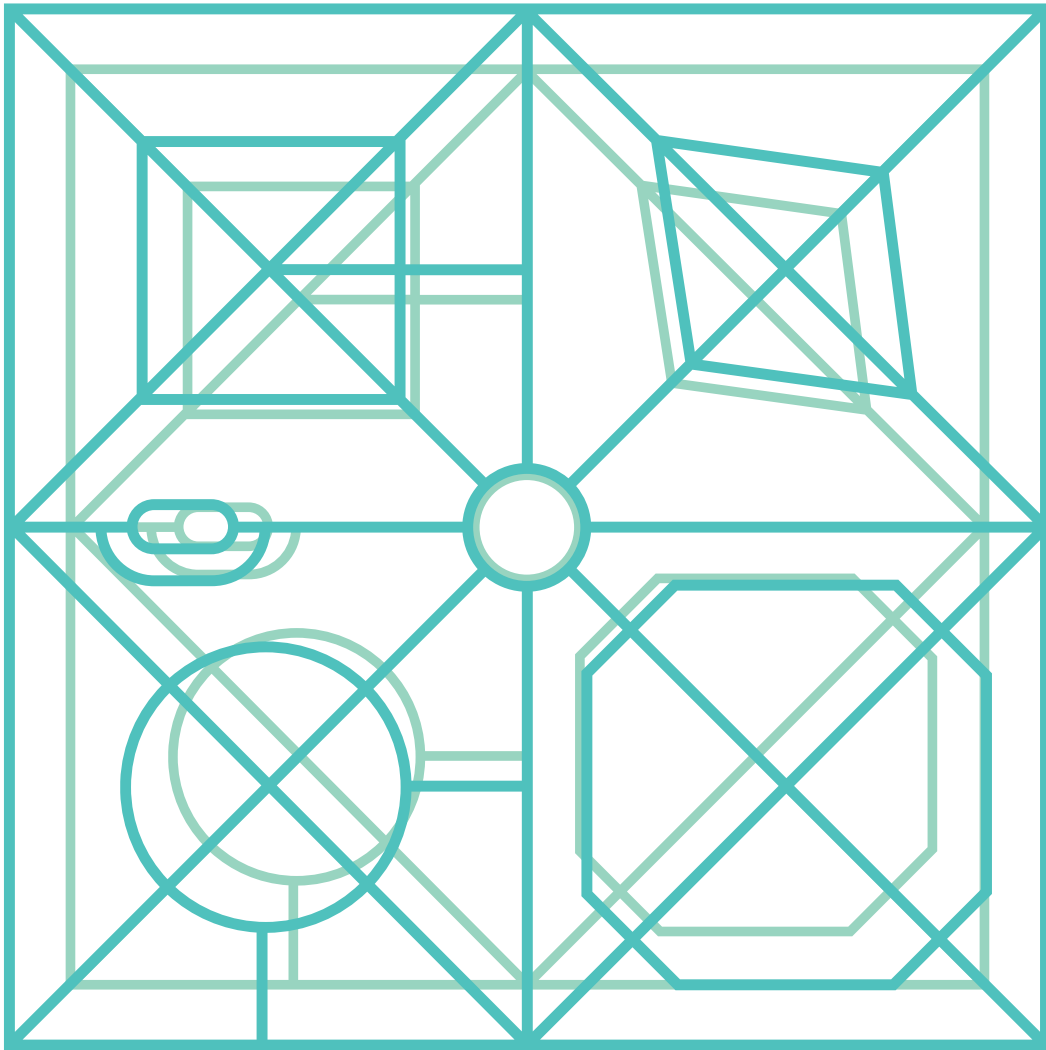


WARANDE FORWARD  
**2017 - 2020**

Naar een internationaal podium  
voor hedendaagse sculptuur



## INHOUDSOPGAVE

0. Inleiding	2
1. Fundament	3
2. Internationaal podium voor hedendaagse sculptuur	4
3. Talentontwikkeling	6
4. Public program en educatie	8
5. Communicatieplan en publieksbereik	9
6. Positie van Fundament in Tilburg en Nederland	11
7. Verdere internationalisering	12
8. Organisatie	13
9. Financiering en cultureel ondernemerschap	14

# WARANDE FORWARD

# 2017 - 2020

Naar een internationaal podium voor hedendaagse sculptuur

## 0. INLEIDING

Na bijna vijftientig jaar internationale beeldende kunstprojecten in allerlei segmenten van de openbare ruimte van Breda (1993 - 1999) en Tilburg (2000 - heden)) georganiseerd te hebben, variërend van de binnenstedelijke ruimte, het centrale winkelgebied, woonwijken, parken, leegstaande fabriekscomplexen en een kazernecomplex die nieuwe, publieke bestemmingen dienden te krijgen, en meer perifere locaties als een voormalige vuilstort, heeft Fundament besloten dit nomadische bestaan achter zich te laten en te kiezen voor een vaste locatie, een 'eigen huis'. De keuze voor zo'n vaste locatie lag voor de hand: park De Oude Warande in Tilburg. Dit achttiende-eeuwse Barokke park is uitermate geschikt voor de presentatie van hedendaagse sculptuur, want feitelijk voor beelden ontworpen, en genereert veruit het meeste en meest brede publiek waar het exposities in de openbare ruimte betreft. Fundament heeft ruime ervaring met het organiseren van exposities op deze locatie.

De keuze voor een vaste locatie betekent dat er voortaan jaarlijks exposities en projecten plaatsvinden in De Oude Warande, waarbij het streven is dit belangrijke culturele erfgoed binnen enkele jaren uit te laten groeien tot internationaal erkend podium voor hedendaagse sculptuur.

Hiervoor is het nodige voorwerk al verricht. Tussen 2000 en 2015 vonden er de eerste vijf edities van de internationale expositie *Lustwarande* plaats. Bovendien realiseerde Fundament in 2009 het door Callum Morton ontworpen paviljoen *Grotto* in het middelpunt van het park, ter gelegenheid waarvan tevens de thematische expositie *Stardust* plaatsvond. *Lustwarande* heeft zich inmiddels bewezen als een van de belangrijkste internationale buitenexposities in Nederland, met lovende persreacties uit binnen- en buitenland en zeer hoge bezoekersaantallen. De expositie is vergeleken met de Sonsbeektentoonstellingen in Arnhem, het Kröller-Müller Museum, Middelheim Museum in Antwerpen en *Skulptur Projekte Münster* en wordt dan ook beschouwd als een vaste waarde binnen het beeldende kunstlandschap van Nederland.

In de nieuwe koers blijven de vierjaarlijkse edities van *Lustwarande* gehandhaafd. De zesde editie staat gepland voor de zomer van 2019. Terwijl edities van *Lustwarande* erop gericht zijn een stand van zaken van recente ontwikkelingen in de internationale hedendaagse sculptuur te presenteren en daarom een mondiale oriëntatie kennen en een veel minder dwingend thematische opzet, zullen de exposities en beeldende kunstprojecten die in de jaren tussen edities van *Lustwarande* plaatsvinden kleiner van opzet zijn, overwegend Europees georiënteerd en een striktere thematiek kennen, waarbij een actueel aspect van hedendaagse sculptuur voor het voetlicht geplaatst wordt.

*Luster – Clay in Sculpture Today* is de pilot van de nieuwe koers. Deze expositie, die plaatsvindt van 17 september tot en met 30 oktober 2016, sluit aan bij de hernieuwde belangstelling voor het gebruik van klei en keramiek in de hedendaagse sculptuur maar gaat aanzienlijk verder door kunstenaars uit te dagen nieuwe werken te maken voor de openbare ruimte.

Voor bovengeschetste ambitie is schaalvergroting op organisatorisch en financieel vlak noodzakelijk. In 2016 gebeurt dat door het aanstellen van een bij deze ambitie passend bestuur, het oprichten van een raad van advies en door onderzoek naar de mogelijkheden de organisatie in de daaropvolgende jaren structureel uit te breiden en te verjongen. Financieel wordt er in 2016 gewerkt aan het verhogen van de eigen inkomsten door te experimenteren met verzochte entreegelden, revolving funding te initiëren uit potentiële verkoop van door Fundament gefinancierde kunstwerken en door verder onderzoek naar algehele schaalvergroting te doen.

# 1. FUNDAMENT

Sinds 1993 opereert Fundament als onafhankelijke productie- en presentatie-instelling voor hedendaagse kunst en openbare ruimte, tot 2000 in Breda, sindsdien in Tilburg. Algemene doelstellingen zijn het stimuleren en bevorderen van hedendaagse kunst in de openbare ruimte als ook het stimuleren en bevorderen van de aandacht voor deze kunst bij een zo breed mogelijk publiek.

Het programma tot nu toe bestond uit jaarlijkse internationale projecten in zeer uiteenlopende segmenten van de openbare ruimte. De projecten van Fundament zijn internationaal georiënteerd en nemen over het algemeen de vorm aan van groepsexpositie, waarvan *Lustwarande* in park De Oude Warande in Tilburg om de vier jaar terugkeert, met een selectie uit de stand van zaken binnen recente ontwikkelingen in de internationale sculptuur.

De groepsexpositie en overige beeldende kunstprojecten worden ingebed in een public program, dat bestaat uit diverse vormen van discourse (gesprekken, debatten, lezingen en interviews) en uit rondleidingen door de exposities.

Tevens organiseert Fundament lezingen en masterclasses voor het professionele kunstonderwijs en ontwikkelt eigentijdse educatieve producten voor het voortgezet onderwijs, die bij de projecten aansluiten en die inmiddels in het hele Nederlandse taalgebied worden afgezet.

Fundament geeft zo vaak als mogelijk is publicaties uit over haar projecten.

Het inhoudelijke beleid wordt gekenmerkt door een internationale oriëntatie, actualiteit en kwaliteit. Fundament volgt de internationale ontwikkelingen in de beeldende kunst op de voet en laat projecten hierbij zoveel mogelijk aansluiten. Daar waar mogelijk of noodzakelijk wordt er ruimte geschapen voor onderzoek en experiment.

Fundament legt sterke nadruk op tijdelijkheid van kunst in de openbare ruimte. Tijdelijkheid verbreedt de mogelijkheden aanzienlijk en biedt kunstenaars de gelegenheid vrij te experimenteren met vorm, materiaal en maatvoering. Na bepaalde tijd maakt het werk weer plaats voor een volgend.

Bij de selectie van kunstenaars wordt er gelet op kwaliteit, diversiteit, vernieuwing en actualiteitswaarde die uit een oeuvre spreken, op onderlinge thematische verbondenheid, formele coherentie en bijzondere contrasten tussen de diverse oeuvres en op het samenbrengen van gearriveerde kunstenaars en opkomende talenten.

Voor alle projecten worden kunstenaars financieel in de gelegenheid gesteld nieuw werk te maken. Fundament assisteert actief in de productie van deze werken. Waar mogelijk brengt Fundament (internationale) coproducties tot stand.

De projecten van Fundament zijn niet alleen gericht op het professionele kunstenveld en andere direct betrokken partijen, maar richten zich tevens op een zo breed mogelijk publiek, zonder daarbij concessies te doen aan de inhoud van de projecten. Bij alle projecten wordt uitvoerige informatie over kunstenaars, achtergronden, oeuvres en (nieuwe) werken geproduceerd en worden er specifieke public programs ontwikkeld, die onder andere een bijdrage leveren aan het actuele kunstdiscours. Doordat projecten plaatsvinden in de openbare ruimte, ontbreken feitelijke bezoekersaantallen maar kan op basis van steekproefsgewijze telling en extrapolatie vastgesteld worden dat die aantallen zeer hoog zijn.

Fundament is inmiddels bijna vijftientig jaar succesvol actief. De projecten genieten nationale en internationale erkenning, zowel bij kunstenaars en kunstinstellingen, bij overheden en fondsen als bij pers en publiek. Er is een gedegen inhoudelijke en organisatorische expertise opgebouwd evenals een uitgebreid internationaal netwerk. Momenteel is Fundament één van de weinige instellingen in Nederland die zich exclusief richt op hedendaagse kunst en openbare ruimte.

Vanaf 2016 heeft Fundament besloten te kiezen voor een permanente locatie, een 'eigen' huis, park De Oude Warande, waar de stichting ruime ervaring heeft opgedaan in het organiseren van internationale kunstprojecten.

## 2. INTERNATIONAAL PODIUM VOOR HEDENDAAGSE SCULPTUUR

Park De Oude Warande in Tilburg behoort zonder twijfel tot de meest bijzondere parken in Nederland. Het werd tussen 1712 en 1715 aangelegd door de Duitse prins Wilhelm Von Hessen-Kassel (Wilhelm VIII), die op dat moment heer van de heerlijkheid Tilburg en Goirle was. Wilhelm VIII liet De Oude Warande aanleggen volgens de Barokke tuinmode. Het hoofdontwerp is een sterrebos, terwijl de paden van de vier kwadranten aangelegd zijn in verschillende geometrische vormen, waardoor het padenstelsel een doolhof vormt. Warande stamt af van het Franse woord “varenne”, wat jacht- of lustbos betekent. De Oude Warande is het best bewaarde sterrebos van Nederland en daarom belangrijk cultureel erfgoed. In 2000 koos Fundament deze locatie voor haar Tilburgse debuut en organiseerde er de internationale expositie *Lustwarande / Pleasure-Garden*, opgezet als een eenmalige, tijdelijke sculpturale voltooiing van het Barokke bos, met werken van onder anderen Louise Bourgeois <sup>US</sup>, Cai Guo Qiang <sup>CH</sup>, Tom Claassen <sup>NL</sup>, Berlinde De Bruyckere <sup>BE</sup>, Jan Fabre <sup>BE</sup>, Guido Geelen <sup>NL</sup>, Lee Bul <sup>KR</sup>, Ojars Petersons <sup>LT</sup>, Michelangelo Pistoletto <sup>IT</sup> en Franz West <sup>AT</sup>. Naar aanleiding van de positieve persreacties en op veler verzoek besloot Fundament deze internationale expositie met een bepaalde frequentie te laten terugkeren, onder de overkoepelende titel *Lustwarande*, waarbij ten doel gesteld werd steeds een stand van zaken te presenteren van actuele ontwikkelingen in de internationale hedendaagse sculptuur. Edities volgden in 2004, 2008, 2011 en 2015 met bijdragen van onder anderen David Altmejd <sup>CA</sup>, Atelier van Lieshout <sup>NL</sup>, Mirosław Bałka <sup>PO</sup>, Rob Birza <sup>NL</sup>, Tom Burr <sup>US</sup>, Wim Delvoye <sup>BE</sup>, Do-Ho Suh <sup>KR</sup>, Elmgreen & Dragset <sup>DK/NO</sup>, Luciano Fabro <sup>IT</sup>, Urs Fischer <sup>CH</sup>, Michel François <sup>BE</sup>, Thomas Houseago <sup>GB</sup>, Takahiro Iwasaki <sup>JP</sup>, Folkert de Jong <sup>NL</sup>, Anish Kapoor <sup>GB</sup>, Mark Manders <sup>NL</sup>, Paul McCarthy <sup>US</sup>, Jonathan Meese <sup>DE</sup>, Callum Morton <sup>AU</sup>, Ernesto Neto <sup>BR</sup>, Anselm Reyle <sup>DE</sup>, Ugo Rondinone <sup>CH</sup>, Maria Roosen <sup>NL</sup>, Camilla Sposati <sup>BR</sup>, Moniek Toebosch <sup>NL</sup>, Nicole Tran Ba Vang <sup>FR</sup>, Tatiana Trouvé <sup>FR</sup> en Rebecca Warren <sup>GB</sup>.

Direct vanaf de tweede editie stegen de positieve persreacties en de publiksaantallen. Omdat edities van *Lustwarande* plaatsvinden in de openbare ruimte zijn ze altijd noodzakelijk gratis toegankelijk. In de openbare ruimte mag immers geen verplichte entree geheven worden. Door de combinatie van gratis toegang, geboden kwaliteit en natuurlijke omgeving, wordt *Lustwarande* door een zeer omvangrijk en breed publiek bezocht (ruim 100.000 tijdens de drie maanden durende edities in 2008 en 2011, ruim 65.000 tijdens de twee maanden durende vijfde editie in 2015). Het succes van deze exposities vormde het overtuigende bewijs dat De Oude Warande als permanente locatie voor de presentatie van hedendaagse sculptuur uitmuntende keuze is.

Door exclusief te gaan opereren in park De Oude Warande zal er met de combinatie van tentoonstellingen, public programs en educatieve projecten een herkenbaardere identiteit en duurzame verankering ontstaan, die niet alleen leidt tot grotere bekendheid bij zowel het kunstenpubliek als het brede publiek en tot hogere bezoekersaantallen maar ook tot verdere educatie van en verdieping bij dat publiek.

### JAARPROGRAMMA'S

De keuze voor een vaste locatie betekent dat er vanaf 2017 voortaan meerdere beeldende kunstprojecten per jaar plaats zullen vinden in De Oude Warande. De jaarprogramma's bestaan uit presentaties en public programs voor een algemeen, breed publiek en uit educatieve projecten voor zowel het professionele kunstonderwijs als het voortgezet onderwijs en het basisonderwijs. Het financieel en productioneel faciliteren van kunstenaars in het realiseren van nieuwe werken, wat Fundament tot nu toe bij alle projecten gedaan heeft, blijft een belangrijk uitgangspunt in de nieuwe koers. Ook de samenwerking met diverse partners uit de beeldende kunst en het onderwijs, zoals De Pont Museum, Park - Platform for Visual Arts, Fontys Academie voor Beeldende Vorming en het Theresialyceum, wordt gecontinueerd. Door de combinatie van vaste locatie, toenemend aantal presentaties, public programs en educatieve projecten, zal er een duurzamere zichtbaarheid en bekendheid gegenereerd worden voor De Oude Warande en kan dit culturele erfgoed in enkele jaren tijd ontwikkeld worden tot internationaal erkend podium voor hedendaagse sculptuur. Deze status zal nog versterkt worden door het aantal

samenwerkingen geleidelijk uit te breiden met diverse partijen van buiten Tilburg, waardoor er een consortium van beeldende kunst en onderwijs ontstaat, dat steeds opnieuw in wisselende vormen operationeel kan worden. Het streven is dat dit consortium voor de zesde editie van *Lustwarande* in 2019 Euregionaal uitgebreid zal zijn.

## SEIZOENSGEBONDEN PROGRAMMA'S

Omdat er voor presentaties in De Oude Warande rekening gehouden dient te worden met de jaargetijden, zullen presentaties plaatsvinden van mei tot en met oktober. Presentaties omvatten groepstentoonstellingen (einde juni tot einde september), voorafgegaan (in mei) en gevolgd (in oktober) door manifestaties van efemere sculptuur oftewel *event sculpture*, vormen van sculptuur, die in tijd begrensd zijn en die in duur variëren maar waar uiteindelijk niets van overblijft. Deze projecten zullen gepresenteerd worden onder de titel *Brief Encounters* en zullen steeds plaatsvinden op gezette tijden, in clusters van twee of drie werken. De keuze voor de focus op efemere sculptuur vloeit enerzijds voort uit de toenemende aandacht voor deze vorm van in tijd begrensd ruimtelijk werk, anderzijds sluit deze focus aan op de nadruk die Fundament altijd gelegd heeft op tijdelijkheid van kunst in de openbare ruimte. Er is bij edities van *Lustwarande* expliciet nooit gestreefd naar collectievorming op locatie.

De jaarprogramma's 2017 - 2020 zijn als bijlage 2 toegevoegd.

### 3. TALENTONTWIKKELING

Het bijdragen aan talentontwikkeling is een speerpunt in het beleid van Fundament. Daarbij gaat het niet alleen om het stimuleren van de ontwikkeling van beeldend kunstenaars maar ook om jonge curatoren en studenten en pas-afgestudeerden van kunstvakopleidingen in de gelegenheid te stellen op diverse wijzen ervaring op te doen met de praktijk van het organiseren van internationale exposities in de openbare ruimte.

#### BEELDEND KUNSTENAARS

Met het programma in De Oude Warande biedt Fundament beeldend kunstenaars de gelegenheid om deel te nemen aan belangwekkende exposities, waarbij ze in de gelegenheid gesteld worden nieuw werk te creëren en te presenteren aan een zeer breed publiek, in gezelschap van internationaal gerenommeerde collega's en jongere talenten. Fundament richt zich niet uitsluitend op aankomende maar vooral ook op bewezen talenten.

#### CURATOREN

Voor kleinere exposities trekt Fundament in de toekomst jonge curatoren aan om samen met vaste curator Chris Driessen een tijdelijk curatorial team te vormen. Voor 2018 is dat de Duitse, in Amsterdam woonachtige kunstenaar David Jablonowski, die in 2011 deelnam aan *Lustwarande* en sinds 2014 als vaste begeleider verbonden is aan het onafhankelijke kunstenaarsinstituut De Ateliers in Amsterdam.

#### STUDENTEN FONTYS ACADEMIE VOOR BEELDENDE VORMING IN TILBURG

In samenwerking met Fontys Academie voor Beeldende Vorming in Tilburg worden er masterclasses voor studenten georganiseerd met kunstenaars die aan exposities in De Oude Warande deelnemen. Uiteraard komt deze kennis de jonge kunstenaars in opleiding ten goede.

#### STAGES PUBLICITEIT EN PUBLIC PROGRAM

Studenten van kunstacademies en opleidingen kunstgeschiedenis worden in de gelegenheid gesteld om een stage te volgen bij Fundament op het gebied van publiciteit en het organiseren van het public program.

#### PRODUCTIEASSISTENTEN

Bijna en pas afgestudeerde deelnemers van kunstacademies worden in de gelegenheid gesteld om te assisteren tijdens de inrichting en afbouw van exposities en aldus ervaring op te doen met het proces van installeren van kunstwerken in de openbare ruimte en in contact te komen met verder gevorderde collega's uit binnen- en buitenland.

#### RONDLEIDERS

Pas afgestudeerde deelnemers van kunstacademies en opleidingen kunstgeschiedenis worden in de gelegenheid gesteld om, na een intensieve training, tijdens exposities op te treden als professionele rondleiders.

## PUBLIEKSMEDEWERKERS

Studenten en pas afgestudeerde deelnemers van kunstacademies en opleidingen kunstgeschiedenis worden in de gelegenheid gesteld om tijdens exposities als publieksmedewerkers op te treden.

## EDUCATIEVE MEDEWERKERS

In samenwerking met studenten en pas afgestudeerden van de masteropleiding Kunsteducatie van Fontys Academie voor Beeldende vorming worden er vanaf 2017 educatieve programma's ontwikkeld voor het basisonderwijs.



## 4. PUBLIC PROGRAM EN EDUCATIE

Een public program heeft tot doel om exposities en andere beeldende kunstprojecten te contextualiseren, er vanuit andere invalshoeken naar te kijken en op deze wijze bij te dragen aan cultuurparticipatie en aldus een grotere verdieping bij het publiek tot stand te brengen. Dit streven naar grotere verdieping kan meer publiek genereren en nieuwe publieksgroepen aantrekken. Een public program bestaat uit de volgende onderdelen:

### - RONDLEIDINGEN

Tijdens groepsexposities worden er op zondagen rondleidingen verzorgd, waar voor een relatief laag tarief aan kan worden deelgenomen. Daarnaast zijn er rondleidingen op verzoek mogelijk. Ervaring heeft uitgewezen dat de reguliere rondleidingen veel vraag naar rondleidingen op verzoek genereren, die voor hetzelfde tarief worden aangeboden. Deelnemers worden verzocht hun bevindingen via social media te delen.

### - LEZINGEN/INTERVIEWS

Tijdens de groepsexposities en bij manifestaties van *Brief Encounters* zullen er lezingen door of interviews met deelnemende kunstenaars plaatsvinden in het auditorium van De Pont Museum, in paviljoen Grotto of in de Faculty Club van de Universiteit van Tilburg. In het geval deze activiteiten plaatsvinden in De Pont Museum komt het programma in nauw overleg met het museum tot stand.

### - EDUCATIE

Educatie richt zich op twee doelgroepen, het professionele kunstonderwijs en het voortgezet onderwijs. In beide gevallen gaat het erom om jonge mensen op intensieve wijze in contact te brengen met actuele beeldende kunst.

### - MASTERCLASSES VOOR HET PROFESSIONELE KUNSTONDERWIJS

In het kader van groepsexposities wordt de samenwerking met de Academie voor Beeldende Vorming Tilburg verder ontwikkeld. In nauwe samenspraak wordt er een selectie gemaakt van een aantal kunstenaars die aan exposities deelnemen, die worden uitgenodigd om tijdens het eerste semester een lezing of een masterclass te verzorgen.

### - MASTERCLASSES VOOR HET UNIVERSITAIR ONDERWIJS

Fundament gaat vanaf najaar 2016 onderzoeken of de Universiteit van Tilburg geïnteresseerd is in masterclasses op de raakvlakken van kunst en wetenschap.

### - EDUCATIEF PRODUCT VOOR HET VOORTGEZET ONDERWIJS

Bij iedere expositie ontwikkelt Fundament in nauwe samenwerking met docenten en leerlingen van het Theresialyceum in Tilburg een educatief product voor het voortgezet onderwijs, dat bij de expositie aansluit. Deze producten zijn geschikt voor Onderbouw, CKV en Bovenbouw Beeldend. De producten zijn ook los van of na een expositie te gebruiken.

Deze producten worden inmiddels in het hele Nederlandse taalgebied afgezet en hebben een enorme toeloop van schoolbezoek aan de exposities tot gevolg (6300 leerlingen in 2011, 5900 in 2015).

### - EDUCATIE BASISONDERWIJS

Vanaf 2017 zal er in samenwerking met studenten en pas afgestudeerden van de masteropleiding Kunsteducatie van Fontys Academie voor Beeldende vorming een educatief programma ontwikkeld worden voor het basisonderwijs.

## 5. COMMUNICATIEPLAN EN PUBLIEKSBEREIK

Edities van *Lustwarande* trekken sinds 2008 in drie maanden tijd gemiddeld 100.000 bezoekers. De vijfde editie van *Lustwarande* in 2015 trok in twee maanden tijd rond de 65.000 bezoekers. Daarbij zijn alle leeftijdsgroepen vrijwel gelijk vertegenwoordigd, op de groepen van 17-21 en de groep van ouder dan 65 na. Wat de herkomst van publiek betreft blijkt een vierde uit de stad te komen, een vierde uit de provincie, veertig procent uit de rest van Nederland en zo'n tien procent uit het buitenland.

### DOELGROEPEN

- Het professionele hedendaagse kunstpubliek (conservatoren, curatoren, kunstenaars, critici, kunstkenners, verzamelaars) en het algemene kunstkende en kunstminnende publiek uit binnen- en buitenland;
- Het brede publiek van 20 - 90 jaar uit binnen- en buitenland;
- Studenten en docenten van het professionele kunstonderwijs in binnen- en buitenland;
- Leerlingen (12 - 19 jaar) en docenten van het voortgezet onderwijs in Nederland en België;
- Leerlingen (4 - 12 jaar) en docenten van het basisonderwijs in de regio Tilburg.

### ZICHTBAARHEID

- website;
- persberichten (NL/EN);
- free publicity, waaronder regionale én landelijke tv (2011, 2013, 2015 en 2016);
- direct mailing (digitaal en in gedrukte vorm);
- advertenties & banners;
- affiche en flyer;
- vaandels op strategische plekken in Tilburg;
- informatie-unit bij de hoofdingang van de tentoonstellingslocatie;

### MIDDELEN

De volgende middelen worden ingezet om bovenstaande doelgroepen te bereiken:

- website: er wordt een nieuwe website ontwikkeld, [www.oudewarande.nl](http://www.oudewarande.nl) ;
- direct-mailing over de expositie en public program;
- de verspreiding van flyers en affiches op publieke locaties in Nederland en Vlaanderen;
- een vakgerichte persbenadering (radio en tv, buitenlandse, landelijke en regionale dagbladen, opinietijdschriften, vakbladen en online media en vak media inclusief digitale etalage VisitBrabant, media voor leisure en lifestyle). Per expositie/project vinden er drie persrondes, per expositie tevens een perspreview;
- een zo breed mogelijke persbenadering (radio en tv, buitenlandse, landelijke en regionale dagbladen, huis-aan-huisbladen, online media inclusief digitale etalage VisitBrabant, media voor leisure en lifestyle). Per expositie/project vinden er drie persrondes plaats, per expositie tevens een perspreview;
- advertenties en banners in vak media;
- de inzet van social media;
- het versturen van flyers en affiches naar beeldende kunstinstellingen in Nederland en de omliggende landen;
- per expositie/project een brochure (NL/E) met informatie over de kunstenaars, de werken en plattegrond van de locatie;
- per expositie/project een public program: lezingen door of interviews met deelnemend kunstenaars en rondleidingen;
- per expositie/project plaatsing van vaandels op strategische plekken in Tilburg.
- per expositie plaatsing van een informatie-unit bij de hoofdingang van de tentoonstellingslocatie;

Ten behoeve van de onderwijsdoelgroepen worden bovendien de volgende middelen ingezet:

## PROFESSIONEEL KUNSTONDERWIJS:

- direct-mailing over expositie en public program aan de opleidingen;
- het versturen van affiches en flyers naar academies in Nederland, Vlaanderen en Duitsland;
- specifiek op de doelgroep toegespitste rondleidingen;
- het algemene public program van lezingen/interviews en rondleidingen;
- eerstejaars studenten van opleidingen en masterstudenten met Educatie als specialisatie maken ook vaak gebruik van het educatief product dat bij ieder project voor het voortgezet onderwijs ontwikkeld wordt;
- masterclasses;

## VOORTGEZET ONDERWIJS:

- via het mailingbestand van Fundament (135 scholen) en via een nieuwsbrief van het Landelijk Expertisecentrum Kunsttheorie (700 abonnees) zal het educatieve product dat speciaal voor deze doelgroep ontwikkeld wordt onder de aandacht gebracht worden van docenten, educatiemedewerkers van instellingen en beleidsmedewerkers.
- via nieuwsbrieven van Kunstbalie, CiST, de LKCA-website en de CKV-gids zal er aandacht gevraagd worden voor het product;
- specifiek op deze doelgroep toegesneden rondleidingen;
- vakdocenten worden over het educatieve product en over de expositie geïnformeerd via direct mailing en via nieuwsbrieven van educatieplatforms;
- via een vermelding op de site van CJP Cultuurkaart.

## BASISONDERWIJS

- via nieuwsbrieven van Kunstbalie en CiST;
- specifiek op de doelgroep toegesneden rondleidingen.

## PUBLIEKSBEREIK

Aangezien De Oude Warande openbare ruimte is, kan er geen verplichte entree geheven worden. Mede doordat de locatie acht verschillende toegangen kent, zou het ook niet mogelijk zijn. De combinatie van gratis toegang, de rust van een natuurlijke en toch besloten omgeving en de hoge kwaliteit van de kunstwerken zorgen ervoor dat exposities van Fundament in De Oude Warande een zeer breed publiek en zeer hoge bezoekersaantallen kennen. Edities van Lustwarande trekken sinds 2008 in drie maanden tijd gemiddeld 100.000 bezoekers. Deze aantallen zijn gebaseerd op steekproefsgewijze telling en extrapolatie. De vijfde editie van Lustwarande in 2015 trok in twee maanden tijd rond de 65.000 bezoekers. Hoewel de pilot van het nieuwe beleid, Luster, kleiner van opzet en inhoudelijk specifiek is dan edities van Lustwarande, valt er te verwachten dat deze kleinere exposities rond de 50.000 bezoekers zullen trekken. In 2016 wordt er voor het eerst geëxperimenteerd met het verwerven van entreegelden. Bezoekers een verplichte entree opleggen is in de openbare ruimte niet toegestaan. Publiek zal echter nadrukkelijk verzocht worden een voorgesteld entreebedrag te betalen. Dit gebeurt door in publicitaire middelen (website, digitale en gedrukte uitnodigingen, nieuwsbrieven, persberichten, flyers en affiches) te communiceren dat toegang niet gratis is. Ook wordt er een billboard bij de hoofdingang geplaatst, waarop bezoekers die voor de expositie komen nadrukkelijk verzocht worden om een bijdrage te leveren in de vorm van entree, indien zij belangrijk vinden dat er ook in de toekomst weer exposities op deze locatie plaatsvinden.

Aangezien deze nieuwe opzet voor het eerst wordt toegepast, is het aantal betalende bezoekers voorzichtigheidshalve op 6.000 gesteld (5.000 volwassenen à 5,00 € en 1.000 studenten à 4,00 €). Aangezien het aantal feitelijke bezoekers vele malen hoger is, zal er na de evaluatie van Luster onderzocht kunnen worden hoe het aantal betalende bezoekers vergroot kan worden.

## 6. POSITIE VAN FUNDAMENT IN TILBURG EN NEDERLAND

Binnen de infrastructuur van beeldende kunstinstellingen in Tilburg neemt Fundament een vooraanstaande en unieke positie in. Als podium voor internationale beeldende kunstprojecten in de openbare ruimte kent de stichting geen gelijken in de stad. Ten opzichte van andere vooraanstaande beeldende kunstinstellingen in de stad positioneert de stichting zich onder De Pont Museum, waarmee tegelijkertijd zoveel mogelijk samengewerkt wordt, en boven Park - Platform for Visual Arts, waarmee eveneens zoveel mogelijk wordt samengewerkt.

*Lustwarande* heeft zich inmiddels bewezen als een van de belangrijkste internationale buitenexposities in Nederland, met lovende persreacties uit binnen- en buitenland en zeer hoge bezoekersaantallen en een zeer breed publiek. De vierjaarlijkse expositie wordt dan ook beschouwd als een vaste waarde binnen het beeldende kunstlandschap van Nederland. Exposities die Fundament in De Oude Warande georganiseerd heeft zijn intussen vergeleken met de Sonsbeek-tentoonstellingen, Kröller-Müller Museum, Middelheim Museum (Antwerpen) en Skulptur Projekte Münster en kunnen in feite vergeleken worden met sculptuurparken wereldwijd, variërend van Skulpturenpark Köln, Skulpturenpark Waldfrieden in Wuppertal, Yorkshire Sculpture Park en CASS Foundation for Sculpture in Engeland, Jupiter Artland bij Edinburgh, Pilane in Zweden om er slechts enkele te noemen.

Het verschil met Sonsbeek en Münster zit hem in het gegeven dat De Oude Warande feitelijk ontworpen is voor de presentatie van sculptuur. Voor park Sonsbeek geldt dat niet terwijl Skulptur Projekte Münster zich hoofdzakelijk afspeelt in de stedelijke omgeving van Münster. Het verschil met de genoemde musea en sculptuurparken is dat er in De Oude Warande geen collectie wordt opgebouwd en er na iedere expositie weer ruimte geschapen wordt voor nieuwe werken in een volgende expositie. Vergelijkingen met *Den Haag Sculptuur* en *Art Zuid* in Amsterdam gaan niet op, omdat deze exposities vooral worden opgezet als vorm van city marketing en niet in de eerste plaats gaan over het stimuleren en van nieuwe ontwikkelingen in de hedendaagse sculptuur.

Door vanaf nu jaarlijks internationale sculptuurexposities en andere beeldende kunstprojecten in De Oude Warande te organiseren wordt deze locatie als podium voor hedendaagse sculptuur structureel onder de aandacht gebracht, zowel op nationaal als internationaal niveau, en verwerft dit belangrijke culturele erfgoed binnen enkele jaren de status van internationaal erkend podium voor hedendaagse sculptuur. Dit houdt een duurzame versterking in van de culturele infrastructuur in Nederland.

## 7. VERDERE INTERNATIONALISERING

In de loop naar 2019, wanneer de zesde editie van *Lustwarande* plaatsvindt, wil Fundament bovengeschetst beleid geleidelijk naar een hoger plan tillen en consolideren. Dit wordt onder andere bewerkstelligd door een hogere mate van internationalisering na te streven. Deze verdere internationalisering zal vooral gelegen zijn in het uitbreiden van het aantal kunstenaars (voor edities van *Lustwarande*) en in het ruimer financieel faciliteren van een aantal deelnemende kunstenaars, in het aangaan van nieuwe provinciale en Euregionale samenwerkingen en in het uitbreiden en verder internationaliseren van de communicatiecampagne.

### UITBREIDING AANTAL KUNSTENAARS EN FINANCIËLE FACILITERING

Bij iedere expositie is Fundament in staat om een groot aantal nieuwe werken te financieren. Deze werken worden speciaal voor de expositie gemaakt. Tot en met 2016 ging het hier per kunstenaar om relatief beperkte budgetten (gemiddeld 5.500 € incl. btw). Dergelijke budgetten beperken de mogelijkheden voor het maken van nieuw werk. Door de budgetten geleidelijk te verhogen (naar flexibele budgetten tot een maximum van 10.000 € (incl. btw) per kunstenaar voor exposities en projecten in de periode 2017, 2018 en 2020 en naar flexibele budgetten tot een maximum van 25.000 € (incl. btw) per kunstenaar voor edities van *Lustwarande* (2019)), worden de mogelijkheden voor kunstenaars in meerdere opzichten vergroot: onder andere het realiseren van meer experimentele voorstellen, de keuze van materialen en het omgaan met schaal. Hierdoor wordt de kans reëler dat ook internationaal toonaangevende kunstenaars financieel gefaciliteerd kunnen worden voor de productie van nieuw werk, in plaats van enkel bestaand werk te tonen. Dat betekent een toename van het aantal nieuwe werken, wat de kans verhoogt dat de internationale bezoekersaantallen toenemen en publieksinkomsten dus zullen stijgen. Het verhogen van productiebudgetten vergroot uiteindelijk ook de kans op het terugvloeien van financiële middelen naar Fundament, aangezien er met kunstenaars en galleries afspraken gemaakt worden over terugbetaling van productiebudgetten in geval dat een door Fundament gefinancierd werk binnen een bepaalde tijd na de expositie verkocht wordt. Met hogere productiebudgetten kunnen er immers duurdere en daardoor in veel gevallen aantrekkelijkere werken gemaakt worden, die zich uiteindelijk eenvoudiger laten verkopen. Door financiële facilitering uit te breiden kan er tenslotte tevens ruimte geschapen worden voor het kunnen verlenen van honoraria, zodat Fundament meer marktconform kan opereren. Door bij de zesde editie van *Lustwarande* bovendien de selectie kunstenaars uit te breiden van gemiddeld vijftwintig naar gemiddeld vijfendertig wordt niet alleen de expositie groter maar wordt de kans op stijgende internationale bezoekersaantallen eveneens vergroot.

### UITBREIDEN EN INTERNATIONALISEREN MARKETINGCAMPAGNE

Doel is uiteraard om de groei van het internationale tentoonstellingsprogramma en de *branding* van De Oude Warande als internationaal podium voor hedendaagse sculptuur in Brabant verder op de kaart te zetten, in binnen- en buitenland. Hiertoe worden voortaan doorlopend campagnes gevoerd, waardoor er al een intensivering tot stand gebracht wordt. Voor alle campagnes wordt er samengewerkt met bestaande en nieuwe allianties.

Voor advies over de uitbreiding, verdere internationalisering en uitvoering van de marketingcampagne zal er een extern communicatiebureau met aantoonbare expertise op het gebied van (beeld)cultuur en internationalisering ingeschakeld worden.

## 8. ORGANISATIE

De stichting heeft momenteel twee mensen in dienst, een artistiek en een zakelijk leider (2fte). Samen stellen zij de artistieke inhoud, het zakelijk beleid en de dagelijkse leiding vast. Alle beslissingen betreffende inhoud, planning, strategie, fondswerving, financiën, publiciteit etc. worden gezamenlijk genomen en uitgevoerd. Tijdens de uitvoeringsfase van exposities wordt er samengewerkt met een breed scala aan ZZP'ers voor de productie van werken, de inrichting en afbouw van exposities, grafische vormgeving, publieksinformatie en publiciteit, educatie, rondleidingen, interviews, algemene bureauondersteuning en tentoonstellingsbeheer. De zakelijk leider draagt de eindverantwoordelijkheid. Het bestuur ziet controlerend toe.

Willen bovengeschetste plannen gerealiseerd worden en wil de continuïteit van de organisatie gewaarborgd blijven dan zal deze op termijn uitgebreid dienen te worden. Ten eerste gebeurt dit door het aanstellen van een nieuw bestuur, dat past bij de ambities. Dit nieuwe bestuur wordt momenteel geformeerd. Aangezien er in dat bestuur geen inhoudelijke expertise meer vertegenwoordigd zal zijn, wordt er tevens een RvA samengesteld, met wie de staf van Fundament tweemaal per jaar spart over het gevoerde en geplande artistieke beleid.

Brabant C heeft Fundament onlangs een investeringssubsidie toegekend om het geschetste toekomsttraject in het najaar van 2016 verder voor te bereiden. Het gaat daarbij hoofdzakelijk om het formuleren van een gedegen businessplan. Op verzoek van Brabant C zullen Hendrik Driessen (directeur De Pont Museum, bestuurslid Manifesta) en Martijn Sanders (o.a. oud-voorzitter Rembrandt Vereniging, voorzitter Holland Festival, mede-eigenaar adviesbureau Wonderbird) hiertoe als coach optreden. Op basis van dit uiteindelijke businessplan kan er voor Fundament en haar activiteiten opnieuw een beroep gedaan worden op ondersteuning door Brabant C, ditmaal voor een periode van drie jaar. Voorbereidende gesprekken over dit vervolgtraject starten in het najaar van 2016.

Ten slotte wordt er een CvA gevormd ter ondersteuning van de geformuleerde ambitie.

Wat de uitbreiding van het aantal medewerkers betreft, wordt er in het najaar van 2016 gestart met het analyseren van de structuur van de huidige organisatie, waaruit voorstellen voor uitbreiding en verjonging van de organisatie zullen voortvloeien. Het gaat daarbij om het aantrekken van medewerkers die met name ingezet kunnen worden op fondswerving, publieksinformatie en marketing, ondersteuning van de curator, productionele ondersteuning, de organisatie van het public program en educatie en algemene bureau-ondersteuning (1,7 fte).

## 9. FINANCIERING EN CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP

Aangezien de projecten van Fundament plaatsvinden in de openbare ruimte kan er geen verplichte entree geheven worden en is Fundament ondanks de hoge bezoekersaantallen vrijwel volledig afhankelijk van overheden, fondsen, sponsoring en giften.

Voor de periode 2013-2016 ontvangt Fundament subsidie van de Gemeente Tilburg. Teneinde de noodzakelijke resterende dekking zoveel mogelijk te waarborgen, werd financiering tot nu toe over zoveel mogelijk partners, particuliere fondsen, buitenlandse overheden, bedrijven en particulieren gespreid. Alle edities van *Lustwarande* werden tot nu toe binnen de begroting gerealiseerd. Van de pilot *Luster* valt dit eveneens te verwachten.

Doordat er bij exposities van Fundament geen verplichte entree geheven kan worden, is het vergaren van eigen inkomsten moeilijk. Tot nu toe slaagde Fundament er bij iedere expositie in om tussen de tien en veertien procent eigen inkomsten te verwerven, puur op basis van de verkoop van publieksinformatie en het aanbieden van rondleidingen. In de periode 2017-2020 is het streven om dit percentage minimaal te verhogen naar twintig procent.

### PUBLIEKSINKOMSTEN UIT ENTREE

De eerste aanzet daartoe is het experimenteren met entreegelden. Bezoekers een verplichte entree opleggen is in de openbare ruimte niet toegestaan. Er zal bij de expositie *Luster*, die plaatsvindt van 17 september tot en met 30 oktober 2016, echter voor het eerst nadrukkelijk verzocht worden een voorgesteld entreebedrag te betalen. Dit gebeurt door in publicitaire middelen (website, digitale en gedrukte uitnodigingen, nieuwsbrieven, persberichten, flyers en affiches) te communiceren dat toegang niet gratis is. Ook wordt er een billboard bij de hoofdingang geplaatst, waarop bezoekers die voor de expositie komen nadrukkelijk verzocht worden om een bijdrage te leveren in de vorm van entree, indien zij het belangrijk vinden dat er ook in de toekomst weer exposities op deze locatie plaatsvinden. De toegangsprijs wordt bewust laag gehouden: 5 € voor volwassenen, 4 € voor studenten, jongeren tot 18 jaar gratis.

Met deze opzet ligt het in de verwachting dat de publieksinkomsten zullen stijgen. Aangezien deze nieuwe opzet in 2016 voor het eerst wordt toegepast, is het aantal betalende bezoekers voor de periode 2017 - 2018 voorzichtigheidshalve relatief laag gehouden. Pas na de pilot in 2016 kan er immers vastgesteld worden of deze opzet succesvol geweest is. Tijdens de eerste twee weken van de expositie *Luster – Clay in Sculpture Today* reageerde het publiek zeer positief op deze benadering en betaalde vrijwel zonder uitzondering per persoon de verzochte entree.

Naast het verzoek entree te betalen zal er, evenals bij de verkoop van publieksinformatie bij *Lustwarande '15*, gewezen worden op de mogelijkheid tevens een donatie te doen van 2,50 € of om voor minimaal 25 € Vriend te worden.

Het public program wordt eveneens aangeboden voor relatief lage tarieven. Rondleidingen en lezingen zijn toegankelijk voor 5 € per volwassene, 4 € per student.

### COPRODUCTIES

Waar mogelijk initieert Fundament coproducties. Dergelijke coproducties, waarbij Fundament en een of meerdere internationale galeries gezamenlijk bijdragen aan de financiering van een nieuw werk zijn relatief sporadisch maar worden wel degelijk gerealiseerd, zoals de coproducties met Victoria Miro Gallery (Londen), Galérie Yvon Lambert (Parijs), Fraenkel Gallery (San Francisco) en Galerie Gabriel Rolt (Amsterdam) in 2011, met Galerie Eva Presenhuber (Zürich) in 2015 en met Barbara Gladstone Gallery (New York) in 2016.

In 2012 gaf Fundament de publicatie *Raw Stardust – Excursions in Contemporary Sculpture II* uit.

Deze publicatie werd geheel gefinancierd met behulp van giften door een keur aan vooraanstaande

internationale galeries: Casa Triângulo (São Paulo), Deweer Gallery (Otegem), Hauser & Wirth (Londen - Zürich), Xavier Hufkens (Brussel), David Kordansky Gallery (Los Angeles), Yvon Lambert (Parijs), Metis\_NL (Amsterdam), Victoria Miro Gallery (Londen), Maureen Paley (Londen), Galerie Eva Presenhuber (Zürich), Salon '94 (New York) en Sonnabend Gallery (New York).

De vorm van coproductie waarbij een expositie in zijn geheel aan een andere presentatie-instelling verkocht kan worden, is voor exposities in de openbare ruimte vrijwel uitgesloten omdat werken veelal speciaal voor de locatie gemaakt worden.

## INKOMSTEN UIT VERKOOP KUNSTWERKEN

In alle gevallen maakt Fundament afspraken met kunstenaars en galeries over de te volgen procedure bij verkoop van door Fundament gefinancierd werk: indien zo'n werk binnen een periode van drie jaar na de expositie - een ongeschreven internationale norm - verkocht wordt, dient het geïnvesteerde productiebudget terugbetaald te worden. Financiering van nieuw werk is dus tevens een investering in het genereren van terugvloeiende financiële middelen. Aangezien het verkoopproces van het soort werken in kwestie doorgaans langer duurt dan de duur van de expositie - het gaat over het algemeen over forse verkoopbedragen -, zal deze vorm van revolving funding niet opgenomen kunnen worden in de dekking van een lopende expositie maar vooral inkomsten kunnen genereren voor de toekomst.

## INKOMSTEN PUBLIC PROGRAM EN EDUCATIE

Vanaf 2016 wordt voor het eerst voor alle programmaonderdelen van het public program een bijdrage van het publiek gevraagd. Voor lezingen, interviews en rondleidingen wordt een bijdrage van 5,00 € per persoon gevraagd. Het betreft hier een pilot. Op het einde van 2016 zal gekeken worden of dit een juiste strategie is geweest.

Ook de educatieve producten worden niet meer gratis aangeboden. Fundament probeert de prijs laag te houden, zodat er zo veel mogelijk scholen uit het voortgezet en basisonderwijs gebruik van kunnen maken. Vanaf 2017 kan Fundament acceptant van de CJP-Cultuurkaart worden, wat de afname door scholen zal bevorderen.

## SPONSORING EN DONATIES VANUIT HET MECENAAT

Ten behoeve van het creëren van een financiële buffer wordt er in het najaar van 2016 onder leiding van Hendrik Driessen een expertmeeting georganiseerd met personen uit het kunstenveld en het bedrijfsleven. Het bereiken en vasthouden van het hedendaagse (Brabantse) mecenaat en structurele sponsoring door het bedrijfsleven zullen hier aan bod komen.

## FINANCIERING 2017 - 2020

Hoewel steeds zeer succesvol geweest te zijn in het verwerven van projectsubsidies bij de grote Nederlandse cultuurfondsen, is Fundament zich zeer bewust van het feit dat een dergelijke fondsafhankelijkheid geen solide basis vormt voor de continuïteit van de organisatie en het programma. Er is nu al een tendens dat de omvang van de projectsubsidies bij de fondsen afneemt.

Het percentage bijdragen uit particuliere fondsen is daarom vanaf 2017 naar beneden bijgesteld.

In de periode 2017-2020 wordt er meer ingezet op meerjarensubsidies van de diverse overheden en het vergroten van de eigen inkomsten. Er worden meerjarensubsidies aangevraagd bij de Provincie Noord-Brabant, het Mondriaan Fonds (2017-2018, vervolgens voor 2019-2020) en bij de Gemeente Tilburg (2017-2020). Zoals al gezegd wordt er opnieuw een beroep gedaan op Brabant C voor investering en ontwikkeling gedurende het traject 2017-2019 (na 2019 houdt Brabant C op te bestaan). Deze meerjarensubsidies worden ten eerste aangevraagd omdat toegekende meerjarensubsidies veelal een kwaliteitspredicaat zijn voor uitgenodigde kunstenaars en voor co-financiers. Ten tweede kunnen



meerjarige ondersteuningen voorkomen dat er liquiditeits- en solvabiliteitsproblemen ontstaan. In het verleden heeft Fundament meerjarige ondersteuning genoten van zowel de gemeente Tilburg, de provincie Noord-Brabant als het Mondriaan Fonds.

Fundament onderzoekt of de stichting in 2017-2020 een beroep kan doen op Europese gelden d.m.v. de Calls for Proposals. Eerste verkennende gesprekken met DutchCulture en BECCA Europe (consultancy voor Europese culturele en creatieve projecten) staan gepland voor aanvang 2017.

Er zal in het najaar van 2016 ook een plan opgesteld worden voor het werven van institutionele en particuliere donateurs.