

# VISIE, STRATEGIE EN ACTIEPLAN BIJLOKESITE

Eindrapport  
februari 2018

endeavour



MISS MIYAGI

PLACEMAKING

Dit eindrapport is een vertaling van de begeleidingsopdracht die werd uitgevoerd tussen september 2017 en februari 2018. De input voor dit rapport werd verzameld door Endeavour en Miss Miyagi in samenwerking met verschillende stadsdiensten en alle partners op de Bijlokesite.





# VISIE, STRATEGIE EN ACTIEPLAN BIJLOKESITE



## Colofon

endeavour

Ndvr cvba  
Rijnkaai 37, 2000 Antwerpen  
Tel +32 478 25 62 12  
info@endeavours.eu  
www.endeavours.space

  
**MISS MIYAGI**  
PLACEMAKING

Miss Miyagi bvba  
De hoorn, Sluisstraat 79/3, 3000 Leuven  
Tel +32 487 84 61 81  
info@missmiyagi.eu  
www.missmiyagi.eu

# INHOUDSOPGAVE

<b>PG 7</b>	Hoofdstuk 1:	Inleiding
<b>PG 11</b>	Hoofdstuk 2:	Procesaanpak
<b>PG 21</b>	Hoofdstuk 3:	Omgevingsanalyse
<b>PG 61</b>	Hoofdstuk 4:	Ruimtelijk behoefteonderzoek
<b>PG 81</b>	Hoofdstuk 5:	Visie en strategie
<b>PG 87</b>	Hoofdstuk 6:	Overlegstructuur
<b>PG 93</b>	Hoofdstuk 7:	Actieplan
<b>PG 97</b>	Hoofdstuk 8:	Aanzet masterplan

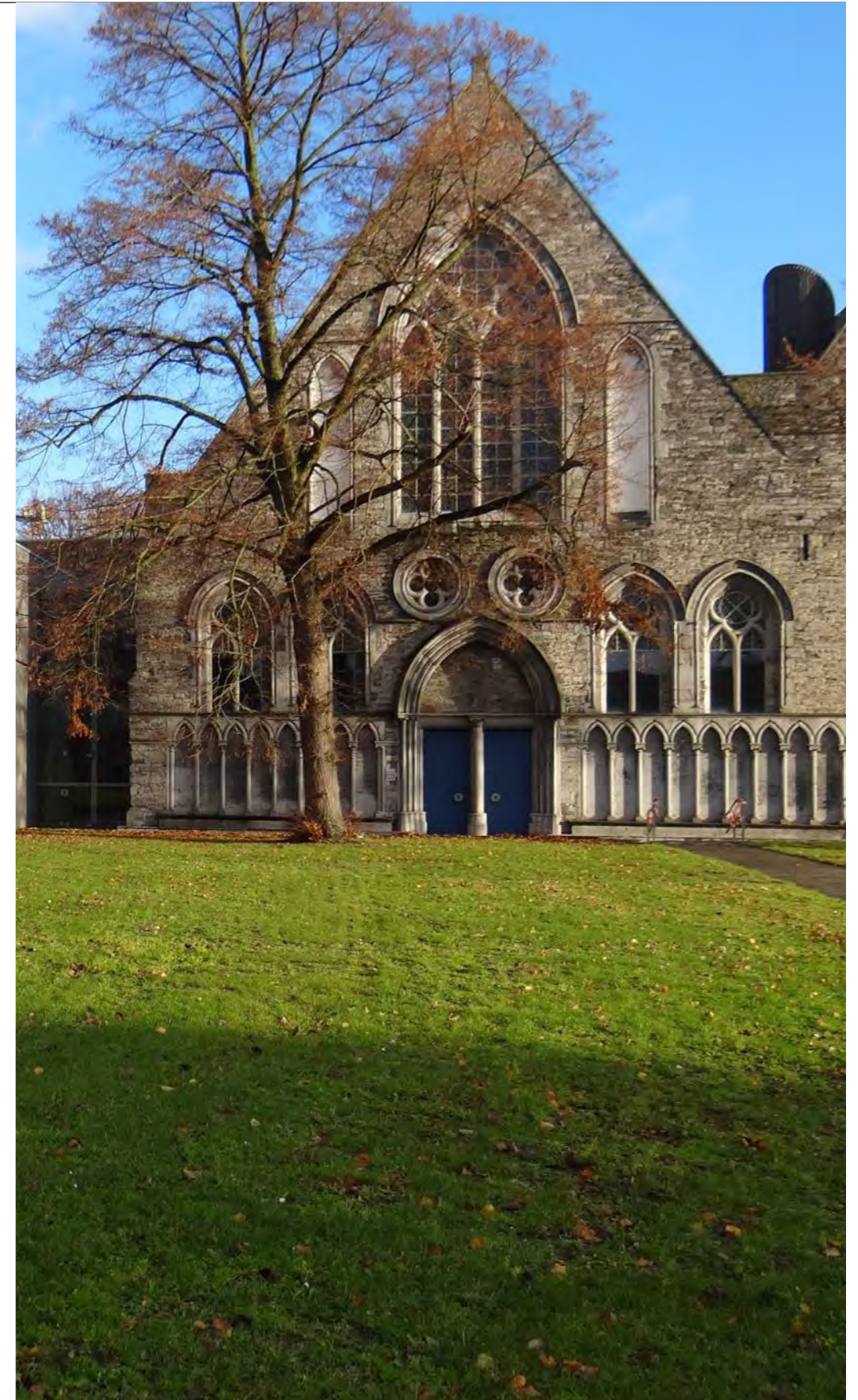




# HOOFDSTUK 1: INLEIDING

De Bijlokesite is een cultuurplek in volle ontwikkeling, haar diverse groep bewoners bieden talloze mogelijkheden voor nauwere samenwerking. Naast een bruisende cultuurplek is de Bijloke tevens een oase van rust vlakbij het stadscentrum.

Zowel de Stad als de partners op de site hebben de ambitie om van de Bijlokesite een coherente en inspirerende motor voor kunsten, erfgoed en stedelijke ontwikkeling te maken. Daarom werd een opdracht uitgeschreven om een onderzoek uit te voeren en een ontwikkelingsvisie en strategie op te maken met bijhorend actieplan.





## DE BIJLOKESITE

In de offerte van Endeavour en Miss Miyagi werd reeds gesteld dat de Bijlokesite doorheen de jaren is uitgegroeid tot een rijke verzameling van culturele spelers. Ruimtelijk evolueerde de site gaandeweg mee met de inhoudelijke verrijking ervan. De verschillende huizen op de site zijn stuk voor stuk sterke merken met een eigen werking, community en specifieke ruimteclaim. Vandaag zijn we op een punt aanbeland waarop deze huizen beslissen om eenvormig naar buiten te komen met de gedeelde kwaliteiten van wat organisch gegroeid is en vandaag bloeit op de Bijlokesite. De impact van een synergie in communicatie, organisatie en infrastructuur zou zo groter moeten zijn dan de som van alle inspanningen die deze huizen hoe dan ook leveren om hun missies te vervullen.

De vaststelling is echter dat over de ambities, kruisbestuiving, waarden en kansen reeds uitvoerig werd gediscussieerd en stelling ingenomen. De expertise van de betrokken partners en bewoners van de site is groter dan die van ons team. Endeavour en Miss Miyagi hebben niet de ambitie om het inhoudelijke luik te 'bedenken', wel om het gesprek er rond te structureren en de puzzelstukken samen te leggen, in de vorm van een 'charter'. Aan de hand van bewezen methodieken, lijkt het hier de kunst vooral te luisteren, te analyseren, bij te sturen waar nodig en vervolgens de conclusies helder te formuleren in een inhoudelijk kader, waarbij steeds de erkenning als Vlaamse kunstinstelling in 2020 als Big Hairy Audacious Goal voor ogen wordt gehouden.

De sterkte van de Bijlokesite ligt hem volgens ons echter niet enkel in de gedeelde waarden van de verschillende organisaties, maar ook in de sociaal-ruimtelijke kwaliteiten en potenties van de site. De ligging en de infrastructuur vormt dé aanleiding en opportuniteit voor een nauwere samenwerking. Enkel een communicatieoefening doen zou ons inziens voorbij gaan aan de sterke kwaliteiten die schuilen in de ruimtelijke context waarin de site en haar verschillende onderdelen zich bevinden. Het is de verwachting dat vooral ruimtelijke ingrepen in de toekomst kunnen bijdragen om met een gedeelde infrastructuur ook inhoudelijk een samenhangend verhaal te brengen.

Daarom stelden wij in de offerte voor om de hele visievorming rond de toekomst van de site in de eerste plaats te laten vertrekken vanuit de ruimtelijke context ervan. De toekomst van de site en de ruimtelijke verandering ervan zal niet enkel impact hebben op de organisaties en hun bezoekers zelf, maar ook op de omwonenden, Gent en het culturele veld dat tot ver daarbuiten reikt. Wij stellen daarom ook voor om dit proces van visievorming, strategie en actie aan te wenden als buitenkans om van meet af aan lokale en bovenlokale kennis te betrekken bij de opbouw van de funderingen van dit nieuwe huis.



De verschillende organisaties zullen door dit inclusieve proces - waarin geluisterd wordt naar buurt en andere betrokkenen - hun maatschappelijke missie niet enkel uitdragen, maar ook opnemen in de kern van de organisatie.

Het zit in het DNA van zowel Miss Miyagi als Endeavour om in hun projecten steeds te onderzoeken hoe de oplossing van ruimtelijke vraagstukken een inhoudelijk, programmatorisch en inhoudelijk verschil kunnen maken.

Het team Endeavour / Miss Miyagi stelde daarom volgende aanpak voor in 3 stappen:

- Visie-opbouw over de toekomst van de site
- Opzetten van een organisatiemodel
- Actieplan





# HOOFDSTUK 2: PROCESAANPAK

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van het gevoerde proces. Op de startvergadering werd een mandaat gevraagd om in de eerste fase met zo veel mogelijk partners van de site in dialoog te kunnen gaan. Op basis van de input uit deze gesprekken werd de verdere methodologie verfijnd.





## GESPREK ALS EERSTE AANZET

Voor de kennismaking met de gebruikers werd gekozen voor bilaterale gesprekken met alle partners op de site. Over een periode van twee maanden werden in totaal 10 interviews gehouden met (clusters van) partners en bevoegde diensten. Onderstaande vragenlijst geeft een indicatie van de vragen die gesteld werden als leidraad voor de gevoerde interviews. De antwoorden van iedere partner zijn te vinden in de bijlage op het einde van dit rapport.

Bij deze gesprekken ging het steeds om het begrijpen en in kaart brengen van gebruikspatronen, spanningsvelden en uitdagingen voor de bewoners apart en de site in het algemeen.

### WERKING PARTNER

Doel: Basiskennis verwerven over de partner

NAAM ORGANISATIE:

AANWEZIGEN INTERVIEW:

KORTE INHOUDELIJKE BESCHRIJVING:

AANWEZIGHEID OP DE SITE:

### ORGANISATIESTRUCTUUR PARTNER

Doel: Kennis verwerven over de werking van de partner

JURIDISCHE STRUCTUUR:

AANTAL MEDEWERKERS:

AANTAL BEZOEKERS/STUDENTEN/...:

EIGENDOMSSTRUCTUUR:

FACILITAIR BEHEER:

### ANALYSE PATRIMONIUM

Doel: De huidige bezetting en toekomstige ruimte-vraag van iedere parter bevragen, alsook de uitdagingen van de site boven halen.

AS IS 2017:

EXTRA GEBOUWEN/ACTIVITEITEN BUITEN DE SITE:

PIPELINE 2020.:

RUIMTEVRAAG:

STAAT VAN HET GEBOUW:

3 GROOTSTE TROEVEN & TEKORTKOMINGEN:

RUIMTELIJKE OPPORTUNITEITEN:

### BIJLOKE SITE EN KRUISBESTUIVING

Doel: Een beeld krijgen op de verhouding tussen de partner en de Bijlokesite, evenals een beeld krijgen op zijn liggen binnen het (Gentse) cultuurlandschap.

OVERZICHT WERKING DOORHEEN EEN WEEK ÉN DOORHEEN EEN JAAR:

HOE WORDT DE BUITENRUIMTE GEBRUIKT:

INHOUDELIJKE SAMENWERKING VANDAAG OP DE BIJLOKE SITE:

RUIMTELIJKE SAMENWERKING VANDAAG BINNEN DE SITE:

WORDEN RUIMTES EXTERN VERHUURT EN WELKE VERGOEDING STAAT DAAR TEGENOVER:

3 GROOTSTE TROEVEN, 3 GROOTSTE TEKORTKOMINGEN VAN DE BIJLOKE SITE:

3 GROOTSTE TROEVEN, 3 GROOTSTE STRUIKELBLOKKEN QUA SAMENWERKING / KOEPELIDENTITEIT:

WELKE COLLECTIEVE RUIMTES ZOU U GRAAG AAN DE BIJLOKE TOEVOEGEN EN WAAROM:

WELK ZIJN DE BELANGRIJKSTE INHOUDELIJKE PARTNERS BUITEN DE BIJLOKE SITE:

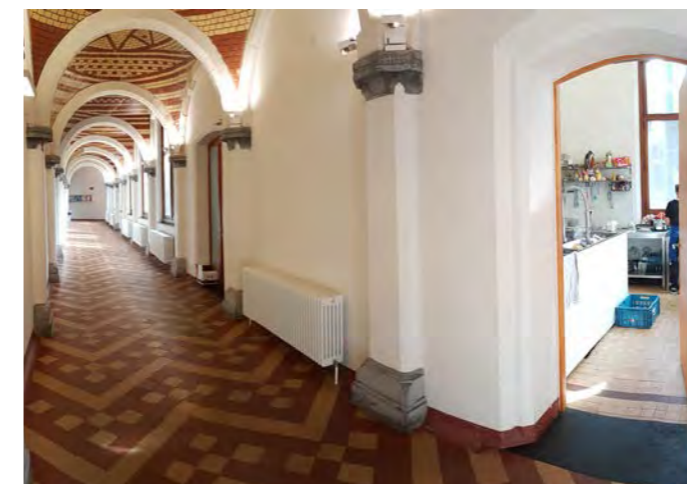
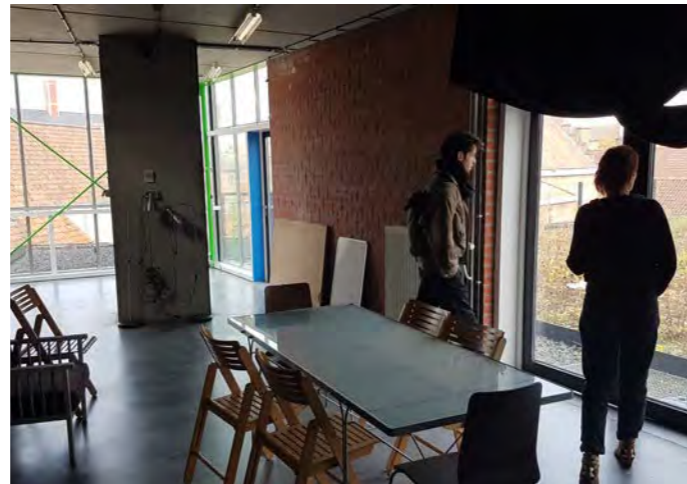
WELKE EXTERNE PARTNER ZOU U GRAAG OP DE BIJLOKE VERWELKOMEN EN WAAROM:



## EERSTE LEZING

Vanuit deze gespreken ontstond een eerste lezing van de Bijloksite, die werd voorgesteld op de stuurgroep-vergadering van 16 november 2017.

Wij hebben **De Bijlokesite** leren kennen als een **historische site** met een **ongekende** (letterlijk en figuurlijk) **diversiteit** aan **sterke internationale spelers**, actief in diverse culturele **vakgebieden** (dans, muziek, beeld, architectuur, ...) en **vormen** (productie, presentatie, educatie, ...) met aandacht voor **jonge talenten** én met open minded en ambitieuze jonge mensen **aan het roer** waardoor na jaren aan de weg te timmeren nu een **momentum** is ontstaan om de site naar een **hogere niveau** te tillen. Maar de **uitdagingen** zijn niet min. De **ad hoc** manier van stapsgewijs ontwikkelen laat een **onsamenhangend geheel** na met een ongelooflijke **diversiteit** aan gebouwen, **noden** en **(nood)oplossingen** en een sterk **verknipt eigendomsrecht**. Van nieuwe architecturale **parels** tot niet ARAB conforme én **onveilige** huurpanden de stad Gent onwaardig. Bovendien verdwijnen de **bepaalde ontwikkelingsopportuniteiten** en daarmee de manoeuvreer / bijstuurruimte als sneeuw voor de zon... Met de diversiteit aan condities en werkingen komen zeer **diverse verwachtingen**; extra ruimte, extra **identiteit**, extra **kruisbestuiving**, extra werkmiddelen, minder **inefficiëntie**, .... Ondanks of dankzij (?) deze culturele wirwar ontstond doorheen de jaren een vruchtbare amalgaam aan (in)formele contacten en **samenwerkingsverbanden**, tussen organisaties maar nog meer tussen **mensen**. De Bijlokesite hangt aaneen door mensen, **energiestromen** die slechts zelden ondersteund worden door (gemeenschappelijke) juridische en /of ruimtelijke **entiteiten**... Op een boogschuit van het centrum maar toch een wereld op zich, met een zwak voor **duurzaam stad maken**, een site **op zoek** naar haar plaats in de stad, een site die je niet onmiddellijk vindt, waar je niet kan eten na 18u en waar je eenmaal aangekomen opnieuw **verloren loopt** om onderweg, met wat geluk, achter en tussen de blinde muren, **plekken te ontdekken** waar eindelijk nog **ruimte** is om **tijd** te maken.





## GEWIJZIGDE PROCESAANPAK

De belangrijkste tussentijdse conclusies van deze eerste interviews was de analyse dat (1) die **sterke merken** op de Bijloke vandaag **aaneenhangen door mensen** en (2) dat **ruimte/identiteitsvragen** als een **dynamisch proces** vasthangen aan exploitatieoplossingen, mogelijke strategische acties, ...

- Heel concreet hangt bijvoorbeeld de ruimtevraag naar een atelier of repetitieruimte af van een exploitatiemodel dat in staat is om ruimtes te delen.
- Ook gaven veel gebruikers aan dat het waardenkader moet kunnen groeien door concrete acties samen te ondernemen.

Onder meer door deze lezing werd op diezelfde stuurgroep een gewijzigde procesaanpak voorgesteld en aanvaard. In tegenstelling tot het oorspronkelijke voorstel, worden visie, organisatiemodel en actieplan, als één geheel aangepakt, omdat deze, ons inziens, niet los van elkaar kunnen worden gezien. Daarom stelden Miss Miyagi en Endeavour een methodiek voor die (1) maximaal grensoverschrijdende uitdagingen integraal/samen benadert en (2) de oplossing maximaal bij de stakeholders zoekt, omdat volgens ons het belangrijkste is dat de huidige stakeholders maximaal met het project en met elkaar betrokken zijn. Dit is minstens even belangrijk als de concrete oplossingen die uit deze studie voortvloeien.

Oorspronkelijke procesaanpak



Gewijzigde procesaanpak



## DESIGN THINKING

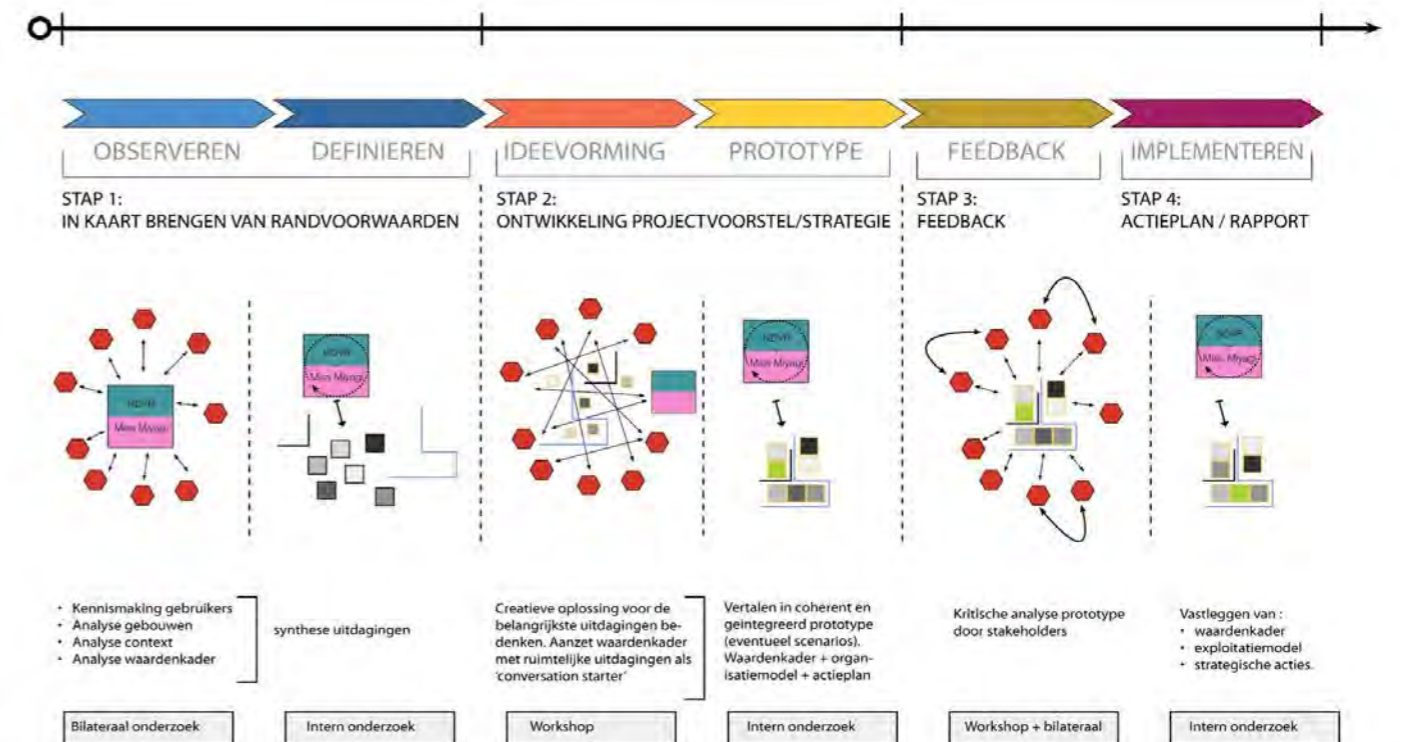
De voorgestelde aanpak sluit aan bij de methodiek van Design Thinking, waarbij men in een iteratief proces tot een ontwerp komt. Dat betekent dat er zo snel mogelijk naar een prototype wordt gestreefd, waar zeer concretere feedback op kan worden gegeven om tot een beter resultaat te komen.

In deze **eerste stap** wordt verder gewerkt aan het begrijpen en in kaart brengen van de uitdagingen op de site via bilaterale contacten met de verschillende stakeholders. Hieruit distilleren wij de uitdagingen en waarden waar wij het samen over willen hebben.

De **tweede stap** is een eerste workshop met alle stakeholders (die gehouden werd op 14 december 2017) Daarin worden de oplossingen voor deze uitdagingen in de breedte verkend. Op basis van deze mogelijke oplossingen wordt een geïntegreerd en inspirerend prototype gemaakt

De **derde stap** is een tweede workshop waarin dit geïntegreerd prototype een efficiënte én inspirerende basis vormt om samen keuzes scherp te stellen.

Om zo in een **laatste stap** te komen tot een definitief advies over een mogelijk geïntegreerd ontwikkelingsmodel (ruimte/identiteit/exploitatie/acties).



## GEDEELD WAARDEKADER

Vóór we het hebben over oplossingen voor uitdagingen willen we een gedeeld waardenkader onderzoeken van waaruit de oplossingen benaderd kunnen worden.

Op basis van de gesprekken met al de verschillende gebruikers (én eerder geschreven teksten door de gebruikers) werd geprobeerd om een aantal gedeelde waarden concreet te maken. We pretenderen niet dat deze helemaal juist zijn maar we geloven wel dat een heel concrete 'voorzet' de juiste manier is om ze scherp te krijgen.

Deze waarden (die soms afwijken van de bestaande voorzetten) werden tijdens de eerste workshop gepresenteerd en toegelicht. Daarna werden deze waarden op enkele grote bladeren in de ruimte gehangen. De aanwezige gebruikers krijgen post-its om bemerkingen of herformuleringen voor te stellen en nadien worden de bemerkingen in groep overlopen.

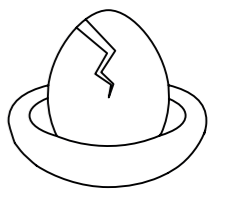
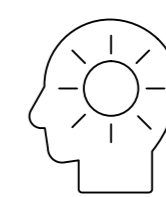
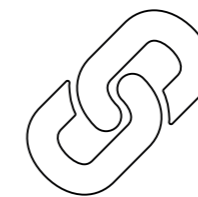
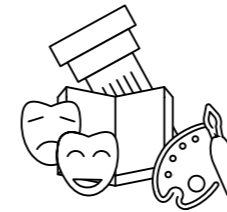
Na deze eerste workshop werden de gegeven aanpassingen en suggesties verwerkt, de volgorde werd gewijzigd en sommige waarden werden geclusterd. Dit waardenkader is een aanzet, we geloven niet dat iedere waarde en nuance al precies helemaal juist zit. Wel willen we stellen dat er veel consensus en bereidheid was om relatief snel tot deze waarden te komen. Het feit dat ze voor sommige partners misschien als 'te evident' worden ervaren is, gezien de toch grote en diverse groep van gebruikers, eerder een zegen dan een probleem.

### Gedeelde waarden zoals voorgesteld op de eerste workshop op 14 december.

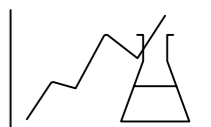
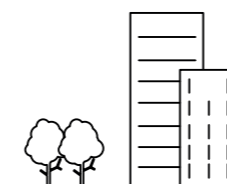
- (1) De Bijloke wil een multidisciplinaire cultuurcampus zijn waarbinnen zeer diverse culturele disciplines en actoren elkaar versterken.
- (2) De Bijloke wil een broedplaats zijn waar jonge talentvolle cultuurmakers tijd en ruimte krijgen om zich te ontwikkelen.
- (3) De Bijloke wil een erfgoedsite zijn die op een hedendaagse manier haar geschiedenis integreert in haar werking.
- (4) De Bijloke wil een groene long en rustplek zijn voor haar gebruikers en de buurt.
- (5) De Bijloke wil een sterk merk zijn dat verder bouwt op de sterke merken die de individuele partners vandaag zijn en willen blijven.
- (6) De Bijloke wil een levendig stadsproject zijn dat een actieve bijdrage kan leveren aan de duurzame stedelijke ontwikkeling van de buurt en bij uitbreiding de stad Gent.
- (7) De Bijloke wil een internationale speler zijn met een blik op de wereld maar met een sterke lokale verankering in Gent.
- (8) De Bijloke wil een productieplek voor cultuur zijn in de brede zin (van onderwijs tot productie, reflectie en presentatie) en wil een unieke rol opnemen in de link daartussen.
- (9) De Bijloke wil een dynamisch proces zijn eerder dan een eindproduct waarbij in dialoog tijd en ruimte geïnvesteerd wordt in de bovenstaande gedeelde waarden.

### Aangepaste waarden zoals voorgesteld op de tweede workshop op 25 januari.

- (1) De Bijloke site is een multidisciplinaire cultuursite waarbinnen zeer diverse culturele disciplines en actoren (dans, film, design, theater, muziek en beeldende kunst) elkaar ontmoeten en inspireren.
- (2) De Bijloke site vormt een unieke schakel tussen verschillende modi van cultuurontwikkeling; van onderwijs tot productie, reflectie en presentatie.
- (3) De Bijloke site is een inspirerende erfgoedsite waar op een hedendaagse manier met haar geschiedenis en die van de stad wordt omgegaan.
- (4) De Bijloke site is een broedplaats waar vernieuwende en talentvolle cultuurmakers tijd en ruimte krijgen om te experimenteren en zich te ontwikkelen.



- (5) De Bijloke site is zowel een rustige groene oase als een levendig stadsdeel dat een actieve bijdrage kan leveren aan de duurzame stedelijke ontwikkeling van de onmiddellijke buurt en de stad Gent.
- (6) De Bijloke site wil een sterk merk zijn, naast en ter ondersteuning van de sterke merken van de individuele partners.
- (7) De Bijloke site heeft een internationale uitstraling en een sterke lokale verankering in Gent.
- (8) De Bijloke site is een dynamisch groeiproces waarbij in dialoog tijd, ruimte en middelen geïnvesteerd worden in de bovenstaande gedeelde waarden.





# HOOFDSTUK 3: OMGEVINGSANALYSE

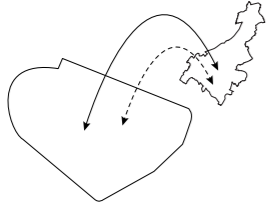
Deze omgevingsanalyse vertrekt vanuit de belangrijkste uitdagingen die naar boven kwamen in de bilaterale interviews met partners. Naast een klassieke omgevingsanalyse werd dus ook door de bril van de gebruikers gekeken om uiteindelijk het omgevingsonderzoek te structureren volgens de uitdagingen van de site.

Dit zijn niet alle uitdagingen die zijn aangereikt, maar degene die volgens ons het meest bepalend zijn én een gemeenschappelijke agenda hebben. De uitdagingen worden gekaderd met analyseschema's en referenties van creatieve oplossingen voor deze uitdagingen.

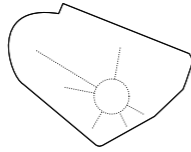


## GEDEELDE UITDAGINGEN

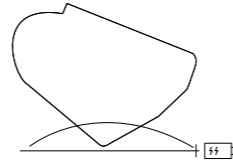
(1) Hoe kunnen we de fysieke en mentale bereikbaarheid van de site verbeteren?



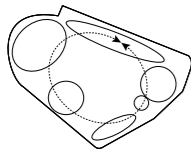
(2) Hoe kunnen we de 'wayfinding' naar de verschillende functies verbeteren?



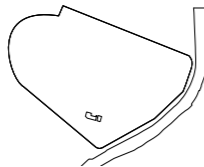
(3) Hoe kunnen we de site beter opladen?



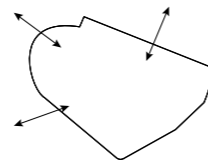
(4) Hoe kunnen we ontmoetingen stimuleren op de site en een 'community' creëren?



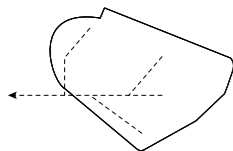
(5) Hoe kunnen we de relatie met het water versterken?



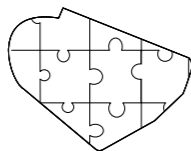
(6) Hoe kunnen we de buurt beter betrekken?



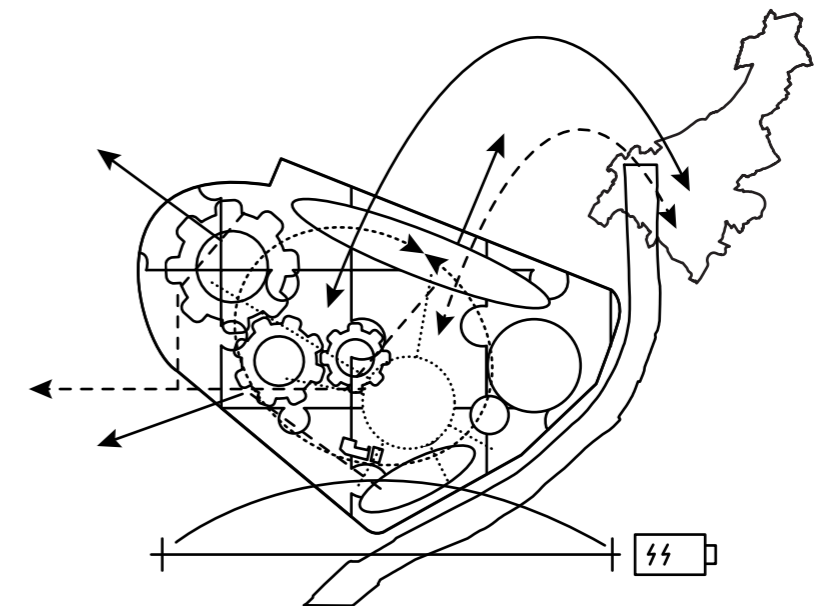
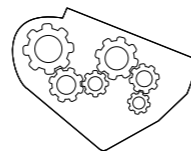
(7) Wat kan een gedeelde communicatie inhouden?



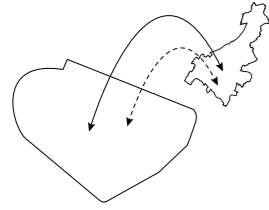
(8) Wat kan een gedeelde programmatie inhouden?



(9) Wat kan een gedeeld ruimtegebruik en facilitair beheer inhouden?



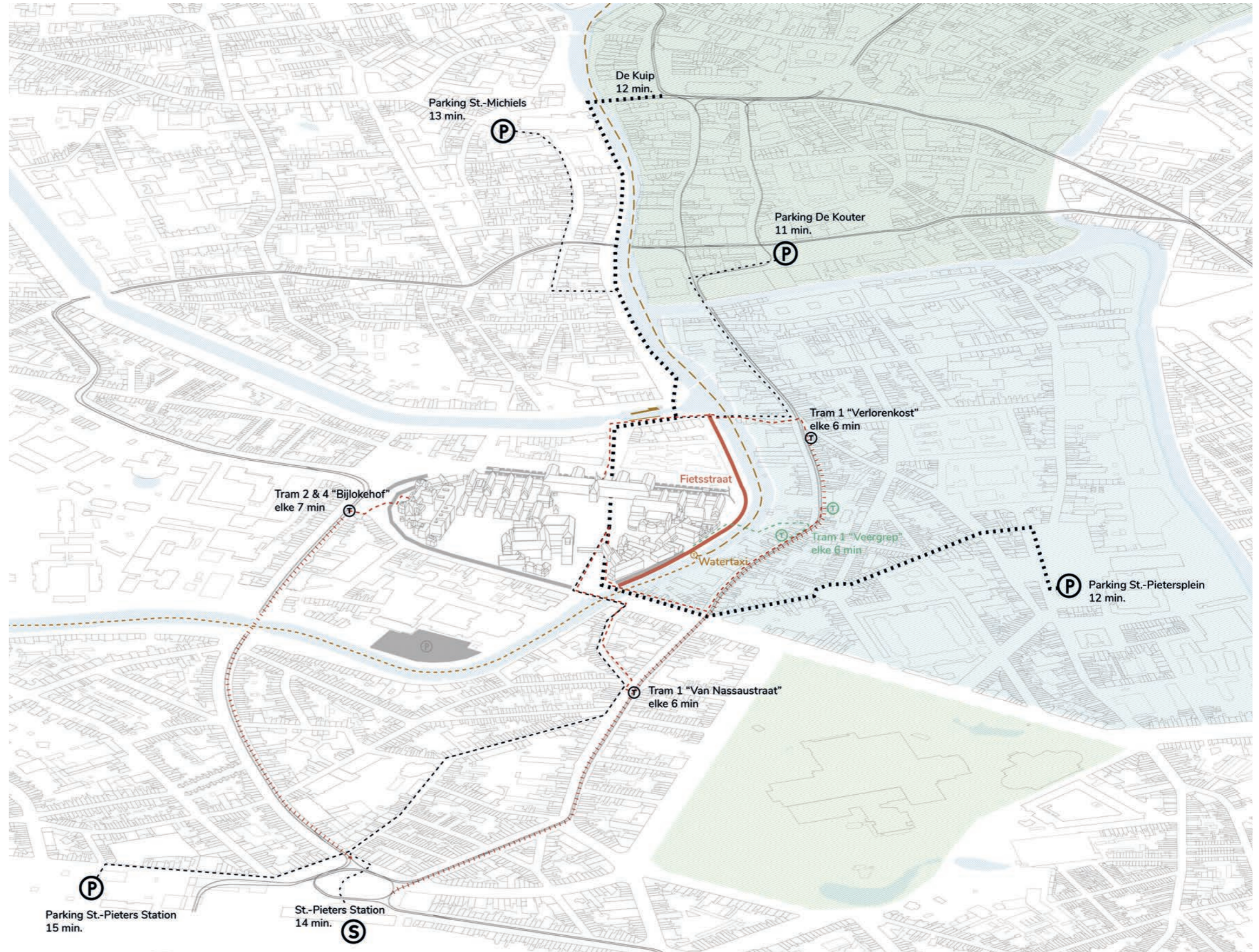




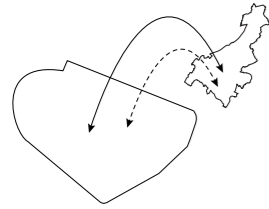
(1)  
Hoe kunnen we de  
fysieke en mentale  
bereikbaarheid van de site  
verbeteren?

De Bijloke hoort niet tot de Kuip van Gent en ook niet direct tot het 'mentale centrum' van Gent, hoewel het zeer centraal en goedgelegen ligt. Hiervoor zijn een aantal redenen:

- De site is omringd door harde grenzen (ring/water) en vormt op die manier 'een eiland in de stad'
- De site ligt (net) niet op de doortocht tussen belangrijke centra (bv Station en binnenstad)
- De tramhaltes zijn suboptimaal, zowel in afstand als in naamgeving
- Er is geen autoparking in de buurt en de route naar bestaande autoparkings is onduidelijk én onaangenaam
- Zoals we straks zullen zien heeft de Bijlokesite ook een bijzonder gesloten afbakening





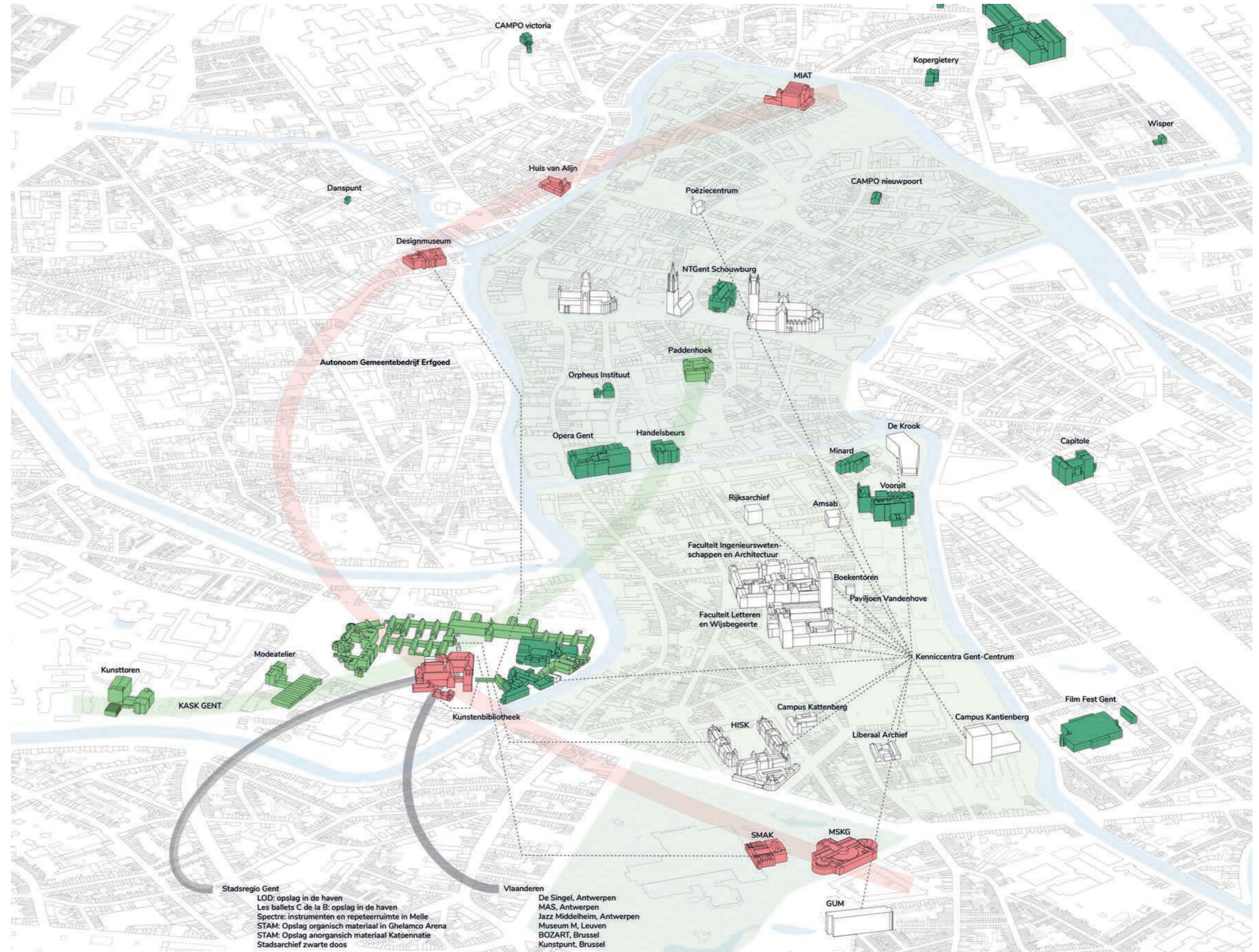


(1)  
Hoe kunnen we de  
fysieke en mentale  
bereikbaarheid van de site  
verbeteren?

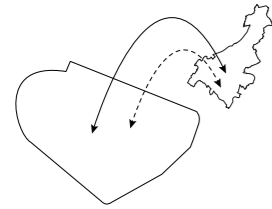
Ondanks zijn fysieke afsluiting betekent dit niet dat de Bijloke is afgesloten van het Gentse cultuurlandschap. De Bijlokepartners zijn verweven in een gigantische hoeveelheid aan inhoudelijke, praktische en organisatorische samenwerkingen.

Op deze kaart zijn de Gentse cultuurinstellingen te zien die het meest vernoemd werden en toont slechts enkele netwerken zich die in de Gentse binnenstad vormen.

Zo zien we bijvoorbeeld een samenwerking tussen de Gentse musea die verenigd zijn in 2 autonome gemeentebesturen, het KASK met verschillende campussen, een netwerk van kennisinstellingen en één van podiumzalen en de samenwerking die resulteerde in de nieuwe kunstenbibliotheek op de Bijloke.







(1)  
Hoe kunnen we de fysieke en mentale bereikbaarheid van de site verbeteren?

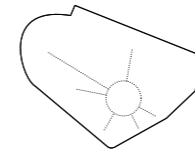


Van het St-Pietersplein tot de Bijloke:

- 800 stappen
- 22 hoogtemeters
- 8 keer een straat oversteken



Zoals vaker in een stedelijke omgeving is niet de fysieke afstand maar de beleving tussen deze twee punten bepalend voor de mentale afstand die gebruikers ervaren. Het traject naar de dichtstbijzijnde parking toont hier het probleem.



(2)  
Hoe kunnen we de 'wayfinding' naar de verschillende functies verbeteren?

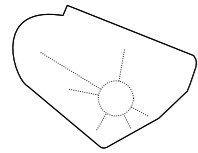


We hebben de routes naar verschillende functies in kaart gebracht:

- Het valt op dat de juiste weg naar elke gebruiker anders verloopt. Hierdoor is het niet eenvoudig om een eenvormig circulatieplan uit te werken.
- Veel circulatie loopt ook rond de site ipv door de site. Daardoor zijn de ontmoetingen tussen de verschillende routes, op de site, ook beperkt.

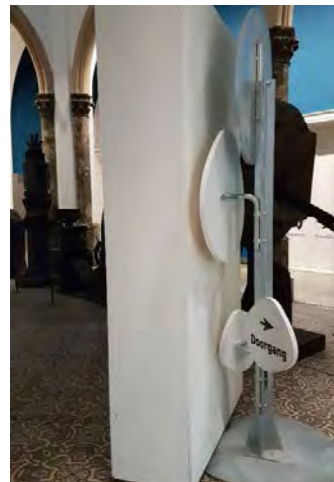
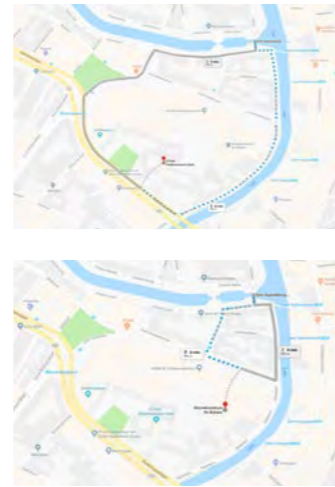
- Muziekcentrum Bijloke
- Kunstwerkt
- Kunstbib
- IOA en G3
- H&L
- KASK
- STAM
- Poortgebouw





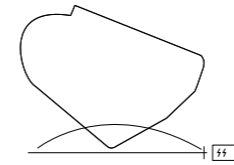
(2)  
Hoe kunnen we de 'wayfinding' naar de verschillende functies verbeteren?

De weg vinden als nieuwkomer op de Bijlokesite blijkt niet gemakkelijk, de huidige naamgeving van locaties, straatnummering is onduidelijk en soms moet je dóór gebouwen om tot een ander te komen. Daarnaast wordt de huidige bewegwijzering vaak 'overruled' of verstopt en zijn enkele eenvoudige principes zijn niet beschikbaar, zo herkent Google maps de wandelpaden bijvoorbeeld niet en stuurt je daarom helemaal rond de site.



Quote uit interview met kunstwerkt:

*Als ik mensen moet uitleggen hoe ze de weg vinden naar ons kantoor, moet ik altijd volgende beschrijving geven: 'Het Adres is Bijlokekaai 7c, gebruik dan bel nr. 8 aan de bareel naast het Ballet (maar deze is kapot nu), volg dan pijl nr. 16 tot aan de vuilnisbakken, dan is het op de linkerkant, maar het lijkt niet echt op een kantoor'*



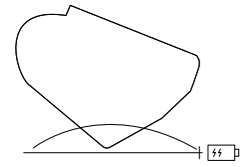
(3)  
Hoe kunnen we de site beter opladen?



- Toegang tot groenruimte
- Open en publiek
- Geborgen en publiek
- Geborgen en privaat
- Landschappelijke elementen
- Waardevolle bomen
- Waardevolle fruitbomen
- Groenaanleg

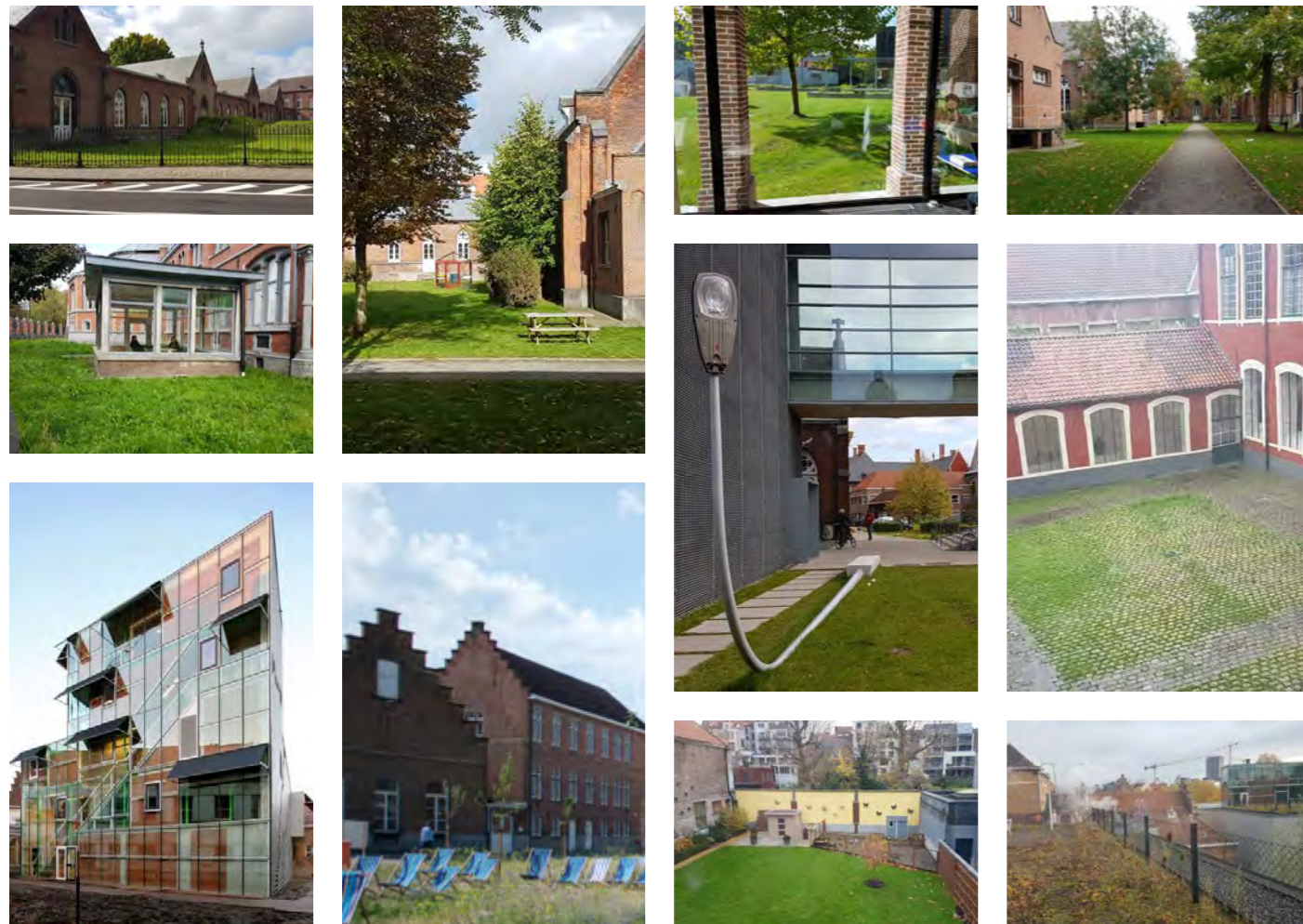
Hoewel de publieke ruimte een zeer sterke troef is vormt ze ook grote delen van het jaar 'een leegte' die niet bijdraagt aan het opladen van de site. Daarnaast is de buitenruimte (en haar inrichting) op zich niet kwalitatief genoeg om 'zichzelf' op te laden zoals dat bv wel het geval is in het Middelheim.





(3)  
Hoe kunnen we de site  
beter opladen?

Deze grote (deels) publiek ruimte wordt dan weer weinig opgeladen door de activiteiten in de gebouwen. Er zijn namelijk weinig fysieke doorzichten / inzichten in de gebouwen. Het STAM, de kunstenbibliotheek en het Cloquet-gebouw zijn hier welkome uitzonderingen op. Er blijken ook verschillende logistieke beperkingen aan het gebruik van de buitenruimte (wie doet het beheer?)



dinsdag 18 april, 13:00  
gewone schooldag, mooi weer

donderdag 7 december, 19:30  
Thomas speelt het hard

vrijdag 7 juli, 19:30  
Norah Jones & Yves Peeters Gumbo



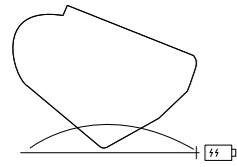
zondag 26 november, 16:00  
koud en zonnig

woensdag 23 augustus, 14:30  
warm en rustig

zaterdag 30 september, 15:00  
Drawing days: C de la B Motion pictures, opening kunstenbibliotheek, Drawing Bassss, Les Voizines, Urban Nature Schersboek, Sit Down and Be Equal, Raamwerk, Waar is Wasco, Pol Cosmo kribbelt het STAM, The Wall-Behind the Label, Aan tafel!, Vlaggenveld

De publieke ruimte wordt ook slechts zeer beperkt gebruikt in de werking van gebruikers  
Een scenario zoals bij Drawing Days toont de potentie van het gebruik van de buitenruimte en de kruisbestuiving die daar automatisch bij komt kijken.



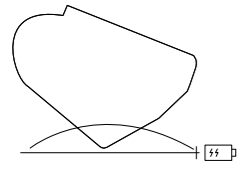


(3)  
Hoe kunnen we de site  
beter opladen?

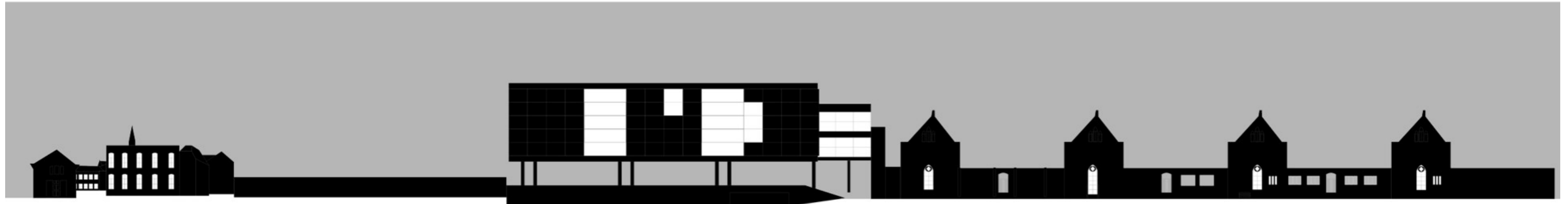


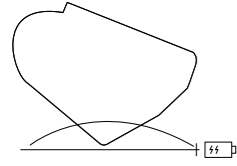
Volgende schema's tonen het beperkte aantal fysieke  
doorzichten / inzichten in de gebouwen, waardoor de  
werking van de partners verstopt blijft.



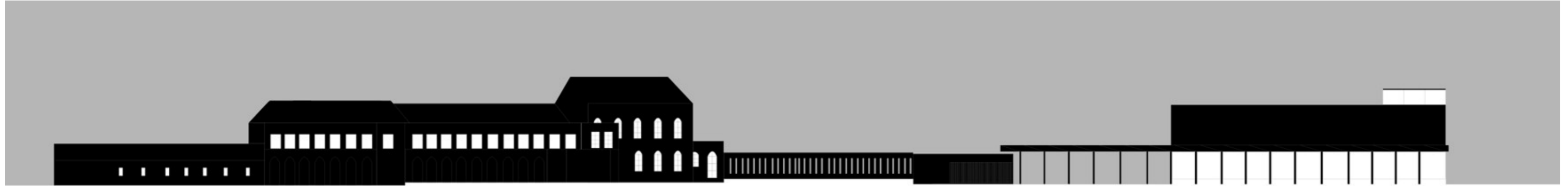


(3)  
Hoe kunnen we de site  
beter opladen?

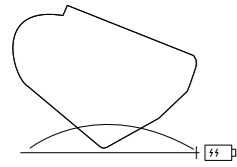




(3)  
Hoe kunnen we de site  
beter opladen?

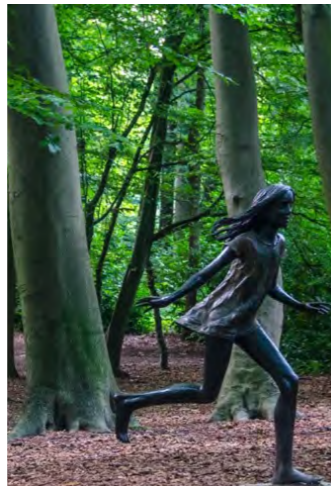




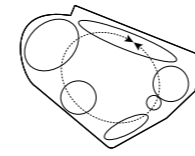


(3)  
Hoe kunnen we de site  
beter opladen?

REFERENTIES



Cinema Paradiso, Gent;  
Middelheimpark, Antwerpen; STUK,  
Leuven; Architectuuropleiding,  
Nantes



(4)  
Hoe kunnen we  
ontmoetingen stimuleren  
op de site en een  
'community' creëren?

We hebben de verschillende (interne) eetgelegenheden opgelijst en gecombineerd met de looplijnen over de site. Hierbij zien we dat:

- De ontmoetingen eerder beperkt zijn en we zien bovendien dat die enkel ter hoogte van het STAM gecombineerd worden met 'community functies' zoals een café.
- We vragen ons af of het mogelijk zou zijn deze ruimtes meer te differentiëren en te delen.
- Daarnaast zien we dat er wel wat verschuivingen komen in deze ruimtes. De gang naar de kunstbibliotheek wordt niet meer gebruikt als overdekte eetruimte, Het Café van het muziekcentrum krijgt een nieuwe bestemming, er komt een nieuw Grand Café en in de buitenruimte wordt een pick-nick ruimte voorzien.
- We zien ook dat er amper gedeelde voorzieningen zijn zoals een gedeeld onthaal, sanitair, ... Hierdoor gebruiken mensen informeel het STAM als plaats om af te spreken, te wachten, ...





REFERENTIES



Quote uit 'Studie Broedplaatsen Amsterdam':

*'Voor een succesvollere creatieve industrie en meer en betere bedrijven is het van belang om niet alleen naar de huisvesting te kijken, maar ook naar de condities voor interactie en kwaliteit. Een kenmerkend verschil met andere industrieën is de cruciale rol die informele circuits hierbij spelen. De sociale omgeving is in de creatieve industrie meer dan een aangenaam bijproduct, het is dé basis waarin creatieve producten ontstaan, worden geëvalueerd en op de markt worden gebracht. Het succes van de creatieve industrie valt of staat bij de mate van (vaak informele) interactie en clustering.'*



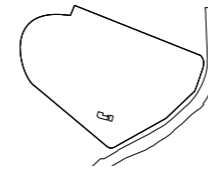
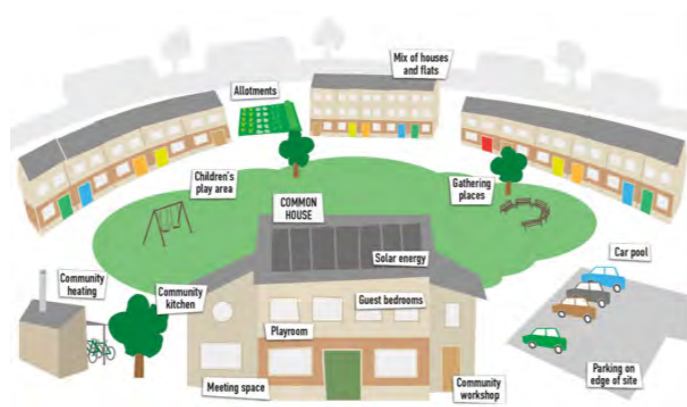
Concrete voorbeelden zijn co-working projecten zoals:

We Work heeft dan weer een zeer sterke formele activiteiten kalender én voorziet gratis bier in de gemeenschappelijke keukens.

ZOKU is een hotelketen die zich specialiseert in langere termijn verhuur voor professionals en community management (polaroid foto's) met een zeer sterke focus op informele ontmoetings- en werkplekken

Het kwartiertje is een krantje voor en door bewoners van het Groen Kwartier in Berchem

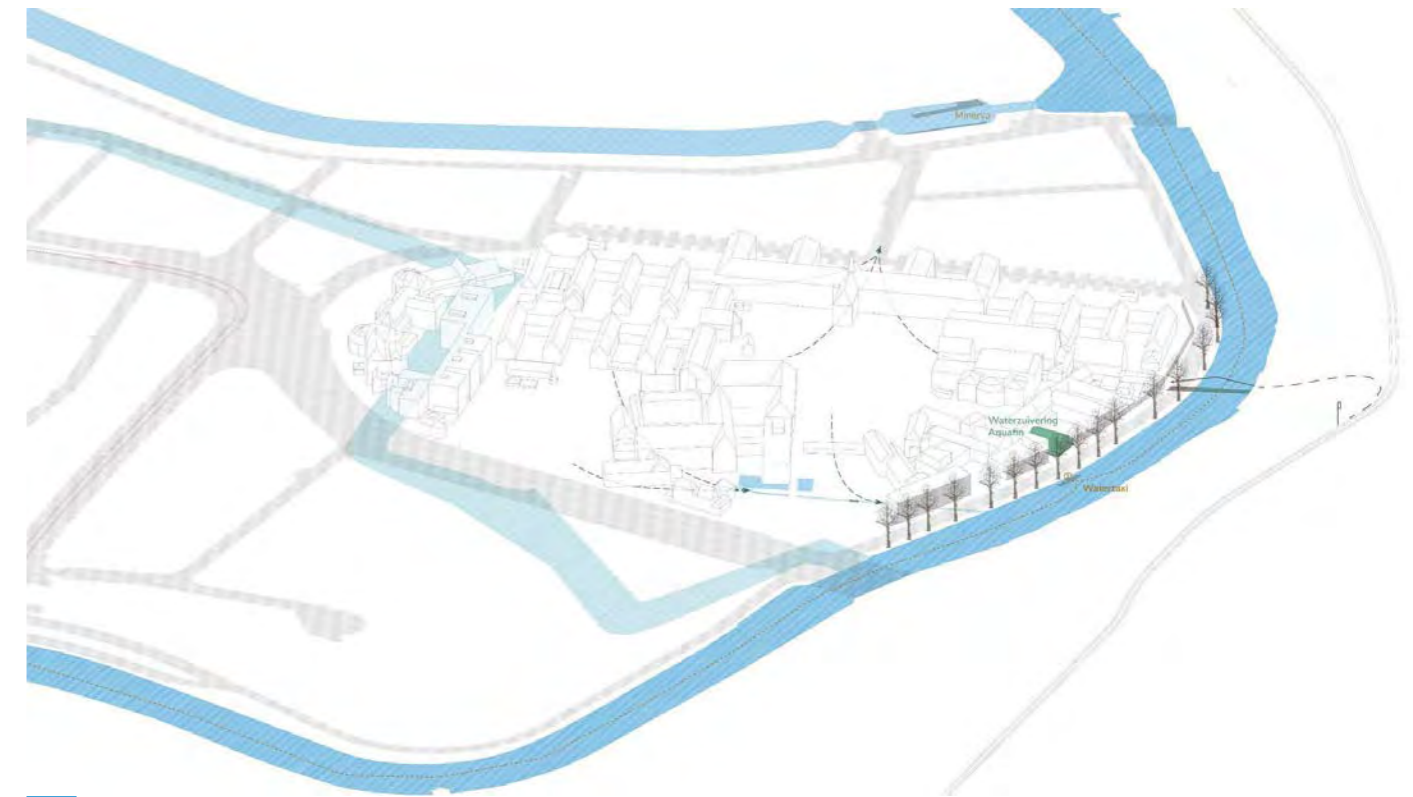
Ook in de opbouw van co-housing principes bestaan er ontwerpprincipes die er voor zorgen dat mensen elkaar niet alleen tegenkomen in gemeenschappelijke ruimtes maar ook in alledaagse bewegingen zoals het traject van de auto naar de woning.



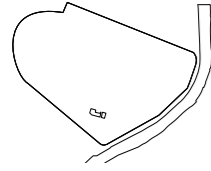
(5) Hoe kunnen we de relatie met het water versterken?

De Bijlokesite heeft een sterke historische relatie met het water:

- Historisch moerasgebied met gedempte oude Leie-arm
- Unieke ligging aan de Leie met bijkomende potenties:
  - Eventueel nieuwe brug richting tramhalte De Veergrep
  - Watertaxi (+ heraanleg steiger)
  - Heraanleg Bijlokekaai (verkeersluw)
- Waterhuishouding op de site
- Waterafvoer via de site, geïntegreerd in de buitenaanleg (Wadi, vijver STAM, ...)
- Aquafin waterzuiveringsstation op de site





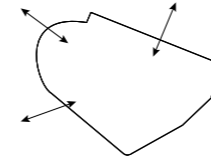


(5)  
Hoe kunnen we de relatie  
met het water versterken?



Vandaag komt die speciale relatie met het water echter (te) weinig tot zijn recht, onder meer door het sterk gesloten gevelfront tussen de site en de Leie.





(6)  
Hoe kunnen we de buurt  
beter betrekken?

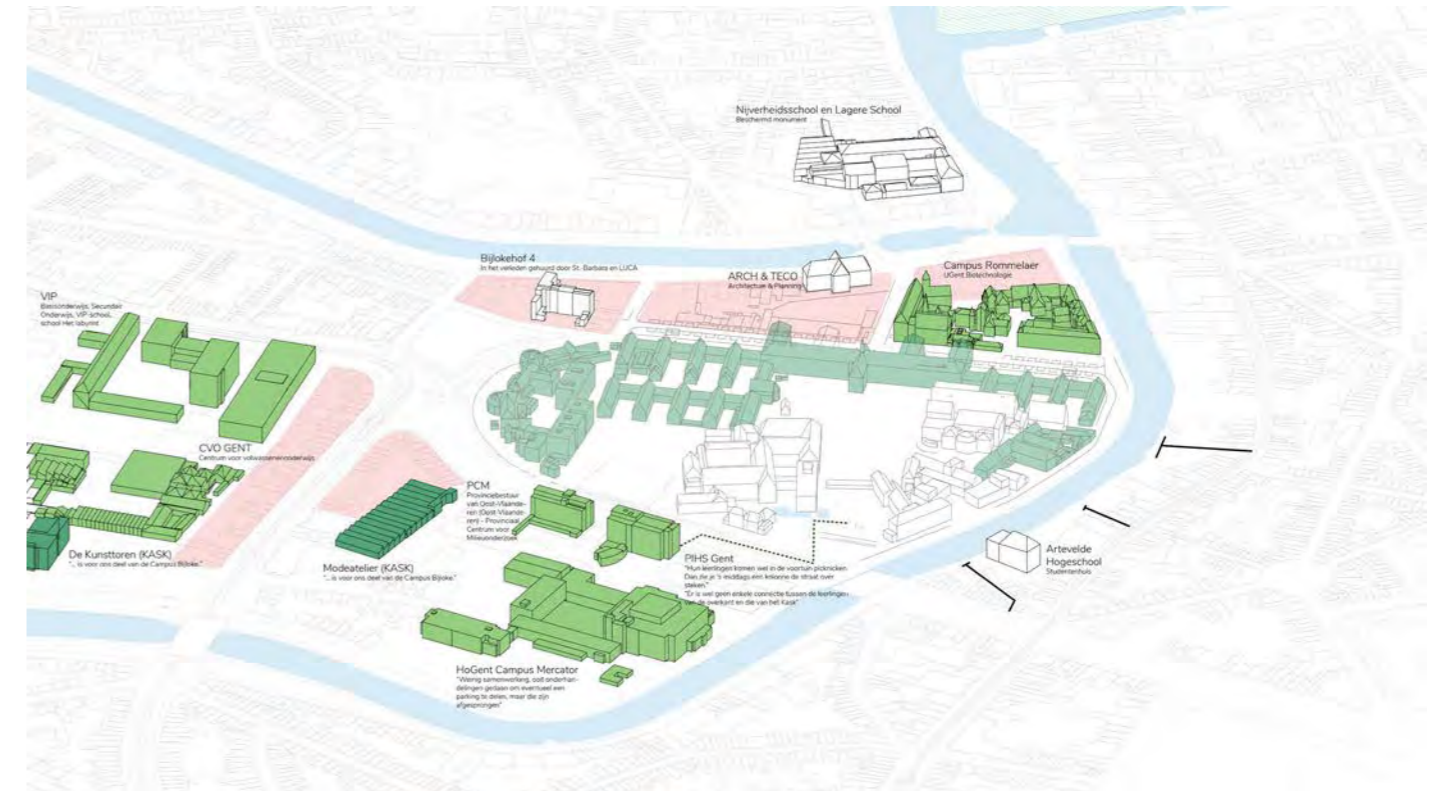
Er is een sterke vraag om buurtbewoners nog sterker te betrekken in de werking. De site analyse toont echter dat het direct aansluitende omliggende woonweefsel (roze) zeer beperkt is en bovendien zeer versnipperd is door de typologie van grotere publieke gebouwen. Hierdoor ontbreekt het waarschijnlijk aan kritische massa aan buurtbewoners (met een concrete vraag of een aanbod) om een sterk verhaal op te bouwen. Om die kritische massa van 'buurtbewoners' te vergroten moet men enkele sterke grenzen (water) moeten doorbreken maar zal men ook zelf een aantrekkelijker aanbod moeten creëren.

Daarnaast is er ook de vraag om in de buurt te kijken welke gebouwen of partners kunnen bijdragen aan de inhoudelijke werking van de Bijlokesite. Zowel typologisch als inhoudelijk lijken er inderdaad verschillende interessante gebouwen in de directe omgeving. Het gedetailleerd onderzoek naar de potenties van deze gebouwen en/of inhoudelijke partners valt buiten deze opdracht maar is zeker relevant.

REFERENTIES



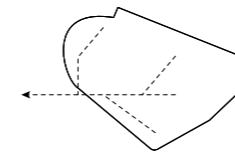
Andere locaties in Gent (of andere steden) tonen niet alleen de kracht van verblijfsruimte aan het water (Graslei, Dijleterrassen Leuven) maar ook de mogelijkheid om op andere manieren de kracht van water te laten spreken. Bv de tijdelijke brug als heel fysieke beleving van een afstand die water kan creëren (tussen molenbeek en 1000 bxl) van Gijs Van Vaerenbergh gemaakt voor Bxl-bad of de fontein van Jaume Plensa in Chicago.



Als laatste is het wel belangrijk te vermelden dat de herpositionering binnen de fysieke afbakening sowieso noodzakelijk is en duidelijke voordelen heeft (communicatie, wayfinding, ...). Een uitbreiding van de activiteiten buiten de site moet dus altijd in een én/én verhaal bekeken worden.

- Campus KASK
- Buurtweefsel: onderwijs instellingen
- Buurtweefsel: residentieel bouwblok
- Inham Kortrijksepoortstraat-Leie





(7)  
Wat kan een gedeelde  
communicatie inhouden?

Op dit moment is de gedeelde communicatie uiterst minimaal en zeer pragmatisch. De Bijloke site wordt niet als een inhoudelijke merk gepromoot en er worden ook geen kanalen zoals instagram, facebook, ... gebruikt om de inhoudelijke programmatie te promoten.

De werking van de individuele gebruikers komt wel aan bod maar er wordt op de website niet vanuit gegaan dat een bezoeker naar de Bijlokesite als een geheel zou kijken waarbij die bezoeker bv meer geïnteresseerd is om per dag de mogelijke activiteiten te zien dan per partner.

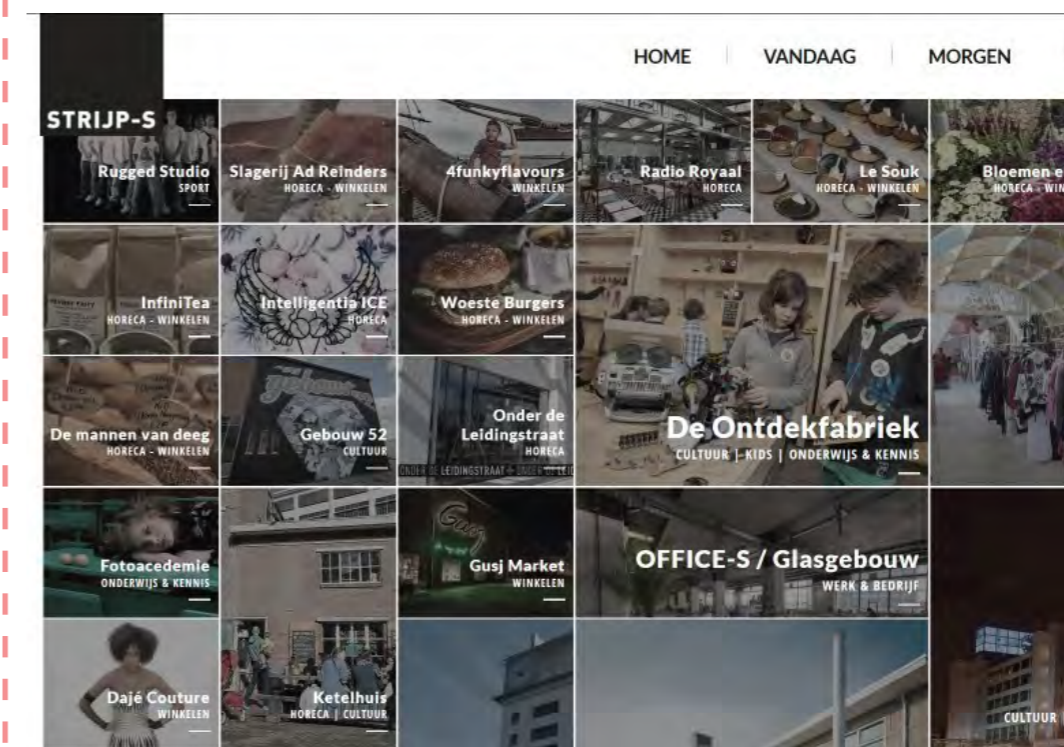
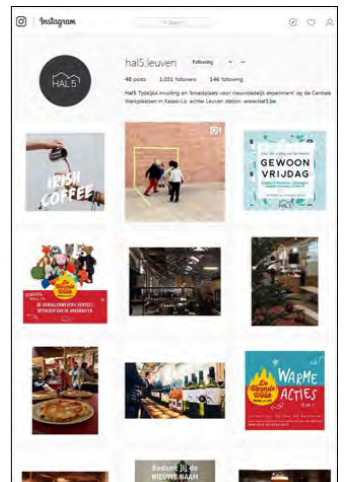
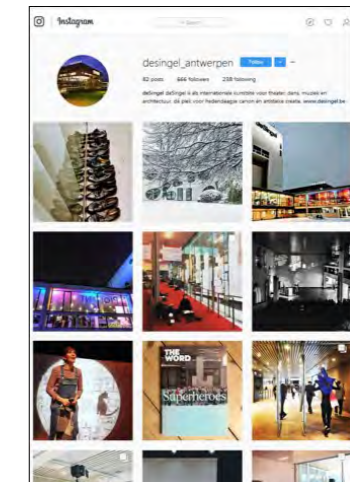
REFERENTIES



Optredens op het Dijleterras, Leuven; Moestuinen Rabbot, Gent; Cape Town ballet academy in een township; actieve laagdrempelige activiteit d.m.v. infrastructuur in Central park 3010, Leuven

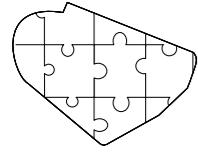


REFERENTIES



De referentie van de Strijp S toont een sterke keuze op de eigen identiteit van de site uitsluitend op te bouwen vanuit de som van de delen.





(8)  
Wat kan een gedeelde  
programmatie inhouden?

We hebben een oplijsting gemaakt van de huidige ge-  
deelde programmatie en komen tot de constatie dat  
er reeds vele initiatieven bestaan.

Alleen worden deze activiteiten misschien nog te wei-  
nig opgehangen aan het ruimte kader van de Bijlokesite  
of gecommuniceerd als een gedeelde agenda.  
Zo ontstaan deze activiteiten eerder ad hoc tussen par-  
tijten waardoor het volledige potentieel voor de site (en  
andere gebruikers) nog niet tot zijn recht komt.

Een scenario zoals bij Drawing Days toont de potentie  
van het gebruik van de buitenruimte, de kruisbestuiving  
die daar automatisch bij komt kijken en het kwalitatief  
publiek opladen van de site.

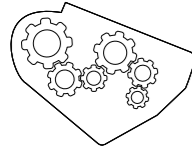
<p><i>Januari</i></p>	<p><i>Februari</i></p>	<p><i>Maart</i></p>	<p><i>April</i></p> <p><b>ERFGOEDDAG</b> Op de hele site zijn rondleidingen en expo's voorzien.</p> <p>Organisatie: STAM, School of Arts, Gentse Gidsen, Muziekcentrum Locatie: hele site</p>
<p><i>Mei</i></p> <p><b>FAR TO THE GROUND</b> Meer dan 30 (mini)concerten en voorstellingen die constant iets nieuws in de verschillende zalen, kamers, gangen en tuinen van de Bijlokesite.</p> <p>Organisatie: Muziekcentrum, Kraak, School of Arts, Muziekcentrum, School of Arts, Binnentuin, LOD, CdelaB</p> <p><b>CÔTÉ JARDIN</b> Muzikale picknick</p> <p>Organisatie: Muziekcentrum, STAM, School of Arts, Symfonieorkest VI Locatie: Binnentuin</p>	<p><i>Juni</i></p> <p><b>GENT BEZET: 1914-1918</b> Openlucht fototentoonstelling met stadszichten van Gent, genomen door de Duitse bezetter.</p> <p>Organisatie: STAM Locatie: Tuinen hele site</p> <p><b>ZOMERACADEMIE</b> De zomeracademie bestaat uit vier onderdelen die allemaal georganiseerd worden door bewoners van de site en op de site doorgaan.</p> <p>Organisatie: CdelaB, LOD, Muziekcentrum, SPECTRA, School of Arts, FVV Gent, STAM Locatie: CdelaB, LOD, Muziekcentrum, School of Arts, IO Academy</p>	<p><i>Juli</i></p> <p><b>GENT BEZET: 1914-1918</b></p> <p><b>ZOMERACADEMIE</b></p> <p><b>Gent Jazz</b> 7-daags Internationaal Openlucht Jazz festival</p> <p>Organisatie: Gent Jazz Locatie: Tuinen hele site + muziekcentrum</p>	<p><i>Augustus</i></p> <p><b>GENT BEZET: 1914-1918</b></p> <p><b>ZOMERACADEMIE</b></p> <p><b>CAFÉ JARDIN</b> Een gevarieerd aanbod van intieme tuinconcerten, openluchtcinema en een zomerbar in de binnentuin van De Bijloke.</p> <p>Organisatie: Muziekcentrum Locatie: Binnentuin, Muziekcentrum</p>
<p><i>September</i></p> <p><b>LOD POP UP VENUE</b> Van september 2017 tot en met eind maart 2018 wordt de repetitiestudio van LOD een tijdelijke presentatie-plek. Jonge kunstenaars werken er hun voorstelling af en krijgen er hun premièrereeks.</p> <p>Organisatie: LOD (ism Vooruit), Muziekcentrum, CdelaB, SPECTRA Locatie: LOD</p>	<p><i>Oktober</i></p> <p><b>DRAWING DAYS</b> Het doel van dit tekenfestival is even geniaal als eenvoudig: iedereen aan het tekenen krijgen.</p> <p>Organisatie: KUNSTWERKT, STAM, Muziekcentrum, School of Arts Locatie: hele site, tuinen</p> <p><b>KIDSODEGAND</b> Festivaldag voor kinderen</p> <p>Organisatie: FVV Gent Locatie: Muziekcentrum, STAM</p>	<p><i>November</i></p> <p><b>BIG BANG FESTIVAL</b> Een avontuurlijk muziekfestival dat jongeren aanzet om zelf dingen te ontdekken en te doen. Voor de gelegenheid wordt De Bijloke omgebouwd tot een labyrint van oude en nieuwe klanken, geïmproviseerd of gecomponeerd, op maat van een jong publiek.</p> <p>Organisatie: Muziekcentrum (ism Zonzo Compagnie) Locatie: hele site</p>	<p><i>December</i></p> <p><b>MUSEUMNACHT</b> Tijdens de Museumnacht zetten de Gentse musea gratis hun deuren open tot 1 uur 's nachts, en zorgen dat er overal bijzondere extra's te beleven zijn.</p> <p>Organisatie: STAM Locatie: STAM, Museum en omliggende tuinen</p>

REFERENTIES



De referentie toont het (zeer succesvolle) initiatief van enkele kunstgalerijen in Kaapstad om onder de koepel 'first thursdays' een totaalbeleving te creëren (kunst, muziek, horeca...) elke 1e donderdag van de maand.





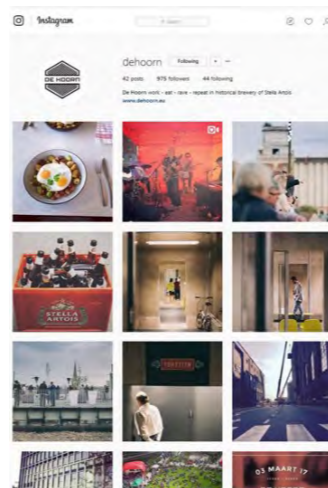
We hebben in detail het ruimtegebruik opgelijst en komen tot de vaststelling dat er, waar mogelijk, een informeel gedeeld ruimtegebruik is van veelal overgevraagde vergader- en repetitieruimtes. Hetzelfde gebeurt voor het uitlenen van materieel en expertise (veelal logistiek).

Per gebruiker (H&L, Kask, Stam) zijn er soms onderhuurders en residenten die faciliteiten delen maar vandaag zijn er nog weinig voorbeelden om ruimtes op het niveau van de hele site te delen. De recente kunstbibliotheek is wel een goed voorbeeld van (de voordelen van) zo'n werking.

Zonder op de zaken (zie volgende workshop) vooruit te lopen zien wij opportuniteiten (en interessante internationale referenties) om verder te gaan in het gedeeld ruimtegebruik van een atelier en/ of co-working ruimte die ook ingezet kan worden als gedeelde sociale of presentatieruimte.

(g) Wat kan een gedeeld ruimtegebruik en facilitair beheer inhouden?

REFERENTIES



De referentie van de afvalophaling met paard en kar in Schaarbeek is daar een sterk voorbeeld van een niet tastbaar voordeel van facilitair beheer. Het doel was om (naast afvalophaling) ook aan buurtversterkende informele contacten te werken.

REFERENTIES



The Golden Circle



Bij aanvang van de eerste workshop wordt de herbestemming van De Hoorn als referentie gepresenteerd. Tijdens de tweede workshop wordt de tijdelijke ontwikkeling van Hal5 als referentie gepresenteerd. De bedoeling is om te inspireren en te stimuleren om 'out of the box' te denken.

Beide herontwikkelingen staan voor een uitgesproken keuze om kruisbestuiving mogelijk te maken tussen verschillende partners en een sterk merk op te richten naast het merk van de verschillende partners. Beide projecten werden bovendien gerealiseerd binnen de beperkingen (en voordelen) van een beschermd monument.

Belangrijke lessen:

Het belang van community manager die mensen en organisaties dagelijks verbindt via (in-)formele contacten en activiteiten zoals interne lezingen, samen lunchen, yoga, first Friday, kerstbbq, de juiste koffiemachines op de juiste plaats, ...

De mix van gebruikers wordt gecreëerd omdat het een zeer belangrijk deel van de waarde van het gebouw / project is voor alle gebruikers. Het is de ambitie dat elke gebruiker relevant is voor de andere gebruikers.

Een publiek programma (events, voorstellingen, ...) is regelmatig heel levendig maar vooral heel vaak leeg en dat straalt af op de beleving van een gebouw. Daarom moet je een juiste mix hebben.

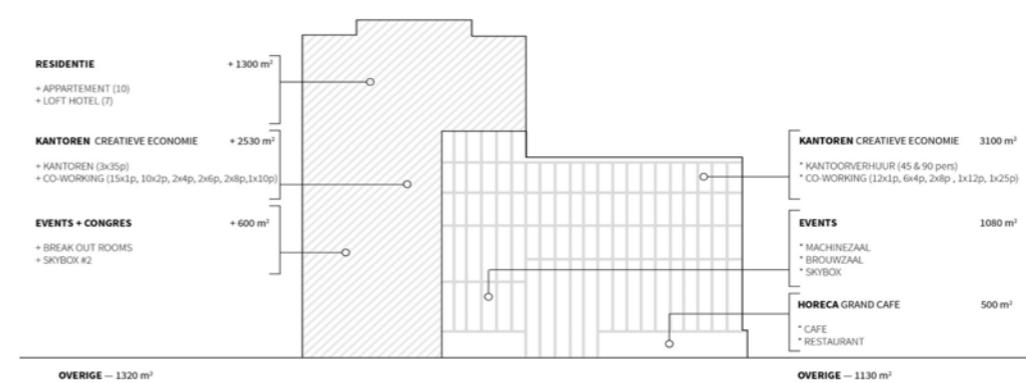
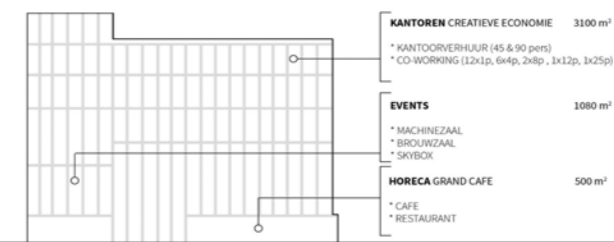
Alle doodzakelijke parameters voor een succesvolle kruisbestuiving zijn ook aanwezig op Bijloke.

De financiële winst die gerealiseerd kan worden door het delen van infrastructuur. De inhoudelijke winst die gerealiseerd kan worden door het delen van infrastructuur

De noodzaak om een gedeeld verhaal te vertellen vanuit een gedeeld waardenkader: why/how/what

De mogelijkheden voor alternatieve beheer en verdienmodellen (bv memberships, ...)

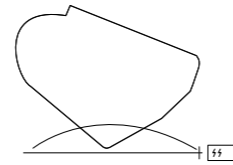
Deze principes wil men in het Vaartopia project nu ook op wijkniveau toepassen en daarvoor kreeg men een subsidie van het stadsvernieuwingsfonds. Dat zou voor de Bijloke misschien ook kunnen.



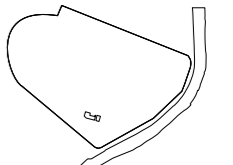




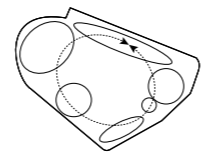




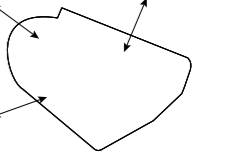
(3) Hoe kunnen we de site beter opladen?



(5) Hoe kunnen we de relatie met het water versterken?

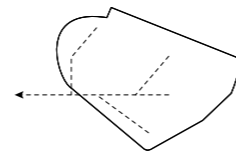


(4) Hoe kunnen we ontmoetingen stimuleren op de site en een 'community' creëren?

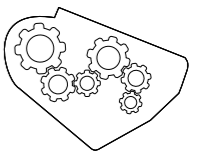


(6) Hoe kunnen we de buurt beter betrekken?

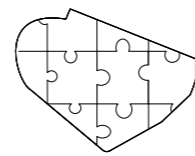




(7)  
Wat kan een gedeelde  
communicatie inhouden?



(9)  
Wat kan een gedeeld  
ruimtegebruik en facilitair  
beheer inhouden?



(8)  
Wat kan een gedeelde  
programmatie inhouden?



# HOOFDSTUK 4: RUIMTELIJK BEHOEFTEONDERZOEK

De zoektocht naar ruimte is één van de grootste uitdagingen op de site en wordt daarom apart en uitvoerig behandeld. Tijdens het onderzoek kwam naar boven dat de manier waarop tot nu toe de ruimtevraag werd beantwoord niet noodzakelijk bijdroeg aan het gemeenschappelijk project van de Bijlokesite.





## RUIMTEGEBRUIK AS IS 2018

### METHODE

Voor het onderzoeken van de ruimtevraag werden alle functies van ruimtes onderzocht (en bijna alle ruimtes bezocht). Eén van de vragen in de opdracht was om een inschatting te maken van de bezetting en efficiëntie van het ruimtegebruik, de output hiervoor is groten-deels afhankelijk van de informatie van de gebruikers.

### ANALYSE BEZETTINGSGRAAD

Door het culturele programma heeft de site een extensief ruimtegebruik. Artiesten, studenten, ... krijgen letterlijk tijd en ruimte om een project (en/of zichzelf) te ontwikkelen. Toch geloven we dat een bijkomende optimalisatie van het huidige ruimtegebruik eerder beperkt is omdat dit inherent verbonden is aan het type programma. Zowel uit gesprekken als uit het handelen van de gebruikers blijkt dat dit noodzakelijk is. Het sterkste bewijs daarvan is dat quasi alle partners in de loop van de jaren bepaalde onderdelen van hun programma naar buiten de site verhuisd hebben of elders in de stad nieuwe ruimtes ontwikkelen door plaatsgebrek op de site. We gaan er vanuit dat, als een organisatie die lastige beslissing neemt t.o.v. extra optimalisaties op de eigen site, het niet aan ons is om dit fundamenteel in vraag te stellen. Bovendien zien we reeds een sterke tendens om ruimtes (vergaderzalen/ repetitieruimtes/ ...) de delen indien deze beschikbaar zijn.

### MOGELIJKE OPTIMALISATIES

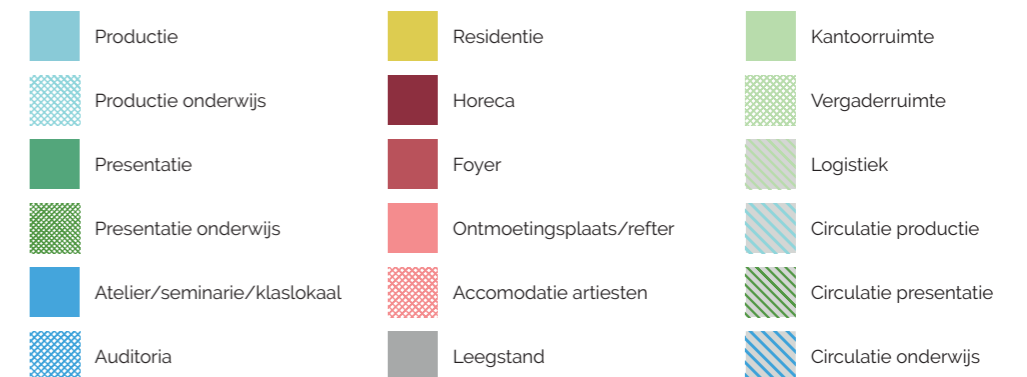
Uiteraard zijn er wel nog bepaalde optimalisaties mogelijk. In de eerste plaats viel ons op dat de gemiddelde kantoorfunctie op de site vaak onaangepast is aan gangbare normen (m<sup>2</sup>/persoon, kwaliteit, ...) door de eenvoudige reden dat zij ingepast moeten worden in bestaande gebouwen die daar nooit voor bedacht werden. Daarnaast zijn er optimalisaties mogelijk in het intern gebruik van de meer formele bestaande seminarie lokalen (poortgebouw, muziekcentrum, ...). Dit is dan weer een klassiek probleem bij de uitbating van een ruimte die zowel intern als extern gebruikt kan worden.

### VOORUITZICHTEN

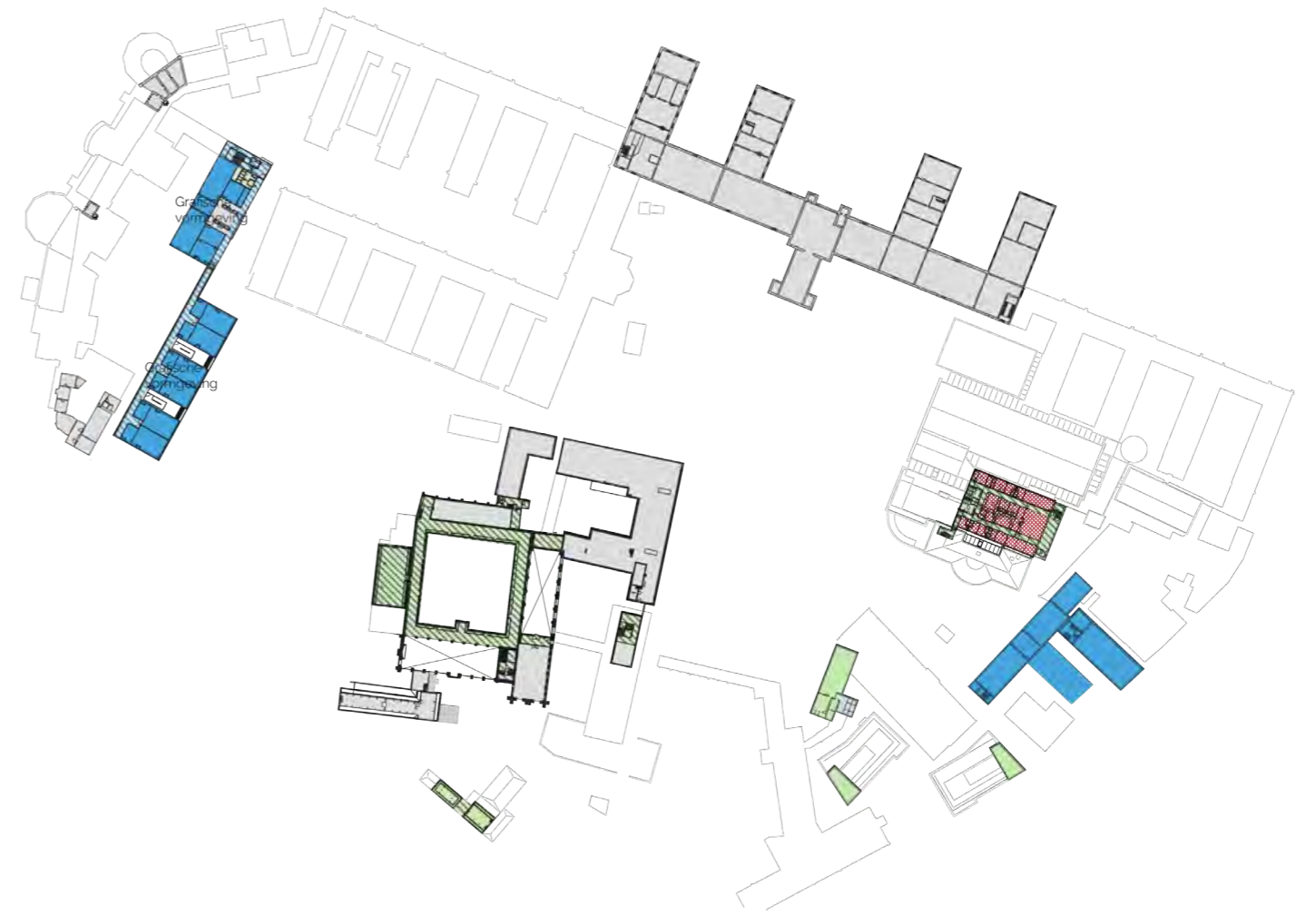
Tenslotte zien we dat de 'leegstaande of fundamenteel onderbenutte' ruimte behoorlijk beperkt is. Bovendien blijkt uit de gesprekken met de gebruikers dat voor quasi alle ongebruikte ruimtes reeds een project of visie in de pipeline zit. We spreken dan over de gebouwen aan de Bijlokekaai, de infirmerie en enkele dakverdiepingen (LOD, IOA, Kunstenbib)





















Gelijkvloers







Gelijkvloers

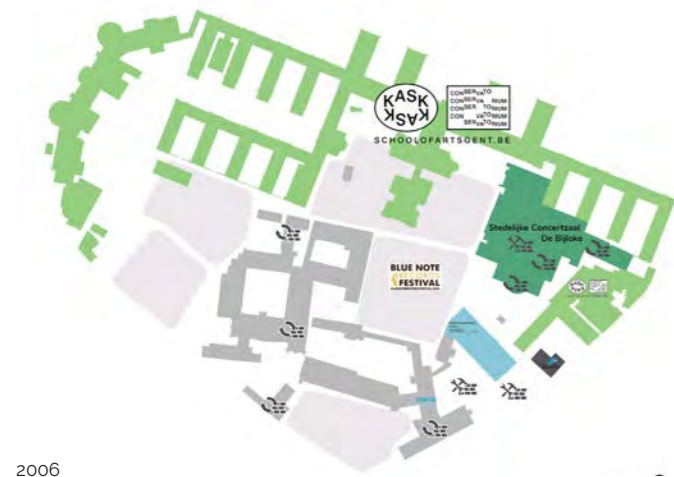
 Productie	 Residentie	 Kantoorruimte
 Productie onderwijs	 Horeca	 Vergaderruimte
 Presentatie	 Foyer	 Logistiek
 Presentatie onderwijs	 Ontmoetingsplaats/refter	 Circulatie productie
 Atelier/seminarie/klaslokaal	 Accomodatie artiesten	 Circulatie presentatie
 Auditoria	 Leegstand	 Circulatie onderwijs



## TIJDLIJN OPPORTUNITEITEN '06-'20

Volgende beelden tonen de ruimtelijke bezetting op de Bijloke van de afgelopen 15 jaar. Hierop is duidelijk te zien dat de **opportunities** op de site tegen 2020 eigenlijk **opgebruikt** zijn. Voor de eenvoud zijn enkel de partners in hun definitieve positie opgenomen. Wanneer partners al eerder op de site aanwezig waren worden ze pas getoond op het moment dat ze naar hun huidige positie verhuizen.

Wanneer we dus met de bijkomende individuele ruimtevraag een positieve impact willen hebben op het gemeenschappelijke project dan is het 1 voor 12 en **tijd om daar nu aan te beginnen!**



2006



2007



2008



2009



2010  
66



2011



2012



2013



## TIJDLIJN OPPORTUNITEITEN '06-'20



2014



2015



2016



2017



2018  
68



2019



2020



## RUIMTEVRAAG 2030

RUIMTEVRAAG	PARTNER	EXTRA m <sup>2</sup>	TERMIJN
<b>In de pipeline</b>			
Aanpassingen muziekcentrum + Grand Café	Muziekcentrum	Intern	2019
Verbouwing gebouwen Bijlokekaai voor mode en drama	KASK	Intern	2019
Afwerking Huis van de Abdij lokaal +0 en niv. +2	KASK	Intern	2019
Interne aanpassingen ateliers + stabiliteitswerken	KASK	Intern	2019
<b>In onderzoek</b>			
Externe workshopruimte in infirmerie	STAM	Intern	2020
<b>Upgrade bestaande gebouwen</b>			
Renovatie G2 + ingebruikname dakverdieping	Opera Ac.	Intern	/
Renovatie Materniteit + ingebruikname dakverdieping	H&L	Intern	/
Duidelijkheid over middellange termijnplannen	Festival VV en Symfonieorkest	/	/
<b>Extra Kantoor + vergaderruimtes</b>			
Kantoren + vergaderen + bibliotheek	Collegium V	200	/
Kantoren + vergaderen	B'Rock	100	/
Tijdelijke kantoor en vergaderruimtes	Festival VV	50	/
Gedeelde vergaderruimte	Gentse Gidsen	30	/
Gedeelde vergaderruimte	Kunstwerkt	30	/
Sociale ontmoetingsruimte personeel / extra horeca	Bijna iedereen	200	/
<b>Extra Repetitieruimte</b>			
Muzikale studio repetities	Collegium V	200	/
Auditieruimte	Collegium V	40	/
Gedeelde repetitieruimte	B'Rock	300	/
Gedeelde repetitieruimte	Spectra Ensemble	150	/
Toekomst: gedeelde repetitiestudio (niet perse op de site)	LOD	300	/
Toekomst: 1 extra gedeelde studio aan Nieuwe Vaart	Ballet	300	/
<b>Uitbreiding Podiumkunsten</b>			
Podiumkunstenzaal voor 350 personen	H&L	750	/
Gedeelde presentatieruimte	Spectra	200	/
Grote muzikale repetitiestudio / publiekszaal 16x16x8m	Muziekcentrum	300	/
2 kleinere repetitiestudio's 10x10x5m	Muziekcentrum	250	/
Kantoorruimte	Muziekcentrum	80	/
Stockage	Muziekcentrum	200	/
Vergaderzaal 20 personen	Muziekcentrum	50	/
Werkatelier	Muziekcentrum	50	/
Toegang vanaf de Bijlokekaai	Muziekcentrum	Intern	/
<b>Constante zoektocht KASK</b>			
Extra project ruimte	KASK	1000	/
Toonplek drama studenten	KASK + Ballet	200	/
<b>Varia</b>			
Goed uitgeruste atelierruimte	STAM	100	/
Auditorium voor 250 personen	STAM (+KASK)	350	/
Stockage	Opera Ac.	100	/
Renovatie Klooster (buitenschil)		/	/
Kiosk + buiten sanitair		/	/
<b>Parking</b>			
Parkeerplaatsen	Opera Ac.	/	/
Parkeerplaatsen voor sales / promo personeel	Festival VV	/	/

### OPLIJSTING

In de tabel hiernaast is de ruimtevraag in de breedte verkend en hier zonder filter weergegeven zoals hij voortkwam uit de interviews en daaropvolgende vragenlijsten. Ze werden gegroepeerd naar thema om een beter inzicht te krijgen in het type ruimte dat gevraagd werd en waar nodig werd zelf een ruwe inschatting van de noodzakelijke bruto m<sup>2</sup> gemaakt.

De eerste groepen zijn concrete projecten of vragen in de pipeline.

Daarnaast zijn er een aantal partners die naar de site willen komen met kantoorfuncties.

Bij de 'productieve' partners blijft er een vraag naar meer presentatie- en repetitieruimte (die gedeeld kan worden én niet altijd noodzakelijk op de site zelf moet komen). Het KASK heeft een constante nood aan extra projectruimte en het muziek en het muziekcentrum heeft eveneens een vraag om uit te breiden.

De maximale vraag beantwoorden, is binnen de huidige ontwikkelingslogica (en beschikbare panden) niet mogelijk.

### EERSTE LEZING

Deze maximale vraag is trouwens weinig relevant, omdat **een deel van die vraag altijd gedeeld kan worden** en/of niet noodzakelijk op de site moet komen. Daarnaast moet evenzeer worden ingezien dat, zelfs indien de maximale vraag nog verdubbeld zou worden én gerealiseerd zou kunnen worden op de site, **deze extra ruimte 'in no time' een gebruiker zou vinden.**

In die zin is de ruimtevraag in twee richtingen relatief en blijft het dus ook een **uitdaging om te onderzoeken welke bijkomende ontwikkeling de site op een duurzame manier maximaal kan integreren, los van de huidige ruimtevraag.**

Daarnaast zien we dat, zelf indien de ruimtevraag beperkt en gedeeld zou worden, **deze niet realistisch is binnen de huidige ontwikkelingslogica.** Met name de vraag naar extra productieruimte en uitbreiding van het muziekcentrum heeft door zijn specifieke vereisten (grote, weinig stapelbare ruimtes) nog geen direct beschikbare bestemming.

Even belangrijk blijft de initiële vaststelling dat **'business as usual' en het individueel oplossen van de ruimtevraag te weinig positieve impact heeft op de gedeelde uitdagingen.**



Hoewel deze vraag in theorie geen deel uitmaakte van de opdracht hebben we geprobeerd om zeer summier te onderzoeken hoe realistisch de huidige ruimtevraag is door in grote lijnen de bijkomende ontwikkelingsmogelijkheden op de site in kaart te brengen. Dit is in principe onderwerp van een ruimtelijk masterplan en heeft veel meer bijkomende studie en overleg nodig

(erfgoed, stedenbouw, mobiliteit, brandweer, ...) om correct te zijn. In die zin is het onvolledige voorafname die vooral in grote lijnen inzicht wil geven in de mogelijkheden. **De ontwikkeling is namelijk sterk beperkte door het erfgoedstatuut** van zowel de gebouwen als de buitenruimte.

**BESTAAND ERFGOED: BINNENRUIMTE**



**BESTAAND ERFGOED: BUITENRUIMTE**





We hebben, zonder waardeoordeel én op basis van beperkte informatie, indicatief de gebouwen aangeduid die:

- niet of beperkt beschermd zijn
- niet zeer recent gebouwd of duurzaam verbouwd geweest zijn
- een leegstaande ruimte omvatten

... en daardoor mogelijk ontwikkelingspotentieel hebben.

**THEORETISCHE VERDICHTINGSMOGELIJKHEDEN: BINNENRUIMTE**

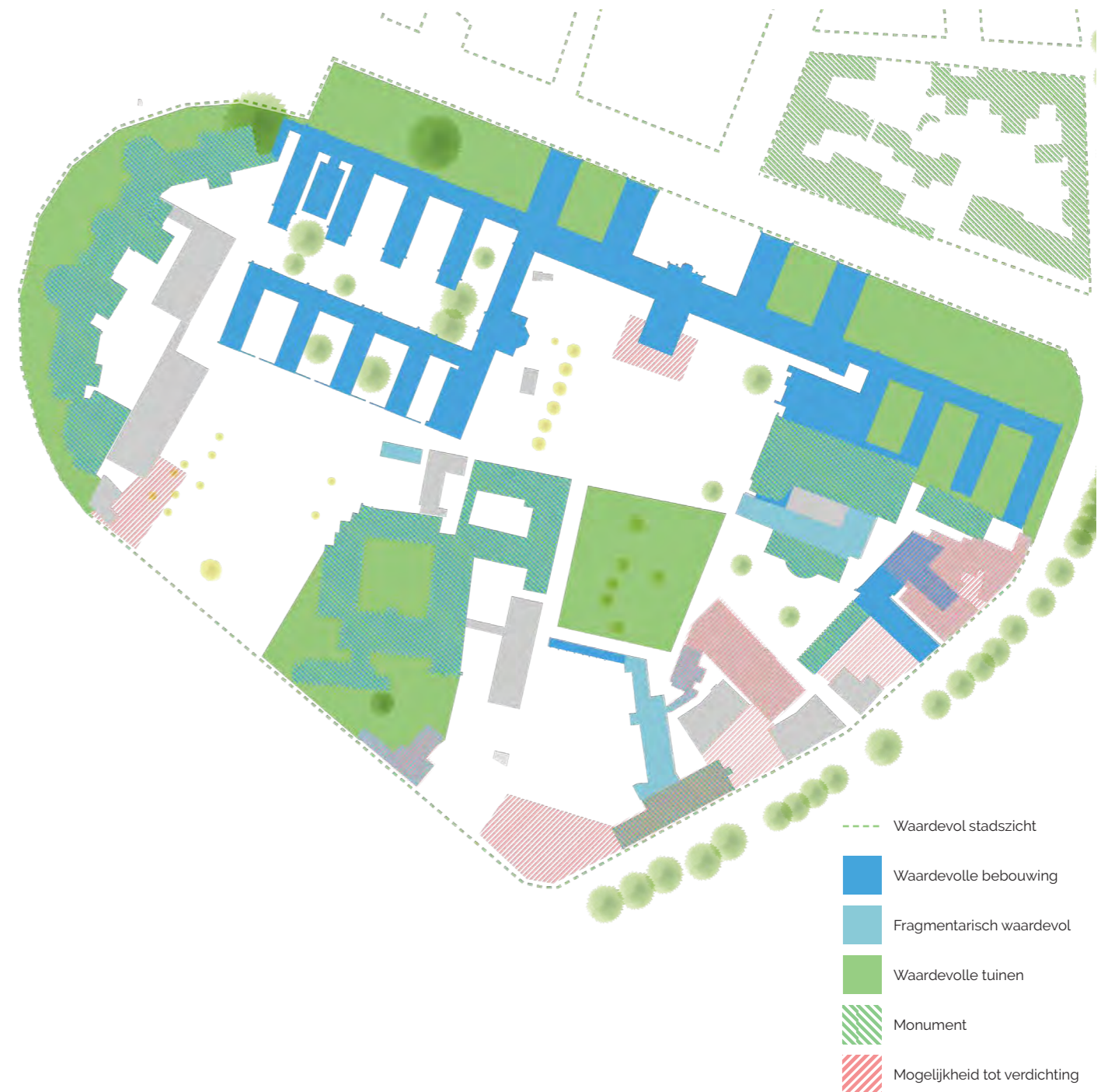


We hebben bijkomend, zonder waardeoordeel én op basis van beperkte informatie, zones in de buitenruimte aangeduid die:

- niet of beperkt beschermd zijn
- niet zeer recent gebouwd of duurzaam verbouwd geweest zijn
- een leegstaande ruimte vormen

... en daardoor mogelijk ontwikkelingspotentieel hebben.

**THEORETISCHE VERDICHTINGSMOGELIJKHEDEN: BUITENRUIMTE**





## ANALYSE RUIMTEVRAAG

RUIMTEVRAAG	PARTNER	EXTRA m <sup>2</sup>	TERMIJN	ANALYSE TEN OPZICHTE VAN BIJLOKESITE
<b>In de pipeline</b>				
Aanpassingen muziekcentrum + Grand Café	Muziekcentrum	Intern	2019	Capaciteitsuitdaging Grand Café (zaal >700 personen), relatie met de rest van de site en stadte onderzoeken.
Verbouwing gebouwen Bijlokekaai voor mode en drama	KASK	Intern	2019	Strategische locatie, relatie met water, veergrep, aansluiting muziekcentrum
Afwerking Huis van de Abdis lokaal +0 en niv. +2	KASK	Intern	2019	/
Interne aanpassingen ateliers + stabiliteitswerken	KASK	Intern	2019	/
<b>In onderzoek</b>				
Externe workshopruimte in infirmerie	STAM	Intern	2020	Door zijn vrijstaande ligging en directe link met Stam Café en Poortgebouw geschikt voor externe werking (mini vergader centrum qua typologie)
<b>Upgrade bestaande gebouwen</b>				
Renovatie G2 + ingebruikname dakverdieping	Opera Ac.	Intern	/	Te onderzoeken in Masterplan, niet beschermd, strategische ligging op kruispunt in het midden van de site
Renovatie Materniteit + ingebruikname dakverdieping	H&L	Intern	/	Te onderzoeken in Masterplan, timing en financieringsuitdaging (beschermd monument) + tijdelijke oplossing gebruikers?
Duidelijkheid over middellange termijnplannen	Festival VV en Symfonieorkest	/	/	/
<b>Extra Kantoor + vergaderruimtes</b>				
Kantoren + vergaderen + bibliotheek	Collegium V	200	/	Te onderzoeken in Masterplan, ruimtelijke synergie opzoeken met andere partners. Nieuwbouw?
Kantoren + vergaderen	B'Rock	100	/	Idem
Tijdelijke kantoor en vergaderruimtes	Festival VV	50	/	Idem
Gedeelde vergaderruimte	Gentse Gidsen	30	/	Idem
Gedeelde vergaderruimte	Kunstwerkt	30	/	Idem
Sociale ontmoetingsruimte personeel / extra horeca	Bijna iedereen	200	/	Idem
<b>Extra Repetitieruimte</b>				
Muzikale studio repetities	Collegium V	200	/	Moet gedeeld worden, te onderzoeken in masterplan, grote foodprint, weinig stapelbaar, weinig plaats. Te linken aan vraag Muziekcentrum.
Auditieruimte	Collegium V	40	/	Idem
Gedeelde repetitieruimte	B'Rock	300	/	Idem
Gedeelde repetitieruimte	Spectra Ensemble	150	/	Idem
Toekomst: gedeelde repetitiestudio (niet perse op de site)	LOD	300	/	Idem
Toekomst: 1 extra gedeelde studio aan Nieuwe Vaart	Ballet	300	/	Idem
<b>Uitbreiding Podiumkunsten</b>				
Podiumkunstenzaal voor 350 personen	H&L	750	/	Algemeen: het lijkt noodzakelijk om de bovenstaande vragen naar extra repetitieruimtes samen te nemen met de vraag van het muziekcentrum
Gedeelde presentatieruimte	Spectra	200	/	Moet gedeeld worden, te onderzoeken in masterplan, grote foodprint, weinig stapelbaar, weinig plaats. Link Bijlokekaai
Grote muzikale repetitiestudio / publiekszaal 16x16x8m	Muziekcentrum	300	/	Moet gedeeld worden, te onderzoeken in masterplan, grote foodprint, weinig stapelbaar, weinig plaats. Link Bijlokekaai
2 kleinere repetitiestudio's 10x10x5m	Muziekcentrum	250	/	Moet gedeeld worden, te onderzoeken in masterplan, grote foodprint, weinig stapelbaar, weinig plaats. Link Bijlokekaai
Kantoorruimte	Muziekcentrum	80	/	
Stockage	Muziekcentrum	200	/	Niet gemakkelijk
Vergaderzaal 20 personen	Muziekcentrum	50	/	Kan eventueel gedeeld worden?
Werkatelier	Muziekcentrum	50	/	Kan eventueel gedeeld worden?
Toegang vanaf de Bijlokekaai	Muziekcentrum	Intern	/	Te onderzoeken in het Masterplan
<b>Constante zoektocht KASK</b>				
Extra project ruimte	KASK	1000	/	Uitbreiding Bijlokekaai (+ zie bedenkingen)
Toonplek drama studenten	KASK + Ballet	200	/	Kan eventueel gedeeld worden
<b>Varia</b>				
Goed uitgeruste atelierruimte	STAM	100	/	Kan eventueel gedeeld worden?
Auditorium voor 250 personen	STAM (+KASK)	350	/	Onduidelijk waar dat kan
Stockage	Opera Ac.	100	/	/
Renovatie Klooster (buitenschil)		/	/	/
Kiosk + buiten sanitair		/	/	/
<b>Parking</b>				
Parkeerplaatsen	Opera Ac.	/	/	Te onderzoeken met dienst mobiliteit en stedenbouw
Parkeerplaatsen voor sales / promo personeel	Festival VV	/	/	/

Op basis van een eerste inzicht in de ruimtelijke beperkingen van de site werd de individuele ruimtevraag getoetst aan het gemeenschappelijk kader van de Bijlokesite als geheel.



## SYNTHESE RUIMTEVRAAG

In de eerste plaats is er een vraag van verschillende eigenaars om extra ruimte te creëren door de renovatie van bestaande panden:

- Bijlokekaai
- Materniteit
- Infirmierie
- G2

In theorie is dit mogelijk maar zolang er geen masterplan voor de site bestaat is het mogelijk dat deze projecten de groei van de Bijlokesite als geheel bemoeilijken.

Er is namelijk bijkomend een vraag naar extra repetitie/presentatie ruimte waar op het eerste zicht geen ruimte voor is.

- Deze vraag leeft bij verschillende partners en zal sowieso gedeeld moeten worden
- Deze vraag (indien gedeeld) sluit goed aan bij de voorgestelde inhoudelijke profilering
- Deze vraag zal moeilijk in te passen zijn door de grote foodprint en het feit dat dit programma moeilijk stapelbaar is

Daarom adviseren we om geen grote ruimtelijke beslissingen te nemen vóór de opmaak van het masterplan. Bijkomend adviseren we om geen extra gebruikers naar de site te halen voor er zicht is op het masterplan en een mogelijke fasering, inclusief tijdelijke verhuis van bepaalde partners.

Zonder voorop te willen lopen op de studie van het masterplan lijkt het een opportuniteit om de vraag van nieuwe huurders (Collegium, B'rock, ...) te combineren in een nieuw project (mogelijks nieuwbouw) met een sterke focus op kruisbestuiving. Dit zou gecombineerd kunnen worden met gemeenschappelijke functies zoals een onthaal, co-working ruimte, gedeelde sociale ruimte én zou plaats kunnen voorzien voor kantoorruimte van bestaande huurders om (al dan niet tijdelijk) ruimte te creëren in bestaande panden.

Zoals eerder aangegeven zijn de fundamenteel onderbenutte ruimtes zeer beperkt. Toch zijn er op korte termijn opportuniteiten om een deel van de inhoudelijke en ruimtelijke vraag te beantwoorden:

- Het gebruik van het gelijkvloers van het poortgebouw zou geoptimaliseerd kunnen worden voor intern vergaderingen.
- Door haar ligging, vrijstaande positie en typologie zou de infirmerie gemakkelijk een gelijkaardige functie kunnen opnemen (mini-vergader centrum).
- Er kan nagedacht worden over het occasioneel toegankelijk maken van interne sociale ruimtes voor andere vaste gebruikers van de Bijlokesite. Concreet zou een beurtroelsysteem van een wekelijkse/maandelijkse gemeenschappelijke lunch kunnen doorgaan in de eetruimte van de Materniteit, in het voormalige restaurant van het muziekcentrum, KASK of op kleinere schaal in het STAM of in de G3.
- Op korte termijn zou het afvalprobleem aangepakt moeten worden rond Klein Zwitserland
- De atelierruimtes van het STAM (onder Kunstwerkt) en het KASK (naast de conciërge) zijn helaas reeds te klein voor een optimale eigen werking maar zijn wel goed bereikbaar voor andere Bijloke bewoners
- In de buitenruimte zijn verschillende mogelijkheden voor informele ontmoetingen (renovatie paviljoen) of culturele projecten. Het gebruik (en programmeren) van de historische gang naar de kunstenbibliotheek lijkt daarbij logisch.

Een digitale inventaris van beschikbare ruimtes en materialen en een online bookingsysteem lijken dit op zeer korte termijn te kunnen faciliteren. Zo'n systeem vraagt echter een niet te onderschatten (tijds-)investering om een aantal praktische bezwaren te overwinnen (verantwoordelijkheden, toegangscontrole, ...). Bovendien geraakt men al een eind met de informele manier van ruimte delen. Het lijkt daarom nuttiger (zie verder) om eerst een uitspraak te doen over het groter kader waarbinnen zo'n systeem ontwikkeld kan worden.

## REFERENTIE



1968



1980



1987



2000



2010



Dit brengt ons bij De Singel als interessante referentie. Om een beter inzicht te krijgen in de ontwikkelingsgeschiedenis werd een overleg ingepland met de technisch directeur (Paul Vermeir).

DeSingel is een verzameling van 3 actoren: Eerst enkel het conservatorium, in 1978 werden bijkomende ruimtes gebouwd voor het conservatorium maar werd de vzw DeSingel opgericht om deze ruimtes extern te verhuren en kwam de VRT aan boord (radio2). In 1987 zorgde een uitbreiding van het conservatorium voor het besef dat de ontwikkeling van 1 partner de groei van het geheel (en dus ook diezelfde partner) hypothekeerde. Daarom werd toen een gedeelde vzw opgericht én een masterplan opgemaakt voor de globale ontwikkeling van de site. De eerste interventie van het masterplan was het beperkt aanpassen van de laatste verbouwing (<5 jaar oud) om de groei mogelijk te maken. De laatste fase van datzelfde masterplan is de laatste uitbreiding.

Naar onze mening bevindt De Bijlokesite zich in een cruciale pre 1987 fase in vergelijking met de Singel.



# HOOFDSTUK 5: VISIE EN STRATEGIE

Zoals in de methodologie besproken willen we de 4 (in het bestek van de opdracht gevraagde) zaken samen presenteren in een 'prototype':

- Waardenkader
- Ruimtevrage
- Exploitatiemodel
- Actieplan

De term 'geïntegreerd prototype' duidt op het feit dat noch het geheel, noch elk onderdeel in deze fase van de studie tot in detail is uitgewerkt. De bedoeling is om snel inzicht te geven in de samenhang tussen verschillende ideeën én stakeholders te inspireren met een werkbaar model. Op die manier is zo'n prototype een efficiënte en leerrijke testcase waarover gedebatteerd kan worden en een tool om processen concreet te maken en te versnellen.





## INHOUDELIJKE PROFILERING

Uit de verschillende gesprekken blijkt dat het weinig realistisch en zelfs niet wenselijk is (indien het realistisch zou zijn) om drastisch in te grijpen of te sturen in de huidige mix van gebruikers. De eclecticische mix van culturele gebruikers wordt door velen expliciet als een troef gezien en werd daarom niet toevallig opgenomen in de eerste twee gedeelde waarden. Dit betekent niet dat deze eclecticische mix van enerzijds verschillende disciplines (dans, drama, theater, ...) en anderzijds modi (onderwijs, productie, onderzoek, presentatie, ...) niet inhoudelijk versterkt kan worden. Ook lijkt het nuttig om bepaalde keuzes expliciet te maken om tot richtlijnen te komen wanneer er in de toekomst verschuivingen zouden optreden (nieuwe gebruikers, ...)

Ondanks de bezorgdheid van bepaalde gebruikers dat de kostbare 'culturele ruimte' niet ingenomen zou mogen worden door administratieve/management functies, geloven we dat het interessant is om kantoorfuncties van culturele partners naar de Bijloke te brengen op voorwaarde dat zij in hun werking open staan voor of reeds kruisbestuiving hebben met andere partners. Het Festival van Vlaanderen, Symfonie Orkest, B'rock zijn daar goede voorbeelden van. Op deze manier kan de kruisbestuiving tussen verschillende partners sterk verhoogd worden door een zeer beperkte extra ruimte-inname. Zoals eerder besproken lijkt het echter niet aangewezen om nieuwe gebruikers aan te trekken voor er een duidelijk masterplan is voor de beschikbare ruimte. Het lijkt ook beter om deze kantoor functies op een andere manier op de site te huisvesten.

Daarnaast geloven we dat het mogelijk is om van de eclecticische mix van disciplines en modi hét handelsmerk en uithangbord te maken van de Bijlokesite. Dat betekent dat er ingezet wordt op de relatie en kruisbe-

stuiving tussen deze verschillende disciplines en modi in plaats van op 1 modus (bv presentatie of onderwijs) of discipline (bv muziek of drama). Op die manier kan de Bijlokesite qua inhoudelijke profilering meer inspelen op de unieke waardeketen van opleiding via productie en repetitie tot presentatie en dat voor verschillende disciplines. Het zou uniek zijn om bestaande of nieuwe gebruikers te stimuleren om het 'proces van cultuur maken' te bundelen én waar mogelijk zelfs te tonen op de site. In de Bijloke zit je aan de bron van 'cultuur maken', 'The making of'. Dat is waardevol, uniek én aantrekkelijk. Bovendien sluit zo'n 'te ontdekken broedplaats' beter aan bij de ruimtelijke beperkingen van de site (weinig ruimte), de potentie van de buitenruimte als productief landschap en de inhoudelijke positionering t.o.v. de binnenstad.

Een exemplarisch voorbeeld zou kunnen zijn om een fysiek uitsnede te maken in gebouwen om letterlijk inzicht te geven in de werking of om via live streaming op de website een 'live' zicht te krijgen op de werking van de verschillende partners. Ook events in de buitenruimte kunnen een kijk geven in wat er op de Bijloke gebeurt.

Zoals verder in dit rapport zal worden aangetoond pleiten we ervoor om de buitenruimte samen met de gebouwen te ontwikkelen en te profileren. Daarbij is het volgens ons cruciaal om het draagvlak van de site niet te overschrijden en het gebruik van de buitenruimte op een zelfde manier en volgens dezelfde waarden te benaderen als de binnenruimte.

## REFERENTIE



Als referentie geven we halen we nogmaals het onderzoek 'broedplaatsenbeleid Amsterdam' aan, dat evenzeer geldt voor deze culturele spelers.

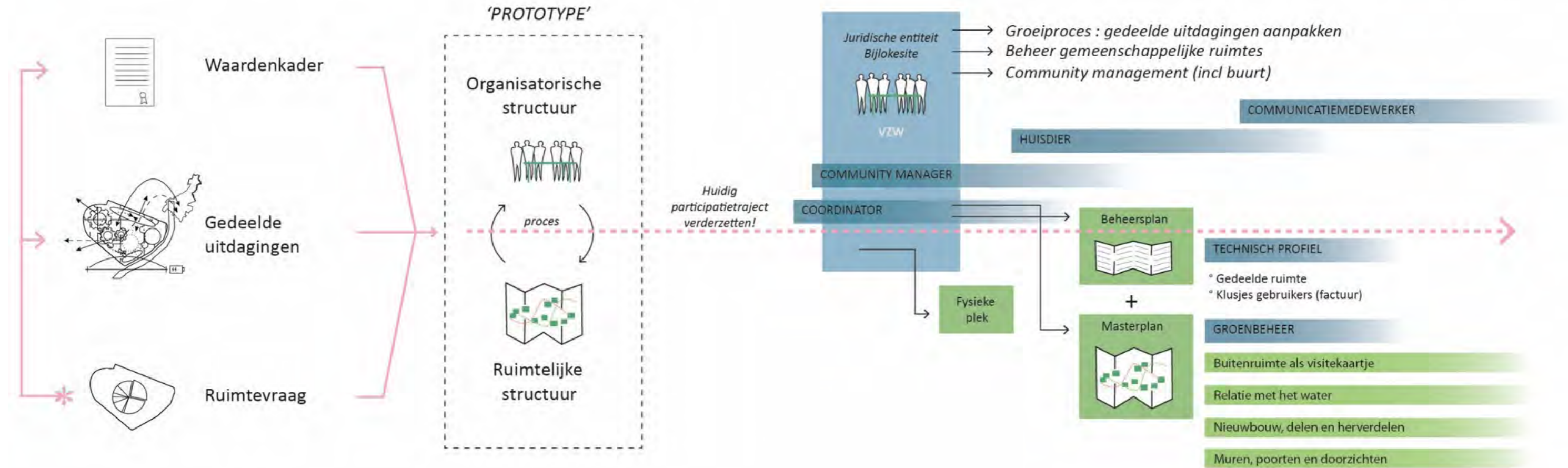
*'Wie de mechanismen van interactie en kwaliteit binnen de creatieve industrie wil begrijpen moet de waardeketen volgen. Dat is de weg die een (creatief) product aflegt van het bedenken, naar het maken, naar het verspreiden onder het publiek. Het bevorderen van ketensamenwerking kan een belangrijk middel zijn voor groei en een sterkere internationale positie van de creatieve industrie.'*

Een zeer verrassende en frappante conclusie was dat, ondanks de mobiele mogelijkheden van internet, skype, ... een waardeketen het meeste kans heeft op succes indien de verschillende segmenten van de waardeketen op wandelafstand van elkaar liggen. De kracht van de connectie ligt namelijk in de onverwachte contacten die je bv niet op skype zal tegenkomen.





## PROTOTYPE



De recente ontwikkelingsgeschiedenis leert dat het belangrijk is om een ruimte vraag maximaal te beantwoorden vanuit het gedeelde waardenkader om een bijdrage te leveren aan de gedeelde uitdagingen. Dat was tot nu toe te weinig het geval.

Voor de Bijlokesite wordt een werkbaar oplossing voorgesteld die bestaat uit zowel een organisatorische structuur als een ruimtelijke structuur die elkaar sterk zullen beïnvloeden. Deze twee structuren (en hun onderdelen) vormen samen het prototype.

Een belangrijk onderdeel van het voorstel is om het huidige participatietraject (dat voor een draagvlak en momentum gezorgd heeft) verder te zetten en te laten uitmonden in een nieuwe juridische entiteit voor de Bijlokesite (zie details in Hoofdstuk 6 en 7)

Deze juridische structuur heeft als bestaansrede om, naast de individuele belangen van de verschillende gebruikers, het gemeenschappelijke project van de Bijlokesite realiseren.

Om dit mogelijk te maken zijn er twee belangrijke principes:

- Deze juridische structuur moet aangestuurd worden door de verschillende gebruikers (en relevante externe partners)
- Deze juridische structuur heeft geen eigen artistieke werking of inspraak in de artistieke werking van de gebruikers.

Zo'n dubbele juridische structuur waarbij gebruikers verantwoordelijk blijven voor hun eigen werking (binnen hun eigen juridische structuur) maar een verantwoordelijkheid hebben in een gedeelde werking is een klassieke en oplosbare uitdaging in veel gemeenschappelijke vastgoedprojecten (cfr cohousing).

Door het geheel te vertegenwoordigen en actief te ondersteunen kan, zonder een eigen artistieke werking, toch de gedeelde artistieke werking versterkt worden.

De verantwoordelijkheid van deze juridische entiteit kan best klein beginnen en groeien afhankelijk van de noden.

Op korte termijn kan die gemeenschappelijke structuur zich bezighouden met het beheer van de gedeelde ruimtes (de buitenruimte en bareel) en enkele quick wins organiseren op het niveau van community management (first Friday, gedeelde lunch, ...). Daarnaast is het belangrijk dat die juridische structuur fundamenteel inspraak krijgt in de opmaak van het beheersplan (dat al in opmaak is) en het masterplan (dat nog ontwikkeld moet worden). De budgetten en verantwoordelijkheid voor het onderhoud van gebouwen van gebruikers blijven (toch zeker op dit moment) gewoon bij de individuele partners.

Op langere termijn kan deze entiteit een bepaalde kritische massa / skills verzamelen om als team de rol van community manager op te nemen. Bovendien geloven dat er een opportuniteit is om met zo'n team een alternatief erfgoed-beheermodel te ontwikkelen.

Tenslotte lijkt het slim om zo'n entiteit een duidelijke fysieke en misschien zelf symbolische plek te geven zodat deze entiteit snel als 'spin in het web' en 'intern aanspreekpunt' kan fungeren om nog beter zicht te krijgen op de gedeelde noden.

Meer details over de mogelijke organisatie van zo'n juridische structuur wordt verder toegelicht in Hoofdstuk 6 en Hoofdstuk 7



# HOOFDSTUK 6: (OVERLEG)STRUCTUUR

In dit hoofdstuk wordt meer in detail nagedacht over de organisatie & financiering van een gedeelde juridische entiteit





## UITGANGSPUNTEN

Een vzw lijkt de meest aangewezen structuur voor deze gedeelde juridische entiteit. Daarbij zal het vooral de uitdaging zijn om 'de bevoegdheden van' en 'de verhouding tussen de partners binnen' die organisatie juist te krijgen. Hieronder worden enkele richtinggevend suggesties gedaan om inzicht te krijgen in mogelijkheden. De gedetailleerde uitwerking maakt echter geen deel uit van dit onderzoek en dient met de betrokken partners en specialisten verder onderzocht te worden.

Enkele basisprincipes werden reeds eerder vermeld:

- Doel van de vzw: het gemeenschappelijk project van de Bijlokesite verwezenlijken. Concreet betekent dit het realiseren van de gedeelde waarden en uitdagingen.
- Deze juridische structuur moet aangestuurd worden door de verschillende gebruikers (en relevante externe partners)
- Zoals eerder vermeld kan, door het geheel te vertegenwoordigen en actief te ondersteunen, deze juridische structuur, zonder een eigen artistieke leiding, toch de gedeelde artistieke werking versterken.

Daarnaast is het belangrijk om te benadrukken dat een vzw, ook als die met publieke middelen gefinancierd wordt en daarom moet voldoen aan de wet op overheidsopdrachten, nog steeds een snelle, efficiënte structuur kan zijn. De wet op overheidsopdrachten laat namelijk over het algemeen veel meer vrijheden toe dan de vertalingen die publieke administraties maken van die wet op overheidsopdrachten.



Als referentie tonen we het project Hal5 (Miss Miyagi). In dit project organiseren een 15-tal heel erg diverse partners zich samen om helemaal zelf bedruipend (en in dit geval onafhankelijk van de stad) een tijdelijke ontwikkeling van 5 jaar mogelijk te maken in enkele beschermde industriële hallen achter het station van Leuven.



De belangrijkste partners richtten samen een vzw op die instaat voor de ontwikkeling en het beheer van de hal. In dit geval betekent dat ook de uitbating van de events en van de bar in de food court. De partners sturen samen zelf deze vzw aan die een eigen doel heeft (een bruisende maatschappelijk relevante plek zijn) en de vzw mengt zich niet in de interne werking van de partners. In de vzw hebben bijna alle leden dus een dubbel pet op, maar mits de juiste motivatie en organisatiestructuren is dit perfect haalbaar.



Een indicatief (reeds verregaande) voorbeeld van het principe 'geen inspraak wel impact' op de werking is de oefening van de vzw Hal5 om met de beschikbare bouwstenen (de werking van de verschillende partners) een weekschema te ontwikkelen waarin het geheel meer is dan de som van de delen en bovendien kan omgezet worden in een zeer krachtige communicatie (5 verschillende dagen met een eigen 'geïntegreerde experience' ipv een amalgaam aan activiteiten). De vzw Hal5 spreekt zich niet uit over de werking van bv Circus in beweging, Arktos, ... maar motiveert deze partners wel om hun werking zeer licht (bv openingsuren, extra doelgroep, kruisbestuiving personeel, ...) aan te passen aan het groter kader dat ze (we kunnen dit niet genoeg benadrukken) zelf mee bedacht hebben.



## WERKING

Zoals aangegeven kan deze structuur klein starten om haar eigen takenpakket (obv input van de partners) doorheen de tijd verder te ontdekken. Heel concreet kan dit via de profielen van een coördinator die verantwoordelijk is voor de werking van deze vzw (zakelijk, organisatorisch) en ook al betrokken kan worden om de oprichting van deze vzw voor te bereiden. Deze functie zou aangevuld moeten worden met een community manager die formeel en informeel de gedeelde agenda stimuleert.

Op lange termijn kan deze structuur bepaalde kritische massa / skills verzamelen om als team de verpersoonlijking / vermensenlijking te zijn van de Bijlokesite en als dusdanig als team als community manager op te treden. De tuinman kan bv een heel belangrijk informele rol spelen om contacten te leggen tussen verschillende partners. 'Seg had jij ook gehoord dat ...' is soms genoeg om een nieuw gedeeld project op te starten.

Bovendien geloven we dat er een opportuniteit is om een alternatief erfgoed-beheermodel te ontwikkelen. Waar vroeger elke instelling met een groot patrimonium zijn eigen metsers en loodgieters had die niet alleen instonden voor het dagdagelijks onderhoud van de gebouwen maar evengoed voor de bouw van uitbreidingen, wordt dit tegenwoordig maximaal vervangen door het 'outsourcing' van een 'herstellingwerken' die diametraal tegenover dit 'intern curatief onderhoud' staan. Specifiek voor erfgoedsites is dat problematisch.

We geloven bovendien dat zo'n model een sterke meerwaarde vormt in de dialoog met erfgoed. Die dialoog moet niet op schaal van een gebouwdeel (of zelfs gebouw) gevoerd worden maar op het niveau van de site, inclusief een innovatief beheermodel dat naadloos aansluit bij haar geschiedenis.





## BESTUUR

Op basis van referenties (bv De Singel en Hal5) kunnen onderstaande richtinggevende suggesties en vragen gesteld worden over de bestuurlijke organisatie van de juridische entiteit:

Het lijkt aangewezen om zowel / enkel de belangrijkste gebruikers als eigenaars inspraak te geven in de organisatie. Dit kan via de volgende organen:

Beperkte **Raad van Bestuur** met daarin zowel de eigenaars als de belangrijkste gebruikers

- Stad Gent dienst vastgoed
- Stad Gent dienst Cultuur
- Hogeschool Gent
- KASK
- STAM
- Bijloke Muziekcentrum
- H&L
- 1 vertegenwoordiger van de kleinere huurders. Deze vertegenwoordiger kan jaarlijks wisselen

Een grotere **Algemene Vergadering** met daarin alle gebruikers op de site:

- Alle leden van de Raad van Bestuur
- Stakeholders die betrokken waren bij de begeleidingsopdracht:
  - International Opera Academy
  - Kunstwerkt
  - Festival Van Vlaanderen
  - Symfonie Orkest
  - Gentse Gidsen
  - Gent Jazz
  - Spectra Ensemble
  - Ontroerende Goed
- Een standpunt innemen over de betrokkenheid van externe inhoudelijke partijen. Het lijkt ons zinvol om die, zolang er de ambitie is om fysiek deel uit te maken van de site, wel op te nemen in de vzw
  - B'rock
  - Collegium Vocale
- Een standpunt innemen over de betrokkenheid van andere externe partijen. Het lijkt ons zinvol om die zeer beperkt toe te laten indien zij een relevante rol kunnen spelen:
  - Vertegenwoordiger buurtcomité
  - Vertegenwoordiger andere netwerken (cultuur, erfgoed, ...)

Een beperkt **Dagelijks Bestuur** met daarin

- De projectcoördinator (+ community manager)
- 4 vertegenwoordigers van de grote 'gebruikers': STAM/KASK/Muziekcentrum/H&L

### Bestuurlijke controle

Het mooie aan de voorgestelde structuur is dat de betrokken partners op andere niveaus (bv via de financiering van de individuele werking) bijkomende (grotere) gemeenschappelijke belangen hebben waardoor de partners niet alleen binnen de nieuwe juridische entiteit tot elkaar veroordeeld zijn. Dit zorgt voor een zelfregulerend systeem wanneer het tot grote meningsverschillen zou komen binnen de bevoegdheden van de vzw Bijlokesite. Het geeft ook genoeg garanties dat de vzw Bijlokesite geen eigen leven kan gaan leiden of kan inbreken op de inhoudelijke werking van de Bijlokepartners.

## FINANCIERING

Een belangrijke vraag is natuurlijk hoe deze structuur gefinancierd moet worden:

### Overhevelen bestaande budgetten

In de eerste plaats is het belangrijk om aan te geven dat de meeste van de voorgestelde profielen op dit moment reeds bestaan maar door anderen aangestuurd en betaald worden (site manager, dienst FM, groendienst, ...). Dit gaat dus niet om een extra kost maar om een verschuiving van een bestaande kost.

### Bijkomende investeringen

Daarnaast is er in dit diagram een bijkomende investering voor een (deel van) de coördinator kost, community manager en communicatie medewerker.

- Om de huidige ruimte beter laten renderen
- Om toekomstige ruimte beter laten renderen
- Om de inhoudelijke werking van de partners te ondersteunen door kruisbestuiving te bevorderen

Voor deze bijkomende kost is het belangrijk om de meerwaarde (of opportuniteitskost) in te zien. Op de site vinden we een ongelooflijke concentratie van cultuur actoren (>3000) die zowel op het vlak van vastgoed als van werkmiddelen reeds een bijzonder grote (publieke) investering vertegenwoordigen. Door de uitzonderlijke ruimtelijke concentraties kan met een zeer beperkte bijkomende investering, het rendement van de initiële investeringen sterk verhoogd worden. Heel concreet: wanneer er al ongeveer 100 miljoen geïnvesteerd is in de vastgoedinfrastructuur is het een bijzonder slimme investering om via een community manager en digitaal ruimtedeelplatform (twv 50-60k per jaar) er voor te zorgen dat dit vastgoed bv 5% meer (gedeeld) gebruikt kan worden.

	m <sup>2</sup>	VTE	Medewerkers	VTE Studenten	Bezoekers Bijloke	Bezoekers elders
KASK	37403	280	510	2163	21717	1300
STAM	8700	25	30		73628	nvt
Muziekcentrum	5680	20	20		76217	3264
LOD	1787	18	35		1000	35510
Les Ballets C de la B	1600	15	30		nvt	98000
Kunstwerkt	200	7	10		nvt	10834
Gentse Gidsen	80	2	111		500	75000
Opera Academy	400	7	31	15	228	2638
Festival van Vlaanderen	150	10	20		nvt	60000
Spectra Ensemble	60	2	4		nvt	7500
Ontroerende Goed	40	2	4		nvt	23000
Symfonieorkest	100	5	70		5000	25000
Gent Jazz	nvt	5	50		8000	nvt
Collegium Vocale	nvt	6	18		nvt	85000
B'Rock	120	6	26		nvt	15000
<b>Totaal</b>	<b>56200</b>	<b>410</b>	<b>969</b>	<b>2178</b>	<b>216062</b>	<b>451108</b>

3147

Omgekeerd geredeneerd zou het namelijk 5 miljoen euro kosten om een gelijkaardige vastgoedcapaciteit op een andere locatie bij te bouwen (de opportuniteitskost).

Hetzelfde geldt voor de werkmiddelen die samen naar schatting meer dan 25 miljoen euro per jaar vertegenwoordigen. Indien een site coördinator of community manager ervoor kan zorgen dat die werking (zelfs maar een paar %'en) inhoudelijk kan verbeteren is dat een zeer slimme investering. Of omgekeerd, zou het veel meer kosten om die werking op een andere manier evenveel te versterken.

Wanneer we zien dat de partners op de site in Vlaanderen en ver daarbuiten samen meer dan 600.000 mensen bereiken, is een kwaliteitsinjectie via deze zeer beperkte structuur een bijzonder strategische investering ipv een kost.

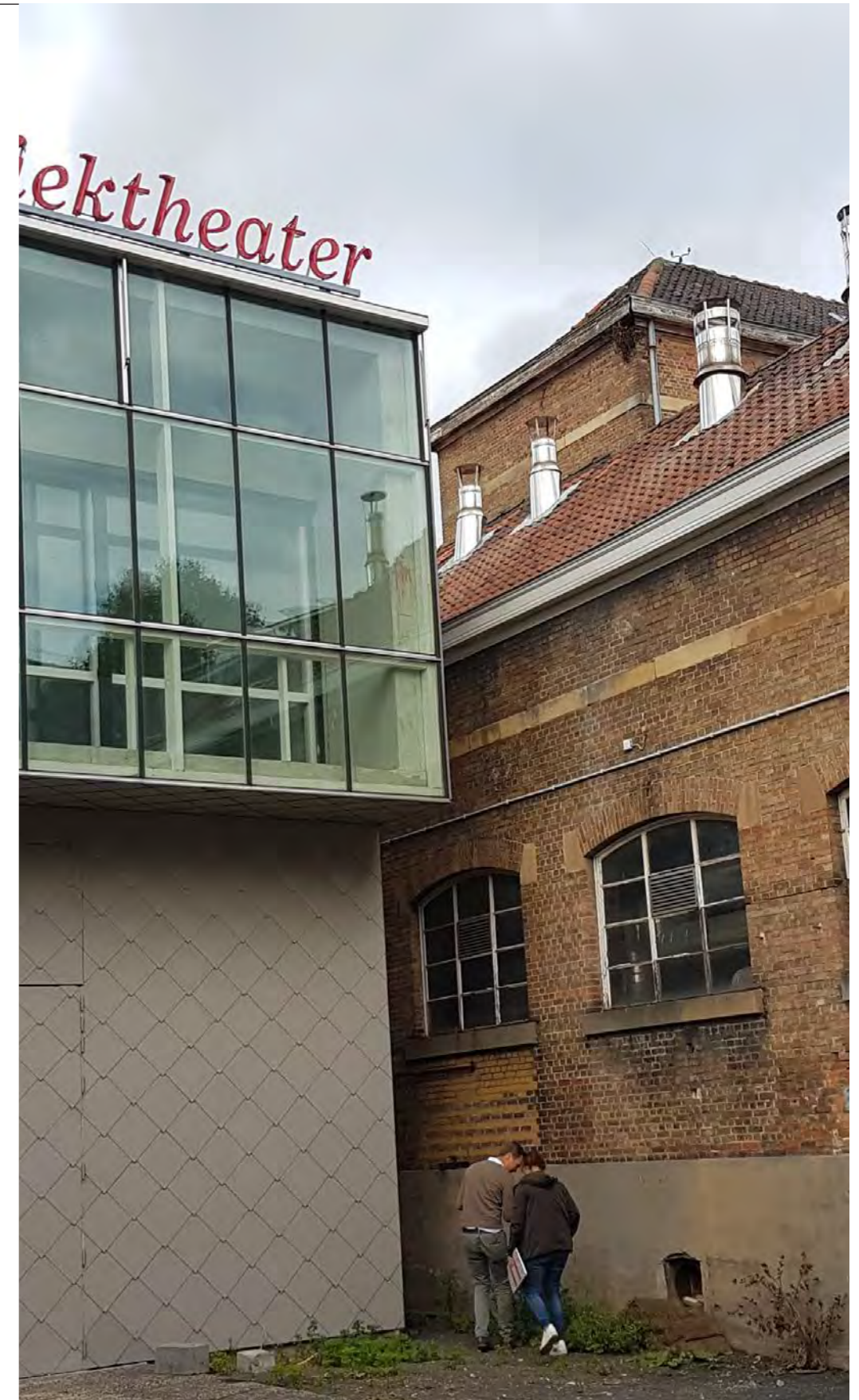
### Nieuwe Bijloke Site budgetten (gebruikers, stad, extern)

Tenslotte willen we aangeven dat we vanuit onze praktijken regelmatig in contact komen met subsidiestromen en het valt op dat het bevorderen van kruisbestuiving in cultureel / creatieve stadsdistricten helemaal in lijn ligt met enkele belangrijke subsidielijnen op bovenlokaal niveau. Door het project te positioneren als een stadsproject zullen bepaalde deuren ook open gaan voor bijkomende financiering.



# HOOFDSTUK 7: ACTIEPLAN

Dit hoofdstuk toont de 6 actiepunten die op korte termijn mogelijk zijn om tot een gedeeld en gedragen project te komen.

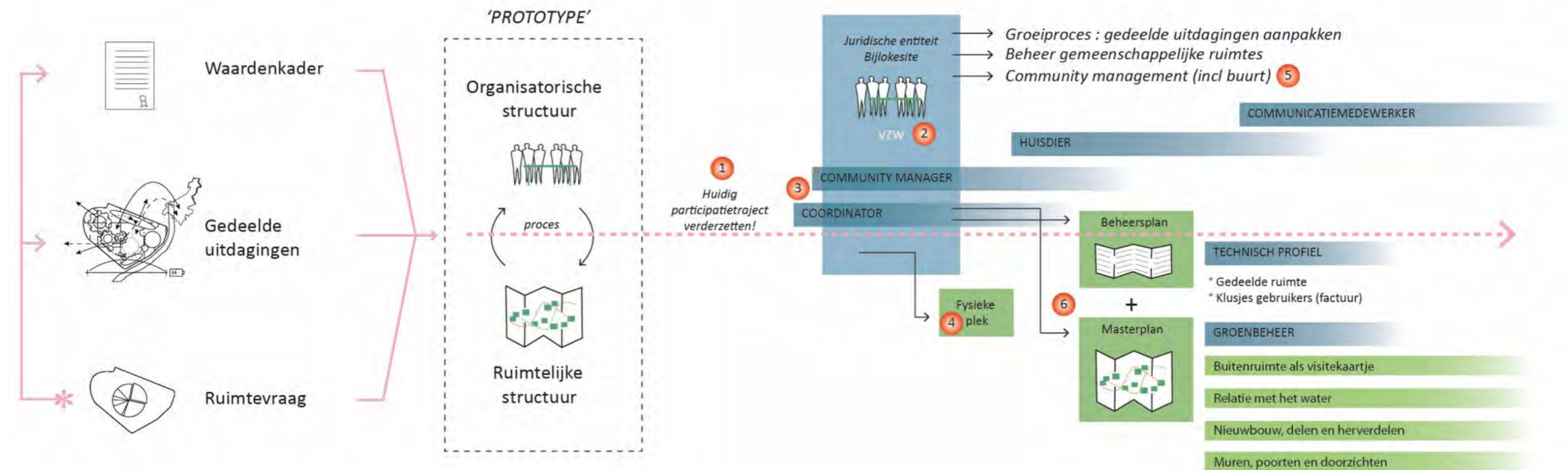




## ACTIEPUNTEN

Tenslotte werd expliciet gevraagd naar actiepunten: We geloven dat op korte termijn (<1 jaar) de volgende 6 acties eenvoudig in gang gezet kunnen worden. Deze acties vormen de kiem die kan doorgroeien tot een gedeeld en gedeeld project.

- Huidige participatietraject verderzetten
- VZW oprichten
- Project coördinator + community manager aanstellen
- Fysieke locatie geven
- Aanzet informele events (after work, lunch personeel, ...)
- Masterplan + beheersplan i.o.v VZW Bijlokesite





# HOOFDSTUK 8: AANZET MASTERPLAN

Hoewel het in principe buiten de opdracht valt hebben we in dit hoofdstuk, op basis van de interviews en eigen onderzoek een aanzet gedaan om de belangrijkste uitdagingen van een ruimtelijk masterplan te distilleren.

Tijdens de workshop konden gebruikers mee nadenken over oplossingen die mee verwerkt werden in dit hoofdstuk dat zou kunnen dienen als aanzet voor een briefing voor een masterplan.





## BUITENRUIMTE ALS VISITEKAARTJE

Het valt op de buitenruimte qua oppervlakte en diversiteit voor een verdubbeling van de binnenruimte zou kunnen zorgen. We pleiten ervoor om de buitenruimte als een volwaardige onderdeel van de cultuursite Bijloke te zien en hierbij de huidige diversiteit aan statuten (open/geborgen) te behouden.

*In België regent het maar 6% van de tijd. Get out there.*

Een nieuwe aangelegde buitenruimte met interactie met de binnenruimte, logistieke voorzieningen (sanitair, nutsvoorzieningen, ...) en ecologische principes, kan volgens ons de basiskwaliteit van de hele site verhogen.

Belangrijk is om de buitenruimte in te richten en maximaal op te laden vanuit het eigen programma en werking, we pleiten dus de buitenruimte in basis in te richten als kunstruimte (een soort experimentele variant van het Middelheim) met een sterke link met het KASK en mogelijkheden voor bijv. cultuurkamers, podia, een inspirerend labyrint.

We streven naar een maximale integratie in de werking met partners (intern + publiek) met mogelijkheden voor bijv. cultuurkamers, podia, een inspirerend labyrint, ...

Dit hoeft niet in conflict te staan met externe initiatieven, er is steeds ruimte nodig voor zowel intern (partners) als extern (buurt) initiatief. Maar eigen werking kan wel een richtinggevend kader bieden hiervoor.



## REFERENTIES



Horst arts and Music Festival, Holsbeek; Boterhammen in het park.Brussel, Central park 3010, Leuven; Sluispark, Leuven



## RELATIE MET HET WATER

Een van de volgende thema's is uiteraard de relatie met het water. Een relatie met water kan zowel fysiek, artistiek als recreatief gelegd worden.

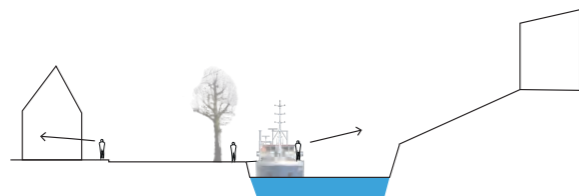
Zo kan de site dichterbij het water gebracht worden (met een zachtere kade of terrassen) en/of het water de site in getrokken worden met bijv. fontein en of waterspelen.

Daarnaast geloven we dat de heraanleg van de Bijlokekaai deel moet uitmaken van het masterplan van de Bijlokesite, gelinkt moet worden aan het huidige programma en dus niet op zichzelf bekeken kan of mag worden.

Dit biedt ook een interessante kans voor de circulatie naar de Bijloke. Want water kan ook beleefd worden op weg naar de site met een boottaxi, brug over de Veergrep of wandelpad langs de Leie.



Doorsnede Bijlokekaai  
huidige situatie



Doorsnede bijlokekaai  
horeca aan water

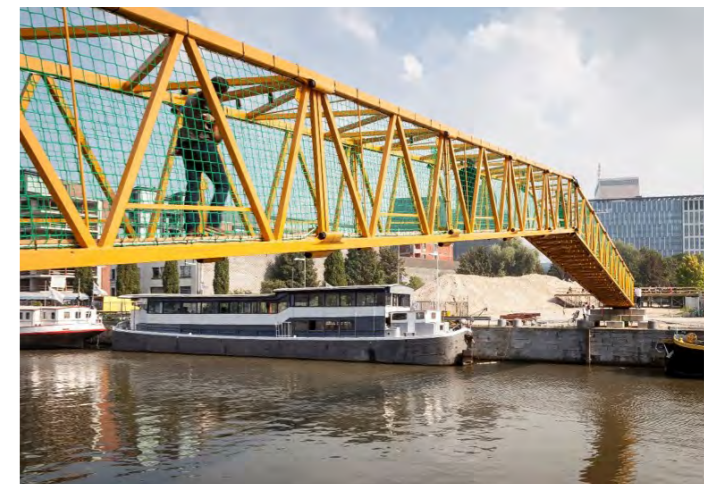


Doorsnede bijlokekaai  
zachte kade

## REFERENTIES



Café de Planck, Ter Platen, Gent;  
Sluispark, Leuven; Dijleterrassen,  
Leuven; Installatie, Gijs Van  
Vaerenbergh, Brussel





## NIEUWBOUW, DELEN EN HERVERDELEN

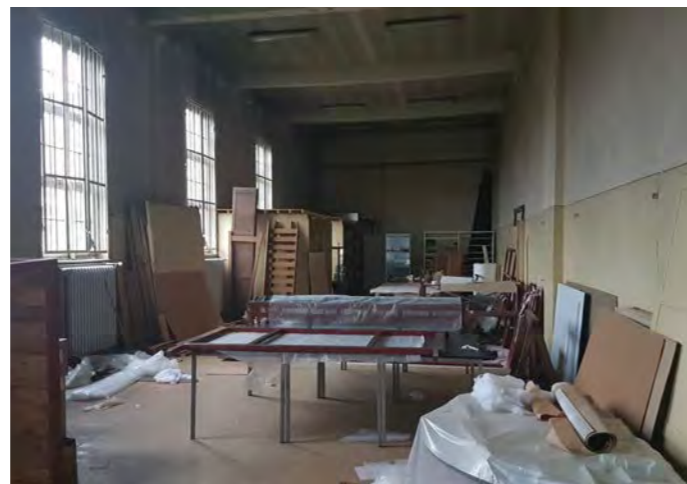
We geloven dat het interessant kan zijn om nieuwbouw op de site te onderzoeken die een deel van de uitdagingen in 1 of meerdere projecten moet combineren.

We hoorden bij de gebruikers gemengde opinies over het gebruik en de vraag naar extra kantoorruimte met bijhorende vergaderzalen, ... We denken dat het wel degelijk interessant is om administratieve zetels van culturele organisaties op de site te vestigen omdat ze op een zeer beperkt aantal m<sup>2</sup> (via hun management) een bijkomende opportuniteit creëert voor kruisbestuiving. Bovendien kunnen ze hun 'bezoekersaantallen buiten de site' wel mee in de schaal leggen in de vraag voor extra investeringen.

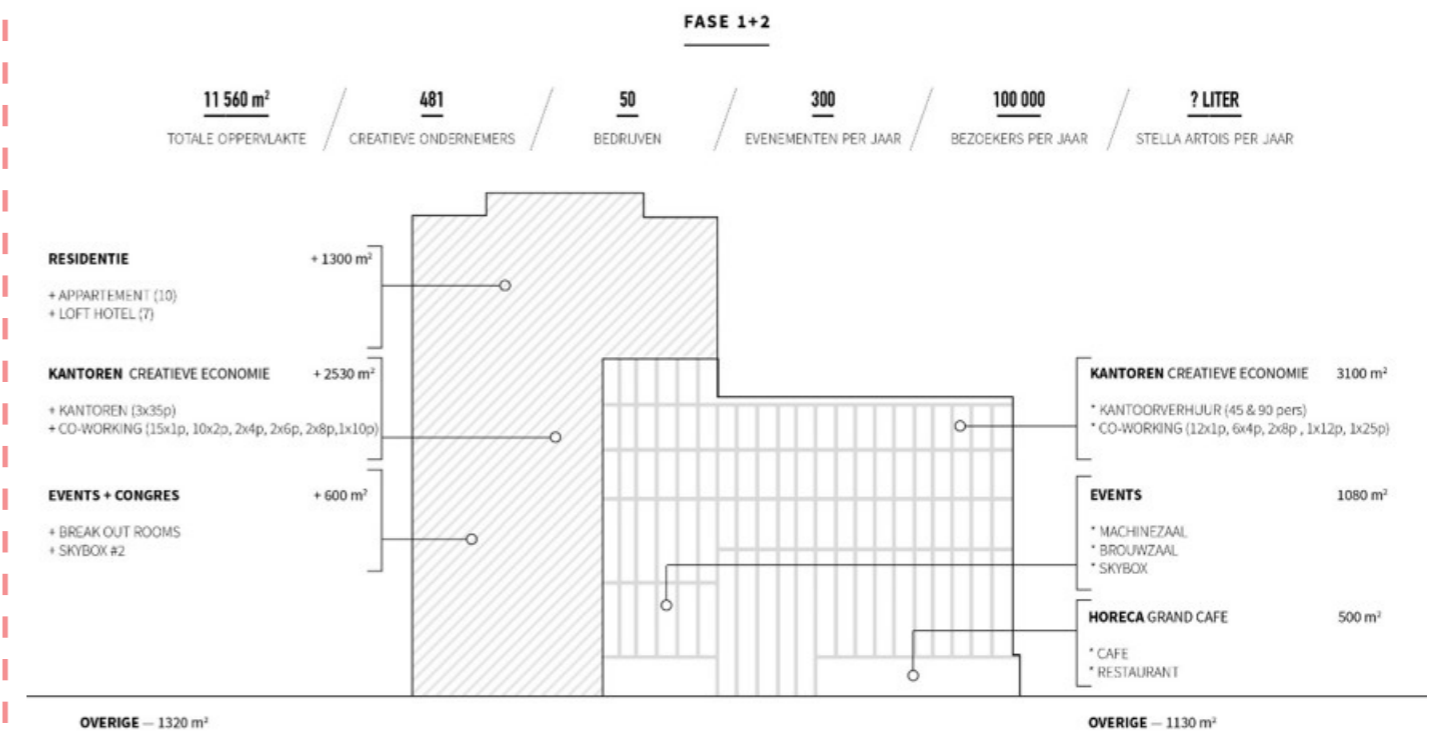
We zien echter, zoals eerder aangegeven, dat het gebruik van kantoren / vergaderzalen op de site op dit moment één van de minst efficiënte vormen van ruimtegebruik is (zie eerder). Daarom dringt een herverdeling zich op. Zo zorgt elke m<sup>3</sup> nieuwe kantoren voor een veelvoud m<sup>3</sup> vrijgekomen ruimte in bestaande gebouwen die dan weer beter geschikt zijn voor ateliers, ... (hoge plafonds, ...).

Bovendien kan in 1 of meerdere gebouwen een concentratie ontstaan van gedeelde en gemeenschappelijke functies (onthaal, vergaderruimtes, refter, ...) die de kruisbestuiving sterk verhoogt.

Tevens kan nieuwbouw tijdelijk onderdak verschaffen aan partners van wie het patrimonium, met het oog op een CO<sup>2</sup> neutrale stad in 2050 en algemeen onderhoud, verbouwd moet worden. Nieuwbouw kan deze ingewikkelde faseringsoefening d.m.v. tijdelijk verhuis helpen oplossen.



## REFERENTIES



De Hoorn, Leuven



## MUREN, POORTEN EN DOORZICHTEN

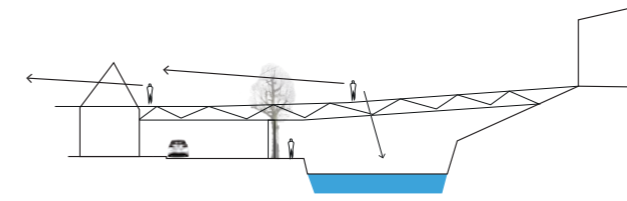
In het vraagstuk rond de permeabiliteit van de buitenste rand (maar ook enkele interne fronten) lijkt het ons nuttig om de piste te onderzoeken om die historische (en vaak beschermde) geslotenheid te omarmen en slechts strategisch in plaats van maximaal te doorbreken. Een doorbraak hoeft niet altijd fysiek maar kan ook visueel zijn én kan misschien ook dóór, onder of zelfs boven gebouwen verlopen. Hierdoor ontstaat het thema van de muren, poorten en doorzichten.

Hiermee kunnen heel wat elementen geïntegreerd worden aangepakt: muren versterken het historisch karakter van de Bijloke, met poorten kunnen strategische inkomroutes (naar bijv. de tramhalte) zichtbaar worden gemaakt. Poorten kunnen daarnaast dienst doen als

onthaalfunctie, overzichts- en oriëntatiepunt. Met doorzichten kan het intern programma aan de buitenwereld getoond worden en de buitenruimte verder opgeladen worden.

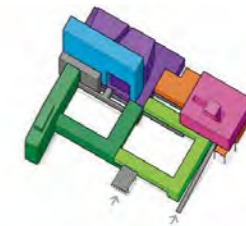
Wat bijkomende interessant aan deze piste is, is het feit dat men naarmate men meer naar buiten wil komen als een geheel, men ook meer moet redeneren als een geheel en dan is een coherente strategie niet onbelangrijk. Op het niveau van de site komen dan namelijk dezelfde uitdagingen boven die men anders op het niveau van een gebruiker tegenkomt.

Duidelijke entree zones, duidelijke tracées, ook op het niveau van afsluitbaarheid, veiligheid, evacuatie, ...



- |  |                              |  |   |  |                                |
|--|------------------------------|--|---|--|--------------------------------|
|  | Onthaalfunctie mogelijk      |  | Loopassen en poorten                      |  | Gebrekkig door- en inzicht     |
|  | Mogelijkheid tot verdichting |  | Mogelijke inkom via Kortrijksepoortstraat |  | Goed bestaand door- en inzicht |
|  |                              |  | Oriëntatiepunten                          |  | Gewenst nieuw door- en inzicht |

## REFERENTIES



Laban Dance Centre, Londen; De Singel, Antwerpen; STUK, Leuven; Luchtfoto, Carcassonne



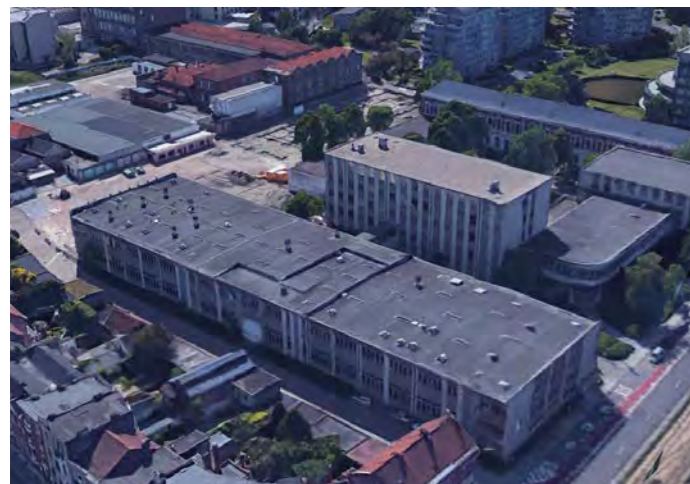


## POTENTIES UIT DE BUURT MEENEMEN

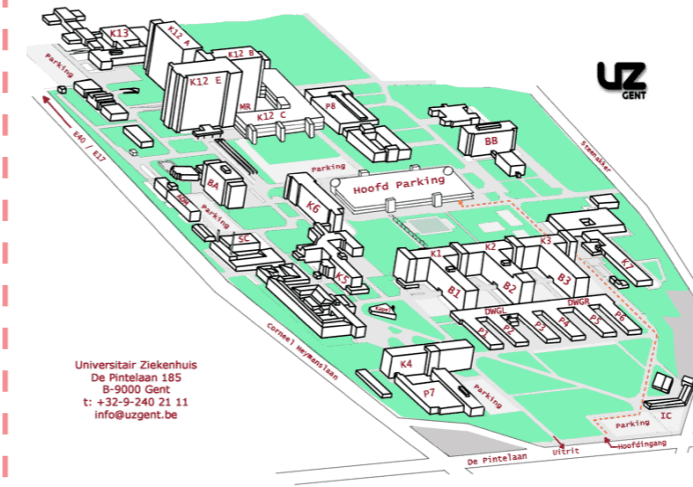
Een stad is steeds in ontwikkeling, het is dan ook noodzakelijk dat een masterplan ook buiten de site durft kijken naar mogelijke potenties die zich in zijn omgeving voordoen. Dit betekent dat men niet alleen kijkt naar de mogelijkheden of uitdagingen die vandaag voor de hand liggen, maar ook ruimte laat voor eventuele toekomstige ontwikkelingen of opportuniteiten die op dit moment nog niet gekend zijn.

De Bijlokesite kent heel wat fysieke grenzen (de Leie, de ring, ...) maar we zijn er vanovertuigd dat sociale connecties tussen mensen en instellingen deze grenzen kunnen overbruggen.

Het kan hierbij zowel om praktische & logistieke samenwerkingen (parking, atelierruimte, ...) als inhoudelijke samenwerkingen gaan, waarbij zowel de buurt in de Bijloke, als de Bijloke naar zijn buurt getrokken wordt. Het is aan te raden de potenties van verschillende sites op zeer korte termijn te onderzoeken.



## REFERENTIES



Universitair Ziekenhuis  
De Pintelaan 185  
B-9000 Gent  
t: +32-9-240 21 11  
info@uzgent.be



Universitair ziekenhuis Gent: Het Spilvarken een samenwerking tussen buurt en Bijloke, Gent: MOMA PS1 als sateliet van het MOMA, New York

