en ontwikkeling in het theatervak.

Sinds de eerste uitreiking in 1992 werd de prijs aan zeer uiteenlopende theatertalenten uitgereikt, waar onder Jeroen Willems (1994), Sylvia Poorta (2002), Jacob Derwig (2004), theatergroep Wunderbaum (2006) en Beppie Melissen (2008).

De prijs wordt altijd bij verrassing voor de laureaat uitgereikt, na afloop van een voorstelling waarin deze een hoofdrol heeft. De prijstoekenning 2010 werd uitgesteld omdat de beoogde prijswinnaar voor dat jaar geen belangrijke rol in een theaterstuk zou spelen.

Op 15 mei 2011 werd de tiende Mary Dresselhuys Prijs uitgereikt aan actrice Tjitske Reidinga. Zij ontving de prijs na de voorstelling *Augustus: Oklahoma* in de Stadsschouwburg Utrecht, uit handen van juryvoorzitter Petra Laseur, dochter van de naamgeefster van de prijs. De jury was eensgezind in haar oordeel en roemde de veelzijdigheid van de actrice. 'Met haar weldoordachte rolopbouw, trefzekere timing, haar geheel eigen, droge humor en de haar typerende, wat slepende stem weet Tjitske van elke rol een klein monumentje te maken. Altijd slaagt zij erin diepere lagen van haar personage te verbinden met een lichte toets', aldus het juryrapport. Bijdrage € 15.435.

**m-Lab** keek in 2011 terug op 50 jaar musical in Nederland. Dit laboratorium voor nieuw en vernieuwend musicaltheater bracht per decennium één kenmerkende productie die een cruciale rol speelde in de ontwikkeling van Nederlandse musicaltraditie:

- In de jaren zestig ontdekt Nederland een nieuw internationaal theatergenre: de musical.

Voor de m-Lab productie *Maria!* (script en regie: Daniël Cohen) werden bestaande liedjes uit klassiekers als *My Fair Lady*, *The Sound of Music* en *West Side Story* in een volledig nieuw verhaal geplaatst;

- *De Engel van Amsterdam* uit 1975 is een van de eerste Nederlandse musicals gebaseerd op onze eigen cabaretraditie. Cabaretier Thomas van Luyn bewerkte de musical voor m-Lab naar onze tijd;

- Het theaterconcert *Broadway in de polder* bevatte hoogtepunten uit het oeuvre van Jos Brink, Frank Sanders en Henk Bokkinga die zich in de jaren tachtig lieten inspireren door buitenlandse voorbeelden waarin zang, spel en dans even belangrijk waren;

- *Cyrano* ging in 1992 in première en geldt als eerste doorgecomponeerde Nederlandse musical;

- In de 2000 zien we internationaal een nieuw sub-genre ontstaan: de kleine, inhoudelijke musical. Niet de grote producties geïnitieerd door de



© BOB BRONSHOFF

Jasper Stokman en Ad Knippels in *Spring Awakening*

64 producent, maar ontstaan vanuit de schrijver en de componist. *The Wild Party* maakte een kleine tournee langs de Nederlandse theaters.

Dit festival was een groot succes vol uitverkochte zalen, bezoekers uit het hele land (en Vlaanderen), enthousiaste pers én positieve publieksreacties. Daarnaast bood M-Lab zowel jong talent als gelauwerde sterren een kans te leren van het getoonde zodat vernieuwing van het musicalgenre kan ontstaan vanuit de traditie.

Verder lanceerde M-Lab in 2011 onder leiding van de nieuwe artistiek leider Sieta Keizer de M-Lab Proef: een pitchavond waar drie makers in 30 minuten hun idee voor nieuw muziektheater presenteren. Zij kunnen kritisch naar hun werk kijken door de reactie van het publiek te ervaren. Een producent kan op basis van het getoonde besluiten het idee verder te ontwikkelen tot een avondvullende voorstelling. Deze manier van 'proeven' sluit naadloos aan bij de M-Lab doelstelling van genre- en talentontwikkeling. Twee gepitchte stukken zijn inmiddels uitgewerkt tot complete voorstellingen. Een derde editie is alweer in voorbereiding.

In het voorjaar produceerde M-Lab *Spring Awakening*. Deze musical ontving vier John Kraaijkamp Musical Awards, waaronder een Award voor Michelle van de Ven als aanstormend talent. Ook te zien in 2011 waren de nieuwe stukken *Asterdorp* en *Terugkeren*. *Stationsstraat 169huis* maakte een kleine tournee door Nederland.



Ara Halici in *The Wild Party*

m-Lab sloot het jaar af met *De Winnaar*, over een gewone jongen die een tv-talentedjacht wint en binnen korte tijd gekatapulteerd wordt tot grote ster. Tijdens deze interactieve familiemusical mochten telefoons aan blijven en kon het publiek door middel van *tweets* en *likes* de voorstelling beïnvloeden.

Ook in 2011 ontving het m-Lab een continuïteitsbijdrage van de *Vanden-Ende Foundation*. Bijdrage € 400.000.

Jamai Loman in *De Winnaar*





**66 Museum de Fundatie: tentoonstelling 'De ondergang van Abraham Reiss'.** In het voorjaar van 2010 voltooide Jeroen Krabbé een serie van negen monumentale schilderijen over het leven en de gruwelijke dood van zijn grootvader, Abraham Reiss (Amsterdam 1873-Sobibor 1943). Deze doeken werden in het najaar van 2010 getoond in het Museum De Fundatie in Zwolle en trokken daar bijna 40.000 bezoekers.

Abraham Reiss, een Joodse Amsterdammer, werkte in de eerste decennia van de twintigste eeuw succesvol in de diamantindustrie. De beurskrach van 1929 beroofde hem van zijn vermogen. Hij vocht zich er bovenuit, maar het nieuwe geluk werd wreed verstoord door de Tweede Wereldoorlog. De Duitsers deporteerden hem naar Westerbork, en vervolgens naar het vernietigingskamp Sobibor. Daar werd hij in juli 1943 met duizenden lotgenoten direct bij aankomst vermoord.



COURTESY FRANCIS KYLE GALLERY, LONDON, REPRODUCTIE HANS DE BRUIJN

Amsterdam – april 1942, Jekerstraat 14-3



COURTESY FRANCIS KYLE GALLERY, LONDON. REPRODUCTIE HANS DE BRUIJN

Westerbork – 6 juli 1943 's morgens 04:30 uur

In 'De ondergang van Abraham Reiss' heeft Jeroen Krabbé in negen schilderijen van groot formaat (150 cm x 220 cm) de levensstadia geschilderd van zijn grootvader. Van onbezorgd geluk, het naderen van de crisis en deportatie naar Westerbork en Sobibor tot het afgrijselijke en onafwendbare einde. Het Duitse Felix Nussbaum Museum in Osnabrück zal de doeken nu tonen in de nieuwe vleugel, ontworpen door de beroemde architect Daniël Liebeskind. Het ontwerp van Liebeskind (o.a. bekend van het Jüdisches Museum Berlin) lijkt een zeer passende omgeving voor de dramatische doeken van Krabbé. Museum De Fundatie verzorgt de productie van de tentoonstelling (o.a. transport en verzekering), de vertaling van het beeldboek en de documentairefilm.

Voor het tot stand brengen van deze tentoonstellingscoproductie wordt aan Museum De Fundatie een bijdrage toegekend. Bijdrage € 14.000.

**68 Stichting Economie van de Podiumkunsten** is initiatiefnemer van de gelijknamige leerstoel. Namens de stichting is dr. Cees Langeveld, econoom en directeur van het Chassé Theater in Breda, aangesteld als bijzonder hoogleraar. De leerstoel is ondergebracht bij de Faculteit voor Kunst- en Historische Wetenschappen van de Erasmus Universiteit Rotterdam. De universiteit vindt het van belang dat in de huidige maatschappelijke context in aanvulling op de traditionele sociologische en filosofische kijk op de podiumkunsten, ook een economische invalshoek wordt bevorderd. In 2009 heeft de *VandenEnde Foundation* een eerste jaarlijkse bijdrage toegekend van € 30.000 met het voornemen om dit de daaropvolgende vier jaar te herhalen. In lijn met dit voornemen is ook in 2011 door het bestuur besloten een bijdrage aan deze leerstoel toe te kennen. Bijdrage € 30.000.

**Het symposium *Creatieve financiering van de kunsten***, dat op 22 maart 2011 plaatsvond in de Creative Factory Rotterdam, was een initiatief van de staf en studenten van het mastersprogramma Cultural Economics and Cultural Entrepreneurship van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Met het vooruitzicht op bezuinigingen op de overheidssubsidiëring van de cultuur, moeten kunstenaars en culturele organisaties het roer omgooien. Dit symposium heeft duidelijk gemaakt dat er veel ideeën zijn over hoe het anders kan.

Aan het drukbezochte symposium was een competitie verbonden waarvoor ruim 130 ideeën werden ingezonden. Door een vakjury werden twee winnende ideeën gekozen: de cultuurloterij met culturele prijzen bedacht door Colle van Stegeren en de 'geefcarrousel' ingebracht door Sofie Bienert van bureau Leenaers en Verloop. Deze winnaars ontvingen een geldprijs van respectievelijk € 3.000 en € 2.000, beschikbaar gesteld door de *VandenEnde Foundation*.

Het symposium, onder supervisie van Arjo Klamer en Cees Langeveld, beiden hoogleraar Erasmus Universiteit Rotterdam, kwam tot stand in samenwerking met NRC Handelsblad, de *VandenEnde Foundation*, Cultuur & Ondernemen, het Fonds Podiumkunsten, de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur en het Erasmus Trustfonds. In mei 2011 verscheen de publicatie *Pak Aan* met alle relevante ideeën en inzichten die kunstenaars en kunstinstellingen kunnen inspireren. Bijdrage € 5.000.





CONCEPT EN VORMGEVING: RAZOR CREATIVZ

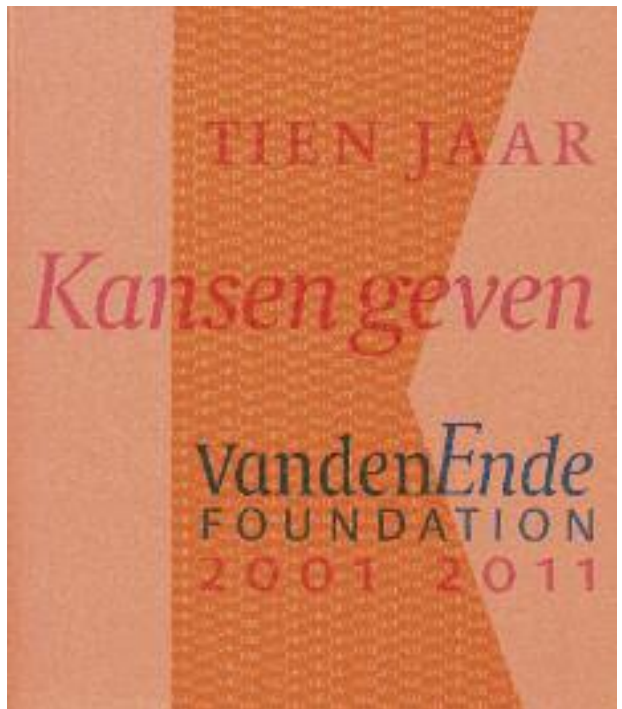
De publicatie *Pak Aan* met ideeën en inzichten die kunstenaars en kunstinstellingen kunnen inspireren.

**TM: digitale theaterkrant.** Stichting Vakblad voor de podiumkunsten is de uitgever van het vakblad TM, dat al sinds 1884 bestaat. Dit blad is vooral gericht op theatermakers en vakgenoten. De stichting constateert dat over de gehele linie de inhoudelijke informatie over theatervoorstellingen via gedrukte en visuele media sterk afneemt. De meeste landelijke dagbladen recenseren steeds minder theatervoorstellingen en ook in de regionale pers worden theatervoorstellingen nauwelijks meer gerecenseerd. De stichting heeft nu het initiatief genomen om een laagdrempelige internet-site te ontwikkelen onder de naam [www.theaterkrant.nl](http://www.theaterkrant.nl) die in de eerste helft van 2012 gelanceerd zal worden. De website biedt behalve besprekingen van voorstellingen ook andere gerelateerde informatie, zoals nieuwsberichten, première-informatie, voorstellingstips en andere actualiteiten die gekoppeld zijn aan de agenda van het Nederlands Uitburo. Om de professionele kwaliteit van de informatie te bewaken, wordt een redactie-commissie ingesteld die binding heeft met het blad TM. De frequentie van de papieren uitgave van TM zal verlaagd worden, waar relevant zal verdiepende inhoud van TM voor de meer dan gemiddeld geïnteresseerde theaterliefhebber toegankelijk gemaakt worden via de beoogde website. Aan TM wordt een bijdrage toegekend voor de opstartkosten van de website [www.theaterkrant.nl](http://www.theaterkrant.nl). Bijdrage € 7.500.

**70 TIN: website eenlevenlangtheater.nl.** Het Theater Instituut Nederland (TIN) herbergt tal van archieven van toonaangevende podiumkunstenaars en beheert een grote collectie archiefmateriaal uit het roemrijke theaterverleden van Nederland. Sinds 2005 heeft de Foundation het TIN financieel ondersteund voor de internetsite [www.eenlevenlangtheater.nl](http://www.eenlevenlangtheater.nl). Inmiddels telt deze drukbezochte website 27 biografieën, van Mary Dresselhuys en Ko van Dijk tot Willem Nijholt en Ellen Vogel. Ter gelegenheid van zijn zeventigste verjaardag begin 2012, werd ook Joop van den Ende in deze prestigieuze reeks digitale biografieën opgenomen. Vanwege het belang dat de *VandenEnde Foundation* hecht aan het voor een breed publiek toegankelijk houden van informatie over het leven en werk van grote podiumkunstenaars, is ook in 2011 een bijdrage toegekend voor de samenstelling van een aantal nieuwe digitale biografieën. Bijdrage € 25.000.

Overige Bijzondere projecten € 2.000.

Het boek:  
*Kansen geven,*  
*Tien jaar*  
*VandenEnde Foundation*  
2001–2011



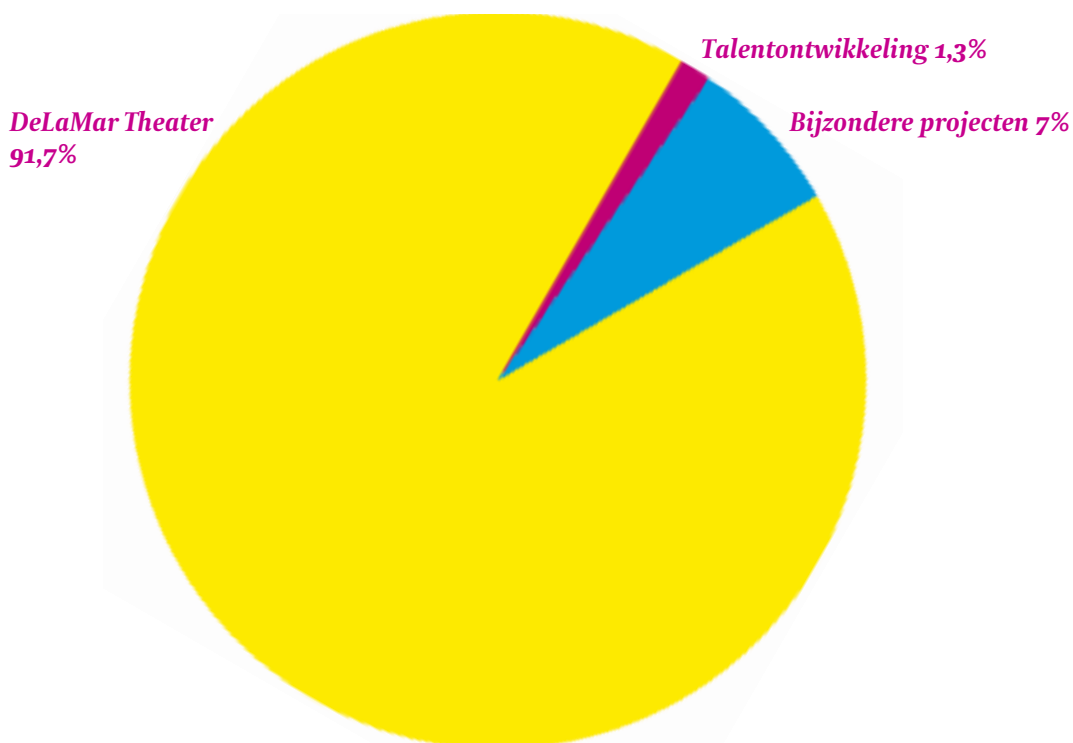
In 2011 honoreerde de *VandenEnde Foundation* 41 aanvragen voor in totaal een bedrag van € 8.266.701. Dit is inclusief een bedrag van € 7.581.469 voor de bouw, opstart en programmering van ons belangrijkste project, het DeLaMar Theater.

Ter stimulering van de ontwikkeling van jong talent werd in 2011 voor een totaalbedrag van € 103.797 aan 30 studie- en werkbeurzen toegekend: € 51.957 op het gebied van theater en dans, € 27.090 op het gebied van muziek en € 24.750 voor studiebeurzen film.

Aan 11 bijzondere projecten, waaronder M-Lab, FOAM, de leerstoel Economie van de Podiumkunsten Erasmus Universiteit Rotterdam, de Mary Dresselhuys Prijs 2011 en de websites *Een leven lang theater* van het TIN, werd een bedrag van in totaal € 581.435 toegekend.

Voor een specificatie van de toegekende bijdragen 2011 wordt verwezen naar hoofdstuk 8 van dit jaarverslag.

Voor een overzicht van de in voorgaande jaren toegekende bijdragen verwijzen wij naar het overzichtsboek *Kansen geven, tien jaar VandenEnde Foundation 2001-2011*. Dit boek is kosteloos aan te vragen bij de *VandenEnde Foundation* en is ook in te zien via de website van de *Foundation* [www.vdef.nl](http://www.vdef.nl)





# Bestuur

## VandenEnde Foundation

Joop van den Ende, *voorzitter*

Hans van Veggel, *vice-voorzitter*

Peter Prein, *secretaris-penningmeester*

Janine van den Ende-Klijberg, *bestuurslid*

Frank Klijberg, *bestuurslid*

Ewald Kist, *bestuurslid*

## VandenEnde Foundation

### Adviseurs muziek

Vera Beths, *viool*

Gregor Horsch, *cello*

Maarten Koningsberger, *zang*

Rudolf Jansen, *piano*

Dominique Citroen, *adviseur kunsten*

### Adviseurs theater en dans

Hajo Bruins, *acteur*

Hans Croiset, *acteur-regisseur*

Angela Linssen, *artistiek directeur HKA afdeling moderne theaterdans*

### Adviseurs film, televisie en nieuwe media

Marieke Oudejans, *producent film*

Sytze van der Laan, *directeur Nederlandse Film en Televisie Academie*

# Medewerkers

## *VandenEnde Foundation*

Ryclef Rienstra, *directeur*

Natasha Kyriakopoulos, *directiesecretaresse/projectmedewerker*

*Bijdragen:* Jowi Schmitz, Harry Starren, Ryclef Rienstra

*Vormgeving:* Gerard Unger

*Correctie:* Peter Moree

*Vorbereiding voor druk:* Zetterij Chang Chi Lan-Ying

*Druk:* Offsetdrukkerij Jan de Jong

*Afwerking:* Binderij Patist

© Copyright *VandenEnde Foundation*, Amsterdam 2012

Alle rechten voorbehouden

Bij gehele of gedeeltelijke overname uit dit jaarverslag dient u vooraf toestemming te vragen aan de *VandenEnde Foundation*.

## *VandenEnde Foundation*

Johannes Vermeerstraat 20

1071 DR Amsterdam

Telefoon: 020 - 57 45 075

Fax: 020 - 57 45 085

E-mail: [info@vdef.nl](mailto:info@vdef.nl)

Website: [www.vdef.nl](http://www.vdef.nl)

Informatie over het DeLaMar Theater: [www.delamartheater.nl](http://www.delamartheater.nl)

Informatie over het Blockbusterfonds: [www.blockbusterfonds.nl](http://www.blockbusterfonds.nl)

