

VOORBLAD

INHOUDSTAFEL

Vooraf
Korte tijdslijn
Probleemanalyse
 Context
 Vorm
 Inhoud
Lijst interviewees

VOORAF

Deze nota kwam tot stand op vraag van het Cultuurplatform Arsenaal vzw, opgericht in juli 2022 met de bedoeling om vanuit de Gentse cultuursector op korte en lange termijn **culturele impact te verzekeren op de Arsenaalsite in Gentbrugge**. Specifiek in Gent was de tijd rijp om cultuur een plaats en een stem te geven bij het ontwikkelen van nieuwe stadsdelen: de jarenlange constructieve samenwerkingscultuur binnen het Gents Kunstenoverleg maar ook de in de **Landschapstekening Kunsten (2021)** vastgestelde **urgentie rond ruimte voor kunstenaars** voorzagen deze ambitie van een stevig fundament. De verkoop van de Arsenaalsite en de mogelijkheden die de afgelopen jaren zijn ontstaan voor een culturele aanwezigheid vormen daarbij slechts een eerste, specifieke casus.

Tot dusver heeft het parcours rond de Arsenaalsite een hobbelig verloop gekend, dat in juli 2023 is uitgemond in het tijdelijk 'slapend maken' van de vzw. Bedoeling van deze nota is om de voornaamste obstakels voor de ambities van het Cultuurplatform Arsenaal (verder: CA) te **identificeren, te analyseren en er lering uit te trekken**. Niet alleen voor een mogelijk vervolg van het Arsenaaltraject - want een verderzetting blijkt niet uitgesloten - maar ook om als (Gentse) cultuursector beter voorbereid te zijn op toekomstige opportuniteiten, op andere sites en - wie weet - in andere steden.

Om zicht te krijgen op de situatie heb ik de belangrijkste documenten doorgenomen (intentieverklaringen, cultuurplannen, bestuursverslagen, mailconversaties, ...) en (meerdere keren) gesproken met een vijftiental sleutelfiguren. Die interviews hebben mij veel geleerd, maar in de eerste plaats dat de interpretatie van de gebeurtenissen flexibel is - zoals steeds bij mensenwerk. Uit de verschillende stemmen heb ik getracht een overkoepelend verhaal te destilleren dat recht doet aan ieders stem, zonder te vervallen in vlakke compromistaal.

In deze nota zullen pittige en soms onaangename vragen en suggesties staan, steeds open voor verdere discussie maar vooral: uitgesproken en opgetekend vanuit liefde en betrokkenheid bij het project. Indrukwekkend aan het verhaal van CA zijn de sterke engagementen, de blik op het collectief belang, de inzet van zowel grote als kleine organisaties en hun vertegenwoordigers in een uniek samenwerkingsverband. Wat uit de soms moeilijke gesprekken mag bijblijven is de bevoegenheid en de *drive* van veel mensen die samen iets *schoons* hebben willen verwezenlijken. En die daarbij zijn gestoten op wetten, praktische maar ook intermenselijke bezwaren.

In juni 2025 werd het masterplan voor de site opgeleverd, door B-city architecten ontwikkeld in opdracht van de eigenaars. Mogelijk is dit het startschot voor een nieuwe gespreksronde over de Arsenaalsite, want pas nu kan het volledige potentieel van de site worden ingeschat.

In januari 2026 buigt het GKO zich verder over de zaak. Het verhaal van de Arsenaalsite is nog niet verteld. Kan deze nota een proloog zijn?

Korte schets van de (culturele) aanwezigheid op de Arsenaalsite

1881 Oprichting Het Arsenaal, de oudste Vlaamse spoorwegplaats, in gebruik genomen in 1884. Bedoeld voor de herstelling van stoomlocomotieven en goederenwagens. Dertien hectare groot, eigendom van de NMBS, gelegen tussen de Brusselsesteenweg en de Gentbrugse wijk Moscou-Vogelhoek.

2018 Verhuis van de laatste NMBS-activiteiten naar de nieuwe werkplaats in Melle. De werkplaats staat enkele jaren leeg vooraleer de NMBS overgaat tot de verkoop via marktraadpleging. Voorafgaand aan de verkoop laat de Stad Gent in samenspraak met de NMBS een conceptstudie uitvoeren. Daarin wordt een gemengde wijk met wonen en werken vooruitgeschoven als meest wenselijke optie. De potentiële koper is gebonden aan de uitkomst van de studie.

2019 Kunstenaar Robert Monchen, deel van de werkgroep Ruimte binnen het GKO, schrijft een eigen visienota rond culturele aanwezigheid op de Arsenaalsite. In zijn plan is er naast de aanwezigheid van kunstenaars ook ruimte voor ambacht, technologie, educatie, horeca, milieu, ... De nota zal als grondslag dienen voor de verdere inhoudelijke plannen rond de Arsenaalsite.

2020 Op 1 november 2020 organiseert het GKO een 'veegactie' op de Arsenaalsite: heel wat individuele kunstenaars, grote en kleinere kunstorganisaties dagen op met veegborstel in de hand om hun ongeduld te uiten over de onbeslistheid over het terrein en letterlijk 'het pad te effenen' voor meer cultuur op de Arsenaalsite én in de stad.

2020-2021 Er ontwikkelt zich (nog voor de officiële stichting van de vzw) een intensief voortraject dat binnen het GKO breed wordt gedragen. Wekelijkse werksessies leiden tot een artistiek-inhoudelijke basisnota voor de werking, een infrastructureel onderzoek en een onderzoek naar een mogelijk business model en eigen inkomsten. De plannen rond een Nomadic school of arts van KASK & Conservatorium HOGENT-Howest krijgen hun beslag in een basisnota.

Er wordt een intentieverklaring getekend door 11 spelers binnen het Gentse cultuurlandschap (NTGent, Handelsbeurs, Vooruit/VIERNULVIER, CAMPO, Minardschouwburg, LOD, Democracy, Nucleo, Action Zoo Humain, School of Arts, Les ballets C de la B) waarin ze zich verbinden aan het organiseren van een platform voor tijdelijke artistieke invulling op de Arsenaalsite. Ze nemen daarbij ook een sterk financieel engagement. Deze stap legt de grondslag voor de latere oprichting van de vzw Cultuurplatform Arsenaal.

maart 2021 NMBS en de Stad Gent lanceren de oproep 'Tijdelijke bezetting van de Arsenaalsite te Gentbrugge'. Verschillende Gentse culturele partners tekenen samen met projectontwikkelaar Revive in. In de zomer van 2021 wordt Revive aangesteld als tijdelijke beheerder voor de komende vier jaar.

oktober 2021 De site wordt door de NMBS verkocht aan 3PK, een consortium van de Group Monument, projectontwikkelaar Danneels en investeringsmaatschappij QUVA. Ook Revive was kandidaat-koper.

maart en mei 2022 Er ontstaat tweemaal brand op de Arsenaalsite, telkens aangestoken. Onder meer Hal 11 gaat in vlammen op. In mei stelt de Gentse burgemeester een betredingsverbod in op de Arsenaalsite.

voorjaar 2022 3PK beslist in samenspraak met Revive om de opdracht van Revive als tijdelijke beheerder stop te zetten en de tijdelijke invulling zelf in handen te nemen. Architectenbureau B-city is intussen aangesteld als projectregisseur voor de ontwikkeling van een masterplan. De culturele partners die zich op dat moment aan Revive hadden verbonden, dienen nu met 3PK in gesprek te gaan.

juli 2022 De Gentse culturele partners verenigen zich in de vzw Cultuurplatform Arsenaal. De vzw dient (*kort geparafraseerd*) een tweeledig doel.

Op korte termijn gaat het om het **ontsluiten van fysieke ruimte voor jonge/kleine organisaties** (niet per se de initiatiefnemers van de vzw) om te creëren, onderzoeken en presenteren. De invulling van de programmatie dient te gebeuren via een brede open call die diverse spelers moet aantrekken.

Op lange termijn wil de vzw het **debat voeren over de rol van kunst/cultuur binnen de ontwikkeling van de stad**. De tijdelijke aanwezigheid wordt daarmee niet alleen beschouwd als de oplossing voor een urgente nood (zie de Landschapstekening van GKO), maar ook als een opstap naar een meer duurzame verankering van cultuur in het stadsweefsel.

Er wordt een coördinator aangesteld om de operationele taken te stroomlijnen.

najaar 2022 CA bekomt bij 3PK een huurcontract van tijdelijke duur, tot eind december 2022, met kans op verlenging. Vanuit de Dienst Participatie wordt een projectsubsidie van twee jaar toegekend voor de tijdelijke invulling: bedoeling is na een eerste testfase najaar 2022 te gaan naar een meer uitgebreide 'cultuurzomer' in 2023.

september 2022 Openingsweekend op de site met een invulling aan theater, muziek, rommelmarkt, ... Buurtorganisaties worden uitgenodigd om het vrij podium in te nemen. Er is een tijdelijke bar, er zijn duizenden bezoekers en er is een grote persaandacht.

najaar 2022 CA beproeft met een beperkt testprogramma aan activiteiten de mogelijkheden van de site. Er worden twee concerten, een open-air (een dansfeest op zondag) en enkele podiumvoorstellingen geprogrammeerd. De open-air leidt tot een boete wegens geluidsoverlast.

oktober 2022 CA bezorgt 3PK een plan van aanpak voor volgend voorjaar.

december 2022 Na verschillende uitnodigingen van CA om met 3PK samen te zitten bezorgt 3PK een ontwerp voor een gebruiksovereenkomst. 3PK loopt aan tegen de enorme kosten die het vergt om de site publiek toegankelijk te maken en is zelf nog bezig met het ontwikkelen van een uitbatingsmodel. Het voorstel ligt zowel financieel (in huurprijs) als in timing (slechts een kortstondige overeenkomst) moeilijk voor CA. De contacten verlopen stroef, het huurcontract raakt niet verlengd.

voorjaar 2023 Er gebeuren voorbereidingswerken om de toegankelijkheid van de site te garanderen voor de komende zomer. De werken worden echter stilgelegd in april, op bevel van de bevoegde diensten. De veiligheid kan onvoldoende gegarandeerd worden. Het wordt duidelijk dat er in de zomer van 2023 geen activiteiten van CA op het terrein zullen kunnen doorgaan.

juni 2023 de werking van CA wordt tijdelijk *on hold* gezet, de coördinator van zijn taken ontheven. Het subsidiebedrag voor het tweede werkingsjaar wordt teruggestort.

PROBLEEMANALYSE

Uit de informatie vergaard op basis van documenten en interviews heb ik drie grote 'domeinen' gedestilleerd waarop zich verschillende moeilijkheden hebben voorgedaan. Ik heb ze als volgt omschreven:

-Context: fysieke en juridische obstakels, tijdspad, politieke context - al zijn deze omstandigheden uiteraard ook het gevolg van menselijke keuzes en handelen. Maar het is de uitgangssituatie waartoe het CA zich moest verhouden, en in een mogelijke toekomst nog steeds zal moeten verhouden.

-Vorm: de organisatie van en representatie binnen CA, de communicatiestijl intern en extern, mandaat. Kortom: de inrichting en 'bedrijfscultuur' van CA. Hier liggen kansen tot herdenken en verbeteren.

-Inhoud: de stevigheid van het korte- en langetermijnplan, inhoudelijk en financieel. Ook hier is nog veel winst mogelijk.

Uiteraard zijn deze drie domeinen in de realiteit verknoopt, staan ze niet los van elkaar. Maar indien gewenst kunnen de drie wel worden gezien als behapbare 'werven' voor verdere ontwikkeling of herdenking van CA.

Na de analyse van elk domein staat een korte *wrap* met de voornaamste punten. Elk hoofdstuk wordt verder ingeleid door een (anonieme) quote uit de interviews.

1. CONTEXT

1.1. Omvang en complexiteit van het terrein

"Geef het aan de buurt!?"

De Arsenaalsite is een gebied van dertien hectare groot. Dat bepaalt het belang ervan - er zal een volledig nieuw stadsdeel verrijzen - maar ook de complexiteit. Een deel van de site grenst aan een dichte woonwijk (Jules de Saint Genoisstraat, Heidestraat) en aan deze zijde zijn begrippen als doorwaadbaarheid en verwevenheid met het lokale weefsel belangrijk. 'De buurt' heeft zolang de NMBS-werkplaatsen draaiden tegen de site aangekeken als tegen een hermetisch gesloten doos en er dus nauwelijks connectie mee opgebouwd.

Voor wijkgerichte cultuur- en sportactiviteiten zorgde tot 2024 vooral SANTO, in de voormalige brandweerkazerne in Gentbrugge. Sinds de leegstand in 2018 leeft er bij de buurt een niet ontorechte angst voor vandalisme: er woedden al verschillende branden op het terrein. De enormiteit van de site zorgt er ook voor dat ze zich niet uitsluitend tot de buurt verhoudt. De zijde die grenst aan de Brusselsesteenweg leent zich het meest tot een bovenlokale culturele invulling, zonder risico voor (geluids)overlast voor de wijk. De Arsenaalsite is zo een plek waar wijk en stad elkaar ontmoeten.

De omvang en ligging van het terrein zijn essentiële factoren in het verhaal van het Arsenaal. Het terrein vraagt om een enorme beheerscapaciteit - nog los van de financiële capaciteit. De tijdelijke invulling ervan kan onmogelijk door 'de buurt' worden opgenomen,

zoals weleens in de gesprekken wordt gesuggereerd. Zelfs de Stad Gent heeft geen ervaring met tijdelijke invullingen van die grootorde. Voor het Arsenal is zwaar geschut nodig.

Naast de omvang is ook **de staat van het terrein** bepalend. De site werd in de jaren van leegstand zwaar gevandaliseerd, waarbij alle kostbare metalen werden weggeroofd en alle ramen sneuvelden - met uitstekende glasscherven tot gevolg. De bodem: een slagveld van diepe kraters en putten. De buitenzijden - die onder meer rechtstreeks grenzen aan de spoorweg - zijn nauwelijks afsluitbaar. Kortom: **er zijn grote investeringen nodig om het terrein veilig en toegankelijk te krijgen voor een potentieel publiek**. Voor de eigenaars, sinds 2022 het consortium 3PK, is deze investeringskost een drempel, vooral gezien hun gebrek aan ervaring met de meerwaarde van een tijdelijke invulling.

Voor 3PK geldt overigens nog een andere drempel, en dat is de **bestuurlijke realiteit in Gent**. Waar de projectontwikkelaars gewoon zijn om vaart te maken, staat Gent voor een trage stadsontwikkeling van 'samen stad maken', waarbij heel wat stemmen dienen te worden gehoord. Het gaat hier immers niet om een bouwproject, maar om de ontwikkeling van een heel nieuw stadsdeel, waar - via de conceptstudie - al een bepaalde visie op zit. 3PK, dat naar eigen zeggen 'van aanpakken en voortdoen' is, ziet zich betrokken in een breder discours van stadsontwikkeling. Het belooft nog minstens tien jaar te duren voor de eerste schop in de aarde kan. Dat uitstel van *return of investment* maakt het voor de eigenaars nog lastiger om investeringen te doen in de tijdelijke invulling.

1.2. Splitsing tussen eigenaar en concessionaris

“De ene overheid heeft de andere gefnuikt”

In oktober 2021 koopt het consortium 3PK de Arsenalsite. Daarmee komt de site in private handen en **verliest de Stad Gent de facto het eigenaarschap**. In de conceptstudie die meegaat met de verkoopsovereenkomst zijn richtlijnen opgenomen rond wonen en werken, maar geen woord over cultuur - ten tijde van de opmaak slaagt de Dienst Cultuur er niet in op het dossier te wegen. Wanneer in latere stadscommunicatie alsnog wordt gesproken over 'wonen, werken en recreatie' of 'ruimte voor cultuur' heeft dit te maken met inspanningen (lobby) vanuit de culturele sector. De NMBS geeft de resultaten van de conceptstudie mee in het verkoopdossier. De nieuwe eigenaars dienen met de studie rekening te houden, én met de op handen zijnde opmaak van een RUP (Ruimtelijk Uitvoeringsplan). Dit RUP wordt beschouwd als stok achter de deur, teneinde vanuit de Stad regie te houden over de site.

In de zomer van 2021 wordt de Gentse projectontwikkelaar Revive (in samenwerking met een aantal Gentse culturele partners) aangesteld als tijdelijke beheerder. Revive heeft veel ervaring met het opzetten van tijdelijke invullingen, maar aast ook op aankoop van het terrein. **Met de verkoop aan 3PK ontstaat een juridisch onwenselijke situatie, want concessiehouder en eigenaar zijn niet dezelfde partijen**. Het betekent dat Revive zijn investeringen in het 'gebruiksklaar' maken van de site voor activiteiten onmogelijk kan terugverdienen binnen de korte termijn van de tijdelijke invulling. In het voorjaar 2022 wordt het contract met Revive verbroken. 3PK neemt de opdracht tot tijdelijke invulling over. Voor de Gentse culturele partners betekent dit **terug naar af**: de gesprekken rond tijdelijke invulling dienen opnieuw te worden opgestart, met een nieuwe en andere gesprekspartner.

1.3. Rol van de Stad Gent bij de aankoop

“Hoedje op”

De kaarten hadden anders gelegen indien de Stad Gent zelf de Arsenaalsite had gekocht. Waarom heeft ze dat niet gedaan - bijvoorbeeld via het stadsontwikkelingsbedrijf Sogent?

Twee redenen drijven boven, waarvan de eerste dominant in de gesprekken doorklinkt: de **vraagprijs van de NMBS was te hoog**. De Stad had ramingen gemaakt die landden rond de 30 miljoen euro, de NMBS ontving uiteindelijk meer dan het dubbele voor het terrein. Het zou getuigen van weinig goed huisvaderschap, om een al vrij armlastige stad te belasten met de aankoop én de ontwikkeling van een *overpriced* terrein. De stad mikte erop de regie te behouden via regelgeving. **'Projectontwikkeling is niet de core business van een stad'**, klinkt het.

Projectontwikkeling niet, maar wat met 'stad maken'? Behoort de ontwikkeling van een enorm nieuw stadsdeel niet juist wél tot de *core business* van Gent? Een tweede, minder rationele reden komt maar met moeite boven tafel: **de politieke tijdgeest zit niet mee**. Het Optima-schandaal, dat in 2016 uitdijde tot in het Gentse stadhuis, is nog niet verteerd. De Gentse politieke vertegenwoordigers lijken terughoudend om zich in een nieuw vastgoedverhaal te storten. Die terughoudendheid is sluimerend, eerder dan manifest, want de Stad Gent neemt wel degelijk meerdere initiatieven om de aankoop te onderzoeken - zo blijkt onder meer uit een verslag van de gemeenteraad van 26 april 2021. Op een kritische vraag van PVDA-raadslid Tom De Meester stelt burgemeester Mathias De Clercq dat de Stad verschillende gesprekken heeft aangeknoopt met de CEO van de NMBS, maar:

“NMBS heeft in een gesprek laten weten dat de Stad Gent niet als een preferentiële partner kan worden beschouwd en dat ze opteren voor een openbare verkoopprocedure.” (*verslag gemeenteraad 26/4/2021*)

De ene overheid fnuikt de andere. Daarvoor kan makkelijk een steen worden geworpen naar de NMBS. De Stad heeft het geprobeerd... maar heeft de Stad het, gezien het enorme belang van de Arsenaalsite, *genoeg* geprobeerd? De indruk ontstaat toch dat de hoge vraagprijs dient als scherm om een gebrek aan politieke daadkracht te verbergen. Niemand durft zich echt voor het dossier te smijten en verantwoordelijkheid te nemen. Een van de gesprekspartners verwoordt dit als 'iedereen hoedje op'. Op het moment dat er politiek dient gesprongen te worden, loopt het Optima-spook voor de voeten.

1.4. Uitgangspunt voor de eigenaars

“We build people happy”

Placemaking is de laatste dertig jaar in opmars, ook in Vlaanderen. Het is in zijn meest nauwe betekenis het proces waarbij ruimte (*space*) wordt getransformeerd in een betekenisvolle plek (*place*), vaak aan de hand van participatieve trajecten waarbij bewoners of lokale organisaties worden betrokken. In de context van projectontwikkeling heeft het een extra betekenis: op het te ontwikkelen terrein wordt (tegen betaling) tijdelijk plaats gemaakt voor zachte, **'aaibare' functies als cultuur, vrije tijd of sport, die het terrein aantrekkelijk maken voor het publiek en dus de vastgoedwaarde ervan verhogen**. Eens het bouwen begint, verdwijnen de (socio-)culturele praktijken gewoonlijk van het terrein. In het beste geval laten ze een 'spoor' na in de permanente invulling, hetzij op een fysieke manier (een gebouw dat een socio-culturele invulling krijgt), hetzij op een onstoffelijke manier - een collectief, een organisatie of zelfs een dynamiek die op de tijdelijke invulling is ontstaan en na het verdwijnen ervan verder blijft verder leven. Tijdelijke invulling kan zo duurzaam worden op verschillende manieren.

De West-Vlaamse projectontwikkelaar Group Danneels is een van de drie partners binnen 3PK. De slogan van het bedrijf - 'We build people happy' - verradt minstens een notie van

de mechanismen van *placemaking*. De ontwikkelaar wil van de Arsenaalsite een *love place* maken, een trendy plek waar wonen, werken, leven en beleven samengaan. Bouwen doet Group Danneels al vijftig jaar, maar de ontwikkeling van een compleet nieuw stadsdeel en de specifieke 'trage' bestuurlijke context van Gent zijn nieuw. Ook met de concrete organisatie van een tijdelijke invulling - de *tool* tot *placemaking* - heeft de groep weinig ervaring - het is een projectontwikkelaar, geen eventorganisator. Wanneer aan de gewrongen situatie met Revive een einde wordt gemaakt en 3PK zelf concessionaris wordt, plaatst dat het consortium voor een uitdaging. Intern staan de neuzen niet in dezelfde richting - niet alle partners zijn overtuigd van het nut van een tijdelijke invulling. **De enorme investeringskosten inzake toegankelijkheid, de moeizame bestuurlijke onderhandelingen en het strenge toezicht van de Gentse stadsdiensten op het terrein beperken de bewegingsvrijheid van 3PK.** Het duurt even voor het consortium grip krijgt op de situatie en zijn plannen inzake de (contractueel verplichte) tijdelijke invulling op een rijtje heeft.

Met het oog op de noodzakelijke investeringen kiest 3PK uiteindelijk voor een businessmodel dat direct enige *return on investment* oplevert: de verhuur van (gedeelten van) de locatie aan organisaties, waarmee het één op één contact heeft. De bedoeling is mensen te laten kennismaken met de site, de mogelijkheden ervan zien en de stad en de buurt met elkaar verbinden.

1.5. Rol(len) van de Stad Gent bij de tijdelijke invulling

“Dé Stad bestaat niet”

Met de verkoop aan 3PK is de Stad Gent het letterlijke eigenaarschap over de Arsenaalsite verloren, maar dat betekent niet dat ze geen rol meer te spelen heeft bij de ontwikkeling van de tijdelijke invulling en als *matchmaker* bij de contacten tussen eigenaars en CA. Het is een verzuchting die meermaals terugkeert in de interviews: 'Waarom heeft de Stad niet meer gedaan voor CA?' 'De' Stad spreekt natuurlijk niet met één stem. 'De' Stad heeft vele petjes op, zowel politieke als regelgevende.

Vanuit politieke hoek lijkt er minstens een sterk geloof te zijn in de waarde van tijdelijke invullingen *tout court*, met een beleid dat in de maak is. De Stad stelt zich bij tijdelijke invullingen veelal faciliterend op: het verbindt ideeën en spelers, die vervolgens zelf - bottom-up, eventueel met een ondersteunende projectsubsidie - aan de slag gaan. **In het beste geval is er een duidelijke 'doorkijk' van de tijdelijke naar de permanente invulling van de site, ontwikkelt de site zich als een 'testgebied' waarin de mogelijkheden van het terrein worden verkend.** Dit is 'Samen stad maken' - de bevoegdheid voor de tijdelijke invullingen wordt in 2018 overgedragen van de burgemeester naar de schepen voor Participatie. In 2021 brengt de Cultuurraad (*een adviesorgaan met leden samengesteld uit de professionele kunsten, de amateurkunsten, de erfgoedsector en de sociaal-culturele sector*) een spontaan advies uit onder de titel 'Tijdelijke invullingen als hefboom voor een bruisend cultureel Gent.' Het advies spoort het zittende bestuur aan om werk te maken van een strategische visie op tijdelijke invullingen door culturele spelers.

Belangrijke opmerking: de Stad verhoudt zich bij deze voorziene beleidsontwikkeling idealiter tot terreinen die (minstens deels) haar eigendom zijn. De verkoop van de Arsenaalsite aan een private eigenaar zorgt voor een geheel nieuwe context, en brengt de op dat moment bevoegde schepen in een lastige onderhandelingsituatie. **'Onze leverage is beperkt'**, klinkt het. Want: de Stad wil een stadsdeel laten bouwen volgens een bepaalde visie - liefst met betaalbare woningen en sociaal-culturele voorzieningen - maar de projectontwikkelaar moet dat betalen. De ontwikkelaar mag dan door regelgeving gebonden zijn, om het financiële

plaatje te doen kloppen heeft de Stad de private partij ook nodig. Dat maakt haar onderhandelingsmarge, ook met betrekking tot de tijdelijke invulling, beperkt.

Toch voldoet dit antwoord niet helemaal. Er lijkt zich een gebaar te herhalen dat zich ook bij de aankoop van het terrein voordeed; het 'hoedje op'. Met als voornaamste argument: 'het is niet ons eigendom'. Het contrast tussen het aanvankelijke enthousiasme vanuit het schepencollege en de politieke stilte die neerdaalt wanneer na 2022 het huurcontract tussen CA en 3PK maar niet verlengd raakt, is markant. Ja, de Stad doet pogingen om het contact vlot te trekken - maar is het *genoeg*? **Opnieuw blijkt er geen politieke vertegenwoordiger te zijn die zich echt voor het dossier wil smijten.** Niet de schepen van Cultuur, niet de schepen voor Beleidsparticipatie, niet de burgemeester.

Wat de situatie extra wrang maakt is dat 'de' Stad, met dat andere petje op, de ontwikkeling van de tijdelijke invulling juist lijkt tegen te werken - althans in de ogen van sommige gesprekspartners. Geeft de Stad met de ene hand enthousiast subsidies voor tijdelijke invulling, dan beteugelen de stadsdiensten met de andere hand de mogelijkheden, door streng toe te zien op veiligheid, geluidsoverlast, milieunormen, ... Moet het zo streng? Moet elke vaststelling leiden tot een proces-verbaal? Het afremmen van de dynamiek door de Stad Gent bemoeilijkt onrechtstreeks ook de gesprekken tussen 3PK en CA: de eigenaars zien een tijdelijke invulling in groeiende mate als een bron van lasten en kosten. Is het sop de kool wel waard?

De paradox omtrent de rol van de Stad behoeft evenwel context ter nuancering. In de beginjaren van de tijdelijke invullingen (*in de grafiek van de Cultuurraad ca. 2007-2010*) is het nog denkbaar dat er vanuit de diensten *goodwill* bestaat voor deze kleine, sympathieke (en schaarse) initiatieven, die geen kans hebben op overleven indien alle regels en regeltjes strikt worden toegepast. Naarmate het aantal initiatieven toeneemt, zorgt **deze gedoogde 'grijze zone' echter in groeiende mate voor onduidelijkheid, rechtsonzekerheid en onrechtvaardigheid.** Hoezo valt de Gentse horeca onder strenge regels behalve wanneer je café een pop-up is binnen een tijdelijke invulling? Hoezo 'tijdelijk' wanneer een invulling tien jaar blijft bestaan? En wat met de overlast als deze 'tijdelijke' invulling niet in een verlaten havenzone ligt maar in een woonwijk? CA heeft de pech dat de Arsenaalsite in de Gentse geschiedenis van tijdelijke invullingen een van de meest recente én veelbesproken cases is, op een extreem moeilijk terrein.

Het neemt niet weg dat CA zich in de steek gelaten voelt, door 'de' Stad. Sommige gesprekspartners trekken dit gevoel met betrekking tot de Arsenaalsite open naar de betekenis van 'cultuur' binnen de stad *tout court*. Om het met een uithaal te zeggen: in de clash tussen symbolisch en reëel kapitaal lijkt de stad de kant van het reële kapitaal te hebben gekozen. Maar laat ons het verwijt omdraaien tot een uitnodiging. **Moet de Stad niet meer investeren in het verbinden van beide vormen van kapitaal - als die al zo strikt gescheiden zouden zijn?** Artiesten zijn ook ondernemers, ondernemers niet zelden ook cultuurliefhebbers. De Gentse cultuursector is intern uitstekend vernetwerkt, maar hoeveel cultuurorganisaties zitten wel eens aan tafel met VOKA of UNIZO?

Bij herbeluistering van de gesprekken lijkt het soms alsof er over twee werelden wordt gesproken; de cultuurwereld en de échte wereld daarbuiten. Het verkleinen van die misperceptie (door politieke inspanningen, maar ook door inspanningen van de cultuursector zelf) en het vergroten van de (politieke) evenwaardigheid tussen de verschillende beleidsdomeinen - waarbij de culturele sector ook in niet-culturele dossiers als serieuze gesprekspartner wordt gezien - zou een sleutel kunnen zijn om in de toekomst op een andere manier de gesprekken met projectontwikkelaars aan te gaan.

MEE TE NEMEN uit CONTEXT

- >>> Fysieke realiteit is *key*: omvang en staat van het terrein
- >>> Concessionaris en eigenaar dienen één te zijn
- >>> Eigenaarschap is *key*: go government, private eigenaar volgt een andere logica
- >>> Politieke moed: een politieke sterkhouders is een must
- >>> Ongoing work: maak van de culturele sector een échte politieke gesprekspartner

2. VORM

2.1. Stichting van de vzw

De eerste grondslagen van een inhoudelijke visie rond de Arsenaalsite worden gelegd door de kunstenaar Robert Monchen, die in het GKO zetelt en in 2019 een uitgebreide nota schrijft waarin naast de kunsten ook ambacht, technologie, participatie, ecologie, ... een plaats krijgen. De lange lijst betrokken partners die hij vooropstelt is divers maar niet helemaal 'slagvaardig' en wanneer het bestek voor de tijdelijke invulling wordt uitgeschreven nemen een paar grotere spelers binnen het GKO de leiding - al is de perceptie hierover verschillend bij verschillende gesprekspartners.

Formeel gezien klopt het immers dat het beslissingsrecht ligt bij het samenwerkingsverband van diverse cultuurorganisaties die later de Algemene Vergadering van de vzw zullen vormen. In deze Algemene Vergadering kan iedereen aansluiten, ook individuele kunstenaars, ook organisaties die geen financiële bijdrage doen. Het eerste bestuur is verkozen door de Algemene Vergadering. De kandidaat-bestuurders worden voorgedragen en iedereen die dat wil, kan zich engageren. Dit is inderdaad een breed-democratische manier van werken, maar de praktijk draait vaak (en niet alleen in het geval van CA) anders uit. **Alleen al het feit dat enkele spelers financieel zwaar wegen, zorgt voor een onevenwicht en dreigt de andere spelers monddood te maken.**

De grotere spelers verbinden zich met Revive rond de tijdelijke invulling en wanneer Revive vervangen wordt door 3PK richten ze een aparte vzw op. CA wordt op 21 juli 2022 gesticht als een vereniging zonder winstoogmerk door de stichtende leden (met financiële bijdrage) CAMPO, VIERNULVIER en DEMOCRAZY. Een maand later worden drie nieuwe bestuurders (vertegenwoordigers van NTGent, KOPERGIETERY en KASK & Conservatorium, met financiële bijdrage) toegevoegd. Werkende leden die zich naast bovengenoemde geëngageerd hebben met een samenwerkingsakkoord en financiële bijdrage zijn verder: Noordstarfonds vzw (Handelsbeurs), Minard, Action Zoo Humain, laGeste, LOD, NUCLEO en Muziekcentrum De Bijloke. Bij de Algemene Vergadering sluiten zich ook vertegenwoordigers aan uit het GKO en kleinere organisaties als vzw Massala.

Twee opmerkingen over het inrichten van de vzw CA.

Zoals reeds gezegd mag de representatie van grotere en kleinere spelers formeel gezien dan wel 'juist' zitten, dit waarborgt geen **evenwichtige spreekruimte en machtsverdeling** - aan zo'n dynamiek dient actief gewerkt te worden.

Een tweede bemerking, dit keer ter verdediging van de vzw: **de vzw is niet het startpunt noch de weerspiegeling van de werking rond de Arsenaalsite**. De werking was al twee jaar eerder bottom-up gegroeid. De vzw wordt in deze oprichtingsfase vooral gezien als een noodzakelijk, operationeel gegeven: alleen met een rechtspersoonlijkheid kan de vereniging contracten tekenen, subsidies aanvragen, enzoverder. De vzw is met andere woorden slechts een vehikel voor een gewenste realiteit, die bij uitstek democratisch wordt gedacht. **De representatie wordt beoogd in het handelen, niet in de juridische rechtspersoonlijkheid.** (Aan het oprichten van de vzw hangt ook een aspect van en

stoemelings, want dat gebeurt met de mensen die op dat moment -de zomervakantie- in het land zijn.) De tragiek is dat de realiteit die wordt beoogd niet de tijd heeft gehad om vorm te krijgen. Wat overblijft is een nogal dominante juridische structuur waarop CA wordt aangesproken, maar die de voorafgaande meer democratische werking niet getrouw weerspiegelt.

2.2. Tijd en continuïteit

“We deden het erbij”

Ondanks het feit dat de Arsenaalsite al jaren ‘in het vizier’ ligt van de Gentse cultuursector en de plannen voor de tijdelijke invulling al langer liggen te rijpen, zit er na de scheefgelopen situatie met Revive en de overdracht aan 3PK plots druk op de ketel. De gesprekken met 3PK zijn nauwelijks opgestart en de korte tijd tussen deze gesprekken en het openingsweekend (september 2022) toont aan **hoe weinig voorbereidingstijd er is om ‘operationeel’ te worden**. Er wordt onmiddellijk een *open call* gelanceerd richting kunstenaars en kunstenuorganisaties om de toekomstige invulling te verzekeren, maar intussen moet er heel snel geschakeld worden. (Ter vergelijking: aan de opstart van de tijdelijke invulling op DOK werd een jaar lang intens gewerkt.)

Er is een grote goesting om ‘erin te vliegen’ en dat leidt tot indrukwekkende prestaties. Naar aanloop van het openingsweekend wordt een enorme berg werk verzet. De eerste noodzakelijke financiering wordt in een mum van tijd samengebracht. Hier toont zich de kracht van het Gentse samenwerkingsverband, met het GKO als onmisbare humus.

Maar door de tijdsdruk worden ook een aantal **essentiële stappen overgeslagen**. Die wreken zich vooral na de *rush* van de opening, want ook daarna blijft de *workload* die CA met zich meebrengt enorm. Om te beginnen is de samenstelling van de bestuursraden onvoldoende doordacht, ook vanuit tactisch oogpunt. De raad van bestuur bestaat *grosso modo* uit mensen met dezelfde profielen, gelijkaardig in leeftijd en gender, die stuk voor stuk belangrijke functies opnemen binnen grote cultuurinstellingen in Gent. Hun tijd en aandacht is begrijpelijkerwijze versnipperd - ook zij hebben verschillende petjes te dragen. **De discontinuïteit in aandacht resulteert in een ontransparante situatie waarin verschillende bestuurders (of hun afgevaardigden) op verschillende momenten de rol van *spokesman* opnemen**. Een dagelijks bestuur dat in nauw contact staat met de coördinator probeert intussen via wekelijkse vergaderingen tegemoet te komen aan diens verzuchtingen dat hij te veel alleen staat op het veld. Maar ook deze mensen zijn beperkt in tijd. De Arsenaalsite blijkt niet iets wat je er zomaar ‘bij’ kan doen. Voor de eigenaars blijkt dit **gebrek aan een duidelijk, continu en tactisch aanspreekpunt problematisch**, hoewel ook van hun kant de communicatie moeizaam en soms chaotisch verloopt. De eigenaars verhouden zich nog het meest tot de meest *steady* aanwezigheid op het terrein: de coördinator. Die daardoor in een positie wordt geplaatst die zijn functie niet van hem vraagt.

Het tijdsgebrek (en het verlangen om vooruit te gaan) zorgt ervoor dat er naar de eigenaars toe een cruciale stap wordt overgeslagen die we ‘**menselijke massage**’ zouden kunnen noemen: de wederzijdse kennismaking en het voorzichtig ‘aanvoelen’ van elkaars werkwijze en belangen. De werelden van 3PK en CA liggen mijlener uiteen. 3PK is niet vertrouwd met het concept van tijdelijke invulling en de meerwaarde daarvan, CA niet met de realiteit van vastgoed en projectontwikkeling. Het opbouwen van wederzijds vertrouwen is in zo’n geval een *must* - in een proces van lang praten, lang aftasten, de juiste frequentie vinden.

Je zou je kunnen afvragen of CA, enthousiast en *eager*, **niet te vroeg in het proces komt**, niet te veel druk zet op een private partner die zelf nog nauwelijks zicht heeft op het beheer van de site. Vanaf het begin is ook duidelijk dat 3PK **moeite heeft met een ‘platform’ als**

gesprekspartner, dat het de duidelijkheid verkiest van een enkelvoudige organisatie en de evenementiële aanpak. Ook de **'open' programmatievorm** via een *open call* vormt een drempel - het bedrijf wil graag controle houden over wie er wat doet op het terrein. Collectiviteit, platformwerking, *bottom-up* - het zijn begrippen die 3PK vreemd zijn en waarrond een zeker inzicht moet worden 'ingemasseed'. De rust en de tijd ontbreken om te komen tot die noodzakelijke vorm van empathie.

Omslagpunt in het afkalven van de relaties lijkt het openingsweekend zelf in september 2022. Alle gesprekspartners getuigen dat er tot op dat moment bij 3PK een voorzichtige openheid bestaat voor de plannen van CA. Maar na 11 september klappt de communicatie vanuit de eigenaars gaandeweg toe. De komst van duizenden bezoekers en de vastgestelde onmogelijkheid om die publieksstromen te beheersen (enkele bezoekers wagen zich buiten de vrijgegeven delen) lijken de eigenaars te overweldigen. De *reality check* van het openingsweekend vertelt hen dat het terrein niet klaar is om geactiveerd te worden op deze collectieve manier - iets wat zelfs door gesprekspartners uit CA zelf wordt bevestigd.

Na de boete voor geluidsoverlast tijdens de open-air in het najaar van 2022 (die wordt betaald door CA) is er sprake van een **'vertrouwensbreuk'**. De vooringenomenheid dat de cultuursector 'haar goesting doet' kon door een gebrek aan ontmoeting nooit worden weggewerkt en wordt nu schijnbaar bevestigd: er valt met CA geen afspraken te maken. 3PK zit zelf in moeilijke gesprekken met de Stad Gent rond milieu en veiligheid, en vreest een verlies aan controle. Aan de andere kant van de tafel voedt dit de vooringenomenheid dat de eigenaars 'nooit geïnteresseerd zijn geweest in iets anders dan geld' - iets wat door de realisatie van het openingsweekend wordt ontkracht. Het vertrouwen, dat nooit echt kon worden opgebouwd, valt weg.

2.3. Aanpak, interne communicatie en representatie

'Er was een gebrekkige interne besluitvorming'

De ambities van CA zijn duidelijk en worden door de leden van de vzw gedragen. Over het *wat* bestaat eensgezindheid, over het *hoe* heel wat minder. Een deel van de leden wil vertrekken vanuit de actie - de 'doeners' - en van daaruit visie ontwikkelen; een deel vindt dat er te weinig tijd en energie gaat naar tactisch en strategisch gesprek - de 'denkers'. In de ideale wereld gaan doeners en denkers samen, vullen ze elkaar aan. Of worden denkers doeners. De aanstelling van een dagelijks bestuur dat wekelijks bijeenkomt om de coördinator te ondersteunen vangt ten dele de verlangens van de 'doeners' op om snelheid te maken. Maar het schisma (en daarmee de frustratie) blijft. Het ontbreekt de bestuurders - opnieuw - aan tijd om **de nodige zorg te besteden aan de stroomlijning van de vzw intern**. En om een juiste manier van spreken en luisteren te installeren. De omgangsvormen zijn niet altijd zorgzaam genoeg, zeggen meerdere gesprekspartners.

Hoe kan binnen een groep ieders stem worden gehoord, terwijl er haast mee gemoeid is? Gebeurt de besluitvorming wel voldoende breed en democratisch? **Hoe behoudt een organisatie - ook in tijden van stress - een gezonde en respectvolle vergadercultuur?** Het zijn geen bijkomstigheden, maar bestaansvoorwaarden voor het functioneren van een vzw. En wanneer ze veronachtzaamd worden, ondergraven ze de stevigheid van het collectief. En het het mandaat van de bestuurders.

CA ontspruit rechtstreeks aan het GKO, een breed overleg waarin ook de kleinere spelers zijn vertegenwoordigd. In de ledenlijst van CA overheersen de grotere spelers, maar deze spreken meermaals hun intentie uit om de kleinere vooral te 'ontzorgen'. Er blijft iets paternalistisch kleven aan deze intentie, ondanks de (door niemand betwiste) goede bedoelingen. Wanneer de interne communicatie dan ook nog eens onzorgvuldig gebeurt -

door haast, doordat wie gewoon is het woord te nemen dat ook steeds doet - kalft de interne cohesie snel af. Waardoor voor de leden, maar ook voor 3PK gaandeweg de vraag rijst hoe representatief CA *en cours de route* nog is voor 'de' Gentse cultuursector.

2.4. Externe communicatie

“Ze claimden de site alsof die van hen was”

Ook naar externe partners kan **de communicatie - timing, transparantie, maar ook: tone of voice** - beter. Bij de buurt gaat het om onvoldoende concrete informatieverstrekking over wat en wanneer er iets gaat gebeuren: zo ontstaat er misnoegdheid naar aanleiding van een aantal versterkte concerten in het najaar van 2022. Tegenover de eigenaars lijkt het meer te gaan om **een attitude van 'vanzelfsprekendheid'**. Vanuit een gevreesd ondergewicht - zie de eerder genoemde discrepantie tussen symbolisch en reëel kapitaal - zet men een hoge borst op. Die **power play** pakt verkeerd uit. De communicatiestijl verdiept de kloof en voedt het wantrouwen en de wederzijdse misperceptie.

Het wordt duidelijk dat de kloof tussen twee zo verschillende werelden niet kan worden overbrugd door te proberen de wereld van de ander te kopiëren - enkel door integer bij de eigen sterktes en waarden te blijven, en vanuit de respectvolle aanvaarding van het verschil te zoeken naar een ingang bij die ander. Dat is niet zweverig, het gaat heel concreet om het loslaten van oordelen en vermeende morele superioriteit, om met een open geest - een geest van gelijkwaardigheid - aan tafel te komen. **Blijven spreken in de eigen taal, in plaats van die van de ander te kopiëren, lijkt de beste garantie om tot een dialoog te komen.**

2.4. Mandaat

“We kregen moeilijk toegang tot CA”

Het mandaat van 'de' Gentse cultuursector voor CA komt in de loop van het proces onder druk te staan. Maar misschien schiet het ook buiten die culturele context te kort. CA ageert vanzelfsprekend vanuit de culturele belangen. Maar het lijkt soms te vergeten dat er noch vanuit de samenleving, noch vanuit de eigenaars daartoe een vraag is gesteld. De Landschapstekening van het GKO (2021) die de nood aan culturele ruimte aankaart vertrekt uiteraard opnieuw vanuit de belangen van de Gentse cultuursector. Ze biedt CA een verhaal dat de manier rechtvaardigt waarop CA zich 'groot maakt' als speler op het stadsveld. Maar wie prioritiseert cultuur eigenlijk als gesprekspartner boven andere domeinen zoals onderwijs, buurt, zorg, ...? **Wie legt de puzzel van wat een stad écht (en op dat moment) het meest nodig heeft?**

Het is evident dat de inzet voor CA eruit bestaat om cultuur op korte en op lange termijn te bekrachtigen als speler van belang. Maar wie kaatst, moet de bal verwachten. Veel van de geschetste 'teleurstelling' over het 'in de steek gelaten worden' heeft te maken met **verwachtingsmanagement** en een **gebrek aan bewustzijn over het actuele ontbreken van een mandaat**. Dat de Stad zich niet als één man achter CA heeft geschaard in de kwestie van de tijdelijke invulling, vloeit naast de genoemde redenen ook voort uit het feit dat cultuur niet als enige speler op dat veld staat. Commerciële, socio-culturele, educatieve, sportieve... organisaties verdienen evenzeer de aandacht van de Stad. Ook 3PK is in gesprek met verschillende sectoren, en niet alleen met commerciële ondernemers.

Niet dat dat belang van die andere domeinen of sectoren binnen CA wordt ontkend. In veel gesprekken is de teneur dat CA 'openstaat' om binnen het programma andere vormen van aanwezigheid (moestuintjes, horeca, sociale initiatieven, ..) als partners te 'faciliteren'. Soms is woordkeuze veelzeggend. Net zoals in het geval van de 'grote' en 'kleine' organisaties binnen CA 'geeft' de ene partij, de andere mag 'ontvangen'. In de gesprekken met niet-culturele partners wordt ondubbelzinnig gewag gemaakt van een ontoegankelijkheid van CA voor (veelal niet-culturele) spelers die niet tot de *inner circle* behoren. '

Nogmaals: het is de missie van CA om cultuur op korte en lange termijn een plaats te geven op de Arsenaalsite, en het is de verantwoordelijkheid van de stad om stadsbreed te kijken, alle maatschappelijke noden in kaart te brengen en deze tegen elkaar af te wegen. Een gesprekspartner uit CA zegt: 'De stad moet ervoor zorgen dat de meeste ruimte niet naar de hardste roepers gaat.' Doordat de culturele sector haar activiteiten publiekelijk en vaak gemediatiseerd uitvoert, lijkt ze al gauw zo'n harde roeper. Bovendien zat CA het snelst van allemaal aan tafel, leek de cultuursector direct aan de bal - zonder op de andere sectoren te wachten, te kijken hoe het spel eventueel samen kon worden gespeeld.

De Stad heeft de belangen van de cultuursector niet eenduidig en exclusief prioritair gesteld. De verontwaardiging daarover lijkt groot. Maar kan het zijn dat de Stad hier precies de rol heeft gespeeld die van haar wordt verwacht - namelijk het inbedden van de culturele belangen in het bredere algemeen belang? Kan het zijn dat de cultuursector, alle zelfperceptie ten spijt, zich in een concurrentiepositie heeft laten drukken ten aanzien van andere potentiële spelers op de Arsenaalsite? **Zou een sectoroverschrijdende blik en een grotere openheid voor gelijkwaardige samenwerking met andere sectoren niet zorgen voor een breder maatschappelijk mandaat én een grotere slagkracht?**

MEE TE NEMEN uit VORM

- >>> Tijd en continuïteit in aandacht voor het project en opzet van de projectstructuur
- >>> *Kairos*: is het het juiste moment om te handelen?
- >>> Zorg voor interne organisatie, representatie en communicatie
- >>> PR: integere communicatie vanuit de eigen sterktes
- >>> Sectoroverschrijdende partnerschappen voor een breder mandaat

3. INHOUD

3.1. De programmatie die niet mocht zijn

“Waarom hebben we geen pallet gezet met twee muzikanten op?”

De activiteiten van CA kunnen slechts een beperkt aantal maanden plaatsvinden, tot eind december 2022. Binnen die beperkte tijdsspanne is het niet mogelijk een invulling te voorzien die echt 'groeit' op locatie. Het is logisch dat de activiteiten die eerste periode vrij regulier aandoen en vooral uitgaan van de stichtende spelers. Het zijn de dingen die mogelijk zijn binnen een eerste, snel opgezette testfase. Het gewenste vervolg - waarbij veel kleinere en diverse spelers op basis van de *open call* het terrein zouden laten leven - heeft zich nooit kunnen ontwikkelen. Maar die eerste vorm van programmatie creëert wel de perceptie dat de Arsenaalsite een speelterrein wordt voor de grotere cultuurspelers.

Naast het reeds geschetste afbrokkelen van intern mandaat is dat ook iets dat de eigenaars waakzaam maakt. Want hoezo, gaat die cultuursector - die in die eerste testfase ook een

vorm van horeca met zich meebrengt - geld verdienen op het terrein dat zij met enorme investeringen hebben ontsloten? **Het verlangen om 'erin te vliegen' en meteen 'alles te geven' zorgt bij aanvang voor een publiekssucces, maar uiteindelijk keert die vorm van knaldrang zich tégen CA.** De succesvolle aftrap kent geen verder vervolg.

Verskillende gesprekspartners opperen dat **een start in de luwte**, met een paar kleine initiatieven, wellicht minder afschrikwekkend had gewerkt en het draagvlak bij de eigenaars misschien had vergroot. Het traject van de Nomadic school of arts is in dat opzicht verhelderend. Enkel dit KASK-project loopt verder tot in 2023 en belichaamt in zekere zin de ambities van CA, maar dan in een pedagogisch laboratorium: een langdurig(er) traject dat van onderuit groeit op basis van *open calls*, kleinschalig evenementieel is, gericht op experiment en maar beperkt publiek toegankelijk. De vertegenwoordiger van de eigenaars, Alexander Proot, geeft meermaals aan geen enkele moeite te hebben met deze kleinschalige activiteiten of interventies van de Nomadic school of arts. **Wél een pijnpunt blijft de collectieve werking en de open programmatievorm - de eigenaars wensen duidelijkheid over wat er op hun terrein gaat gebeuren en door wie.** Deze frictie is moeilijk weg te nemen. Zolang CA kiest voor een faciliterend platform, zal dit een punt van onderhandeling blijven.

3.2. Een piramide op zijn kop

“Alle rollen liepen door elkaar”

CA komt aan de start met doelstellingen op korte termijn (de tijdelijke invulling, ruimte creëren voor kunstenaars en onderzoekers, ...) en op lange termijn (cultuur verankeren in de uiteindelijke permanente invulling). De gesprekken samenlegend rijst vooral een beeld op van **een mismatch tussen wat er binnen welke termijn dient te gebeuren, op welk niveau en door wie.** Met als metafoor: de piramide.

Een tijdelijke invulling groeit *bottom-up*, uit een brede groep kleinere organisaties of participanten onder de vleugels van een beheersorganisatie. Zij zijn degenen die het *doen*, op **operationeel niveau** - zij vormen de basis van de piramide. In het plan van Robert Monchen was deze 'humuslaag' aan operationele spelers in al zijn diversiteit aanwezig. Om hen de kans te geven in actie te komen dient er op **tactisch niveau** - het midden van de piramide - eerst een kader te worden gecreëerd rond de beschikbaarheid van het terrein, rond het beheer en de financiering. De grondslag van deze afspraken wordt veelal gelegd door (een) organisatie(s) met grotere slagkracht, een sterkere onderhandelingspositie en voldoende ondernemingspower - financiële slagkracht. Tenslotte moeten op **strategisch niveau** de politieke neuzen in dezelfde richting staan rond de noodzaak en wenselijkheid van tijdelijke invullingen *tout court*. Rond die politieke tafel zitten enkel de spelers die op dit niveau impact kunnen uitoefenen - gewoonlijk de 'grootste' organisaties.

In het concrete geval van CA staat, ietwat kort door de bocht, de piramide op zijn kop. Waar er een brede basis dient te zijn, staat een coördinator die naast zijn operationele taken en ongewild ook aanspreekpunt wordt voor de buurt en de eigenaars, met andere woorden: tactische taken opneemt. 'Op het veld' staan naast hem alleen de dagelijks bestuurders, alle vertegenwoordigers van grotere huizen, die ondanks hun grote inspanningen hun tijd moeten verdelen over het eigen huis en de Arsenaalsite. Soms staan ze daar ook letterlijk, met de veegborstel in de hand, zoals tijdens de symbolische 'veegactie' in 2020. Het is een hartverwarmend beeld van samenhang en enthousiasme: grote en kleine Gentse cultuurspelers staan zij aan zij. Toch klopt er iets niet aan. Twee jaar later ruimt CA (als afgeleide van het GKO) nog steeds zelf puin, terwijl het intussen haar opdracht is om tactisch aan de slag te zijn. Maar in de tactische onderhandelingen met de eigenaars en de strategisch-politieke gesprekken met de de Stad - top van de piramide - zijn er nu eens te

veel vertegenwoordigers aanwezig (een bezoek aan het stadhuis met een tiental mensen) als dan weer te weinig, wanneer er geen duidelijk aanspreekpunt te bekennen valt.

Kortom: **de piramide moet op haar basis vallen**. Een beheersorganisatie op operationeel niveau, zonder eigen huis of artistiek project maar exclusief gericht op het faciliteren van de tijdelijke invulling, lijkt een eerste stap in de goede richting. Zo'n beheersorganisatie kan verschillende tijdelijke invullers (culturele en niet-culturele) verenigen, moet zich verhouden tot de andere (ook commerciële) invullers die nu al op het terrein aanwezig zijn en zo een integrale visie op de tijdelijke invulling van de site ontwikkelen. **Vertrekkend vanuit de concrete plek, niet vanuit een strategisch plan**. Daarnaast zijn de bestuurders van CA, mogelijks aangevuld met bestuurders uit andere sectoren en vertegenwoordigd door één aanspreekpunt, nog steeds het best geplaatst om het tactische en strategische werk op te nemen.

3.3. De lange termijn - maar waarheen?

“Wat is onze stip aan de horizon?”

De ambities van CA op langere termijn zijn, om het zacht uit te drukken, aanzienlijk. In eerste instantie mikt het platform op het creëren van een 'ruimte voor cultuur' binnen de uiteindelijke invulling van de Arsenaalsite. Bovendien is er bij de cultuurspelers een **verlangen om, voorbij de Arsenaalsite, mee te spreken in het verhaal van Gentse stadsontwikkeling tout court**. De vzw is in die zin niet gebonden aan de fysieke plek van het Arsenaal, maar zou kunnen een vehikel worden waarmee de cultuursector zich ook bij de ontwikkeling van andere projecten manifesteert. In een nog verdere droom oefent CA een voorbeeldfunctie uit waarop de cultuursector in andere steden zich ent, teneinde de 'culturele stem' te laten klinken in elk verhaal van stadsontwikkeling.

Wat de eerste ambitie betreft is de 'doorkijk' of 'doorstroom' van een tijdelijke naar een permanente invulling niet gegeven. Een tijdelijke invulling kan ook gewoon tijdelijk zijn - en perfect haar kortetermijndoel dienen. Alleen: veel gevallen van - geslaagde - *placemaking* monden op die manier uiteindelijk uit in het verdwijnen van de 'zachte' spelers van het terrein op het moment dat het project wordt gebouwd. De rol die zij mogelijk spelen bij de gentrificatie van datzelfde gebied wekt onbehagen op. **Wanneer de tijdelijke invulling toch verankering krijgt in de permanente invulling, heeft ze haar rol vervuld als 'seismograaf': er zijn op basis van de tijdelijke werking noden en behoeften gedetecteerd die een antwoord hebben gekregen in de uiteindelijke invulling**. Dit is het grotere verhaal dat onder de 'open programmatie' ligt: het zichtbaar maken van veel kleine praktijken en spelers als in een kweektuin, waaruit vervolgens de meest urgente worden geplukt om een duurzaam vervolg te krijgen. **Dit grotere verhaal is in de plannen van CA misschien onvoldoende precies benoemd geweest**. 'Ruimte voor cultuur' betekent eigenlijk: ruimte voor de vormen van cultuur die hebben bewezen te beantwoorden aan een bepaalde nood.

Als de idee van 'nood' al onvoldoende wordt gearticuleerd met betrekking tot de eerste ambitie, dan betekent dat voor de volgende ambities de doodsteek. Deze dimensie werd uitgebreid besproken bij de kwestie rond 'mandaat'. De verantwoordelijkheid om stadsbreed te kijken kan niet enkel bij de Stad worden gelegd. **Ook bij de cultuursector zelf mag er een gezond bewustzijn leven over de inbedding van de eigen belangen in een breder kader**. Juist dat bewustzijn scherpt de nood aan om dubbel en dik te investeren in een sluitend verhaal. 'Ruimte maken voor cultuur' moet in de langetermijnvisie van CA het enige, onontkoombare antwoord zijn op een bredere maatschappelijke behoefte. Is die maatschappelijke vraag overtuigend genoeg geformuleerd door CA? Of heeft de Stad Gent - in haar politieke gedaante - ze onvoldoende opgepikt?

Er zijn de laatste jaren behoorlijk wat pagina's volgeschreven rond culturele infrastructuur in Gent. Naast de Landschapstekening van het GKO ook het Masterplan Cultuurinfrastructuur en er zijn de werven rond de Gentse opera, Arca en Minnemeers, het spook van de grote zaal dat steeds weer opdoemt. Het is in deze context dat een strategische langetermijnvisie rond de Arsenaalsite zich moet positioneren - vanuit het realistische perspectief ook dat de Stad Gent armlastig is en er te midden van deze veelheid aan infrastructurele projecten en ambities keuzes zullen moeten worden gemaakt. **Middelen en ruimte zijn schaars. Wat is de plek van cultuur binnen dit ruimtegebruik? Hoe kan de Arsenaalsite een aantal ambities die al leven in Gent structureel opvangen?** Is er stadsbreed draagvlak voor nieuwe culturele infrastructuur - en kunnen we ook leven met een negatief antwoord op die vraag? En in het beste geval: wie heeft de handen vrij om het te doen en wie gaat dat betalen?

Dit is het punt waarop de strategische denkers binnen CA, de instituten met politiek en financieel gewicht, écht aan zet zijn: in het formuleren van een toekomstvisie, eentje waarin cultuur haar rechtmatige rol opneemt te midden van alle andere maatschappelijke actoren. **In het schrijven van een goed verhaal over het waarom.** En in het voortdurend, ononderbroken agenderen van die gedetecteerde nood. De tragiek in het verhaal van CA is dat er enerzijds wordt gezegd dat de organisatie te weinig bezig was met het hier en nu, en anderzijds dat er te véél werd gefocust op de korte termijn, en dat de lange termijn uit het oog werd verloren. Alle gesprekspartners hebben gelijk. Zoals reeds vastgesteld gaat het niet om tegengestelde visies, maar om een verkeerde verdeling van rollen en verantwoordelijkheden. De piramide op zijn kop.

MEE TE NEMEN uit INHOUD

- >>> *Think small*: in de concreetheid vertrekken vanuit de luwte, en vanuit de plek
- >>> Een betere rolverdeling: laat elke speler werken op zijn niveau, operationeel, tactisch of strategisch
- >>> Aparte beheersorganisatie is nodig
- >>> De strategische langetermijnvisie moet stadsbreed onderbouwd zijn

4. Stand van zaken juni 2025

“Zelfs de mislukking heeft impact gehad”

Na de afgesprongen onderhandelingen met CA en het laten inslapen van de vzw CA (juni 2023) is de activiteit op de Arsenaalsite niet verdwenen. Het plaatje aan locatiehuurders oogt vandaag erg gemengd: van Moskou Markt tot Kampioenschappen Beach Volley en *afterwork parties*. Het is een transparant en individueel verhuurmodel, geen collectief platform voor kwetsbare cultuurorganisaties, maar het is niet louter en alleen gericht op commerciële belangen. 3PK geeft zelf aan in dat verhuurtraject stappen te hebben gezet. Het onderhoudt goede contacten met zowel de buurt (bijvoorbeeld rond geluidsversterking) als met verschillende culturele organisatoren. Er zijn verschillende tarieven voor verschillende huurders - de grote commerciële spelers betalen meer dan socio-culturele initiatieven. Tot spijt van wie het benijdt: **steeds meer spelers vinden de weg naar de site, de sneeuwbal is aan het rollen en zal de komende jaren alleen maar groeien** - zij het misschien niet op de manier waarvan CA droomde.

Wat is er nog mogelijk? De meeste hallen zijn momenteel in verhuur. Maar er is ruimte voor meer activiteit, geeft de woordvoerder van het consortium aan. **3PK staat open voor**

nieuwe gesprekken rond tijdelijke invulling, ook vanuit CA. 3PK benoemt als voorwaarde wel: transparantie. Duidelijkheid over wie CA is, wat CA precies gaat doen, hoe het dat gaat doen en wat het gaat kosten. Alleen zo kan het vertrouwen worden gebouwd.

Intussen is ook, in opdracht van de eigenaars, het **masterplan** (maart 2025) door de architecten van B-city het masterplan opgeleverd voor de Arsenalsite. Daarin werd plaats ingetekend voor cultuur. Daarmee wordt minstens het belang van de site voor cultuur onderkend - het werk van CA heeft daartoe beslist bijgedragen, ondanks het hobbelige traject. **Ook zonder de uitwerking van de tijdelijke invulling is de Arsenalsite op de kaart gezet - letterlijk - als een plek met potentieel voor het vervullen van culturele functies.** Met dit masterplan komt er ook voor het eerst zicht op het 'fysieke' toekomstperspectief van de site: het is nu duidelijk welke hallen blijven staan, welke hallen verdwijnen, welke worden gerestaureerd. De politieke vertegenwoordigers laten, ondanks de moeilijke financiële situatie van de Stad Gent, voorzichtig ruimte voor een nieuw begin.

Alles is nog mogelijk, zo geven verschillende gesprekspartners aan. Het duurt nog jaren voor in Gentbrugge de eerste schop in de grond gaat. Moet zo'n doorstart gemaakt worden door CA, of door een nieuwe organisatie? Moet er überhaupt opnieuw gesproken worden over de Arsenalsite, of kan CA zijn *learnings* beter inzetten bij toekomstige opportuniteiten? In ieder geval moet het gesprek over de rol van cultuur bij stadsontwikkeling opnieuw opgepikt worden, door CA of door het GKO, zodat de sector klaar is wanneer zich nieuwe avonturen aanbieden.

Hoe het ook zij: niemand, maar ook niets gaat verloren. Niets is verloren.