

# De kunst van leiderschap

Irso Koekkoek  
3360644

Begeleiding: Paul 't Hart  
Tweede lezing: Karin Geuijen



Universiteit Utrecht

*“When we talk about artistic freedom in this country, we sometimes lose sight of the fact that freedom is often dependent of adequate financing.”*

Frank Zappa

Afbeelding voorblad:

Piet Mondriaan - Compositie 10 in zwart en wit (1915)

Olieverf op doek

Kröller- Müller Museum

# Voorwoord

Deze scriptie markeert het eindpunt van mijn studie. Niet alleen van mijn master Bestuur & Beleid aan de USBO, maar van mijn hele studententijd. Het verhaal is rond.

Nadat ik mijn bachelor Kunstgeschiedenis had gehaald, wilde ik mij niet nog verder theoretisch-inhoudelijk richten op de kunst, maar wilde ik mijn kennis verbreden. De master Bestuur & Beleid was voor mij een mooi nieuw begin om in een intensief programma maatschappelijke kwesties te behandelen in een brede context. Met cases over onder andere het afschaffen van dierproeven en de Europese regelgeving omtrent *shortselling* en *credit default swap*, heb ik in korte tijd kunnen leren hoe keuzes te maken in dynamisch complexe situaties, een onderwerp waar ik aanvankelijk niets van wist. In mijn masterthesis wilde ik toch weer mijn passie voor kunst en cultuur verenigen met mijn nieuwe studieterrein. Ik heb mijn onderzoek als een waardevolle tijd gezien met zeer interessante gesprekken met bijzondere mensen.

Een masterscriptie schrijven is een lang proces, waarvan je op sommige momenten nauwelijks kunt geloven dat er ooit een einde aan komt. Toch is het nu zover en daarom wil ik mijn speciale dank uitspreken aan een aantal mensen.

Ten eerste wil ik Prof. Paul 't Hart bedanken. Zijn opmerkingen waren altijd eerlijk, maar steeds motiverend en ik heb veel te danken aan zijn goede begeleiding. Verder een woord van dank aan alle geïnterviewden voor hun tijd, enthousiaste medewerking en interessante gesprekken. Ik wil mijn broers noemen die me altijd wilden helpen met een kritische blik, mijn vrienden bij wie ik altijd terecht kon voor ondersteunende woorden, of gewoon een kopje koffie in de bibliotheek. Ten slotte wil ik mijn ouders bedanken voor de mogelijkheid die zij mij hebben gegeven voor mijn studie en het voltooien ervan.



# Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	7
2.	Leeswijzer.....	9
3.	Context: de culturele sector.....	11
4.	Relevantie van het onderzoek.....	17
5.	Theoretisch Kader.....	21
6.	Opzet van het onderzoek.....	33
7.	Bezuinigingen en beleidsveranderingen.....	37
8.	Ontwerpen van de missie.....	49
9.	Implementatie van de missie in de instelling.....	55
10.	Beschermen van de integriteit.....	63
11.	Conclusie.....	75
12.	Discussie.....	83
13.	Bronnenlijst.....	85



# 1. Inleiding

Culturele instellingen ontlenen hun bestaansrecht aan hun maatschappelijke waarde door te voorzien in culturele behoeften.<sup>1</sup> Dankzij een genereus subsidieregime hebben culturele instellingen zich jarenlang kunnen toelagen op het realiseren van hun culturele missie. Kunstinstellingen gaan uit van de *intrinsieke* benadering van kunst. De artistieke waarde die voor ieder mens een unieke betekenis heeft, staat hierbij centraal. De uitvoering van de culturele missie staat door de gewijzigde verwachtingen van de overheid ter discussie.

Culturele instellingen zijn door de afnemende subsidies genoodzaakt om na te denken over de realiseerbaarheid van hun missie. Sinds 2010 bepalen strenge bezuinigingen het beleid van de regering om de begrotingstekorten, die door de economische crisis sinds 2007 zijn ontstaan, op te vangen. De verdien capaciteit van de culturele sector wordt ter discussie gesteld en er wordt van culturele instellingen gevraagd dat zij cultureel ondernemend worden. Dit betekent dat culturele instellingen een beroep moeten doen op andere financieringsbronnen dan overheidssubsidie.

Het cultureel ondernemerschap heeft verzakelijking van het beleid van de instellingen tot gevolg gehad. Er is meer nadruk komen te liggen op de instrumentele benadering van cultuur aan de hand van kwantificeerbare prestaties. In deze *instrumentele* benadering wordt cultuur ingezet om positieve effecten te bereiken op andere gebieden dan kunst alleen. Zo wordt het ontwikkelen van ‘creatieve broedplaatsen’ gestimuleerd, omdat die de aantrekkingskracht van een wijk verhogen. In Amsterdam-Noord bijvoorbeeld dragen verschillende kunst- en cultuurprojecten er toe bij dat jonge mensen zich vestigen in delen van de wijk, die voorheen een slechte naam hadden.<sup>2</sup>

In een enkel geval hebben begrotingstekorten zelfs tot sluiting geleid van instellingen die zich financieel of organisatorisch niet voldoende konden aanpassen aan het veranderde klimaat. Sinds de overheid van culturele instellingen eist dat zij zich verantwoorden voor hun financiële beleid, is de grote vrijheid die zij voorheen hadden kleiner geworden.<sup>3</sup> Er wordt van de culturele sector meer eigen initiatief verwacht om verbindingen aan te gaan met andere sectoren en de verhouding met de maatschappij opnieuw te definiëren. Culturele instellingen moeten op zoek naar versterking van hun maatschappelijk draagvlak. Wat eerder als goed en waardevol werd gezien, moet zich opnieuw bewijzen en onder nieuwe financiële omstandigheden.

Deze ontwikkelingen hebben ook effect op het leiderschap van de instellingen in de culturele sector. Waar vroeger de artistiek leider grote invloed had op het beleid van culturele instellingen, moet hij zijn beleid tegenwoordig verantwoorden in relatie met de financiële middelen. Het doel van leiderschap in culturele instellingen is een brug te slaan tussen de autonome positie van de cultuur en de kansen en mogelijkheden in de samenleving, om zo legitimatie te vinden voor de culturele missie.

1 Boorsma en Chiaravalotti (2009): 5.

2 NRC (09-10-2014).

3 Hagoort (2001): 77.

In dit onderzoek wordt nagegaan hoe leiders van culturele instellingen uit verschillende disciplines omgaan met de tendensen in de culturele sector. Onderzocht wordt op welke wijze leidinggevenden van culturele instellingen in het veranderende financiële klimaat proberen het culturele ondernemerschap te verenigen met de in de missie verankerde waarden.



## 2. Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk zal als eerste de context van de culturele sector worden uitgelegd. Er wordt een beeld geschetst van de totstandkoming van het culturele beleid in Nederland vanaf het begin van de negentiende eeuw tot nu. Tevens wordt het concept van cultureel ondernemerschap behandeld vanuit de wetenschap en de politiek. De wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van het onderzoek zal in hoofdstuk 4 worden toegelicht. Het theoretisch kader, in hoofdstuk 5, gaat in op de eigenschappen van leiderschap in de benadering van Philip Selznick en uitgewerkt volgens Arjen Boin. Anders dan reguliere ondernemingen, gaat het voor publieke instellingen niet om winst genereren. Mark Moore beschreef daarentegen dat de toegevoegde waarde van publieke instellingen lag in het creëren van publieke waarde. In hoofdstuk 6 komt in de bespreking van de methodische aanpak aan de orde wat de hoofdvraag en de deelvragen zijn en op welke wijze deze beantwoord zullen worden. In de hoofdstukken 7 tot en met 10 worden op basis hiervan de resultaten van het veldonderzoek naar zeventien verschillende culturele instellingen besproken. Dat gebeurt aan de hand van de thema's: financiële ontwikkelingen, het ontwerp van de missie, implementatie in de instelling en beschermen van de institutionele integriteit. In de conclusie zal de hoofdvraag van het onderzoek worden behandeld. De resultaten worden in verband gebracht met de behandelde literatuur. Er zullen drie typen leiders worden gepresenteerd, die elk hun eigen invulling geven aan het leiderschap van een instelling in de culturele sector. Ten slotte zullen in het hoofdstuk 'Discussie' enkele kanttekeningen worden geplaatst bij het onderzoek en zal er een kritische reflectie worden gegeven op de bevindingen.



# 3. Context: de culturele sector

In dit hoofdstuk wordt de culturele sector in zijn historische context geplaatst, beginnend met de Bataafse Grondwet van 1798 tot de bezuinigingen in de nota van staatssecretaris Halbe Zijlstra van 2010. In dit hoofdstuk wordt vervolgens het begrip cultureel ondernemerschap, nadrukkelijk genoemd in de nota van Zijlstra, nader toegelicht.

## 3.1 Overheidsbeleid

### 3.1.1 Vroeg moderne tijd: aanloop naar cultuurbeleid

Het kunst- en cultuurbeleid in Nederland kent geen lange geschiedenis. Tot het einde van de 18e eeuw waren kunstenaars vooral afhankelijk van particuliere opdrachtgevers. In 1795 kwam na de Bataafse revolutie in Nederland de eenheidsstaat tot stand en dit markeerde de eerste aanzet voor de zorg voor cultuur. Met de eerste Grondwet van 1798 trad er een kabinet aan waarin agenten (ministers) de uitvoerende taken hadden, waaronder ‘de vorming der Nationale Zeden en de bevordering van het Openbaar Onderwijs en van de Kunst en Wetenschappen’.<sup>4</sup> Onder Franse druk werd deze taak van het kabinet al in 1801 vervangen en overgenomen door de ‘Raad van Binnenlandse Zaken’, waarmee al na korte tijd een einde kwam aan de bemoeienis van de staat met cultuur.<sup>5</sup>

Onder koning Lodewijk Napoleon bemoeide de overheid zich vanaf 1806 voor het eerst met kunstbevordering en het conserveren van cultureel erfgoed. Er werden nationale instellingen opgericht ter bevordering van de kunsten. Dit bepaalde de cultuurpolitiek in de daarop volgende decennia. In 1839 maakte België zich los van Nederland en verslechterde de economische situatie in Nederland. Met de intrede van de nachtwakersstaat halverwege de negentiende eeuw onder invloed van een liberale stroming in de politiek werd de rol van de overheid gemarginaliseerd tot zogenaamde nachtwakerstaken. De overheid beperkte zich tot het handhaven van recht en orde en de infrastructuur. Zaken als kunst en wetenschap werden door het parlement niet meer gezien als overheidstaken.<sup>6</sup>

Met de totstandkoming in 1848 van de Nederlandse Grondwet van Thorbecke werden de eerste lijnen voor cultuurbeleid zichtbaar. Hoewel Thorbecke kunst geen zaak vond van de regering werden er maatregelen getroffen ten behoeve van het conserveren van erfgoed en kwam er geld vrij voor kunstenaarsopleidingen.<sup>7</sup> Thorbecke achtte het van belang dat deze instellingen het algemeen belang dienden en daarom moesten ze ook financieel gedragen worden door de bevolking. Hierdoor bleef de overheid nog steeds op afstand.

In 1875 werd Victor de Stuers benoemd tot referendaris van de nieuwe Afdeling voor Kunsten

---

4 Smithuijsen (2007):24; Oosterbaan Martinius (1990): 44.

5 Pots (2006): 38.

6 Smithuijsen (2007): 27.

7 Smithuijsen (2007): 27.

en Wetenschappen van het ministerie Onderwijs, Kunsten en Wetenschappen en was daarmee een invloedrijke ambtenaar op het gebied van de kunsten. De Stuers had een fundamenteel andere opvatting over het kunstbeleid dan Thorbecke. Kunst en cultuur hadden in zijn ogen een opvoedkundige uitwerking op de bevolking en hij zag hierin een actieve rol voor de overheid weggelegd. In een periode van ruim vijftig jaar heeft hij het cultuurbeleid vorm gegeven.<sup>8</sup> De politiek bleef zich tot in de jaren '30 vooral richten op het behoud van cultuur en subsidies ter bevordering van de kunst bestonden nog niet. De Amsterdamse wethouder Kees Broekman pleitte er in de jaren '30 voor dat cultuur een zaak was van de sociale politiek. Kunst moest ten goede komen aan de volledige maatschappij en niet een voorrecht blijven voor de hoogste klassen. Het moest daarom een zaak zijn van de overheid om het sociale effect van cultuur te herkennen en te stimuleren. Na de Tweede Wereldoorlog kregen zijn ideeën pas navolging.<sup>9</sup> Waar de overheid voor de Tweede Wereldoorlog kunst vooral een zaak vond waar particulieren zorg voor moesten dragen, groeide de overheid na de oorlog uit tot een neutrale speler die zorg droeg voor het culturele klimaat. Er werden basisbeginselen voor kunst en cultuur geformuleerd die nog steeds gelden: de artistieke vrijheid voor de kunsten werd gewaarborgd, monumenten zouden worden beschermd tegen aantasting en actieve deelname aan culturele activiteiten werd gestimuleerd. Hoewel de budgetten krap waren in de jaren van de wederopbouw, was de heersende opvatting geworden dat de overheid verantwoordelijkheid moest dragen voor cultuur en de bestedingen ervoor daalden niet meer tot het vooroorlogse niveau. Het werd de taak van de overheid erfgoed te conserveren, maar ook schoonheidszin te bevorderen en kunstenaars te steunen. Tijdens de jaren '50 stegen de overheidsuitgaven voor cultuur en kwam er een prestatiesubsidie voor kunstenaars. Vanaf 1955 kwam de subsidiestroom sterker op gang met steun voor dans, toneel, literatuur, film, muziek en beeldende kunst.<sup>10</sup> Nog steeds bleef de overheid op afstand en werd de opvatting van Thorbecke gehanteerd dat de overheid geen oordeel moest geven over kunst en wetenschap.<sup>11</sup>

### 3.1.2 De verzorgingsstaat ter discussie: Groei en krapte

Tijdens de economische groei van de jaren '60 kreeg de gedachte dat de overheid een verantwoordelijkheid heeft voor de uitvoerende kant van kunst steeds meer aanhang. Financieren van cultuur als een tijdelijke taak van de overheid alleen waar dat nodig is, veranderde langzaam in een vaste maatregel binnen de welzijnspolitiek. Doordat cultuur als een zaak van algemeen belang werd gezien, werd ook geaccepteerd dat dit door de overheid bekostigd moest worden. Hierdoor groeide het aantal culturele instellingen aanzienlijk. Het motief voor financiering was tot deze tijd nog het schoonheidsideaal en de verheffende kwaliteit van cultuur.<sup>12</sup> In 1965 werd het nieuwe ministerie van Cultuur, Recreatie en Maatschappelijk Werk (CRM) gepresenteerd als het ministerie dat de kwaliteit van kunst en cultuur ter bevordering van de maatschappij bewaakte. Het cultuurbeleid werd in de

---

8 Smithuijsen (2007) :27.

9 Oosterbaan Martinius (1990): 47.

10 Van Dulken (2002): 12.

11 Oosterbaan Martinius (1990): 34.

12 Oosterbaan Martinius (1990): 45.

jaren '70 verder uitgebouwd en kwam in teken te staan van de welzijnspolitiek. Niet alleen projecten waarin kunst zelf centraal stond werden gefinancierd, maar ook culturele projecten die gericht waren op maatschappelijke aspecten.<sup>13</sup>

Het aantal gesubsidieerde culturele instellingen groeide exponentieel en culturele instellingen raakten sterk afhankelijk van de overheidssubsidie. De subsidieregeling barstte uit zijn voegen. Daarbij kwam in 1973 de oliecrisis en de stagnering van de wereldeconomie met de daaropvolgende werkloosheid. De verzorgingsstaat moest ter discussie worden gesteld.<sup>14</sup>

In de jaren '80 werd niet alleen het cultuurbeleid maar de rol van de hele overheid heroverwogen. Deregulering en privatisering maakten dat de overheid werd teruggedrongen en er werd een groter beroep gedaan op de eigen verantwoordelijkheid van burgers. Het ministerie van CRM werd vervangen door het departement Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur (WVC). Een nieuw cultuurbeleid werd ingezet, waarbij de rol van de overheid als belangrijkste financier van cultuur kleiner werd. Uit onderzoek van Aletta Winsemius bleek dat de overheid nog wel degelijk sturend optrad in het cultuurbeleid. Zij stelde dat het beleid van de overheid ten aanzien van cultuur tweeslachtig was. De overheid wilde op afstand blijven om zo de culturele vrijheid voor culturele instellingen en kunstenaars te bevorderen, maar aan de andere kant stuurde de overheid steeds meer aan op inhoudelijke eisen om in aanmerking te komen voor subsidie.<sup>15</sup>

Het marktgericht denken nam een steeds belangrijker plaats in. In 1989 werd Hedy d'Ancona minister van WVC en met haar aantreden kreeg het nieuwe cultuurbeleid gestalte. Culturele instellingen moesten toegankelijk zijn voor publiek en ze moesten efficiënter gaan werken. Er werd een beleid van deregulering en verzelfstandiging ingezet.<sup>16</sup> In de jaren '90 ontstond de cultuurnotaprocedure, die inhield dat overheden eenmaal in de vier jaar hun cultuurbeleid formuleerden en subsidies verdeelden. De verstrekking van subsidies was niet meer een vanzelfsprekende zaak, maar instellingen konden in aanmerking voor subsidie komen als dit in lijn lag met de ambities van de Rijksoverheid, verwoord in de cultuurnota.<sup>17</sup> Het veranderende cultuurbeleid zorgde ervoor dat in 1994 cultuur werd losgekoppeld van welzijn en volksgezondheid en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) ontstond.<sup>18</sup> Provinciale en lokale overheden konden hun eigen stempel drukken op de waardering voor de artistieke kwaliteit. Het Limburgs Symfonie Orkest werd bijvoorbeeld in stand gehouden als gevolg van een provinciaal besluit, hoewel de Raad voor de Kunst had besloten dat het te weinig artistieke kwaliteit bezat. Een ander orkest dat wel was goedgekeurd door de Raad voor de Kunst liep hierdoor subsidie mis.<sup>19</sup>

### 3.1.3 Cultuurbeleid in de 21e eeuw: crisis en bezuinigingen

In de cultuurnota van 1999 *Een ondernemende cultuur* introduceerde staatssecretaris Rick van der

---

13 Smithuijsen (2007): 32-35.

14 Van Dulken (2002) :21.

15 Winsemius (1999): 243.

16 Van Dulken (2002): 9.

17 Winsemius (1999): 232.

18 Smithuijsen (2007): 36.

19 Winsemius (1999): 142.

Ploeg de term cultureel ondernemerschap in de politiek. In de nota werd gepleit voor een grotere onafhankelijkheid van de overheid door het vergroten van eigen inkomsten. Er werden voor de toekenning van subsidie eisen gesteld aan de haalbaarheid van de plannen, in plaats van aan de inhoudelijke kwaliteit.<sup>20</sup> De nota veroorzaakte veel onrust in het culturele veld, omdat de overheid zich inhoudelijk ging bemoeien met de culturele instellingen, wat zou leiden tot inperking van de artistieke vrijheid.

In 2004 kondigde staatssecretaris Medy van der Laan in de cultuurnota *Meer dan de som* bezuinigingen in de culturele sector aan. Opvallend is dat in de nota van Van der Laan minder woorden worden besteed aan cultureel ondernemerschap dan haar voorganger deed. Culturele instellingen moesten hun bestaansrecht bewijzen door hun belang voor de maatschappij. In 2006 werd het systeem van subsidieaanvragen grondig gewijzigd om een strengere selectie in de grote hoeveelheid aanvragen te kunnen maken. Kleinere culturele instellingen konden geen aanspraak meer maken op structurele overheidssubsidie op basis van de vierjarige cultuurnota's, maar ze moesten een beroep doen op de cultuurfondsen. Verschillende cultuurfondsen bestrijken hun eigen vakgebied in de culturele sector. Deze fondsen zorgen voor vernieuwing en dynamiek in het culturele veld door de criteria op grond waarvan zij subsidies toekennen. Een nadeel van deze fondsen is dat zij op papier beoordelen en daardoor weinig zicht hebben op de kwaliteit en professionaliteit van de instellingen.<sup>21</sup>

In de cultuurnota *Kunst van het leven* van 2007 noemde staatssecretaris van Cultuur Ronald Plasterk de redenen voor de overheid om cultuur te financieren. Het eerste argument was dat cultuur een algemeen goed is, het oude ideaal van de volksverheffing. Daarnaast heeft cultuur een externe (instrumentele) waarde. Cultureel erfgoed zorgt er bijvoorbeeld voor dat het toerisme in een stad wordt versterkt.<sup>22</sup> Onder het motto "*meer geld voor minder projecten*" legde Plasterk de nadruk op de noodzaak voor de culturele sector om excellent te presteren, moderniseren en innoveren. De instellingen die actief een bijdrage konden leveren aan een "*mooier Nederland*" maakten kans op een subsidiebijdrage. Cultuur werd door Plasterk gezien als een middel en cultureel ondernemerschap kreeg weer volop aandacht.<sup>23</sup>

In 2010 werd in het regeer- en gedoogakkoord van het kabinet Rutte I besloten de overheidssubsidies voor de culturele sector nog verder terug te dringen om het begrotingstekort als gevolg van de economische crisis vanaf 2007 op te vangen. In de culturele sector betekende dit dat bijna 25% van het totale budget voor de komende vier jaar voor de kunst- en cultuursector moest worden wegbezuinigd, wat neerkwam op 200 miljoen euro.<sup>24</sup> Ondanks de bezuinigingen, zoals aangekondigd in de nota *Meer dan kwaliteit: een visie op cultuur* (2011) van staatssecretaris van cultuur Halbe Zijlstra stond het kabinet een kwaliteitsverhoging voor en een waarborg van de toegankelijkheid van kunst en cultuur.<sup>25</sup>

### 3.2 Cultureel ondernemerschap nader uiteengezet

Zoals genoemd in paragraaf 3.1.3 werd in de nota *Een Ondernemende cultuur* van Van der Ploeg (1999)

20 Ministerie van OC en W (1999): 33.

21 Smithuijsen, 2007:46.

22 Ministerie van OC en W (2007):3.

23 Ministerie van OC en W (2007): 6.

24 Regeerakkoord VVD-CDA (2010):33.

25 Ruyters (2011):30-31.

voor het eerst aan culturele instellingen de eis gesteld dat zij cultureel ondernemend moesten worden. Het concept van cultureel ondernemerschap is al in de 90'er jaren ontstaan en is sindsdien een geaccepteerd managementconcept geworden. Er is van culturele instellingen te verwachten dat zij dit snel zouden kunnen incorporeren in hun beleid aangezien creativiteit en inventiviteit kernbegrippen zijn voor deze instellingen. Culturele instellingen zijn echter voor hun financiering nog vaak primair gefocust op de overheid en nog steeds is de noodzaak klein gebleken om het beleid van de instellingen erop aan te passen. Sinds de beleidsplannen van 2010 is deze noodzaak door de economische crisis er wel. Culturele instellingen zijn non-profit ondernemingen. Anders dan reguliere ondernemingen zijn non-profit instellingen niet gericht op het maken van winst, maar zijn missie gedreven: het doel dat zij willen bereiken is belangrijker dan het geld dat ermee verdiend wordt.<sup>26</sup> Dat betekent niet dat de non-profit onderneming geen geld mag verdienen; het vergroten van financiële middelen is vaak een belangrijk onderdeel van de onderneming, maar het is niet het centrale doel ervan. Bij een culturele instelling staat de culturele missie per definitie centraal. Het creëren of verspreiden van cultuur aan een publiek hoort bij de missie van een culturele instelling. Elke handeling van de instelling draagt direct of indirect bij aan het realiseren van deze missie.<sup>27</sup>

De term cultureel ondernemerschap werd in 1992 door Giep Hagoort in 1992 geïntroduceerd als een zakelijke benadering van het management voor culturele instellingen.<sup>28</sup> In een culturele instelling worden zakelijke managementvaardigheden ingezet, afkomstig uit de bedrijfskunde, voor het runnen van de organisatie. De cultureel ondernemer verenigt zo de zakelijke elementen met de artistieke om zo een balans te vinden. De cultureel ondernemer heeft de eigenschappen om zijn cultureel kapitaal efficiënt en overtuigend in te zetten om zo gunstige effecten te kunnen bereiken in de maatschappij. Naast de artistieke waarde voegt de cultureel ondernemer zich naar de heersende opinie over cultuur en richt zich ook op de toegankelijkheid de verkoopbaarheid.<sup>29</sup>

Van der Ploeg borduurde voort op de thematiek van het cultureel ondernemerschap en stelde in zijn nota dat cultuurmakers en -bemiddelaars niet meer voldoende toegerust waren voor de huidige maatschappij en hun rol dan ook moesten herzien (zie ook 3.1.3). Van der Ploeg stelde dat het aanbod van cultuursector niet meer aansloot bij de wensen van het publiek. Hij was van mening dat culturele instellingen zich in toenemende mate moesten richten op cultuureducatie en in het algemeen op jeugd. *“Het eerste misverstand luidt dat het cultuurbeleid zich vooral op het aanbod zou moeten richten. Door deze opvatting heeft de gesubsidieerde cultuur de aansluiting met een breder publiek gemist.”*<sup>30</sup> Van der Ploeg stelde dat de maatschappelijke reikwijdte van cultuur vele malen groter zou kunnen worden als die beter aansloot bij de vraag, de wensen van het publiek. Daarnaast stelde Van der Ploeg dat subsidies verkeerd werden gebruikt. Subsidie werd te lang gezien als een middel om culturele instellingen uit de commercie te houden, waarbij er geen verplichtingen werden gesteld. Daarentegen zag Van der Ploeg subsidie als *“een steuntje in de rug om zich op de markt een plaats te veroveren.”*<sup>31</sup> Met subsidie zouden culturele instellingen de

26 Fransen (2010):6.

27 Boorsma en Chiaravalotti (2009):5.

28 Hagoort (1992):12.

29 Fransen (2010):6.

30 Ministerie van OC en W (1999):14.

31 Ministerie van OC en W (1999):15.

middelen kunnen aangrijpen om innovatief te ondernemen. Hierdoor kon de cultuursector meer open staan voor nieuwe ideeën en daarmee toegankelijker worden voor een divers publiek.<sup>32</sup>

In de loop van de tijd is het concept cultureel ondernemerschap verder uitgewerkt en ontwikkeld door zowel beleidsmakers als deskundigen. Zo geven Giep Hagoort en Boris Franssen managementhandvatten voor cultureel ondernemers.<sup>33</sup> Cultureel ondernemerschap verschilt van commercieel ondernemerschap: het is sterk gericht op vernieuwing en creativiteit; het creatieve doel staat voorop, in plaats van het maken van winst. Persoonlijke betrokkenheid is nodig om onder moeilijke omstandigheden de continuïteit van de culturele bedrijfsvoering te kunnen waarborgen. Cultureel ondernemers voelen zich persoonlijk verantwoordelijk voor het realiseren van de culturele missie. Zij bouwen op fantasierijke en innovatieve wijze aan hun organisatie en geven daarbij prioriteit aan de naar buiten gerichte, culturele functie van de organisatie. Door de onderneming bieden ze hun producenten (de kunstenaars) een mogelijkheid om in contact te komen met afnemers (publiek).<sup>34</sup> De cultureel ondernemer moet zich verantwoorden tegenover zijn afnemers op basis van legitimiteit van de culturele missie in plaats van door het maken van winst.<sup>35</sup> Cultureel ondernemerschap moet daarom niet alleen gezien worden als alleen maar een marktgerichte benadering van cultuur. Het is de taak van de cultureel ondernemer om mensen bij cultuur te betrekken die er anders weinig belangstelling voor hebben. De cultureel ondernemer staat niet een vercommercialisering van de instelling voor, maar probeert door het onderzoeken van alternatieve financieringsvormen en organisatiestructuren deze taak te verwezenlijken.

### 3.3 Samenvatting

Samenvattend kan gesteld worden dat het cultuurbeleid in Nederland nog betrekkelijk jong is. Victor de Stuers was in 1875 de eerste die propageerde dat de staat zich actief moest inzetten voor het behoud van cultureel erfgoed. Pas na de Tweede Wereldoorlog raakte de overheid actiever betrokken bij de culturele sector door stimulerende subsidies voor diverse culturele instellingen. Vanaf de jaren '90 draaide deze trend om en werd het uitgebreide subsidiestelsel voor culturele instellingen drastisch ingeperkt. In 2010 werden opnieuw bezuinigingen aangekondigd als reactie op de economische crisis. Het begrip cultureel ondernemerschap werd in de jaren 90 geïntroduceerd en theoretisch uitgediept door Hagoort en Franssen. In de politiek zijn er vanaf 1999 door staatssecretaris Rick van der Ploeg beleidseisen gesteld aan culturele instellingen waarmee cultureel ondernemerschap gestimuleerd wordt.

---

32 Ministerie van OC en W (1999):18.

33 Franssen Hagoort

34 Hagoort (1992):172.

35 Hagoort (2001):78.



# 4. Relevantie van het onderzoek

## 4.1 Maatschappelijke relevantie

De economische crisis heeft er voor gezorgd dat de vanzelfsprekende subsidiestroom richting de culturele sector is verdwenen. De culturele instellingen moeten zich bezinnen op andere mogelijkheden om inkomsten te verwerven. Deze bezinning heeft grote impact op het leiderschap in culturele instellingen. Cultureel ondernemerschap is bon ton geworden. Hierbij wordt gefocust op de eigen verantwoordelijkheid van culturele instellingen voor gezonde financiën. Om inkomsten te verwerven wordt gezocht naar nieuwe mogelijkheden om samen te werken met de private sector.

Leidinggevend in het veld geven echter aan dat het ondernemende karakter van een culturele instelling moeilijk te combineren is met de culturele missie.<sup>36</sup> De culturele missie, de beschrijving van het bestaansrecht van een culturele instelling, was tot voor kort het leidende principe van elke culturele instelling. De leiding moest zich verantwoorden over de mate waarin de culturele missie gerealiseerd was, terwijl de financiële verantwoording van secundair belang was. Om subsidies te krijgen hoefden instellingen zich nauwelijks te verantwoorden voor hun zakelijk beleid. Het regeringsbeleid is nu gericht op grote bezuinigingen in de culturele sector waardoor leiders van instellingen zich hoofdzakelijk moeten verantwoorden over hun financiële beleid.<sup>37</sup>

De veranderingen in de culturele sector kunnen er in het uiterste geval toe leiden dat een instelling het niet kan redden, maar het is ook niet uitgesloten dat het juist de mogelijkheid biedt om creatief met de missie om te gaan.

Een voorbeeld van het eerste is De Paviljoens in Almere, een museum voor hedendaagse kunst, dat het hoofd niet boven water heeft kunnen houden. De Paviljoens richtte zich uitsluitend op kunst om de kunst zelf (*l'art pour l'art*), niet gehinderd door krappe budgetten. De idealistische visie op cultuur kon echter niet meer staande worden gehouden in het veranderende gemeentelijke cultuurbeleid. Toen de subsidiekraan werd dichtgedraaid, moesten de museumdeuren sluiten. Het ontbrak de organisatie aan een marktgerichte visie, één van de eisen van de gemeente Almere.<sup>38</sup>

Een voorbeeld van een succesvolle culturele instelling is het Rijksmuseum. Hoewel de opening lang op zich heeft laten wachten, staat het museum na de verbouwing vol in de spotlights. Er is veel aandacht aan besteed om de bezoeker van het Rijksmuseum een nieuwe kunstervaring te bieden, maar ook om de importantie van het monumentale gebouw over te brengen. Het Rijksmuseum heeft in een gemengde opstelling van kunst- en cultuurhistorische objecten een vernieuwende presentatie gevonden

---

36 Interview met Lia Gieling Bart Schindeler en Giep Hagoort. Lia Gieling is directeur geweest bij De Paviljoens en nu Freelance cultuur adviseur. Bart Schindeler is hoofd personeelszaken bij het Rijksmuseum. Giep Hagoort is hoogleraar kunst en economie.

37 Vrijheid en verantwoordelijkheid. Regeerakkoord VVD-CDA (2010):33.

38 Interview met Lia Gieling, over museum De Paviljoens 28-03-2014.

waarin de collectie als vanzelfsprekend bij elkaar moet komen. Daarnaast zijn de oorspronkelijke wandschilderingen in ere hersteld en is in de routing de Eregalerij, in het bijzonder ‘De Nachtwacht’, weer het absolute hoogtepunt van het museum. Met de nieuwe ingang en is er veel aandacht besteed aan de toegankelijkheid, de centrale plaats en de openheid van het museum als een poort in de stad. Wim Pijbes zoekt als museumdirecteur slim de media op en plaatst zich in de kijker, bijvoorbeeld toen de president van de Verenigde Staten, Barack Obama het Rijksmuseum bezocht.<sup>39</sup>

Zoals gezegd is de thematiek rond cultureel ondernemerschap niet nieuw, maar de urgentie om cultureel ondernemerschap toe te passen wordt steeds groter. Directies zien het als een uitdaging om de verbinding tot stand te brengen tussen cultureel ondernemerschap en de culturele missie.

## 4.2 Wetenschappelijke relevantie

Selznick beschrijft in *Leadership in Administration* dat er twee soorten instellingen zijn: organisaties en instituties. Een organisatie omschrijft hij als een groep mensen die bij elkaar komt om een bepaald doel te bereiken. Zodra dit doel is behaald, heeft de organisatie twee mogelijkheden: zichzelf opheffen, of de doelstelling uitbreiden. Selznick noemt de organisatie een middel om een doel te bereiken.<sup>40</sup> Een institutie is daarentegen een doel in zichzelf. Selznick omschrijft de institutie als “*an organisation infused with value beyond the requirements of tasks at hand.*”<sup>41</sup> Naast de operationele taken die de institutie uitvoert, is het feit dat de institutie bestaat waardevol voor de betrokkenen bij de institutie en de omgeving. Deze twee typen instellingen vereisen verschillende typen leiderschap: managerial leiderschap en institutioneel leiderschap.<sup>42</sup> Bij een organisatie past managerial leiderschap. Managerial leiderschap stuurt de medewerkers aan en zorgt dat iedereen zijn werk kan uitvoeren zonder dat er onderlinge frictie is. Institutioneel leiderschap gaat een stap verder en voegt de missie toe waardoor de institutie waarde krijgt. De vaardigheden van een institutioneel leider zijn om een missie te ontwerpen, waardoor medewerkers zich verbonden voelen met de institutie en waardoor respect wordt afgedwongen bij de omgeving.<sup>43</sup>

Culturele instellingen brengen cultuur in een bepaalde discipline (kunst, boeken, theater, etc.) onder de mensen. De culturele missie is inherent aan een culturele instelling. Doordat culturele instellingen maatschappelijke verantwoordelijkheid hebben, zoals verwoord in de missie, zouden culturele instellingen hun culturele waarde moeten bewijzen als een institutie.. Culturele instellingen zouden daarom een institutioneel leider moeten hebben om de missie te bewaken. Dit institutioneel leiderschap houdt medewerkers bewust van de maatschappelijke taak en zorgt dat deze boodschap naar buiten toe duidelijk is. Het door de overheid beoogde cultureel ondernemerschap stelt andere eigenschappen aan een leider van een culturele instelling. Uit het oogpunt van cultureel ondernemerschap zijn culturele

39 Interview met Bart Schindeler op 26-07-2014.

40 Selznick (1957):37.

41 Selznick (1957):4.

42 Managerial leiderschap is de term die zal worden gebruikt tegenover institutioneel leiderschap.

43 Selznick (1957):22.

instellingen namelijk zelf verantwoordelijk voor hun financiële middelen en dat stelt eisen aan de kwaliteiten van de leider van de organisatie.<sup>44</sup> De leider van de culturele instelling moet zich bijvoorbeeld bezinnen op mogelijkheden om de bezoekersaantallen te laten stijgen en de organisatie efficiënter te besturen. De aard van de culturele instelling verschuift door cultureel ondernemerschap in de richting van een organisatie die zo efficiënt mogelijk middelen moet inzetten om een doel te bereiken. Er vindt een zekere mate van deïstitutionalisering plaats. De missie van de instelling wordt niet meer als de belangrijkste waarde gezien voor de instelling en er worden eisen gesteld aan het leiderschap die managerial van aard zijn. De leider stuurt weer aan op het effectief handelen van de instelling, in plaats van de. In hoofdstuk 5 zullen de eigenschappen van institutioneel leiderschap uitgebreid aan bod komen.

In dit onderzoek zal gekeken worden hoe de leiders omgaan met de bezuinigingen ten aanzien van het werk van de culturele instelling. De praktijkvoorbeelden zullen worden getoetst aan wat er in de literatuur is beschreven over instituties en leiderschap. Liggen de bevindingen in de lijn van wat er in de literatuur is beschreven of wijken ze daarvan af?

---

44 Fransen (2009):7.



# 5. Theoretisch kader

In de literatuurstudie wordt eerst de term leiderschap toegelicht aan de hand van *Leadership in Administration* van Philip Selznick. In zijn theorie komt naar voren wat de kerntaken zijn van leiders in instituties. Instituties ziet Selznick als organisaties die worden voorzien van waarde. Ook worden andere schrijvers aangehaald zoals Kotter, die onderscheid maakt tussen leiderschap en management. In aansluiting op de theorie van Selznick geeft Arjen Boin in *Crafting public institutions* specifieke aanwijzingen over de vaardigheden van institutionele leiders. Mark Moore gaat in *Creating Public Value* in op de waarde van publieke instellingen. In de ‘strategic triangle’ laat hij zien hoe publieke waarde tot stand komt.

## 5.1 Organisaties en instituties

Selznick legt het verschil uit tussen organisaties en instituties in *Leadership in Administration* (1957). Aan de verschillende typen instellingen koppelt hij het verschil tussen het managerial leiderschap en het institutioneel leiderschap.

### 5.1.1 Organisaties en managerial leiderschap

Een organisatie is een systeem dat bewust wordt gecoördineerd om bepaalde activiteiten uit te voeren. De oprichting van een organisatie is vaak te herleiden naar een concreet probleem. Een groep mensen komt bijeen en gebruikt beschikbare middelen om het probleem op te lossen. Het behalen van het doel kan leiden tot de opheffing van de organisatie, omdat deze niet langer van nut is, maar het kan ook betekenen dat de organisatie zich bekwaamt in het oplossen van soortgelijke problemen en nieuwe.<sup>45</sup> Een reguliere onderneming als Philips is een goed voorbeeld van een organisatie. Een onderneming ontstaat om door middel van producten of diensten te voorzien in de behoefte van consumenten. Na verloop van tijd wordt de onderneming beter in de productie en krijgt een grotere afzetmarkt. Philips startte in 1891 als een bedrijf dat gloeilampen produceerde. Tegenwoordig is het uitgegroeid tot een multinational met een scala aan elektronische producten.

In organisaties moet managerial leiderschap zorgen dat tegenstellingen in belangen binnen de organisatie tegengegaan worden. Elke afdeling heeft zijn eigen interne doelen, maar er moet soms een afweging gemaakt worden ten behoeve van het resultaat van de organisatie, als de belangen van verschillende afdelingen met elkaar in strijd zijn. Het doel van de organisatie moet met zo min mogelijk middelen worden behaald; de organisatie heeft dus als primaire focus efficiëntie. Het is aan de manager van de organisatie om te beslissen over deze efficiency trade-off. Selznick stelt dat managerial leiderschap zich voornamelijk bezighoudt met zogenaamde routinevraagstukken die routinebesluitvorming behoeven,

---

45 Selznick (1957):4.

dagelijks terugkerende kwesties waarop telkens adequaat moet worden gereageerd. Deze routinevragen betreffen het verbeteren van de efficiëntie, met andere woorden: hoe kan de omzet worden vergroot met de huidige beschikbare middelen en welke mensen moeten op welke projecten gezet worden om het beste resultaat te halen. Bij deze routinekwesties is het van belang om de processen te verbeteren door het efficiënter uitvoeren van dagelijks terugkerende handelingen.<sup>46</sup>

Net als Selznick deed Kotter onderzoek naar leiderschap. Hoewel Kotter in zijn onderzoek geen verschil maakt tussen organisaties en instituties, omschrijft hij wel twee leiderschapstypen: management en (veranderings-)leiderschap. Deze typen kunnen een aanvulling zijn op de abstracte theorie van Selznick. Kotter omschrijft management als een ingewikkelde taak die cruciaal is voor het goed functioneren van een organisatie, maar die verschilt van leiderschap (zie 5.1.2). De routinevragen van Selznick kunnen worden vergeleken met de ‘wat’ vragen van Kotter: *“Wat moet er gebeuren om de organisatie optimaal te laten functioneren?”*<sup>47</sup> Deze ‘wat’ vragen moeten duidelijkheid verschaffen over het efficiënt runnen van een complex systeem, waarbij de juiste mensen de juiste taken vervullen. Management houdt zich bezig met de processen, zoals plannen, budgetteren, meten van succes en problemen oplossen zodat de organisatie op een betrouwbare manier kan doen waar het voor staat. Management helpt om producten en diensten te leveren van een constante kwaliteit.

### 5.1.2 Instituties en institutioneel leiderschap

Tegenover de organisatie stelt Selznick de institutie, die hij ziet als *“organization infused with value beyond the requirements of the task at hand.”*<sup>48</sup> Een institutie is dus een organisatie die naast operationele taken en een puur instrumentele, machine-achtige functie om doelstellingen te bereiken, ook een inherente waarde heeft voor zowel de leden van de organisatie als de omgeving waarin deze opereert. Waar de organisatie slechts een middel is om een doel te bereiken, is de institutie een doel op zichzelf geworden. Voorbeelden van zulke instituties zijn bijvoorbeeld het onderwijssysteem, gezondheidszorg en justitie. De institutie voorziet namelijk in sociale behoeften in een maatschappelijke context. De routinevragen die een organisatie helpen te functioneren als een efficiënt apparaat, zijn niet voldoende voor de institutie. In plaats daarvan leidt in de institutie kritische reflectie tot kritische besluitvorming. Aan de hand van kritische vragen wordt gekeken wat de maatschappelijke rol van de institutie is in zijn omgeving; hoe kan de institutie maatschappelijke waarde creëren. Het antwoord op deze vraag wordt geformuleerd in de missie. De nadruk op een ‘waarde(n)volle’ missie is wat de institutie onderscheidt van de organisatie. Waar het management zorgt voor het efficiënt runnen van de organisatie, is het de taak van institutioneel leiderschap om te ‘ontdekken’ wat de waarde is van de institutie en dit te formuleren in de missie.

Kotter ziet het efficiënt organiseren van de organisatie als taak van het management; de taak van leiderschap is het hanteerbaar maken van veranderingen binnen of in de omgeving van die organisatie. Het ‘veranderingsleiderschap’ van Kotter biedt handvatten voor het institutioneel leiderschap van Selznick. Kotter stelt dat instellingen een (veranderings-)leider nodig hebben om veranderingen te

46 Selznick (1957):17.

47 Kotter (1990):103.

48 Kotter (1990):103.

herkennen en de instelling succesvol aan te passen aan veranderingen. Leiderschap heeft te maken met tot stand brengen van effectieve verandering. De kritische vragen van Selznick komen op deze manier bij Kotter terug: het gaat niet om het optimaliseren van operationele processen, maar om het beïnvloeden van het gedrag van een hele organisatie. Een instrument voor leiders is de missie van de organisatie die het doel en de langetermijnvisie weergeeft en waarmee de leden van de instelling zich kunnen vereenzelvigen. Kotter legt uit hoe een visie in acht stappen ontwikkeld kan worden en hoe medewerkers 'empowered' moeten worden om op verandering in te spelen.<sup>49</sup>

1. Er moet een momentum worden gecreëerd, waarin de noodzaak van verandering zichtbaar wordt.
2. Een daadkrachtige coalitie moet de verandering leiden.
3. Ontwerpen van visie om de richting aan te geven en strategie om de visie te realiseren.
4. Gebruik van communicatie voor een nieuw helder beleid.
5. Vertrouwen geven aan de organisatie om risico te nemen, waarmee een breed draagvlak wordt gecreëerd.
6. Beschrijven van prestaties op de korte termijn, die het succes zichtbaar maken.
7. Consolideren van het verandermanagement als het nieuwe beleid.
8. Institutionaliseer de nieuwe aanpak, veranderingen dienen ingebed te worden in het dagelijks handelen om een nieuwe bedrijfscultuur te ontwikkelen.

Het volgen van deze acht stappen kan een duurzame organisatie opleveren die zich steeds kan aanpassen aan veranderende maatschappelijke tendensen. Kotter ziet dit als een stappenplan dat doorlopen moet worden, maar de kritiek hierop luidt dat de punten afhankelijk van de situatie in een willekeurige volgorde kunnen worden toegepast. Zo kan het zichtbaar maken van successen (stap 6) juist het vertrouwen geven om risico te nemen (stap 5). Toch is het model van Kotter waardevol omdat hij veel verschillende disciplines combineert. Er wordt aandacht besteed aan motivaties en drijfveren aan barrières en belemmeringen. Er is aandacht voor mentale voorstellingen, overtuigingen en intenties (stap 3 en 4). Daarnaast wordt er gebruikgemaakt van stimulus-responsmechanismen, bijvoorbeeld door veranderingen te koppelen aan succes en door gericht te belonen (stap 6 en 8).

Anders dan bij management is het noodzakelijk dat leiderschap niet alleen in de hiërarchische topfuncties moet zijn ingebed. Management is een functie met de verantwoordelijkheid om een organisatie te coördineren. Leiderschap staat los van functie, want bij leiderschap staat de discussie tussen verschillende lagen van de instelling centraal. Leiderschap moet het vertrouwen geven aan de organisatie zodat er in alle lagen bereidheid is om de instelling aan te passen aan veranderende omstandigheden.

## 5.2 Institutionaliseren en deinstitutionalisering

Selznick maakt onderscheid tussen organisaties en instituties. In de praktijk kunnen organisaties

---

49 Kotter (1996):31.

geleidelijk veranderen in de richting van een institutie; dit is het institutionaliseringsproces. De mate waarin geïnstitutionaliseerd wordt, hangt volgens Selznick af van de mate waarin de doelen van de leider overeenkomen met groepsbelangen van de organisatieleden.<sup>50</sup> Hoe specifieker de doelstellingen geformuleerd zijn hoe langer het institutionaliseringsproces duurt.

De kern van Selznicks betoog is het onderscheid tussen de taken en het gedrag van degenen die een institutie moeten leiden en de taken en het gedrag van leiders van organisaties. *“The executive becomes a statesman as he makes the transition from administrative management to institutional leadership.”*<sup>51</sup> De institutioneel leider heeft de taak om verder te kijken dan de doelen van de organisatie en ook in het oog te houden welke maatschappelijke taak de instelling als institutie kan hebben in zijn omgeving. Bij instituties wordt, onafhankelijk van het bereiken van operationele doelen, waarde gehecht aan de instandhouding van de instelling door het toevoegen van maatschappelijke waarde.

De leider levert een essentiële bijdrage aan het formuleren van de missie, in die zin dat de missie betekent dat de institutie een sociaal organisme is dat in staat is flexibel in te spelen op veranderende maatschappelijke behoeften. De institutie moet adequaat kunnen reageren als een maatschappelijke ontwikkeling een nieuwe manier van handelen van de institutie vraagt. Dit betekent niet dat de managementtaken minder belangrijk worden, maar behalve aan operationele kenmerken wordt er ook aandacht geschonken aan het karakter, de cultuur en de missie van de institutie.<sup>52</sup>

Het omgekeerde proces van institutionalisering is deinstitutionalisering. De institutie en dus ook de leider doorloopt een omgekeerd proces. De kritische vragen, die de instelling extra waarde geven in de maatschappelijke context, raken ondergewaardeerd en de leider is in zijn besluitvorming meer routinematig bezig en stuurt meer op efficiëntie van de organisatie. De instelling heeft in plaats van een intrinsiek doel als primaire functie een middel te zijn om een doel te halen.<sup>53</sup>

In het onderwijs is een trend van deinstitutionalisering waar te nemen. Er is veel aandacht en zorg voor de excellente leerlingen en de ‘normale’ leerling moet slimmer worden, zo valt te lezen in de kamerbrief *Plan van aanpak toptalenten 2014 – 2018* van staatssecretaris Sander Dekker.<sup>54</sup> In het onderwijs wordt meer aangestuurd op benchmarks en prestatiefactoren door de politieke wens om in de wereldwijde top te komen van excellent onderwijs.

### 5.3 Kerntaken van een institutioneel leider

Verschillende auteurs hebben in navolging van Selznicks institutioneel leiderschap beschreven wat de kerntaken zijn van een leider. Boin vergelijkt in *Crafting public institutions* (2001) twee gevangenisystemen met elkaar en beschrijft nauwkeurig wat de kerntaken zijn van een institutioneel leider. Dit zijn volgens hem:

- het ontwerpen van de missie

---

50 Selznick (1957):17.

51 Selznick (1957):4.

52 Tengblad (2004):592.

53 Boin (2001):46.

54 OCW (2014): 2-5.



- deze implementeren in de institutie
- het beschermen van de integriteit.

### 5.3.1 Ontwerpen van de missie

Boin beschrijft de missie als het skelet van de institutie. Een goed geformuleerde missie maakt zowel voor de eigen leden van de institutie als voor mensen daarbuiten duidelijk waar de institutie voor staat. Een duidelijke missie geeft antwoord op de vragen “*What shall we be? What shall we do?*”<sup>55</sup> De eerste vraag betreft het karakter van de institutie, waarbij de waarden van de institutie worden verhelderd en in lijn worden gebracht met de taken van de institutie. In een effectieve missie worden doelen gesteld aan de organisatie die de koers van de instelling duidelijk aangeven en daarmee commitment van de leden tot stand brengen. In het antwoord op de tweede vraag wordt de missie omgezet in duidelijke operationele taken, wat moet de institutie doen om een maatschappelijk waardevolle institutie te zijn. Een missie voldoet aan vier verschillende aspecten:

- *Distinctive competencies*: er moet duidelijk in kaart worden gebracht wat de krachten en tekortkomingen zijn van de instelling. Zo kan inzichtelijk worden gemaakt welke *distinctive competencies*, vaardigheden die de institutie onderscheidend en uniek maken ten opzichte van andere organisaties, voorhanden zijn.
- *Lessen uit het verleden*: er moet een analyse gemaakt worden van steeds terugkerende problemen, *critical problems* in het verleden. De analyse maakt duidelijk op welke manier er met problemen is omgegaan, welke ‘taal’ er is gehanteerd en wat de manier van werken is in de instelling. De zogenaamde *critical problems* kunnen aangepakt worden door middel van *critical tasks*, praktische handvatten die voortvloeien uit de analyse. Deze gedeelde waarden vormen de basis voor de cultuur van de instelling die een *feeling to belong* versterkt.
- *Heldere formulering*: De missie moet duidelijk worden geformuleerd zodat deze begrepen wordt op elk niveau. De missie moet simpel genoeg zijn om technisch en praktisch toepasbaar te zijn, maar moet ook de abstractie bezitten om de overall strategie tot uitdrukking te brengen.
- *Haalbaarheid*: Als laatste moet een missie bruikbaar en haalbaar zijn voor de betreffende instelling. Een gevangenis zou wellicht de heropvoeding van de gevangenen als hoogste doel willen hebben, maar dat is in de praktijk niet haalbaar. In eerste instantie gaat het erom recht te doen aan de wens van de maatschappij om misdaden te bestraffen. De missie vormt de inspiratie, maar moet in realistische haalbare doelen zijn geformuleerd.<sup>56</sup>

Het formuleren van de missie kan zowel top-down worden opgelegd door de leider van de institutie als bottom-up worden geïnitieerd vanuit de medewerkers. In bepaalde gevallen zullen leiders op een bureaucratische manier een systeem ontwerpen, waar de hele organisatie zich naar moet gedragen. Bij de min of meer opgelegde missie moet goed in de gaten gehouden worden of de missie wel vrijwillig gedragen wordt door alle medewerkers.

55 Selznick (1957):65.

56 Boin (2001):26-29.

Het institutionaliseringsproces en daarmee ook de missie kan ook de uitkomst zijn van een groepsleerproces van medewerkers. Uiteindelijk blijft de leider van de institutie verantwoordelijk voor de missie, zelfs in een bottom-up proces.<sup>57</sup>

Het is aan de institutioneel leider om de missie te bewaken waarmee autoriteit wordt verleend aan de institutie om zijn taken uit te voeren.<sup>58</sup>

### 5.3.2 Implementeren van de missie

Wanneer de missie is geformuleerd betekent dat nog niet dat die ten uitvoer wordt gebracht. De leider moet namelijk de missie uitdragen in de organisatie. Hiervoor moet een formele structuur worden ingericht die aansluit bij de missie. Door een heldere werkwijze en specificering van ieders rol binnen de institutie wordt de missie verankerd in de structuur en de operationele handelingen in de institutie. Hiervoor is het noodzakelijk dat de medewerkers zich kunnen identificeren met de missie van de institutie. Ook al kunnen er veranderingen optreden in de institutie of kunnen zich nieuwe situaties voordoen, de verwachting is dat medewerkers zich zullen conformeren aan de missie. Hiermee onderscheidt de institutie zich van een organisatie, omdat bij een organisatie de binding aan de doelstelling een minder vanzelfsprekende zaak is. De institutioneel leider moet er voor zorgen dat de medewerkers passen bij de institutie. Hiermee zal bij de selectie rekening worden gehouden. Hij kiest “*the men who fit*”<sup>59</sup>, mensen die zich vereenzelvigen met de institutie. Hierna moet er bijvoorbeeld door training, promotie en sociale controle voor worden gezorgd dat de missie blijft leven en de band met de institutie behouden blijft. Door deze wederzijdse betrokkenheid wordt weerstand tegen de grondgedachten van de institutie gemarginaliseerd.<sup>60</sup>

### 5.3.3 Beschermen van integriteit

Zodra de missie en de rol van de institutie zijn vastgelegd in de formele structuur en werkwijzen, heeft de institutioneel leider de taak om de institutie te onderhouden. Selznick noemt dit een moeilijke en onduidelijke taak voor institutionele leiders. Er is namelijk een tendens om vast te houden aan de bestaande zekerheden van de institutie en deze koste wat kost te beschermen tegen verandering van buiten af. Toch moeten instituties dit voorkomen, omdat zij zich moeten aanpassen aan maatschappelijke veranderingen om blijvend te kunnen voorzien in de waarde die zij moeten hebben voor de samenleving. Dit betekent dat de institutie zijn integriteit moet zien te behouden. Schön noemt de balans die instituties moeten vinden tussen aanpassing en behoud van de waarden de *dynamic conservatism*. Het is voor een institutie van belang dat de institutie reageert op veranderingen, maar de institutie moet daarbij niet de kernwaarden uit het oog verliezen.<sup>61</sup>

De institutionele integriteit is afhankelijk van de mate waarin de kernwaarden en het operationele handelen van de institutie verantwoord kunnen worden. Er moet constant gereflecteerd worden over

---

57 Selznick (1957):62.

58 Terry (1995):112.

59 Kaufman (1960):161.

60 Boin (2001):31.

61 Schön (1973):235.

de vraag of de waarden, de doelstelling en de missie van de institutie nog actueel zijn.<sup>62</sup> Institutionele leiders kunnen daarvoor gebruik maken van *strategic deviants*<sup>63</sup>, medewerkers die kritiek hebben op het functioneren van de institutie. In plaats van deze medewerkers over te halen zich aan te passen aan ‘oude kernwaarden’, kunnen zij juist nuttige en bruikbare informatie geven over hoe de institutie zich zou moeten aanpassen. Ook moet de institutie weten wat er speelt in de omgeving om zich hierop vroegtijdig voor te bereiden. Vaak gebeurt het dat organisaties de ogen sluiten voor veranderingen die gevolgen hebben voor de organisatie zelf, omdat zij niet de middelen hebben om zich aan te passen. Dit korte termijn denken moet uitgebannen worden en er moeten zogenaamde *early-warning systems* worden geïmplementeerd die aangeven wat er speelt, zowel binnen in als buiten de institutie. In deze *early-warning systems* hebben sleutelfiguren de taak om bepaalde verschuivingen te signaleren in maatschappelijke trends en de bevoegdheid om de organisatie gereed te maken om hierop te reageren. Op deze manier kunnen institutionele leiders herkennen wanneer er een verandering op komst is waar op gereageerd moet worden.

Terry omschrijft dat leiders *selective adaptations* (selectieve aanpassingen) moeten doen, die niet de institutionele waarde aantasten. Er moet eerst worden gezocht wat mogelijk is binnen de kaders van de institutionele missie en van daaruit moet de leider kijken welke kleine aanpassingen gedaan kunnen worden om te reageren op interne of externe veranderingen.<sup>64</sup> Een andere strategie is de *ultra-stability* zoals beschreven door Offe. Hij probeert de discrepantie op te lossen tussen flexibel blijven en toch de oorspronkelijke waarde behouden door het stellen van meta-regels, regels die de kaders aangeven waarbinnen de institutie de legitimatie heeft om de taken integer uit te voeren. De institutionele leider moet van tevoren de regels en grenzen stellen waarbinnen de institutie nog kan veranderen zonder dat de institutionele integriteit verloren dreigt te raken.<sup>65</sup>

## 5.4 Publieke waarde

Instituties onderscheiden zich van organisaties doordat zij van waarde zijn voor de maatschappij. Het concept van publieke waarde is door verschillende auteurs beschreven, maar kent geen eenduidige definitie. Publieke waarde wordt door Benington (2011) omschreven als het antwoord op de twee vragen: “*What does the public most value?*” en “*What adds value to the public sphere?*” Het antwoord op deze vragen ligt in de wensen en behoeften van betrokkenen, zoals overheden, organisaties en belanghebbenden. De definitie van publieke waarde wordt bepaald in de discussie binnen het netwerk van betrokkenen.<sup>66</sup> Dit betekent dat institutioneel leiders voortdurend in dialoog moeten zijn over de waarde van de institutie in de samenleving.

---

62 Boin (2001):35.

63 Miller (1994):142

64 Terry (1995):57.

65 Offe (1996):207.

66 Stoker (2006):49.

#### 5.4.1 Public Value Management

Mark Moore gaf in *Creating Public Value* (1995) strategische handvatten voor non-profit ondernemingen. Over reguliere ondernemingen zegt Moore dat deze hun succes kunnen meten aan de hand van kengetallen, waarvan winst de voornaamste is. Voor non-profit ondernemingen zijn de prestaties van een andere aard. In plaats van het maken van winst, is het de taak van non-profit ondernemingen om publieke waarde te creëren. Moore reageerde met zijn *Public Value Management* (PVM) op eerdere managementconcepten voor publieke organisaties als *Traditional Public Administration* (TPA) en *New Public Management* (NPM).

TPA is een model waarbij de verantwoordelijkheid voor het functioneren van publieke diensten bij een bureaucratische overheid ligt. Grondlegger van dit model is de socioloog Max Weber. Zoals geformuleerd door Weber, ligt de nadruk op een top-down hiërarchische controle van de overheid. De taken zijn duidelijk verdeeld waardoor een hoge mate van efficiëntie kan worden gegarandeerd. De scheiding tussen politieke besluitvormers en uitvoerende ambtenarij zou er volgens Weber voor zorgen dat de uitvoering van wet en regelgeving op een eerlijke objectieve manier plaatsvindt. De kritiek op TPA is dat de grote macht van de overheid, die gepaard gaat met veel regels en procedures inefficiëntie tot gevolg heeft. Bureaucratie is een vies woord geworden.<sup>67</sup>

Binnen NPM wordt daarom gekozen voor lossere en flexibeler regelgeving ten behoeve van de efficiëntie van het publieke stelsel. NPM gaat uit van het idee dat de maatschappelijke behoeftes en problemen worden vertaald volgens het mechanisme van de markt. NPM wordt door overheden gebruikt sinds de jaren '80 en past de praktijk van de markt toe op de publieke sector. Burgers worden beschouwd als klanten en publieke diensten worden als gevolg van toepassing van NPM verzelfstandigd. Het kan echter tot problemen leiden als burgers worden gezien als klanten. Wie is bijvoorbeeld de klant binnen een gevangenis, is de maatschappij de klant of de gevangene? Daarnaast raken taken binnen NPM gefragmenteerd. Door de toenemende privatisering van publieke diensten wordt het onduidelijk wie verantwoordelijkheid neemt voor maatschappelijke taken.<sup>68</sup>

In reactie op de vraag waar de verantwoordelijkheid ligt voor publieke taken, heeft Mark Moore PVM in het leven geroepen. PVM gaat uit van de erkenning dat behoeftes en problemen waarmee burgers, gemeenschappen en overheden te maken hebben eerder complex dan simpel zijn en eerder divers dan homogeen.<sup>69</sup> Bij TPA en NPM wordt een model gebruikt waarbij verschillende problemen op een zelfde manier kunnen worden behandeld. Dit is een verschil ten opzichte van PVM, dat de behoeftes en wensen van de burgers centraal stelt en maatschappelijke kwesties per doelgroep onderscheidt. PVM is een managementparadigma dat effectief problemen aanpakt. Moore hanteert namelijk een andere definitie van efficiëntie dan die wordt gebruikt in TPA of NPM. Bij deze managementconcepten hing efficiëntie af van regels, procedures, of geld. Moore stelt dat efficiëntie afhangt van de doelmatigheid waarmee problemen worden behandeld. De verantwoordelijkheid ligt bij degene die het probleem het beste kan oplossen.

Anders dan bij NPM ziet Moore het als een onmogelijkheid dat publieke organisaties gemanaged

<sup>67</sup> Benington & Moore (2011): 13-14.

<sup>68</sup> Rhodes (1996): 653.

<sup>69</sup> Benington & Moore (2011):13-14.

kunnen worden als private organisaties. Het succes van een private organisatie wordt vooral afgemeten aan de behaalde winst. Moore stelt dat voor publieke partijen het creëren van publieke waarde de doelstelling is. Publieke organisaties hebben een financieringssysteem waarbij zij afhankelijk zijn van een subsidiënt. Over het al dan niet realiseren van de doelstelling moet verantwoording worden afgelegd aan de belastingbetaler en de strategie van de organisatie moet daar aan worden aangepast. De prestaties van een publieke organisatie kunnen moeilijk worden afgelezen aan behaalde winst, maar hier zal moeten worden gekeken naar de manier waarop de publieke waarde wordt gerealiseerd.

#### 5.4.2 Strategic Triangle

Moore presenteert de Strategic Triangle als een alternatief kader voor publieke organisaties om een strategie te ontwikkelen waarbij niet het behalen van winst centraal staat, maar het creëren van publieke waarde. Hij geeft drie processen weer die onderling met elkaar zijn verbonden: *Legitimacy & Support*, *Operational Capacity* en *Public Value*.<sup>70</sup> In de strategie bepaling is het belangrijk dat al deze stromen in acht worden genomen en in balans blijven. Een te grote nadruk op een van de elementen betekent dat de andere twee te weinig aandacht krijgen in de strategie.



Figuur 1. Strategic Triangle

- **Public Value:** Moore stelt dat de organisatie duidelijk moet formuleren wat de waarden van de organisatie zijn. Met andere woorden: door een missie te formuleren kan duidelijk worden gemaakt waar de organisatie zich op gaat richten. Er moet worden gespecificeerd wat ‘waarde creëren’ in het geval van de betreffende organisatie betekent.
- **Legitimacy & Support:** Het bestaansrecht wordt ontleend aan de missie van de organisatie. Het is daarom van groot belang dat managers van publieke organisaties zich voortdurend afvragen wie hun stakeholders zijn: de actoren in de omgeving die de steun leveren waardoor de organisatie gerechtvaardigd wordt om de maatschappelijke taak uit te voeren. Het is belangrijk dat de publieke organisatie niet alleen rekening houdt met de direct betrokkenen bij de organisatie, maar ook streeft naar de indirecte support van de volledige samenleving.

70 Benington & Moore (2011):70-71.

- Operational Capacity: Als laatste element noemt Moore de operationele capaciteit. Bij de formulering van de strategie moet er te allen tijde rekening gehouden worden met de haalbaarheid ervan. Praktische zaken die hierbij een rol spelen zijn bijvoorbeeld of er genoeg mankracht is om taken uit te voeren en of het personeel wel over de juiste kennis beschikt.

Moore zegt over de verhouding tussen deze drie elementen: *“In order for a strategy to be a good one, it has to be valuable, authorizeable, sustainable and doable.”*<sup>71</sup> Tussen de elementen van de Strategic Triangle moet een balans gevonden worden door middel van trade-offs. Het meest waardevolle wat de organisatie kan doen, in lijn met de geformuleerde missie, heeft niet per definitie de steun van de stakeholders. Een museum wil bijvoorbeeld *de Pindakaasvloer* (1962) van Wim T. Schippers aankopen, maar hierop wordt sceptisch gereageerd door het publiek. Het museum probeert vervolgens het publiek ervan te overtuigen dat het werk iets toevoegt aan de huidige collectie.<sup>72</sup>

Een andere trade-off is het gebrek aan operationele capaciteit tegenover de publieke waarde. Als er te weinig geld is om waarde te creëren, moet er gezocht worden naar andere mogelijkheden. Zo trok Lisette Pelsers, destijds directeur van Rijksmuseum Twente, de aandacht door het schilderij ‘Boomachtig Landschap’ van Thomas Gainsborough te verwerven via crowd funding. De aankoop van het werk was voor 90% rond, maar voor het nog benodigde geld werd steun gevraagd van het publiek om het kunstwerk te kunnen kopen. In vier weken tijd werd er € 60.000 gedoneerd aan het museum en kon het museum het werk van de Engelse schilder aankopen.<sup>73</sup>

#### 5.4.3 Publieke waarde voor culturele instellingen

Moore behandelt het creëren van waarde voor publieke instellingen. Boorsma en Chiaravalotti hebben het creëren van waarde voor culturele instellingen gespecificeerd. Zij leggen de waarde van culturele instellingen uit aan de hand van de verantwoording naar drie typen belangengroepen namelijk: consumenten, de samenleving en het professionele veld.<sup>74</sup> De waarde voor de consument kan gezien worden als de persoonlijke beleving en waardering van betrokkenen. Een theater kan bijvoorbeeld waarde creëren door het programmeren van uitdagende stukken voor frequente bezoekers. De maatschappelijke waarde is de bijdrage die een culturele instelling levert aan de ontwikkeling van cultuur, door een nieuwe blik te bieden op maatschappelijke vraagstukken. Bibliotheken kunnen zich bijvoorbeeld niet meer uitsluitend richten op de waarde die zij brengen voor hun leden. Er moeten activiteiten worden ontwikkeld om de bibliotheek een betekenisvol centrum te laten worden in de maatschappij. De professionele waarde ligt in de bijdrage aan cultuur in het professionele veld. Zo verrichten verschillende musea kunsthistorisch onderzoek in het veld waarin zij actief zijn. De culturele instelling moet zich verantwoorden ten opzichte van de drie hier genoemde velden en de aandacht voor elke stakeholdersgroep moet in balans zijn.<sup>75</sup>

71 Benington & Moore (2011): 92.

72 Algemeen Dagblad (3 juni 2011).

73 <http://www.kunstbeeld.nl>.

74 Boorsma en Chiaravalotti (2009): 5.

75 Chiaravalotti (2008):16-17.

## 5.5 Samenvatting

Het uitgangspunt in deze theoretische verkenning is het institutioneel leiderschap van Philip Selznick. Selznick maakt onderscheid tussen organisaties en instituties. In een organisatie is de managerial leider verantwoordelijk voor de effectiviteit van de organisatie en voor de constante kwaliteit van het product. Een institutie vertegenwoordigt een waarde van de maatschappij. Een institutioneel leider is verantwoordelijk voor het verankeren van deze waarde in de institutie, het institutionaliseringsproces. Arjen Boin werkt de eigenschappen van een institutioneel leider als volgt uit: het ontwerpen van de missie, het implementeren van de missie in het dagelijks handelen in de institutie en het beschermen van de institutionele integriteit.

Mark Moore beschrijft hoe publieke instellingen publieke waarde kunnen creëren. Anders dan reguliere ondernemingen zijn publieke instellingen er niet op gericht om winst te maken, maar zij leveren een product of dienst van maatschappelijke waarde. In de Strategic Triangle stelt Moore dat publieke waarde in de juiste verhouding moet staan tot afwegingen betreffende de operationele capaciteit en de legitimiteit van de instelling.

De drie eigenschappen van institutioneel leiderschap volgens Selznick en Boin vormen het uitgangspunt voor het empirisch onderzoek.





# 6. Opzet van het onderzoek

## 6.1 Onderzoeksvragen

De hoofdvraag die in dit onderzoek wordt behandeld is:

Op welke wijze gaat de institutioneel leider in culturele instellingen om met het verenigen van zakelijk cultureel ondernemerschap en de oorspronkelijk in de missie verankerde waarden?

De hoofdvraag leidt tot de volgende deelvragen:

### 1. Bezuinigingen en beleidsveranderingen

Met welke bezuinigingen hebben de instellingen vanaf 2010 te maken gekregen?

### 2. Ontwerpen van de missie

In hoeverre is de missie veranderd als gevolg van de bezuinigingen?

### 3. Implementatie van de missie in de instelling

Wat doet de leider van de culturele instelling om de medewerkers te betrekken bij de culturele missie?

### 4. Beschermen van de integriteit

Welke activiteiten ontwikkelt de leider van een instelling om legitimiteit te behouden?

## 6.2 Casusonderzoek

Voor de beantwoording van de hoofdvraag werden zeventien verschillende culturele instellingen onderzocht. Om een beeld te schetsen van de manier waarop in de culturele sector wordt omgegaan met de teruglopende budgetten, is er voor gekozen om leiders te interviewen uit verschillende culturele disciplines, onder andere musea, podiumkunstinstituten en bibliotheken. Het criterium voor de instelling was dat de instelling overheidssubsidie ontvangt, omdat de instelling daarmee publieke verantwoording verschuldigd is. De instellingen verschillen van elkaar in grootte van de organisatie, culturele discipline, locatie en subsidieverstrekking. In eerste instantie zijn twintig instellingen onderzocht, maar drie ervan voldeden niet aan het criterium van het ontvangen van overheidssubsidie. Cultuurbewust.nl, Victorien Koningsberger en Kunsthistorische Leergangen Utrecht zijn eenmanszaken met een winstoogmerk. Hierin verschillen ze van de stichtingen Jonge Harten en Hacking Habitat, die weliswaar gebouwd zijn op het initiatief van één persoon, maar toch personeel hebben en primair gericht zijn op een cultureel doel. De methodiek van de most-different case-study wordt gebruikt om een algemeen beeld te krijgen van leiderschap in culturele instellingen uit verschillende disciplines.<sup>76</sup> Er wordt zowel op de verschillen als de overeenkomsten tussen leiders van instellingen gelet. In de

---

76 Swanborn (1996):62.

interpretatie van leiderschap staat leiderschap niet gelijk aan directeurschap. Leiderschap kan verdeeld zijn over meerdere personen in verschillende lagen van de instelling. Voor het onderzoek was het van belang dat de geïnterviewde bekend is met de missie en een duidelijk beeld heeft van het draagvlak voor de missie in de instelling.<sup>77</sup>

Bij de volgende instellingen werden interviews afgenomen:

#	Naam instelling	Type instelling	Geïnterviewde	Functie
1	Bibliotheek Eemland	Bibliotheek	Erno de Groot	Algemeen Directeur
2	Bibliotheek De Meerij	Bibliotheek	Marc Jacobs	Algemeen Directeur
3	Bibliotheek Rotterdam	Bibliotheek	Gert Staal	Algemeen Directeur
4	Hacking Habitat	Festival	Ine Gevers	Artistiek Directeur
5	Jonge Harten	Festival	Marga Kroodsmá	Algemeen Directeur
6	STRP	Festival	Maaíke Verberk	Zakelijk Directeur
7	Museum Flehite	Museum	Onno Maurer	Algemeen Directeur
8	Kröller-Müller Museum	Museum	Lisette Pelsers	Algemeen Directeur
9	Stedelijk Museum	Museum	Rixt Hulshoff Pol	Hoofd Educatie
10	Vincent van Gogh Museum	Museum	Eva Schieveld	Directie Secretaris
11	De Kroepoekfabriek	Podium	Renske Verbeek	Algemeen Directeur
12	TivoliVredenburg	Podium	Frans Vreeke	Algemeen Directeur
13	Likeminds	Theater	Jarrood Francisco	Artistiek Directeur
14	MaasTD	Theater	Moniek Merx	Artistiek Directeur
15	Nederlands Dans Theater	Theater	Janine Dijkmeijer	Algemeen Directeur
16	Rotterdamse Schouwburg	Theater	Ruben Israel	Hoofd Marketing
17	SKVR	Kunsteducatie	Wilco Witte	Hoofd Muziek

Tabel 1: Onderzochte instellingen

## 6.3 Onderzoeksmethoden

Om de deelvragen te kunnen beantwoorden werd gebruik gemaakt van de beleidsdocumenten van de betreffende instellingen en aansluitend werden er interviews gehouden met leidinggevendenden van de organisaties.

### 6.3.1 Beleidsnotities

De eerste vraag betreft het beleid en budget van de culturele instellingen. Er is feitelijke informatie verzameld over de financiële ontwikkeling van 2010 tot 2012 aan de hand van jaarverslagen. Voor deze jaren is gekozen vanwege de bezuinigingen op subsidies die de culturele sector vanaf 2010 troffen als gevolg van het regeerakkoord *Vrijheid en verantwoordelijkheid* van VVD en CDA. Hoewel in 2010 nog niet veel werd veranderd, werden de gevolgen in de jaren daarna wel merkbaar.<sup>78</sup> In enkele gevallen was er nog geen definitief jaarverslag van 2013 uitgebracht en enkele instellingen zijn later opgericht dan 2010.

<sup>77</sup> Yin (2009):66.

<sup>78</sup> Regeerakkoord VVD-CDA (2010):33.

Ook worden de beleidsdocumenten aangehaald als het gaat om de formulering van de missie. Vaak wordt de missie in jaarverslagen genoemd met al dan niet uitspraken over het realiseren ervan.

### 6.3.2 Semigestructureerde interviews

Om te onderzoeken hoe leiders in culturele instellingen omgaan met de sectorale ontwikkelingen is gebruikgemaakt van het semi-gestructureerde interview. De interviews hadden een duur van tussen de één en twee uur. Bij deze interviewwijze wordt gebruik gemaakt van methodes uit zowel het gestructureerde als het ongestructureerde interview. Bij het semi-gestructureerde interview wordt een set van standaardthema's gebruikt die in elk interview terugkeren. Aangezien de instellingen zeer verschillend zijn, moest er ruimte geboden worden voor de geïnterviewde om te reflecteren op de onderwerpen, speciaal in relatie met de eigen instelling. De vragen en de kwalitatieve uitspraken van de geïnterviewden komen terug in de hoofdstukken 8, 9 en 10.<sup>79</sup>

De terugkerende thema's in de interviews waren:

- Formulering van de missie en de mate waarin deze is veranderd
- Organisatieveranderingen als gevolg van bezuinigingen
- Werknemersmotivatie in de krimpende organisatie
- Spanning tussen vasthouden aan de missie en cultureel ondernemerschap
- Behoud van maatschappelijk draagvlak

---

<sup>79</sup> TivoliVredenburg stevent af op een miljoenentekort. 2,8 miljoen is nodig voor aanpassingen van het muziekgebouw en het exploitatietekort in 2014 zal 1,7 miljoen euro bedragen; NRC (28 oktober 2014)



# 7. Bezuinigingen en beleidsveranderingen

In dit hoofdstuk zal telkens een korte introductie worden gegeven van de onderzochte instellingen en de recente financiële ontwikkelingen. Uit de jaarverslagen van de instellingen wordt afgeleid in welke mate de instellingen te maken hebben gehad met bezuinigingen op overheidssubsidies. De aldus beschreven context vormt de basis voor de beschrijving van de reactie van de leiders van de instellingen in de volgende hoofdstukken.

## 7.1 Bibliotheek Eemland

Bibliotheek Eemland is een netwerk van bibliotheken met vijf vestigingen en verschillende servicepunten in de regio Eemland. Bibliotheek Eemland kende in 2010 een overgangsjaar. Er werd afscheid genomen van de traditionele bibliotheek en er werd gezocht naar een nieuwe formulering van het bestaansrecht van de bibliotheek. Bibliotheek Eemland is een gecertificeerde bibliotheek wat betekent dat de bibliotheek zich moet kunnen vernieuwen en aanpassen aan een veranderende context.<sup>80</sup> Voorheen was de bibliotheek een plek waar de collectie een prominente plek had en zorgde de bibliotheek voor een actuele relevante collectie. Tegenwoordig wil de bibliotheek meer faciliterend zijn. Dit betekent dat er een intensieve samenwerking tot stand is gekomen met het onderwijs, waarbij de bibliotheek leesprogramma's biedt voor basisscholen.

In 2011 werd een eerste bezuinigingsronde doorgevoerd, omdat de bibliotheek van een subsidie van € 5.6 miljoen daalde naar € 5.4 miljoen.<sup>81</sup> In 2011 bezuinigde de bibliotheek door middel van een vernieuwd personeelsbeleid. In 2012 werd de bibliotheek nogmaals gekort tot een subsidie van € 5.1 miljoen overbleef. Wel kreeg de bibliotheek een nieuwe uitstraling, doordat de lang geplande verhuizing van de bibliotheek naar het nieuwe Eemplein in Amersfoort in 2013 gerealiseerd werd. Hier is er meer ruimte voor horeca en eveneens voldoende plaats om rustig te leren en te lezen.<sup>82</sup>

## 7.2 Bibliotheek de Meierij

Bibliotheek de Meierij heeft bibliotheken in zes plaatsen in de provincie Noord-Brabant. De bibliotheek ontwikkelde een programmering die erop is gericht burgers actief te betrekken bij het delen van verhalen en elkaar te laten ontmoeten door activiteiten te ontwikkelen die aansluiten bij

---

80 Bibliotheek Eemland (2011):14.

81 Bibliotheek Eemland (2012):19.

82 Bibliotheek Eemland (2013):17.

maatschappelijke en lokale thema's. De functie van de bibliotheek bleef actueel: leesbevordering ter stimulering van de ontwikkeling.

In 2010 werd Bibliotheek de Meierij nog gecertificeerd en werden er subsidies aan toegekend door de gemeenten. In hetzelfde jaar werden echter ook forse kortingen op de subsidie aangekondigd voor 2011. De bibliotheek nam zich in 2010 voor om zich voor te bereiden op bezuinigingen onder andere door een efficiëntere bedrijfsvoering. Dit leidde tot ontslagen. De efficiëntieslag betekende bijvoorbeeld dat alle uitleenbalies werden vervangen door inleverapparatuur.<sup>83</sup> Ondanks lagere inkomsten, maar dankzij bezuinigingen op de lasten heeft de bibliotheek in de periode 2010 – 2012 een positief exploitatieresultaat kunnen behouden.

Van 2010 tot 2013 is er een structurele bezuiniging op de overheidssubsidie geweest, waardoor de totale inkomsten vanuit subsidie van € 2.1 miljoen zijn verlaagd naar € 1.9 miljoen in 2013.<sup>84</sup> Om een positief exploitatieresultaat te halen zijn er tot 2012 kleine bezuinigingen doorgevoerd, waarmee voornamelijk de personeelslasten werden gedrukt. Als gevolg van herzien beleid in 2013 is er een efficiëntieslag gemaakt, waarbij nieuwe rollen en taken zijn geformuleerd voor het personeel.

### 7.3 Bibliotheek Rotterdam

De bibliotheek Rotterdam zag zich in 2011 geconfronteerd met een bezuiniging van 6% op de subsidie van € 2.1 miljoen en moest zich voorbereiden op ingrijpende veranderingen.<sup>85</sup> De bibliotheek hield hierdoor in 2012 een krappe € 2 miljoen subsidie over. Dit heeft er toe geleid dat het beleid diende te worden bijgesteld. Om te beginnen het vestigingsbeleid. Er werd besloten dat er dertien bibliotheken moesten sluiten, zodat er zes stadsbibliotheken in Rotterdam overbleven. De grotere bibliotheken met ruimere openingstijden moeten de kleinere wijkpunten vervangen. In 2010 lag er nog grote nadruk op de kwaliteit van de collectie van de bibliotheek, maar in 2011 werd ook gezocht naar verbetering van de bibliotheek.<sup>86</sup> In 2012 is de bibliotheek, als gevolg van landelijk beleid, weer ondergebracht in een stichting. Dit biedt de bibliotheek de mogelijkheid om te ondernemen door verhuur en sponsoring, wat niet mogelijk was toen de bibliotheek nog een gemeentelijke instelling was. In samenhang met het vestigingsbeleid is ook het beleid ten aanzien van educatie gewijzigd. Naast de oude lesprogramma's die werden aangeboden voor scholieren zijn er nu specifieke cursussen die worden aangeboden op de scholen zelf.

### 7.4 Hacking Habitat

In 2016 wordt de manifestatie Hacking Habitat georganiseerd. Hacking Habitat is een manifestatie, bedacht door curator Ine Gevers, waarbij in een mengvorm van media, kunst, lezingen en discussies wordt gereflecteerd op een maatschappelijk thema. Eerder maakte Ine Gevers de manifestatie Ik+de

---

83 Bibliotheek De Meierij (2011):18.

84 Bibliotheek De Meierij (2012):12.

85 Bibliotheek Rotterdam (2011):58.

86 Bibliotheek Rotterdam (2012):41.

Ander in de Beurs van Berlage (1994) , die identiteitspolitiek als thema had. In 2010 was er de kunstmanifestatie Niet Normaal, waarbij verschillen in de samenleving centraal stonden. In 2013 ging de tentoonstelling Ja Natuurlijk in het Gemeente Museum in Den Haag over de vraag of de mens als enige zeggenschap heeft over de planeet.<sup>87</sup>

Het thema van Hacking Habitat is de macht van ‘instituten’. Net als bij vorige tentoonstellingen wil Gevers een maatschappelijk issue gebruiken voor haar tentoonstelling en daar een maatschappelijke samenwerkingspartner bij zoeken. Zo werkte zij bij haar eerste manifestatie samen met het Rode Kruis. Deze tentoonstelling genereerde zoveel aandacht door de nieuwe investeringsmethode, dat voor de daarna volgende manifestaties Niet Normaal en Ja Natuurlijk sponsors graag wilden samenwerken. Voor Niet Normaal kwam er zo een budget van twee miljoen, mede dankzij sponsoring door Achmea van zes ton, aanvullend op subsidies van cultuurfondsen.<sup>88</sup>

Voor Hacking Habitat zoekt Gevers nog mogelijkheden om met maatschappelijke partners samen te werken. Gevers werkt op projectbasis, waardoor zij afhankelijk van de samenwerkingen haar budget kan vaststellen. Om haar visie voor haar tentoonstelling te presenteren en om maatschappelijke partners te vinden organiseert zij in de aanloop naar de tentoonstelling vier *hackathons*. Deze zijn bedoeld als korte manifestaties op verschillende locaties waarin de discussie centraal staat.

## 7.5 Jonge Harten

Elke jaar vindt eind november het Jonge Harten Festival plaats in Groningen. Jonge Harten is een jaarlijks theaterfestival voor jonge mensen tussen 12 en 29 jaar. Kerndoelstelling van Jonge Harten is om jonge mensen te enthousiasmeren voor theater en een optimale wisselwerking te bereiken door ze tijdens de theaterweek op allerlei gebieden te betrekken in activiteiten. Daarnaast streeft Jonge Harten ernaar om met een (inter)nationaal hoogwaardig aanbod jonge theatermakers een podium te bieden om hun talent tentoon te spreiden.

Jonge Harten wordt door de Gemeente Groningen en het Fonds Podiumkunsten gefinancierd. In 2013 kondigde het Fonds Podiumkunsten aan de structurele bijdrage te verlagen van € 50.000 naar € 12.500.<sup>89</sup> Ook de gemeentelijke bijdrage werd vanaf 2013 per jaar verlaagd waardoor Jonge Harten in de periode van 2013 tot 2015 van een budget van € 290.000 naar € 190.000 gaat.

Het gat in de begroting van € 100.000 is voor het grootste deel gedicht door te bezuinigen op het aantal uren van medewerkers. Daarnaast werd de PR voornamelijk online georganiseerd, waardoor er werd bespaard op drukwerk. Door de verhuizing van het kantoorpand is er flink bezuinigd op huisvestingskosten. Jonge Harten heeft 2013 kunnen afsluiten met een positief exploitatieresultaat van € 9.993.<sup>90</sup>

---

87 Niet Normaal (2011):7.

88 Niet Normaal (2011):15.

89 Jonge Harten (2012):15.

90 Jonge Harten (2013):28.

## 7.6 STRP

STRP is een festival op het Strijp industrieterrein in Eindhoven. Op dit festival staat een mengvorm van kunst en technologie centraal. Er worden ter plekke nieuwe ideeën ontwikkeld en gecreëerd op het gebied van kunst, technologie, muziek en de wisselwerking tussen deze elementen. Dit resulteert in experimentele kunstwerken waarbij bezoekers worden geconfronteerd met de mogelijkheden van technische vernieuwing.

In 2011 was de vijfde editie van het festival met 31.000 bezoekers, een stijging van 10% in vergelijking met het jaar ervoor. In de niche van kunst- en technologiefestivals is STRP uitgegroeid tot het grootste van Europa en het wil de positie van vooraanstaand en vernieuwend vasthouden. Als verbindende factor tussen kunst en technologie is STRP uitgegroeid tot een 'place to be' in Eindhoven als brainport. Met de lustrumeditie van STRP is het volgens de organisatie gelukt om de 'New Festival Concept' te realiseren, waarbij de beleving en het engagement van de bezoeker centraal staat.

In 2012 is er een grote bezuiniging geweest op STRP, doordat er veel minder geld beschikbaar kwam voor festivals in Eindhoven. De totale bijdrage aan STRP was in 2011 nog € 949.674, maar in 2012 bleef hier nog maar een derde van over, € 354.500.<sup>91</sup> Als gevolg hiervan is er in 2012 een professionaliseringslag doorgevoerd en is vooral het personeelsbeleid grondig herzien. Ook was dit het laatste jaar waarin STRP nog een festival was. Door de bezuinigingen was het noodzakelijk om de opzet van STRP om te vormen. Vanaf 2013 is STRP een biënnale, een tweejaarlijks festival van tien dagen, waarin kunst en technologie samenkomen.<sup>92</sup>

## 7.7 Museum Flehite

Flehite is het cultuurhistorisch museum van Amersfoort. Flehite vertelt het verhaal van de stad voor een publiek van jong tot oud en van kenner tot geïnteresseerde leek. Het museum dient als bewaaren toonplaats van Amersfoorts culturele erfgoed in de meest brede zin. Daarmee beoogt Flehite de inwoners van Amersfoort te interesseren voor de geschiedenis van hun stad. Daarnaast richt het museum zich met kwalitatief hoogwaardige (kunst-)tentoonstellingen op een landelijk bezoekerspubliek en ambieert het voor toeristen de aangewezen plek te zijn als startpunt voor een bezoek aan historisch Amersfoort.

Museum Flehite is onderdeel geworden van koepelorganisatie Amersfoort in C. De fusieorganisatie is tot stand gebracht om daadkrachtig te reageren op bezuinigingen van de Gemeente Amersfoort. De organisatie Amersfoort in C bestond uit: Museum Flehite, Kunsthal Kade, Mondriaanhuis en Armando Museum. In vergelijking met 2010 werd Amersfoort in C in 2011 gekort met bijna 20%.<sup>93</sup> In 2010 kreeg de organisatie nog € 2.6 miljoen, maar in 2011 was dit gedaald naar € 2.3. De organisatie heeft daarom besloten om het Armando Museum te ontvlechten uit de organisatie en over te brengen naar de Gemeente Utrecht in Museum Oud Amelisweerd. Dankzij deze ingreep blijft de subsidie van

91 STRP (2013):68.

92 STRP (2013):8.

93 Amersfoort in C (2012):36.



€ 640.000 voor Museum Flehite behouden. De verhouding tussen subsidie en eigen inkomsten ligt op ongeveer 75% : 25%.<sup>94</sup> Dit is ruim boven de landelijke subsidie-eis van 17,5% eigen inkomsten. Hoewel de teruggang in de subsidiëring voor Museum Flehite binnen de koepelorganisatie Amersfoort in C is opgelost, blijft het toch van belang om de financiële situatie scherp te monitoren, omdat Amersfoort in C blijvend onder druk staat.

## 7.8 Kröller-Müller Museum

Het museum Kröller-Müller ligt in het Nationaal Park De Hoge Veluwe en is een museum dat zich richt op moderne kunst. Het museum is genoemd naar Helene Kröller-Müller die het grootste gedeelte van de collectie bijeenbracht. Het werd in opdracht van de familie Kröller-Müller ontworpen en in 1938 opende het haar deuren. Het museum richt zich voornamelijk op de kunst vanaf de tijd van de impressionisten tot 1940 en heeft een grote collectie schilderijen van Vincent van Gogh. Daarnaast heeft het museum een beeldentuin.

Het museum ontving in 2010 nog € 9.6 miljoen aan subsidies van het ministerie van OCW. In 2010 werden de bezuinigingsmaatregelen van de overheid aangekondigd en het Kröller-Müller Museum werd met ruim € 1 miljoen gekort en hield in 2011 nog € 7.3 aan subsidie over.<sup>95</sup> In dit jaar werd de huur van het pand verlaagd waardoor de consequentie van de vermindering van subsidie niet direct merkbaar was. In 2012 werd er echter weer gekort op de subsidie en het museum hield € 7.6 miljoen van de rijkssubsidie over. Al in 2007 plande het museum bezuinigingen op het personeelsbestand door natuurlijk verloop om het structurele tekort van €450.000 op te heffen.<sup>96</sup> Op deze manier was er een lange aanloopfase van anticiperen op de bezuinigingen.

## 7.9 Stedelijk Museum

Het Stedelijk Museum in Amsterdam is in 1874 opgericht en is gevestigd aan het Museumplein. Het museum gold in de twintigste eeuw als een internationaal spraakmakend en invloedrijk museum met bijzondere tentoonstellingen. Sinds 2004 is het jarenlang gesloten geweest in verband met een grootschalige verbouwing en nieuwbouw van het museum. Op 22 september 2012 opende het museum eindelijk volledig haar deuren weer voor publiek. Het Stedelijk Museum richt zich op moderne en hedendaagse kunst en houdt de huidige kunstrems sterk in de gaten. Educatie staat sinds de heropening weer hoog in het vaandel en met de tentoonstellingen moeten het museum weer internationaal op de kaart zetten.

Het jaar 2010 werd afgesloten met een positief exploitatieresultaat van € 125.094.<sup>97</sup> Dit resultaat was geboekt dankzij een zuiniger personeelsbeleid, waarbij vacatures niet direct werden opgevuld. De tijdelijke openstelling van het museum was niet in de begroting opgenomen en moest in het jaar 2010

---

94 Museum Flehite (2012):15.

95 Kröller-Müller Museum (2012):16.

96 Kröller-Müller Museum (2013):86.

97 Stedelijk Museum (2011):57.

met een aparte projectbegroting worden goedgekeurd. De tijdelijke openstelling ‘Het Temporary Stedelijk’ werd een succes, waardoor alle kosten werden gedekt met eigen inkomsten en een eenmalige subsidie van de Gemeente Amsterdam. 2011 begon turbulent voor het Stedelijk Museum, omdat de hoofdaannemer begin dat jaar failliet ging. Daardoor was het korte tijd onduidelijk hoe de verbouwing afgerond kon worden, maar er werd snel een nieuwe hoofdaannemer gevonden. Het tweede deel van Temporary Stedelijk in 2011 leverde meer dan twee keer zoveel bezoekers op dan was begroot. Ook het jaar 2011 werd zo afgesloten met een positief exploitatieresultaat van € 323.823, dat werd gebruikt om de algemene reserve te verhogen. Deze reserve kon dienen als een buffer voor onvoorziene kosten in het openingsjaar. In 2012 werd een exploitatieresultaat behaald van € 45.881.<sup>98</sup>

In 2010 en 2011 bleef de subsidiestroom vrij constant rond € 14 miljoen. In 2012 werd het totaal aan subsidies opgeschroefd tot € 20 miljoen. Deze hogere subsidie had te maken met de heropening van het museum. Maar in datzelfde jaar werden ook al weer forse bezuinigingen aangekondigd: het Stedelijk Museum zou met € 4 miljoen subsidie van de Gemeente Amsterdam worden gekort.<sup>99</sup> Deze aangekondigde bezuinigingen werden grotendeels verhaald op het personeelsbestand van de afdeling Collectie.

## 7.10 Van Gogh Museum

Het van Gogh Museum zet zich in om de kunst van Vincent van Gogh zo toegankelijk mogelijk te presenteren aan een zo breed mogelijk publiek. In het beleidsplan van 2009 wordt beschreven hoe het Van Gogh Museum adequaat kan reageren op mogelijke bezuinigingen van de overheid. Hierin is opgenomen dat het Van Gogh Museum een zeer toegankelijk museum wil zijn waar mensen zich kunnen laten inspireren.

De verhouding tussen de eigen inkomsten en structurele subsidies van de overheid is circa 75% : 25%. De eigen inkomsten bestaan uit de publieksinkomsten van € 17.6 miljoen en inkomsten uit commerciële activiteiten van € 7.4 miljoen. De Rijkssubsidie bedraagt € 7.8 miljoen.<sup>100</sup> Het voordeel van deze financiële structuur is dat het Van Gogh Museum relatief onafhankelijk is van de overheid. Door het atypische karakter van deze financiële huishouding is het nodig om heel gericht en frequent de entreegelden en de commerciële inkomsten –belangrijkste financiële ‘kritische succesfactoren’ – te monitoren.

Ook in 2010 lagen de verhoudingen tussen eigen inkomsten en subsidies van de overheid bijna exact op 75% : 25%. De verhouding tussen inkomsten uit entreegelden en uit commerciële activiteiten was in 2012 respectievelijk circa 43% en 22%.<sup>101</sup> De bezuinigingen op de totale subsidie van het Van Gogh Museum waren 2012 8 % over € 11,5 miljoen, waarmee in 2012 € 10,7 miljoen van de subsidie overbleef. Gezien de recente bezuinigingen wil het Van Gogh Museum de afhankelijkheid van overheidsinkomsten verder terugdringen. Het Van Gogh Museum investeerde daarom in 2012 in

---

98 Stedelijk Museum (2012):57.

99 Stedelijk Museum (2013):15.

100 Van Gogh Museum (2011) 3.

101 Van Gogh Museum (2012):2.

nieuwe producten en markten, maar kijkt ook kritisch naar de doelmatigheid van de eigen organisatie. De totale baten bestonden in 2012 voor 79% uit entreegelden, commerciële activiteiten, merchandise en sponsoring. De subsidies die het museum van de Rijksoverheid ontving maakten 19% uit van de totale baten. Hiermee voldeed het Van Gogh Museum ruim aan de subsidie-eis van minimaal 17,5% eigen inkomsten.<sup>102</sup>

Het Van Gogh Museum trekt jaarlijks meer dan 1.5 miljoen bezoekers uit binnen- en buitenland. Zelfs in 2012, toen het museum een half jaar zijn deuren moest sluiten in verband met renovatie, wisten nog 1.5 miljoen bezoekers de weg naar het museum te vinden, dat tijdelijk was ondergebracht bij de Hermitage. Hoewel in 2011 nog een positief resultaat werd behaald van € 702.000, was het resultaat in 2012 een verlies van ruim twee miljoen. Dit had te maken met de noodzakelijke verbouwing van de Karukowavleugel, waardoor het verlies hoger uitviel

## 7.11 De Kroepoekfabriek

In 2012 werd De Kroepoekfabriek opgericht in de voormalige kroepoekfabriek in Vlaardingen. De Kroepoekfabriek is een poppodium voor de regio Vlaardingen, maar het heeft ook een maatschappelijke functie in de omgeving. Behalve als een podium voor de jeugd in Vlaardingen en omgeving, wordt er veel aandacht besteed aan talentontwikkeling van jongeren, worden evenementen georganiseerd, is er cultuureducatie en wil De Kroepoekfabriek een actieve samenwerking aangaan met de gemeente.

In 2012 werd al aangegeven dat er 60% bezuinigd zou worden op De Kroepoekfabriek. In 2012 was de subsidie nog € 280.000 en deze wordt geleidelijk afgebouwd van € 250.000 in 2013 tot uiteindelijk € 100.000 in 2016.<sup>103</sup> De Kroepoekfabriek wil deze bezuiniging op de subsidie voornamelijk opvangen door commerciële activiteiten aan te trekken. In 2013 zijn de inkomsten uit horeca gestegen met € 45.000 en De Kroepoekfabriek verwacht hier voor de komende jaren een stijgende lijn in. Mede door veel aandacht te besteden aan marketing wil De Kroepoekfabriek meer inkomsten genereren uit zowel kaartverkoop als uit zaalverhuur. De kosten zijn voor 2012 en 2013 vrijwel gelijk, alleen is de verwachting dat er vanaf 2014 meer personeel moet worden aangenomen om de ontwikkelingen te faciliteren.<sup>104</sup>

## 7.12 TivoliVredenburg

Na een lange periode van plannen maken door Stichting Muziekpaleis voor het openen van één concertgebouw voor Utrecht op het Vredenburg, opende in juni 2014 TivoliVredenburg de deuren. In het nieuwe concertgebouw komen verschillende podia in Utrecht bij elkaar en bieden een uiteenlopende mix van muziekgenres in vijf verschillende concertzalen. TivoliVredenburg wil op deze manier een plaats veroveren tussen de andere grote concertzalen in Nederland en daarmee ook Utrecht op de kaart van muziekminnend Nederland zetten. TivoliVredenburg wil zich onderscheiden door een uitgebreid

102 Van Gogh Museum (2013):8.

103 De Kroepoekfabriek (2013):10.

104 De Kroepoekfabriek (2014):16

programma, met 2 à 3 activiteiten per dag, zo'n 800 activiteiten per jaar.

Als nieuwe onderneming begint TivoliVredenburg met een schone lei. De subsidieaanvraag voor TivoliVredenburg voor 2014 bedroeg € 6.965 miljoen.<sup>105</sup> In de subsidieaanvraag is een aanloopfase meegenomen van 5,5 maand, waarin al kosten werden gemaakt. Deze kosten zijn begroot op € 2.5 miljoen. Voor de resterende 6,5 maand werd een reguliere subsidie aangevraagd van € 4.360.<sup>106</sup> Door de extra kosten in de aanloopfase tot de geplande opening verwacht TivoliVredenburg een tekort van € 105.000, maar dit moet in komende jaren worden gedekt door de verwachte stijging uit de omzet van horeca en grotere bezoekersaantallen.

### 7.13 Likeminds

Likeminds is in 2001 opgericht door Jarrod Francisco. Likeminds maakt theaterprogramma's voor een jong publiek, vooral gericht op de stad Amsterdam. Francisco wil in een educatief programma jonge theatermakers begeleiden bij het maken van theaterprogramma's. Zij krijgen zo de kans om een productie te maken en deze ook uit te voeren. Bij Likeminds staat de stadscultuur centraal en is er vaak veel interactie met de toeschouwers.

Likeminds wordt via een structurele subsidie vanuit de gemeente Amsterdam gesteund met € 143.590. Ook wordt Likeminds structureel gesteund door Fonds Podiumkunsten met € 186.000. Wel wordt Likeminds voor de subsidieperiode van 2013-2016 waarschijnlijk gekort en vooruitlopend daarop worden voorbereidingen getroffen voor bezuinigingen. In 2010 eindigde Likeminds met een negatief exploitatieresultaat van € 40.159.<sup>107</sup> Dit negatieve resultaat kwam ten laste van de algemene reserve en de bestemmingsreserve. In 2011 werd een positief exploitatieresultaat gehaald van € 27.317. Er werden minder nieuwe voorstellingen gemaakt, waardoor er aanzienlijk kon worden bezuinigd op personeelskosten. 2012 werd echter weer afgesloten met een negatief exploitatieresultaat van € 26.555.<sup>108</sup> Dit jaar werd ingezet op groei van het aantal voorstellingen, waardoor de personeelskosten weer stegen. Net als in 2010 werden de extra kosten bestreden vanuit de algemene reserve en de bestemmingsreserve.

### 7.14 MaasTD

MaasTD is een in 2013 opgerichte stichting die gericht is op dans- en theaterproducties in Rotterdam en voortkomt uit de dans- en theatergezelschappen Meekers, Max en Siberia. In het eerste jaar van het bestaan van MaasTD werden meer dan 1250 activiteiten, waarvan de helft voorstellingen en de andere helft educatieve programma's, georganiseerd voor meer dan 75.000 bezoekers.

Door de goede start van MaasTD is het eerste jaar van bestaan afgesloten met een positief exploitatieresultaat van € 265.862. Het begrote resultaat was nihil en het positieve saldo kon voor een deel worden toegevoegd aan de algemene reserve.

---

105 Stichting Muziekpaleis (2012):6.

106 TivoliVredenburg (2014):18.

107 Likeminds (2011): 24.

108 Likeminds (2013):24.

Met de nieuw gevormde organisatie wil MaasTD investeren in het opleiden van theatermakers, spelers en dansers. MaasTD bestaat uit een groep vaste medewerkers met een schil van flexibele krachten die op projectbasis worden ingezet. De Gemeente Rotterdam subsidieert MaasTD met een structurele subsidie van € 1.5 miljoen. Daarnaast ontvangt MaasTD van het ministerie van OCW een structurele subsidie van € 500.000.<sup>109</sup>

## 7.15 Nederlands Dans Theater

Na een hoog opgelopen conflict in 1959 is het Nederlands Dans Theater (NDT) opgericht. Zestien dansers vertrokken uit het Nederlands Ballet door onenigheid over het beleid met Sonia Gaskell, de toenmalige leiding. Het repertoire moest eigentijds worden, er moest een regelmatig repetitieschema komen en minder voorstellingen. In 1975 zorgde artistiek leider Jiří Kylián na jarenlang onrustig beleid en conflicten voor rust in het NDT. Er werden nationaal en internationaal successen geboekt onder leiding van Kylián en directeur Hans van Manen.

In 2010 werden alle gestelde doelen, financieel en organisatorisch, gehaald en werd het jaar met een positief exploitatieresultaat van € 808.882 afgesloten. Dit was te danken aan een hogere kaartverkoop ten opzichte van het jaar ervoor en lagere materieelkosten. In 2011 werden bezuinigingen aangekondigd en daalde het aantal voorstellingen. Theaters hadden minder te besteden; hierdoor werd het NDT minder geboekt. De publieksinkomsten vielen bijna € 300.000 lager uit dan begroot.<sup>110</sup> Ten opzichte van de subsidie in 2010 werd het NDT in 2011 met 5% gekort tot € 8.6 miljoen. In 2012 zette de neerwaartse lijn door en werd het NDT wederom met € 100.000 gekort. De publieksinkomsten vielen hierdoor in dat jaar tegen. Er werd € 1.7 miljoen gehaald uit publieksinkomsten in plaats van de begrote € 2.3 miljoen. De tegenvaller werd opgevangen met bezuinigingen in het personeelsbestand. Wel heeft het NDT via fondsen en sponsorwerving de overige eigen inkomsten met € 200.000 doen stijgen.<sup>111</sup>

## 7.16 Rotterdamse Schouwburg

In 1988 werd de Rotterdamse Schouwburg geopend aan het Schouwburgplein in Rotterdam. In 2010 sloot de schouwburg voor een half jaar voor een verbouwing van de entree. Het is nu een grote open ruimte met een grand café waar bezoekers dagelijks terecht kunnen. Er wordt voor een breed publiek dans, theater en muziek geprogrammeerd en de schouwburg produceert ook zelf voorstellingen. De Rotterdamse Schouwburg wordt hoofdzakelijk gesubsidieerd door de Gemeente Rotterdam. Van 2010 tot 2012 bleef de gemeentelijke subsidie constant rond € 5.9 miljoen. Maar in 2012 werden subsidiekortingen aangekondigd op het budget. De voorbereiding op de subsidiekortingen leidde tot bezuinigingen, maar betekende ook dat de schouwburg in 2012 minder bezoekers trok dan in 2011.<sup>112</sup> De Rotterdamse Schouwburg moest het in 2013 met ongeveer € 5.3 miljoen minder doen, 10% minder

---

109 MaasTD (2013):15.

110 NDT (2011):31.

111 NDT (2013):29.

112 Rotterdamse Schouwburg (2012):5.

dan in 2012. Toch ligt de doelstelling van de schouwburg om vitaal en organisatorisch op orde te zijn op schema.

## 7.17 Stichting Kunstzinnige Vorming Rotterdam

Stichting Kunstzinnige Vorming Rotterdam (SKVR) is het centrum voor cultuureducatie in Rotterdam. SKVR biedt cursussen aan in verschillende kunstzinnige disciplines: muziek, beeldende kunst, fotografie, dans, schrijven, mode en theater. De muziekschool vormt het belangrijkste onderdeel van het cultureel centrum. SKVR richt zich op alle Rotterdammers, met name op de jeugd (tot 25 jaar). Ook biedt SKVR laagdrempelige sociale programma's aan voor kinderen in verschillende achterstandswijken in Rotterdam.

In 2009 werd de subsidieaanvraag bij de Gemeente Rotterdam van € 10 miljoen per jaar voor de Cultuurplanperiode 2009-2012 gehonoreerd. Er was wel een merkbare tegenvaller in inschrijvingen voor cursussen, zodat de inkomsten uit vrijetijdscursussen voor volwassenen beduidend lager werden. In 2010 was er al een daling van € 250.000 uit inkomsten uit cursussen zichtbaar.<sup>113</sup> Deze trend zette in 2011 door met eenzelfde bedrag, waardoor de omzet in 2011 € 3.7 miljoen bedroeg. In 2012 kwam de terugloop tot stilstand doordat er meer maatwerk op commerciële basis werd aangeboden. In 2012 werd een subsidieaanvraag bij de gemeente gedaan voor de cultuurplanperiode van 2013-2016, waarbij al rekening werd gehouden met forse krimp. De aanvraag van € 8.7.6 miljoen werd echter niet volledig toegekend, omdat de Gemeente Rotterdam de wijkgerichte projecten niet wilde steunen. SKVR beschikt vanaf 2013 over een budget van € 8.2 miljoen, waardoor de organisatie nog verder moet krimpen.<sup>114</sup>

## 7.18 Samenvatting

Het antwoord op de deelvraag: “Met welke bezuinigingen hebben de instellingen vanaf 2010 te maken gekregen en wat waren de gevolgen op het beleid?” wordt in volgende tabel schematisch weergegeven. Kolom 3 geeft per instelling in een percentage de omvang van de bezuinigingen weer. In kolom 4 en 5 wordt door middel van jaartallen duidelijk gemaakt op welke periode de bezuiniging betrekking heeft.

---

113 SKVR (2011):31.

114 SKVR (2013):24.

#	Naam instelling	Bezuiniging	In	T.o.v.
1	Bibliotheek Eemland	8%	2012	2010
2	Bibliotheek De Meierij	9%	2012	2010
3	Bibliotheek Rotterdam	6%	2012	2011
4	Hacking Habitat	nvt	nvt	nvt
5	Jonge Harten	34%	2013	2012
6	STRP	62%	2012	2011
7	Museum Flehite	0%	2012	2010
8	Kröller-Müller Museum	20%	2012	2010
9	Stedelijk Museum	20%	2012	2010
10	Vincent van Gogh Museum	8%	2012	2011
11	De Kroepoekfabriek	(verwacht) 60%	2016	2012
12	TivoliVredenburg	nvt	nvt	2014
13	Likeminds	(verwacht) onbekend	nvt	2013
14	MaasTD	nvt	nvt	2014
15	Nederlands Dans Theater	6%	2012	2010
16	Rotterdamse Schouwburg	10%	2012	2010
17	SKVR	18%	2010	2010

Tabel 2. Bezuiniging

Voor alle instellingen geldt dat er tussen 2010 en 2013 bezuinigd moest worden. Ook Museum Flehite kreeg te maken met bezuinigingen. Deze bezuinigingen zijn in de geconsolideerde jaarrekening van de koepelorganisatie Amersfoort in C niet apart verantwoord. De mate van de bezuinigingen verschilt per instelling en per subgroep. Bovendien verschilt de periode waarover de bezuiniging wordt berekend, sterk. Alle bibliotheken kregen met dezelfde bezuinigingen te maken als gevolg van landelijk beleid. De Kroepoekfabriek, STRP en Jonge Harten werden geconfronteerd met de grootste bezuiniging.





# 8. Ontwerpen van de missie

In dit hoofdstuk wordt aan de hand van interviews met leidinggevendenden in culturele instellingen onderzocht in hoeverre de missie van de instelling is veranderd in reactie op de bezuinigingen. Zoals Selznick aangeeft onderscheiden organisaties en instituties zich van elkaar in de formulering van de missie. De missie maakt duidelijk waar de instelling voor staat en wat haar *distinctive competencies* zijn, de kenmerken die de organisatie uniek maken. De geïnterviewde leiders hechten hier veel belang aan. In dit hoofdstuk wordt besproken welke strategische afweging de leider van de instelling heeft gemaakt ten aanzien van de missie: de missie blijft behouden, de missie is aan verandering onderhevig (in transitie), of er is een nieuwe missie geformuleerd.

## 8.1 De missie blijft hetzelfde

Voor vijf van de onderzochte instellingen wordt aangegeven dat de missie niet is veranderd. De motieven om vast te houden aan de bestaande missie zijn echter verschillend. De leiders van deze vijf instellingen zijn allemaal van mening dat de missie is ingebed in het verleden van de instelling. Zij menen dat de missie van hun instelling actueel is en duidelijkheid verschaft over wat de instelling moet doen; de missie is gemakkelijk om te zetten in heldere doelen.

Voor het **Van Gogh Museum** geldt dat de missie blijft behouden zoals deze was. Voor het beleidsplan 2014-2017 is geen nieuwe missie geformuleerd. Directiesecretaris Eva Schieveld was verantwoordelijk voor het opstellen van het nieuwe beleidsplan. Het museum is al jaren succesvol in het verwerven van eigen inkomsten. Schieveld vindt het daarom onnodig en onwenselijk om de missie aan te passen, er zijn slechts kleine accentverschuivingen nodig. De missie van het Van Gogh Museum is om het leven en werk van Vincent van Gogh en de kunst van zijn tijd toegankelijk te maken voor zoveel mogelijk mensen om hen te verrijken en te inspireren. Deze missie bestaat al sinds 2009 en geeft volgens Schieveld een heldere richting aan voor het museum.<sup>115</sup>

De missie van **Museum Flehite** zal volgens directeur Onno Maurer niet noodzakelijk hoeven te veranderen. Het museum fungeert als bewaar- en toonplaats van Amersfoorts culturele erfgoed in de meest brede zin. Daarnaast richt het museum zich met kwalitatief hoogwaardige tijdelijke tentoonstellingen op een landelijk bezoekerspubliek. De doelgroep voor het museum is breed en de missie heeft daarom een brede inslag. Hierdoor ziet Maurer geen noodzaak om de missie aan te passen.<sup>116</sup> De missie van Flehite komt tot uitdrukking in de programmalijn van het museum. Deze

---

115 Interview met Eva Schieveld op 14-07-2014.

116 Interview met Onno Maurer op 30-07-2014.

bestaat uit: de historische binnenstad, de kunsthistorische collectie, de inwoners van Amersfoort.

Ook voor festivalorganisatie **STRP** is het niet nodig geweest om de missie aan te passen. Zakelijk leider Maaïke Verberk stelt dat bij de oprichting in 2008 STRP de enige instelling was die op deze manier kunst met technologie verbond. Tegenwoordig zijn er meer vergelijkbare projecten, maar STRP heeft een vooraanstaande positie, zowel in de regio Eindhoven, in Nederland, als in Europa. Volgens Verberk heeft STRP ook nog steeds de capaciteit nieuwe doelgroepen aan te trekken en te groeien in de rol die de instelling nu heeft. De missie is: *“Het ontwikkelen en presenteren van internationaal spraakmakende technologische kunst en creatieve innovaties voor een groot en breed publiek, stevig geworteld in de populaire cultuur en geïnspireerd door de unieke kracht van Brainport Eindhoven als top-technologische regio..”*<sup>117</sup>

Marga Kroodsma is sinds twee jaar algemeen directeur van festival **Jonge Harten** in Groningen. De organisatie bestaat achttien jaar en zet zich in om *“jonge mensen geïnteresseerd te maken voor het theater.”*<sup>118</sup> Kroodsma richt zich op jongeren tot 18 jaar en wil ook jonge theatermakers een podium bieden op het festival. De missie van het festival is alle jaren onveranderd gebleven. De missie bepaalt het karakter van de instelling en de output van het festival. Omdat de missie onlosmakelijk verbonden is met de geschiedenis van de instelling, is het voor Kroodsma uitgesloten deze te veranderen.

Om dezelfde reden vindt directeur Erno de Groot van **Bibliotheek Eemland** dat zijn missie ongewijzigd moet blijven. De missie van Bibliotheek Eemland is om alle burgers vrij toegang te geven tot informatie. Informatie aanbieden, maar ook behulpzaam zijn bij het goed interpreteren ervan, om het mogelijk te maken dat mensen goed toegerust zijn om te kunnen functioneren in de maatschappij. Dit blijft de kerntaak van de bibliotheek en die zal niet wezenlijk veranderen. Wel ziet De Groot dat de maatschappelijke functie van de bibliotheek verandert.<sup>119</sup> Jaarlijks daalt het aantal uitleningen en De Groot houdt zich bezig met de vraag hoe je als bibliotheek dan toch van waarde kunt zijn. Toch is De Groot van mening dat veranderingen in lijn moeten blijven met de missie, waarbij het lezen centraal staat.

## 8.2 De missie in transitie

Bij zeven van de onderzochte instellingen is er nog niet een duidelijke nieuwe missie tot stand gebracht. De leiders geven aan dat zij zich eerst moeten bezighouden met het op orde brengen van de instelling. Pas daarna kan er gewerkt worden aan de formulering van een richtinggevende missie. Deze leiders geven voorrang aan ‘managerial’ aanpassingen boven het ontwikkelen van de institutie. In sommige gevallen is er wel een missie, maar deze kan nog niet worden omgezet in heldere doelen, omdat deze te abstract is.

---

117 Interview met Maaïke Verberk op 09-07-2014.

118 Interview met Marga Kroodsma op 11-07-2014.

119 Interview met Erno de Groot op 26-06-2014.

Al lange tijd heeft het **Kröller-Müller Museum** dezelfde missie “In de rust en de stilte in een contemplatieve sfeer overgeven aan de kunst”. Directeur van het museum Lisette Pelsers vindt deze missie te beperkt. Pelsers zegt over de missie dat deze te veel vanuit het aanbod is geformuleerd. De missie legt de bezoeker op wat deze moet doen in het museum. Wel vindt Pelsers dat de missie de ervaring van een bezoeker aan het museum goed weergeeft. Door de aard van de kunst en de ligging nodigt het museum uit tot aandachtige beschouwing en vormt het een tegenwicht tegen het drukke leven in de huidige maatschappij. In een nog te formuleren missie wil Pelsers meer tegemoet komen aan de eigen en vrije beleving van de bezoekers.<sup>120</sup> Voorlopig wordt er nog met de oude missie gewerkt en in het komende jaar zal geprobeerd worden een nieuwe missie te verwoorden.

Met de Temporary Stedelijk tentoonstellingen heeft het **Stedelijk Museum** kunnen experimenteren met de presentatie en de profilering van het museum. Hulshoff Pol, hoofd Educatie van het Stedelijk Museum: “Sommigen zeggen dat je beter in één klap open kunt gaan. Maar aan de andere kant werkte het voor ons heel goed om dit zo geleidelijk te doen.”<sup>121</sup> Met de Temporary Stedelijk tentoonstellingen heeft het Stedelijk Museum geprobeerd zich te profileren als “het huis voor de moderne kunst in Nederland.” Toch is het het museum nog niet gelukt dit om te zetten in een nieuwe helder geformuleerde missie, omdat de focus nog ontbreekt. Voorlopig is de missie daarom nog abstract en open geformuleerd: “een open, betrokken, historisch bewust, vernieuwend en toonaangevend Stedelijk Museum.”

Directeur Gert Staal van **Bibliotheek Rotterdam** heeft andere motieven om zijn missie aan te passen. Anders dan bij de eerder genoemde Bibliotheek Eemland, is hij wel bezig met een verandering van de missie. Hij stelt dat het oude paradigma over de bibliotheek niet meer klopt. “Een bibliotheek is niet een plek waar boeken staan en waar je boeken kunt lenen. Een bibliotheek is een plek waar wordt geleerd en waar kennis gestructureerd wordt aangeboden. Daarnaast kun je er leren, lezen en werken, zowel in stilte als in interactie met elkaar.”<sup>122</sup> Toen Staal eind 2012 aantrad als directeur trof hij een bibliotheek aan die noodzakelijk moest veranderen. Innovatie van de bibliotheek staat voor hem op de eerste plaats; de bibliotheek moet als platform voor kennis en kennisdeling een centrale plaats innemen in de stad. In de missie moet deze functie van de bibliotheek nog tot uitdrukking komen. Als nieuwe directeur geeft Gert Staal echter de prioriteit aan het op orde stellen van de instelling.

**MaasTD** is een nieuwe instelling die nog op zoek is naar haar betekenis. Artistiek leider Moniek Merckx moest vanuit de kracht van drie organisaties een nieuwe missie ontwerpen. Hoewel de verschillende instellingen werkzaam waren op verschillende culturele terreinen heeft Merckx ontdekt dat educatie voor alle instellingen een kerntaak is. MaasTD profileert zich als een nieuwe unieke instelling, waar dans en theater samenkomt op een eigen podium. MaasTD krijgt subsidie voor het uitgebreide educatieprogramma waarin nauw met scholen wordt samengewerkt. Merckx streeft ernaar om de missie verder uit te bouwen en te formuleren. Voor haar is cultureel ondernemerschap van essentieel belang

---

120 Interview met Lisette Pelsers op 17-07-2014.

121 Interview met Rixt Hulshoff Pol op 18-04-2014.

122 Interview met Gert Staal op 11-08-2014.

om de drie instellingen bij elkaar te brengen en om te vormen tot één nieuwe instelling met gedeelde waarden.<sup>123</sup>

Directeur Janine Dijkmeijer van het **Nederlands Dans Theater** heeft zichzelf ten doel gesteld om de vooraanstaande positie in de wereld van de hedendaagse dans vast te houden. Het NDT heeft een uitgebreid aanbod en richt zich op vernieuwende en hoogstaande producties van internationale allure, maar ook op het aantrekken van jong en nieuw publiek met educatie en talentontwikkeling. Dijkmeijer hecht weinig waarde aan de formulering van de culturele missie. Het is vooral zaak dat de instelling adequaat kan reageren op veranderingen. Een strak geformuleerde missie zou daarom alleen maar zorgen voor tunnelvisie en werkt beperkend. Dijkmeijer hecht daarom meer waarde aan het formuleren van doelstellingen, waarbij de culturele doelstelling en de financiële doelstelling gelijkwaardig zijn.<sup>124</sup>

**Likeminds** directeur Jarrod Francisco deelt de mening van Janine Dijkmeijer. Likeminds heeft geen op schrift gestelde missie, maar Francisco omschrijft het culturele doel als volgt: *“Het belangrijkste is dat wij maatschappelijke relevante stukken willen maken en daarmee jonge producenten helpen een portfolio op te bouwen.”*<sup>125</sup> Francisco geeft aan dat hij de opleiding van de jonge makers belangrijk vindt, maar dat dit tegenwoordig moet passen in een financieel kader; een voorstelling moet verkoopbaar zijn. De missie komt voor Francisco op de tweede plaats, *“het gaat erom dat je moet overleven.”*

**SKVR** is de basisvoorziening voor cultuureducatie en amateurkunst van Rotterdam die zich in samenwerking met partners in de stad inzet voor culturele vorming en talentontwikkeling van Rotterdammers. Hoofd van de muziekafdeling, Wilco Witte, ziet wel dat deze missie onder druk staat. Hoewel SKVR zich richt op alle Rotterdammers zijn er vooral te weinig inkomsten binnengekomen uit inschrijvingen voor vrijetijdscursussen. Voorlopig zal nog met de huidige missie worden gewerkt, maar Witte zegt dat het niet uitgesloten is dat SKVR zich zal moeten beperken tot muziek educatie voor de jeugd.<sup>126</sup>

### 8.3 Nieuwe missie

De bezuinigingen op de culturele instellingen hebben ervoor gezorgd dat culturele instellingen meer moeten doen met minder inkomsten. Bij vijf van de onderzochte instellingen achtten de bestuurders het nodig om de missie van de instelling aan te passen.

Bij de twee hiervoor besproken bibliotheken heeft niet zo'n grondige verandering plaatsgevonden als bij **Bibliotheek de Meierij**. In De Meierij worden twee nieuwe kernwaarden centraal gesteld in de missie: de kunst van lezen en de kunst van ontmoeten. De kunst van lezen houdt volgens directeur Marc

---

123 Interview met Moniek Merckx op 06-08-2014.

124 Interview met Janine Dijkmeijer op 04-25-2014.

125 Interview met Jarrod Francisco op 08-05-2014.

126 Interview met Wilco Witte op 15-07-2014.

Jacobs in dat de bibliotheek zich wil blijven richten op de primaire taken van de bibliotheek: uitlenen van boeken en verstrekken van informatie. Toch erkent Jacobs dat de bibliotheek mee moet gaan in de verandering, wat tot uitdrukking komt in het tweede gedeelte van de missie: de kunst van ontmoeten. De bibliotheek kan volgens Jacobs een waardevol centrum blijven als het tegemoetkomt aan de wensen van de doelgroepen.<sup>127</sup> De Meierij moet daarom de centrale plek zijn die alle vormen van publieke ontmoeting faciliteert. De bibliotheek richt zich op nieuwe dienstverlening voor jeugd en ouderen, afgestemd op de behoefte vanuit de gemeenschap.

**Hacking Habitat** is een manifestatie, waarbij met verschillende vormen als kunst, lezingen en openbare discussies wordt gereflecteerd op een maatschappelijk thema. Het centrale thema verschilt per manifestatie, maar de persoonlijke missie van artistiek leider Ine Gevers weerklinkt in alle manifestaties. Die luidt: *“een maatschappelijk relevant en urgent thema ter discussie stellen in een tentoonstellingsvorm aan de hand van wetenschappelijke artikelen.”*<sup>128</sup>

Vanuit haar persoonlijke missie ontwerpt Ine Gevers een missie die bij de manifestatie hoort. In 1994 maakte Ine Gevers de manifestatie Ik+de Ander in de Beurs van Berlage, die identiteitspolitiek als thema had. In 2010 was er de kunstmanifestatie Niet Normaal, waarin verschillen in de samenleving centraal stonden. In 2013 handelde de tentoonstelling Ja Natuurlijk in het Gemeente Museum in Den Haag over de vraag of de mens als enige zeggenschap heeft over de planeet. Hacking Habitat zal gaan over de macht van instituten. Hierbij zal ingegaan worden op de grenzen van de privacy, een hot topic. De inhoudelijke missie geeft vervolgens richting aan het hele project, van de organisatie tot de uiteindelijke manifestatie. Behalve een persoonlijke missie heeft Ine Gevers dus ook een aparte missie voor elk project.

In de missie van de nieuwe organisatie **TivoliVredenburg** staan drie kernwaarden centraal. TivoliVredenburg wil een centrale ontmoetingsplek (1) zijn in Utrecht, en zich daarmee meten met de grote concertzalen en poppodia in Nederland. Door een veelzijdig programma (2) wil TivoliVredenburg voor iedereen iets te bieden hebben. Hierop aansluitend is het de bedoeling dat bezoekers in aanraking komen met nieuwe vormen van muziek, doordat alle vormen van muziek in een gebouw bij elkaar komen. TivoliVredenburg verrijkt (3) de bezoeker met ervaringen, maar maakt ook de stad Utrecht cultureel en economisch rijker.<sup>129</sup>

De nieuwe missie van de in 2012 opgerichte **De Kroepoekfabriek** is om een jongerenvoorziening te exploiteren die is gericht op de receptieve en actieve uitingen van de jongerencultuur. Hiermee wil De Kroepoekfabriek een platform zijn voor jongeren in de gemeente Vlaardingen, dat tot dan toe ontbrak. Directeur Renske Verbeek wil ook een waardevol centrum zijn voor de stad Vlaardingen. De instelling richt zich intensief op jongeren. Niet alleen is de programmering gericht op jongeren, maar deze wordt

---

127 Interview met Marc Jacobs op 24-04-2014.

128 Interview met Ine Gevers op 15-07-2014.

129 Interview met Frans Vreeke op 12-08-2014.

ook door jongeren zelf verzorgd en uitgevoerd.<sup>130</sup>

In 2010 is de missie van de Rotterdamse Schouwburg opnieuw geformuleerd als de “sense of belonging”, elkaar ontmoeten in de Rotterdamse Schouwburg. De Rotterdamse Schouwburg wil zich manifesteren als de huiskamer van Rotterdam, waar naast voorstellingen bezoeken ook de mogelijkheid is om elkaar te ontmoeten. Het speerpunt is dat de schouwburg zo meer vraaggericht wil zijn in plaats van aanbodgericht. Ruben Israël heeft zich als hoofd marketing ten doel gesteld dat de Rotterdamse Schouwburg een plek wordt waar mensen bij elkaar komen, elkaar letterlijk ontmoeten. Maar ook in figuurlijke zin, de plek waar de kunstenaar zijn publiek ontmoet, waarbij er veel interactie is tussen beiden.<sup>131</sup>

## 8.4 Samenvatting

In onderstaande tabel wordt schematisch het antwoord weergegeven op de deelvraag: “In hoeverre is de missie veranderd als gevolg van de bezuinigingen?”

#	Naam instelling	Bezuiniging	Missie
1	Bibliotheek Eemland	8%	Niet veranderd
2	Bibliotheek De Meerij	9%	Nieuwe missie
3	Bibliotheek Rotterdam	6%	In transitie
4	Hacking Habitat	nvt	Nieuwe missie
5	Jonge Harten	34%	Niet veranderd
6	STRP	62%	Niet veranderd
7	Museum Flehite	0%	Niet veranderd
8	Kröller-Müller Museum	20%	In transitie
9	Stedelijk Museum	20%	In transitie
10	Vincent van Gogh Museum	8%	Niet veranderd
11	De Kroepoekfabriek	60%	Nieuwe missie
12	TivoliVredenburg	nvt	Nieuwe missie
13	Likeminds	nvt	In transitie
14	MaasTD	nvt	In transitie
15	Nederlands Dans Theater	6%	In transitie
16	Rotterdamse Schouwburg	10%	Nieuwe missie
17	SKVR	18%	In transitie

Tabel 3: Missie

Er zijn drie manieren waarop de leiders van de instellingen met de missie omgaan: de missie wordt niet veranderd, de missie is in transitie (ondergaat aanpassing), er is een nieuwe missie. Voor elke keuze worden vergelijkbare motieven aangegeven. Als de missie niet wordt veranderd, is de afweging dat de instelling al succesvol met de missie is. Als de missie in transitie is wordt er belang aan gehecht om de missie te veranderen, maar heeft dat niet de prioriteit. Als er een nieuwe missie is gekomen, was er directe noodzaak voor wijziging van het beleid.

130 Interview met Renske Verbeek op 10-07-2014.

131 Interview met Ruben Israël op 18-06-2014.

# 9. Implementatie van de missie in de instelling

Veel culturele instellingen zijn genoodzaakt om door teruglopende subsidies de bezuinigingsmaatregelen te treffen die direct betrekking hebben op de organisatiestructuur. Nadat de missie van de instelling kritisch onder de loep is genomen is het van belang dat deze missie concrete handvatten biedt voor de werknemers. Het is noodzakelijk dat medewerkers zich kunnen identificeren met de missie en dat zij door de missie gemotiveerd worden zich in te zetten voor de doelen van de instelling. Door zaken als selectie van medewerkers die een *fit* hebben met de instelling en door training van personeel, kan de motivatie en de betrokkenheid van de medewerkers worden versterkt. Sommigen van de leiders gaven echter aan dat het noodzakelijk was om mensen te ontslaan als gevolg van de bezuinigingen. Deze drastische maatregelen waren nodig om de culturele doelstelling te handhaven. In dit hoofdstuk zal bekeken worden welke effecten de bezuinigingen hebben gehad op het implementeren van de missie bij de medewerkers.

## 9.1 Stringent personeelsbeleid

Bij de volgende instellingen zijn top down bezuinigingen op het personeelsbestand doorgevoerd. In concreto kwam dit neer op ontslag van medewerkers, of het korten in uren. Het organisatorische management heeft hier voorrang boven het binden van de medewerkers aan de instelling.

In het interne beleidsplan van de **Rotterdamse Schouwburg**, Sense of Urgency, krijgt de missie een praktische vertaling naar het personeelsbeleid. Het is noodzakelijk de organisatie kleiner te maken en de prestaties en budgetten bij te stellen. Per 1 januari 2013 is er € 600.000, 10% van de begroting, bezuinigd bij de Rotterdamse Schouwburg. Er is voor gekozen om de bezuiniging gelijk te verdelen over alle afdelingen, waardoor zes medewerkers zijn ontslagen. Er moet creatief worden omgegaan met minder middelen; dit dwingt de organisatie tot een efficiëntere aanpak. Doel hiervan is om het hoge kwaliteitsniveau van het aanbod te handhaven door volle zalen te trekken, maar minder voorstellingen te geven en de organisatie kleiner te maken. Marketeers en programmeurs zijn in toenemende mate gezamenlijk verantwoordelijk voor het niveau van het programma enerzijds en de marketing om publiek te trekken anderzijds.<sup>132</sup>

Hoewel het programma leidend is voor de schouwburg houdt Ruben Israël, hoofd marketing, sterk in de gaten of het programma verkoopbaar is en hij stuurt hier ook op. *“Ik zit heel erg aan de kant van cultureel ondernemerschap. Dus ik voel de spanning van de makers die authentiek willen zijn en het publiek dat je ervoor*

---

132 Interview met Ruben Israël op 18-06-2014.

*moet vinden. Makers zijn bang dat zij hun authenticiteit moeten opgeven voor de commercie.”*

Bij **SKVR** wordt eenzelfde personeelsbeleid gevoerd. Wilco Witte, hoofd van de muziekschool zegt dat er bijna twee miljoen bezuinigd moest worden. *“Daarvoor is een reorganisatie gepland in twee rondes. Dat deed pijn, want in deze sector was nog nooit iemand ontslagen. Er was wel natuurlijk verloop, maar ontslaan van medewerkers gebeurde voor het eerst. Dat was een culture shock. De tweede ronde was een management ontslag..”*<sup>133</sup> Witte is van mening dat de culturele sector en SKVR in het bijzonder efficiënter te werk moeten gaan. Volgens Witte maakt het streven naar efficiëntie de medewerkers van de instelling ervan bewust dat er meer moet worden gedaan met minder middelen. Bij het zoeken naar nieuwe medewerkers die bij de instelling passen selecteert Witte meer op mensen met een achtergrond buiten het culturele veld, bijvoorbeeld in de marketing. Zij kunnen volgens Witte helpen de instelling op een nieuwe koers te krijgen.

Volgens directeur Janine Dijkmeijer van het **Nederlands Dans Theater** kan de culturele doelstelling van het NDT alleen gerealiseerd worden als het NDT geleid wordt als een commercieel bedrijf. De medewerkers worden gemotiveerd om te presteren en worden beoordeeld op hun resultaten. Dijkmeijer neemt het bedrijfsleven als voorbeeld als ze de medewerkers uitdaagt om te reflecteren op hun bijdrage aan het realiseren van de missie. *“Ik denk dat de culturele sector minder professioneel is. Leaders in het bedrijfsleven weten beter welke maatregelen je kunt nemen en hoe je mensen moet ontslaan. Daardoor behandel je je medewerkers zuiver, ze worden beoordeeld op het uitvoeren van hun taken. In de culturele sector is dat veel persoonlijker en daardoor een gevaar voor de efficiency.”*<sup>134</sup>

In vergelijking met haar vorige positie als zakelijk leider, neemt Dijkmeijer nu als algemeen directeur van het NDT de regie in handen: *“Nu is dat gemakkelijker, want ik ben directeur. Dan zeg ik sorry, maar dit gaan we niet meer doen.”*<sup>135</sup> Dijkmeijer heeft bezuinigingen doorgevoerd in de personeelskosten, waardoor zes mensen zijn ontslagen.

In de aanloop naar de vorige kunstplanperiode van 2009-2012 in Amsterdam heeft directeur Jarrod Francisco van **Likeminds** zijn algemeen directeurschap opgesplitst. Hierdoor ontstonden twee functies, die van zakelijk leider en van artistiek leider. Binnen deze constructie hield Francisco de rol van de zakelijk leider en werd er een nieuwe artistiek leider aangesteld. Francisco gaf de artistiek leider de opdracht zich zoveel mogelijk los te maken van de strijd tussen het financieel haalbare en de artistieke doelen. Hij stelt vast dat hij zelf nu meer aanstuurt en managet op verkoopbare voorstellingen. Hierin ziet hij een groot verschil met de periode voor 2009, toen er meer geld beschikbaar was voor creatief uitdagende voorstellingen. Hij geeft aan steeds meer moeite te moeten doen om opdrachten te krijgen en daarom moet de instelling efficiënter te werk gaan.<sup>136</sup> Hoewel er nog geen mensen zijn ontslagen, kan hij zijn vaste medewerkers minder bieden, terwijl zij dezelfde doelen moeten halen.

---

133 Interview met Wilco Witte op 15-07-2014.

134 Interview met Janine Dijkmeijer op 04-25-2014.

135 Interview met Janine Dijkmeijer op 04-25-2014.

136 Interview met Jarrod Francisco op 08-05-2014.



In **Bibliotheek Rotterdam** is er sinds het aantreden van directeur Gert Staal een efficiëntieslag doorgevoerd. Verschillende locaties zijn gesloten en er wordt onderzocht wat het effect is van het sluiten van wijkbibliotheken. Staal heeft zijn aantreden als directeur aangegrepen om te reorganiseren. Bij die reorganisatie heeft hij negen mensen moeten ontslaan. Bij zijn aantreden heeft Staal er bewust voor gekozen om zich daadkrachtig te profileren, zodat duidelijk werd dat de veranderingen noodzakelijk zijn. Hij zegt hierover: *“Ik heb mij daarmee niet populair gemaakt, maar het overleven van de bibliotheek staat centraal; alles daaromheen is van secundair belang.”*<sup>137</sup>

## 9.2 Binden en boeien

Voor de volgende instellingen geldt dat de leiders naast hun taak om te bezuinigen het accent legden op het binden en boeien van de medewerkers. De missie is ingezet als een middel om de werknemers vertrouwen te geven om door te gaan, ook al zijn er in sommige gevallen medewerkers ontslagen.

Bij **Bibliotheek de Meierij** betekenden de bezuinigingen gedwongen ontslag voor negentien medewerkers. Directeur Marc Jacobs heeft de reorganisatie aangegrepen als een kans voor ingrijpende aanpassingen van de organisatie aan het nieuwe klimaat en de wensen van buitenaf. Jacobs formuleert het zo: *“Je kunt pas echt aan de slag met het nieuwe beleid als je eerst je organisatie goed op orde hebt.”*<sup>138</sup> Met de nieuwe missie werd ingezet op de kunst van ontmoeten en de kunst van lezen. Daarvoor werden twee nieuwe functies in het leven geroepen: de specialist en de gastvrouw. De specialist richt zich op de inhoudelijke informatie in de bibliotheek, zowel de collectie als het databeheer. De gastvrouw zorgt voor cursussen en is het aanspreekpunt in de bibliotheek zelf. Door het vergrijsde personeelsbestand had Jacobs aanvankelijk het idee dat er weinig motivatie was onder de werknemers om zich te schikken in een nieuwe rol en een nieuwe invulling van de bibliotheek. Het bleek echter dat de werknemers zeer bereid waren om mee te denken over de verandering. Jacobs merkte dat veel van de medewerkers al vanaf hun tienerjaren bij de bibliotheek waren betrokken en dat ook bij hen het besef aanwezig was dat de bibliotheek moest veranderen om te overleven. Jacobs kon daardoor zijn medewerkers gemakkelijk enthousiast krijgen om *“meer te doen met minder middelen.”*<sup>139</sup>

Directeur Erno de Groot van **Bibliotheek Eemland** geeft aan met een vergelijkbare situatie te moeten werken. Vrijwel alle bibliotheken hebben te maken met een vergrijsd werknemersbestand. De Groot heeft voor een enigszins andere aanpak gekozen. Er is voor gekozen de oudere werknemers geen veranderingen op te leggen, maar hen in te zetten op plaatsen waar hun kennis over de inhoud volop benut wordt, de oude rol van de bibliothecaris. Tegelijkertijd worden er nieuwe medewerkers aangetrokken met een communicatie- of marketingopleiding, zodat de bibliotheek zich op deze gebieden verder kan profileren. Met de nieuw geformuleerde functie, medewerker bibliotheek, zijn de functie-eisen opnieuw gedefinieerd in die zin dat deze medewerker meer op projectmatige wijze te werk

137 Interview met Gert Staal op 11-08-2014.

138 Interview met Marc Jacobs op 24-04-2014.

139 Interview met Marc Jacobs op 24-04-2014.

gaat.<sup>140</sup> De Groot stuurt hiermee op een organisatie, waar de nieuwe garde medewerkers de bibliotheek in een nieuwe richting kan sturen.

Het **Stedelijk Museum** heeft nog geen duidelijk gevormde missie, maar hoofd van de Afdeling Educatie, Rixt Hulshoff Pol vindt het van belang dat medewerkers van het Stedelijk Museum doordrongen zijn van de culturele boodschap en het belang van de kunst in het museum. Er wordt veel moeite gedaan om de medewerkers hierbij te betrekken. Hulshoff Pol ziet de culturele doelstelling dan ook als een middel om medewerkers te motiveren.

In het afgelopen jaar zijn de kassa- en garderobemedewerkers, die eerst deel uitmaakten van de afdeling Facilitair, toegevoegd aan de afdeling Educatie. Dit is een zorgvuldig uitgevoerd proces geweest, aangezien deze medewerkers van een andere afdeling kwamen. Hulshoff Pol heeft bijeenkomsten georganiseerd om aan de ene kant haar visie op het werk van haar afdeling te verwoorden en aan de andere kant te leren wat de nieuwe medewerkers van het werk onder een andere afdeling verwachten. De beveiligingsmedewerkers hebben cursussen gehad over de collectie van het museum om beter antwoord te kunnen geven op vragen van bezoekers. Hulshoff Pol verwacht van haar werknemers dat zij flexibel zijn en meebewegen met de trend van het museum. Zij ervaart op dit punt weinig weerstand van haar medewerkers, maar zelfs goede medewerking.<sup>141</sup>

Ook voor Moniek Merckx van **MaasTD** is het binden van de medewerkers van groot belang voor het welvaren van de instelling. Omdat MaasTD bestaat uit verschillende instellingen, Meekers, Max en Siberia, had elke afzonderlijke instelling zijn eigen werkwijzen en eigen waarden. Merckx was hiervoor artistiek leider van theatergezelschap Max. Zij houdt hierdoor scherp in de gaten dat zij geen voorrang geeft aan de kernwaarden zoals die bij Max golden. In plaats hiervan wil zij met een aantal sleutelfiguren vanuit de verschillende instellingen weer nieuwe gedeelde waarden creëren voor MaasTD.<sup>142</sup>

Het **Kröller- Müller Museum** heeft op dit moment geen duidelijke missie die de richting van het museum geeft. Directeur Lisette Pelsers zegt hierover dat zij geen hoge prioriteit geeft aan het formuleren van een nieuwe missie, hoewel zij erkent dat er een missie moet komen, die duidelijkheid geeft zowel binnen het museum als naar buiten. Zij merkt echter dat werknemers desondanks zeer betrokken zijn bij het museum. Het museum is in de afgelopen jaren wel gekort op de subsidie, maar intern zijn er weinig veranderingen doorgevoerd. Sinds 2007 konden bezuinigingen worden doorgevoerd door middel van natuurlijk verloop. De medewerkers van het museum blijven over het algemeen lang op hun post en verlaten het museum pas als ze met het pensioen gaan. Pelsers stelt dat er in de kleine organisatie een zeer vertrouwde sfeer is waarbij er nauw contact is tussen managementlagen en uitvoerende diensten. Hoewel Pelsers de oude missie wil herzien, kan er toch met de huidige missie gewerkt worden. Deze blijkt voldoende duidelijk te zijn en helder weer te geven wat de taken zijn. Bezoekers komen voor de rust en een dagje uit naar het museum. Maar ook voor de medewerkers geldt

---

140 Interview met Erno de Groot op 26-06-2014.

141 Interview met Rixt Hulshoff Pol op 18-04-2014.

142 Interview met Moniek Merckx op 06-08-2014.

dat zij in een rustige, veilige en vertrouwde omgeving werken.<sup>143</sup>

In het **Van Gogh Museum** wordt actief gezocht naar manieren om medewerkers te betrekken bij de missie. Directiesecretaris, Eva Schieveld heeft in de voorbereiding van het nieuwe beleid gemerkt dat de medewerkers zeer tevreden zijn met de gang van zaken in het museum. Schieveld vertelt dat het ‘merk’ Van Gogh voor toewijding zorgt. Doordat de verhouding tussen eigen inkomsten en subsidie tegenwoordig op 80%/20% ligt, is het één van de succesvolste musea in Nederland in het genereren van eigen inkomsten. Successen worden altijd teruggekoppeld (ook door directeur Axel Rüger) aan de medewerkers. Hierdoor deelt iedereen in de trots op het museum en ‘het merk’ Van Gogh. In het kantoor van het Van Gogh Museum zijn monitors geplaatst die beelden tonen van de bezoekers in het museum. Schieveld benadrukt dat deze niet zozeer bedoeld zijn om het museum in de gaten te houden, als wel om medewerkers er vanuit hun kantoor constant van bewust te maken dat hun werk helpt de culturele missie te bereiken.<sup>144</sup>

Ook in **Museum Flehite** vindt Onno Maurer het van belang dat de medewerkers verbonden zijn met het culturele doel van de instelling. In 2010 heeft het museum noodgedwongen een verbouwing ondergaan, omdat er asbest was gevonden in het gebouw. Dankzij een incidentele subsidie is het hele museum daardoor gerenoveerd en vernieuwd. Als gevolg van deze verbouwing wordt het museum positiever gewaardeerd en beter bezocht.

Het is de taak van Onno Maurer als directeur van het museum om zijn medewerkers te sturen op de inhoud. De overkoepelende organisatie Amersfoort in C houdt het zakelijk management in de gaten voor alle in de koepel ondergebrachte instellingen. Onno Maurer vindt het daarom van belang dat zijn medewerkers zoveel mogelijk inhoudelijk betrokken zijn bij het museum. Hij heeft twee conservatoren die zorg dragen voor respectievelijk de kunsthistorische en de cultuurhistorische collectie. Doordat in 2013 twee medewerkers een andere baan kregen, hoefden hij geen bezuinigingen op het personeelsbestand door te voeren. *“Dit was toeval; extra werk werd intern opgevangen. Een reorganisatie is niet goed voor de motivatie van medewerkers. Dit bleef het museum zo bespaard.”*<sup>145</sup>

De medewerkers van de aparte instellingen Tivoli en Vredenburg zijn opgenomen in de nieuwe organisatie **TivoliVredenburg**. In de nieuwe organisatie kregen veel medewerkers een nieuwe functie. Directeur Frans Vreeke heeft uitgebreid de tijd genomen voorafgaand aan de opening van TivoliVredenburg om in alle lagen van de instelling iedereen zijn plek te geven. Vreeke heeft actief gebruik gemaakt van discussiegroepen, zodat iedereen zijn stem kon laten horen over de organisatiestructuur. Vreeke zegt hierover dat medewerkers met uitvoerende taken heel goed in de gaten hebben wat er speelt. Daarom moet er altijd goed geluisterd worden naar alle medewerkers. Zijn eigen achtergrond in de consultancy heeft bijgedragen aan het begrijpen van zijn medewerkers. Als de drukke openingsperiode achter de rug is zal hij aandacht besteden aan de successen van TivoliVredenburg. Dan

143 Interview met Lisette Pelsers op 17-07-2014.

144 Interview met Eva Schieveld op 14-07-2014.

145 Interview met Onno Maurer op 30-07-2014.

moet de missie van de organisatie verder duidelijk worden en Vreeke zal zich persoonlijk inzetten voor het integreren van de missie in alle lagen van de organisatie.<sup>146</sup>

**De Kroepoekfabriek** is een instelling die (muziek)cultuur aanbiedt voor de stad Vlaardingen. Daarmee richt deze instelling zich niet alleen op bezoekers die van muziek genieten, maar biedt zij jongeren een interessante werkplek, waar er veel aandacht is voor ontwikkeling en opleiding. Directeur Renske Verbeek zoekt naar mogelijkheden om enthousiaste mensen in te zetten op een plek waar zij zich thuis voelen en waar ze actief gestimuleerd worden om hun ambities te verwezenlijken. Zij zegt hierover: *“Als je bij De Kroepoekfabriek werkt, word je wijzer. Daar bedoel ik mee dat ik met mijn organisatie actief iets wil terugdoen voor de mensen die eraan verbonden zijn.”*<sup>147</sup>In 2013 hebben 95 vrijwilligers een certificaat behaald, dat hen kan helpen hun kwaliteit verder uit te diepen, variërend van schoonmaken tot techniek. Verbeek is mede hierdoor in 2013 genomineerd als directeur van het jaar onder Nederlandse poppodia. Verbeek legt sterk de nadruk op het community gevoel. In de “kroe” (lees: de crew) wil zij iedereen persoonlijk verbinden met de instelling, iedereen ook zeggenschap geven over de onzekere toekomst van de instelling.

### 9.3 Personeelsbeleid in projectorganisaties

De hieronder behandelde culturele instellingen zijn ingericht als projectorganisaties en maken veel gebruik van vrijwilligers en freelancers. Dit heeft verschillende voordelen: de inzet van vrijwilligers en freelancers is kostenbesparend, bovendien ontstaan er geen verplichtingen ten opzichte van deze werknemers. De leiders van deze instellingen geven aan dat ze daardoor grote vrijheid hebben bij het invullen van hun personeelsbeleid. Ze kunnen hun eigen koers bepalen zonder de noodzaak zich te verantwoorden tegenover vaste medewerkers.

Marga Kroodsma werkt bij **Jonge Harten** met veel vrijwilligers en freelancers. De freelancers zet zij vooral in voor de organisatie van het festival in de periode die voorafgaat aan het festival. De vrijwilligers helpen op het festival zelf als personeel aan de bar of bij de theaters. Bij de freelancers is fors bezuinigd op hun uren. Als werkgever heeft Marga Kroodsma grote invloed op de inrichting van de projectorganisatie. Vanuit deze positie kan zij kiezen wie de beste inhoudelijke capaciteiten heeft voor een bepaalde functie. Met de freelancers bestaat er een losse werkrelatie, waar elk jaar nieuwe afspraken over gemaakt worden. Hoewel er gekort is op hun uren, lukt het Kroodsma toch elk jaar weer een enthousiast team van freelancers samen te stellen dat zich aangesproken voelt door de missie.<sup>148</sup>

Door de verminderde subsidie vanuit de gemeente in 2012 heeft STRP een efficiëntieslag moeten maken. Zakelijk leider Maaike Verberk heeft de efficiëntieslag aangegrepen om ook een professionaliseringsslag te maken. Voorheen was er een algemeen directeur, maar nu is deze functie gesplitst in een functie voor een zakelijk leider en een functie voor een artistiek leider. Het team is in

146 Interview met Frans Vreeke op 12-08-2014.

147 Interview met Renske Verbeek op 10-07-2014.

148 Interview met Marga Kroodsma op 11-07-2014.

omvang teruggegaan van elf naar zes vaste medewerkers. Voor dit kleine team, met deels part time medewerkers, is het van groot belang dezelfde focus hebben. Maar, stelt Verberk, dat is goed mogelijk met een kernteam van zes mensen, omdat er veel persoonlijk contact is.<sup>149</sup>

Een half jaar voordat het festival begint, dijt de organisatie uit tot ongeveer dertig medewerkers die uit een bestand van freelancers worden gehaald. De basis voor het festival is dan inmiddels gelegd en vervolgens moet er hard gewerkt worden om de targets te halen. In deze projectorganisatie verandert de organisatiestructuur compleet. In plaats van aandacht voor de inhoud en streven naar betrokkenheid wordt er gemanaged op doelstellingen en planningen.

Artistiek directeur Ine Gevers van Hacking Habitat heeft een onderscheidende manier van werken. Voor de tentoonstellingen die Ine Gevers organiseert, begint ze zonder kantoor, met alleen een idee om uit te werken. Doordat zij in de voorbereiding voornamelijk thuis en zonder personeel werkt, kan zij besparen op de hele organisatie. Pas als duidelijk is wie de sponsors zijn en hoe groot de investering zal worden, neemt Gevers personeel aan en huurt ze een kantoor. Ze heeft een netwerk van freelancers, waaruit ze kan putten. Pas als het idee voor de tentoonstelling rond is, neemt zij een zakelijk leider aan die de financiële huishouding en de realiseerbaarheid voor haar in de gaten houdt. Voor Gevers staat de inhoud van haar projecten altijd op de eerste plaats en zij geeft duidelijk aan dat de mensen die met haar werken deze opdracht moeten begrijpen en zich volledig moeten inzetten voor een goed resultaat.<sup>150</sup>

## 9.4 Samenvatting

In de volgende tabel worden de bevindingen van dit hoofdstuk overzichtelijk weergegeven waarmee antwoord wordt gegeven op de vraag: *“Wat doet de leider van de culturele instelling om de medewerkers te betrekken bij de culturele missie?”*

---

149 Interview met Maaïke Verberk op 09-07-2014.

150 Interview met Ine Gevers op 15-07-2014.

#	Naam instelling	Bezuiniging	Missie	Implementatie
1	Bibliotheek Eemland	8%	Niet veranderd	Binden en boeien
2	Bibliotheek De Meierij	9%	Nieuwe missie	Binden en boeien
3	Bibliotheek Rotterdam	6%	In transitie	Stringent
4	Hacking Habitat	nvt	Nieuwe missie	Project instelling
5	Jonge Harten	34%	Niet veranderd	Project instelling
6	STRP	62%	Niet veranderd	Project instelling
7	Museum Flehite	0%	Niet veranderd	Binden en boeien
8	Kröller-Müller Museum	20%	In transitie	Binden en boeien
9	Stedelijk Museum	20%	In transitie	Binden en boeien
10	Vincent van Gogh Museum	8%	Niet veranderd	Binden en boeien
11	De Kroepoekfabriek	(verw.) 60%	Nieuwe missie	Binden en boeien
12	TivoliVredenburg	nvt	Nieuwe missie	Binden en boeien
13	Likeminds	onbekend	In transitie	Stringent
14	MaasTD	nvt	In transitie	Binden en boeien
15	Nederlands Dans Theater	6%	In transitie	Stringent
16	Rotterdamse Schouwburg	10%	Nieuwe missie	Stringent
17	SKVR	18%	In transitie	Stringent

Tabel 4: Implementatie

Voor het merendeel van de instellingen betekent de vermindering van subsidie dat er bezuinigd moet worden op personeelskosten. De leiders van de instellingen gaan op verschillende wijze om met de consequenties van de bezuinigingen op de motivatie van hun personeel. De leiders die een stringente koers aanhouden, sturen vooral op organisatorische efficiëntie en het op orde brengen van de organisatie. Andere leiders grijpen de bezuinigingen aan om de instelling om te vormen. Op deze manier zorgen zij ervoor dat de medewerkers niet hun motivatie verliezen als gevolg van ontslagen. De laatste groep leiders wordt gevormd door leiders van projectinstellingen met weinig personeel. Bezuinigingen betekenen hier niet ontslag van vaste medewerkers. De samenwerking met freelancers heeft als voordeel dat de leider steeds opnieuw medewerkers kan aantrekken die het beste bij de instelling passen.

# 10. Beschermen van de integriteit

De integriteit van een instelling wordt bepaald door de mate waarin de instelling op een geloofwaardige manier de missie verwezenlijkt. Een instelling verwerft maatschappelijk draagvlak als naar de mening van de stakeholders de integriteit voldoende is gewaarborgd. Culturele instellingen moeten meer eigen inkomsten genereren door zich ondernemender op te stellen. Om de instelling voor te bereiden op veranderingen in de toekomst is het belangrijk dat de leider van de culturele instelling zorgt dat de integriteit van de instelling wordt beschermd.

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de aanpassing van de instelling aan de veranderde context en op de legitimering van het operationeel handelen. Er is een spanning waar te nemen tussen vasthouden aan de culturele missie en het aantrekken van financiën door cultureel ondernemerschap. Hoe gaan de leiders van de onderzochte instellingen om met dit spanningsveld?

Uit de gesprekken met de verschillende leiders kan afgeleid worden dat er drie verschillende wegen bestaan voor het ontwikkelen van activiteiten. Ten eerste zijn er instellingen die hun legitimiteit vooral halen uit hun oorspronkelijke activiteiten. Ten tweede ontwikkelen instellingen nieuwe activiteiten buiten de missie om, om de financiële zekerheid van de instelling veilig te stellen. Als derde categorie zijn er instellingen die hun culturele doelen, zoals verwoord in de missie, nastreven en tegelijkertijd ondernemend zijn.

## 10.1 Sterk accent op het cultureel doel

Voor de volgende vier instellingen geldt dat zij hun activiteiten niet aanpassen. De verantwoording voor hun activiteiten vinden zij in hun oorspronkelijke culturele missie.

Marga Kroodsma van theaterfestival **Jonge Harten** wil in haar activiteiten niet afwijken van wat zij altijd heeft gedaan met theaterfestival Jonge Harten. Zodra het festival werd gekort op de subsidie heeft Kroodsma bekeken welke zaken zij anders kon aanpakken om toch hetzelfde te kunnen blijven doen. Kroodsma heeft er voor gekozen om vooral te bezuinigen op de kosten. De belangrijkste hiervan zijn de huur van het kantoor en de personeelskosten. Kroodsma vond het belangrijk dat de bezuinigingen voor de bezoekers niet te veel zouden opvallen, zodat aan de output van de organisatie niets veranderde. Het festival wordt georganiseerd op diverse locaties in Groningen en het aantal locaties zal niet verminderen als gevolg van de bezuinigingen. Waar Kroodsma er eerder nog grote namen kon programmeren, heeft zij voor de editie van 2012 voor “goedkopere makers” gekozen. Kroodsma biedt hiermee jonge makers ook een podium op haar festival en daarnaast bespaart zij op de kosten. Zij zet

haar middelen op een creatieve manier in om alsnog de waarde van het festival te laten gelden. Marga Kroodsma heeft moeite met het samenbrengen van cultureel ondernemerschap met haar missie. Ze hecht er grote waarde aan de missie van Jonge Harten te realiseren zoals dat altijd is gedaan. De missie is de kracht van Jonge Harten en bepaalt de legitimiteit van het festival. Van de oorspronkelijke missie afstappen, betekent dat het karakter van de organisatie verloren gaat. *“Dat is je legitimatie, daardoor krijg je de steun van de buitenwereld.”*<sup>151</sup> Kroodsma geeft echter wel aan dat de missie haar beperkt om ondernemend te zijn. De doelgroep van jongeren tot en met 18 jaar “heeft geen geld en is niet geïnteresseerd in theater”, aldus Kroodsma. Maar zolang Kroodsma steun krijgt voor de culturele missie, gaat ze door met Jonge Harten.

Lisette Pelsers, directeur van het **Kröller-Müller Museum**, stelt de culturele middelen centraal om publieke waarde te creëren. Het belang van het museum Kröller-Müller wordt volgens directeur Lisette Pelsers breed erkend: *“Dat komt door de unieke collectie van het museum ende unieke ligging in Nationaal Park De Hoge Veluwe. Mensen die niks met een museum hebben, kennen toch het Kröller-Müller Museum, omdat zij op vakantie zijn in de omgeving.”* Aan de andere kant trekt het museum bezoekers om de kwaliteit van de collectie. *“Mensen komen in de eerste plaats naar ons toe voor Van Gogh en daarna voor de beeldentuin, dat zijn allebei gigantische publiekstrekkingen. Zolang deze populariteit niet vermindert, ziet Pelsers geen reden om het roer om te gooien.”*<sup>152</sup> *Wij hoeven geen schokkende en verrassende dingen te doen, wij moeten wel vernieuwen, maar we hoeven onszelf niet opnieuw uit te vinden.”*

Door de aandacht voor de collectie van het museum vindt Pelsers dat het museum zich vooral moet richten op de inhoudelijke opdracht van het museum. Bij de activiteiten van het museum bezint Pelsers zich in de eerste plaats altijd op wat het museum in de collectie voor handen heeft. Het museum heeft een collectie van kunstwerken die wereldwijd bewonderd wordt. Pelsers wil daarom meer dan haar voorganger gebruik maken van de collectie, bijvoorbeeld door deze uit te lenen naar het buitenland. Hiermee kunnen extra inkomsten worden gegenereerd, maar een gunstige bijkomstigheid is dat de collectie van het museum daarmee bekendheid over de grenzen krijgt.

Directeur Onno Maurer van **Museum Flehite** is eveneens van mening dat het museum zijn publieke waarde waar moet maken door middel van de collectie. In de koepelinstelling Amersfoort in C, heeft elk museum in Amersfoort zijn eigen werkgebied. Flehite is letterlijk de toegangspoort om in het oude centrum te komen van Amersfoort vanaf het station. In figuurlijke zin geeft Flehite uitleg over de ontstaansgeschiedenis van de stad Amersfoort. Doordat het museum zowel een kunst- als cultuurhistorische collectie heeft, heeft het museum veel mogelijkheden om tentoonstellingen in te richten terwijl de waarde van het museum niet verandert. Maurer zegt hierover: *“Ik maak vaak tentoonstellingen die tweeledig zijn. Aan de ene kant om aan toeristen van buiten Amersfoort kennis bij te brengen over de stad Amersfoort, aan de andere kant wil ik juist de inwoners van de stad verrassen met een nieuwe kunsttentoonstelling.”*<sup>153</sup> Het gebouw moest in 2010 noodgedwongen worden gerenoveerd omdat er asbest

151 Interview met Marga Kroodsma op 11-07-2014.

152 Interview met Lisette Pelsers op 17-07-2014.

153 Interview met Onno Maurer op 30-07-2014.



was gevonden in het oude pand. Een gunstige bijkomstigheid van de renovatie was dat de kwaliteit van het totale museale product in de museale presentatie, dankzij de modernisering sterk toegenomen is. Zowel gebouw, voorzieningen als presentaties worden gewaardeerd met een gemiddeld rapportcijfer 7,6 tegenover 6,7 in de oude situatie.

Voor artistiek directeur Moniek Merkx van theaterproducent **MaasTD** geldt dat zij vooral wil sturen op kwalitatief hoogwaardige voorstellingen. Zij zoekt daarvoor in samenspraak met de zakelijk directeur steun in de omgeving. MaasTD wil bijvoorbeeld de theaterzaal openstellen als aantrekkelijke uitgaansgelegenheid voor jongeren, net zoals dat gebeurt bij TivoliVredenburg. Daarnaast kiest MaasTD voor educatie. Merkx geeft aan dat deze keuze is ingegeven door de wens op dat punt van de Gemeente Rotterdam. Merkx wil geen concessies aan de kwaliteit door behapbare voorstellingen te ontwikkelen. Dat zou gevolgen hebben voor de kwaliteit van het product van MaasTD dat zich zou bewegen in de richting van commercieel entertainment. Het is Merkx opgevallen dat er op dit moment alweer een tegenbeweging zichtbaar wordt. Het publiek neigt weer naar kwalitatief hoogwaardige culturele producten. *“Er is weer vraag naar intelligente en uitdagende voorstellingen, omdat culturele instellingen tot nu toe te gefixeerd waren op een product dat gericht is op de massa.”*<sup>154</sup>

Bij de opening van MaasTD in 2013 werden enkele succesvolle voorstellingen geprogrammeerd die de afzonderlijke instellingen al eerder opvoerden. Het was op deze manier voor MaasTD gemakkelijker om direct een goede naam bij de bezoekers te vestigen als een instelling die kwaliteitsvoorstellingen verzorgt.

## 10.2 Sterk accent op financiële haalbaarheid

Bij de volgende vier instellingen worden kansen aangegrepen die liggen buiten het culturele doel van de instelling. De instellingen verwerven daarmee inkomsten die ze weer in de organisatie steken.

In de **Rotterdamse Schouwburg** wordt actief gezocht naar mogelijkheden om meer draagvlak te realiseren in het maatschappelijke veld en zich daardoor minder afhankelijk te maken van gemeentelijke subsidie. Ruben Israël, hoofd marketing, stelt dat de Rotterdamse Schouwburg financieel gezond is, maar wel de mogelijkheden onderzoekt om ondernemender en efficiënter te werk te gaan.

In lijn met de missie heeft in 2010 een ingrijpende verbouwing van de Rotterdamse Schouwburg plaatsgevonden. De schouwburg wil zich hiermee profileren als de “huiskamer van Rotterdam” waar naast voorstellingen ook ruimte is om elkaar te ontmoeten in de centrale hal, waar een grote horecagelegenheid is. Zoals hoofd marketing Ruben Israël zegt: “We waren heel erg in onszelf gekeerd, heel erg aanbodgericht en niet gericht op wat het publiek wilde.”<sup>155</sup> In 2011 bleek uit een onderzoek dat de verbouwing heeft bijgedragen tot een positiever beeld van de schouwburg. De schouwburg is een open plek geworden die mensen uitnodigt binnen te komen. Zo is het ook figuurlijk de plek waar het publiek de kunst ontmoet.

154 Interview met Moniek Merkx op 06-08-2014.

155 Interview met Ruben Israël op 18-06-2014.

Tegenwoordig worden er in de Rotterdamse Schouwburg ook popconcerten gegeven. Israël: *“We doen sinds 3 jaar ook popconcerten, omdat we niet meer een echt poppodium hebben in Rotterdam. Er zit niks tussen Rotown en Aboj in. Die rol nemen wij nu op ons. Bij ons kunnen alle stoelen eruit en dan kunnen er 1200 man naar een concert. Dat is commercieel heel interessant, ook voor mij als marketeer. Dan hebben we een jong publiek binnen.”*<sup>156</sup> Hiermee grijpt de Schouwburg kansen aan om ondernemend te zijn en zich tegelijkertijd te profileren voor nieuwe doelgroepen. Aansluitend noemt Israël dat op dagen dat de schouwburg geen voorstellingen heeft, extra verdiend wordt door commerciële verhuur van de zalen voor particulier gebruik. Israël erkent dat er een spanning bestaat tussen ondernemend zijn en vasthouden aan de missie. Toen Israël in de Schouwburg begon was deze nog erg in zichzelf gekeerd; de maker van een voorstelling werd op een voetstuk geplaatst en de bezoekers waren ondergeschikt. Tegenwoordig is dit volledig omgedraaid. Er wordt meer gekeken naar wat er vanuit de bezoekers wordt gevraagd van de schouwburg. De nieuwe missie, Sense of belonging, zoekt de legitimatie in het aantal bezoekers dat wordt binnengehaald. Israël is van mening dat het programma niet zo strak hoeft te zijn, als de organisatie maar financieel gezond is en aansluit bij een breed publiek. Een programma dat minder uitdagend is, maar dat wel bijdraagt aan de inkomsten vindt Israël daarom ook noodzakelijk om als instelling te kunnen blijven bestaan. Het bestaansrecht van de Rotterdamse Schouwburg ziet Israël terug in harde cijfers.

Het **Nederlands Dans Theater** heeft minder geld te besteden en het geld dat te besteden is, is door de subsidie-eisen gebonden aan specifieke uitgavenposten. Zo is er een vast bedrag beschikbaar voor educatie, dat niet besteed kan worden aan voorstellingen. Het streven van het NDT voor de komende drie jaar is met minder middelen toch meer inkomsten te genereren. Het NDT heeft hierom besloten minder voorstellingen te geven. Er moet een goede balans gezocht worden tussen spannende uitdagende voorstellingen voor een select publiek en anderzijds een toegankelijker programma dat voor een breder publiek geschikt is en waarmee de kosten kunnen worden gedekt. Op deze manier kan aan de ene kant worden voorzien in de behoefte van het publiek aan cultuur en kan aan de andere kant de organisatie op eigen benen staan.<sup>157</sup> Directeur Janine Dijkmeijer ziet dit als een win-win situatie. Dijkmeijer definieert cultureel ondernemerschap als het zakelijk management van een bedrijf met een cultureel doel. Zij geeft aan dat het goed is dat door de bezuinigingen in de culturele sector culturele instellingen genoodzaakt zijn hun maatschappelijke relevantie te bepalen en zich te verantwoorden aan hun stakeholders. In de jaren na 2000 was er een bloeiperiode voor de culturele sector en was er veel geld te besteden. Hierdoor konden culturele instellingen zich op hun culturele werk storten zonder verantwoording af te leggen voor de keuzes en het financieel beleid. Dat is nu wezenlijk veranderd. Het artistieke beleid kan alleen uitgevoerd worden als het financieel verantwoord is. Volgens Dijkmeijer is dit een goede ontwikkeling waardoor vraag en aanbod in de culturele sector beter op elkaar aansluiten.

Voor directeur Jarrod Francisco van Likeminds geldt dat hij meer dan voorheen moeite moet doen om zijn producties te verkopen. Francisco houdt zowel de kwaliteit als de verkoopbaarheid van zijn

156 Interview met Ruben Israël op 18-06-2014.

157 Interview met Janine Dijkmeijer op 04-25-2014.

producties scherp in de gaten. Hij is genoodzaakt meer op efficiëntie van de organisatie te sturen. *“Het gaat erom dat de fondsen erin geloven dat het aanslaat, het kan allemaal niet meer zo gek als vroeger.”* Doordat er minder subsidie-inkomsten zijn, vindt Francisco het van belang zich erop te richten *“volle zalen te laten genieten van kwalitatief goede voorstellingen.”*<sup>158</sup>

De belangrijkste verandering ziet directeur Jarrod Francisco in de verantwoording naar de cultuurfondsen voor het gevoerde beleid van een culturele instelling. Terwijl voor 2008 fondsen geld beschikbaar stelden op basis van de artistieke waarde van een instelling, ziet Francisco nu dat hij moet verantwoorden wat het bestede subsidiegeld oplevert. *“Vroeger ging het om het plan, hoe kijkt iemand naar de maatschappij en hoe vertaalt hij dat in een kunstvorm. Nu is het : waar ga je de kunst van betalen, hoeveel mensen komen er naar kijken en hoeveel geld krijg je er van terug”*<sup>159</sup>

De missie van Francisco om jonge theatermakers op te leiden en een podium te bieden voor hun voorstelling, moet hij tegenwoordig regelmatig loslaten. Francisco neemt het recht om voorstellingen af te keuren als hij denkt dat ze niet de gewenste zaalbezetting zullen halen. Het zakelijke perspectief - en daarmee hijzelf als zakelijk leider - heeft tegenwoordig het laatste woord. Hierdoor kost het Francisco moeite om vast te houden aan zijn artistieke product. Hij geeft toe dat hij ervoor zou kunnen kiezen om meer richting entertainment te programmeren, omdat daar meer animo voor is in de maatschappij.

Gert Staal, directeur van **Bibliotheek Rotterdam**, is resoluut in zijn mening over het voortbestaan van de bibliotheek. Hij ziet zijn ingrepen in de bibliotheek als noodzakelijk om een waardevolle instelling te behouden. Staal vindt dat de legitimiteit van de bibliotheek moet voortvloeien uit de verkoopbaarheid ervan: de legitimiteit blijft in stand zolang de bibliotheek leden houdt, zolang mensen bereid blijven het lidmaatschap te betalen. Staal stelt dat de functie van de bibliotheek nog niet is verdwenen, maar als dit in de toekomst wel het geval is, moet er niet krampachtig worden vastgehouden aan het overleven van de bibliotheek. De taken van de bibliotheek verwijderen zich steeds verder van de oorspronkelijke missie, het uitlenen van boeken. Daarentegen moet de bibliotheek een open plek worden waar mensen elkaar ontmoeten, waar ruimte wordt geboden voor cursussen en allerlei soorten activiteiten. Hoewel de activiteiten van de bibliotheek hier nog niet compleet naar zijn gevormd, vindt Staal dat de bibliotheek meer ondernemend kan worden, door middel van een restauratie in de bibliotheek en het verhuren van ruimten voor commercieel gebruik en voor openbare activiteiten.<sup>160</sup>

De hoofdvestiging van Bibliotheek Rotterdam aan de Hoogstraat wordt het speerpunt van de bibliotheek. Om de bibliotheek financieel sterker te maken worden enkele wijkbibliotheken gesloten. Staal merkt op dat er weinig reden is om deze open te houden als er weinig animo meer voor is. Er wordt niet meer geïnvesteerd in de kleinere wijkcentra, maar de hoofdvestiging vormt het zwaartepunt van de instelling.

---

158 Interview met Jarrod Francisco op 08-05-2014.

159 Interview met Jarrod Francisco op 08-05-2014.

160 Interview met Gert Staal op 11-08-2014.

### 10.3. Selectieve aanpassing

De leiders van de volgende negen instellingen houden de missie nauwlettend in het oog, maar zien in dat de operationalisering van de missie veranderd moet worden om aan te sluiten bij een veranderende maatschappij. Zij proberen activiteiten te ontwikkelen op een manier waarmee zij het culturele doel kunnen verenigen met financiële haalbaarheid.

Het **Van Gogh Museum** laat niet na om Vincent van Gogh in te zetten als een commercieel product om de eigen positie te behouden. Er worden regelmatig nieuwe producten in de museumwinkel aangeboden, waarop schilderijen van Van Gogh worden geprint. Recentelijk is het museum begonnen met de verkoop van zogenaamde reliëffoto's, waarbij een schilderij van Van Gogh niet alleen wordt gereproduceerd, maar waarop ook de textuur wordt geïmiteerd, zodat het realistischer wordt dan een gewone poster. Deze reliëffoto's worden voor veel geld verkocht. Ook legt het Van Gogh Museum zich sinds kort toe op het geven van artistiek advies. Hierbij wordt gebruikgemaakt van de expertise van het museum en het succes in het tentoonstellen van kunst. Musea kunnen een beroep doen op dit advies doen als vriendendienst, maar aan de adviezen aan bedrijven, zoals veilinghuizen, zegt het Van Gogh Museum goed te kunnen verdienen.<sup>161</sup>

Het Van Gogh Museum wordt dikwijls bekritiseerd om zijn commerciële karakter. Door Van Gogh neer te zetten als merk ligt de nadruk op de verdien capaciteit en gaat het museum voorbij aan de betekenis van het werk van Van Gogh. Directiesecretaris Eva Schieveld begrijpt de kritiek, maar benadrukt dat het mes aan twee kanten snijdt. De uitzonderlijke verhouding van 80% eigen inkomsten tegenover 20% subsidie-inkomsten, zegt volgens Schieveld genoeg over de populariteit van het museum. De goede naam van het museum zorgt voor blijvend hoge bezoekersaantallen en daarmee voor de onbetwiste legitimiteit van het museum. Doordat bezoekers zijn nog steeds mateloos geïnteresseerd zijn in Van Gogh, heeft het Van Gogh Museum weinig nodig om zich te legitimeren voor zijn handelen. Schieveld noemt het verdienen aan het merk Van Gogh bij uitstek een kwaliteit van cultureel ondernemerschap, waarmee de waarde van de kunst niet verloren gaat. Over de museumwinkel en de verkoop van reliëffoto's in het bijzonder zegt Schieveld: *“Deze werken dragen ook bij aan de missie omdat ze op een toegankelijke wijze mensen in aanraking brengen met Van Gogh.”*<sup>162</sup> Ook dit hoort bij de missie, aldus Schieveld. Het Van Gogh Museum draagt op een ondernemende manier bij aan de bekendheid van Van Gogh. Anderzijds wordt er uitgebreid onderzoek gedaan naar het werk van Van Gogh. Schieveld vindt daarom dat het museum ondernemend kan zijn, omdat het werk van Van Gogh zeer serieus wordt genomen en er nog steeds ontdekkingen gedaan worden.

De activiteiten die artistiek leider Ine Gevers voor de manifestatie **Hacking Habitat** ontwikkelt, wil zij zoveel mogelijk integreren met het overkoepelende thema van de manifestatie. Omdat Gevers vanaf een 0-punt begint, moet ze alles door middel van creatieve samenwerkingen zien te financieren.

---

161 Volkskrant (11-10-2014).

162 Interview met Eva Schieveld op 14-07-2014.

*“Je moet de economische omstandigheden niet zien als je vijand, maar je moet ze aangrijpen als een kans om creatief te zijn.”*<sup>163</sup> Ter voorbereiding van Hacking Habitat heeft Gevers enkele *hackatons* georganiseerd. In deze minimanifestaties kwamen geïnteresseerden en maatschappelijke partijen bij elkaar om over het thema te discussiëren. Gevers heeft dit aan de ene kant als promotie gebruikt om maatschappelijke partners aan zich te binden en sponsors te vinden voor de manifestatie. Maar aan de andere kant kan zij dit ook gebruiken als een klankbord voor haar uiteindelijke manifestatie. “[Over tentoonstelling Ja Natuurlijk!] Dat was één en al cocreatie, tussen mensen maar ook andere spelers. Als je dat inzet, kan dat ook schelen op je begroting.”

Ine Gevers heeft met haar manifestaties een manier ontwikkeld om cultureel ondernemerschap te verbinden met haar missie. Haar manifestaties zijn gericht op een maatschappelijk urgent en actueel onderwerp. *“Want je moet publiek hebben en draagvlak, dat is je legitimatie.”*<sup>164</sup> Doordat Gevers sterk focust op de inhoud en daarmee de kwaliteit van de manifestatie hoog houdt, is zij een interessante partner voor partijen die zich verbonden voelen met het thema. Haar missie is tegelijkertijd haar unique selling point.

De verandering van **STRP** zag zakelijk leider Maaïke Verberk als noodzakelijk. Toen STRP net bestond was er veel geld beschikbaar voor het festival. STRP was de enige die in Brainport Eindhoven de creatieve link legde tussen kunst en techniek. Tegenwoordig zijn er veel meer, ook kleinere instellingen, die zich toeleggen op het terrein van kunst en techniek. De Gemeente Eindhoven heeft daardoor de subsidie voor STRP naar beneden bijgesteld om ook andere projecten te kunnen steunen. Met de omvorming van STRP van festival naar biënnale, is de instelling kleinschaliger en efficiënter geworden, maar heeft het op een nieuwe manier zijn waarde kunnen behouden.

Verberk stelt dat de aandacht meer gefocust is: *“Een biënnale, waarbij we vier voetbalvelden tien dagen lang kunnen vullen met muziek, performance en installatiekunst, heeft veel meer impact.”* Voor grotere sponsors is het interessant geworden zich aan STRP te binden. Met de aanlooptijd van twee jaar heeft STRP simpelweg meer tijd en ruimte om sponsors en samenwerkingspartners te vinden voor de biënnale.

STRP wil ook de positie als expert-organisatie op het gecombineerde gebied van kunst en technologie laten gelden. *“Ik denk dat de enige manier is om in de toekomst als culturele instelling te overleven is om je open te stellen, niet afhankelijk van anderen, maar in interactie met elkaar. Onze ambitie is om een netwerkplatform te worden. We worden vaak om onze expertise gevraagd door commerciële partijen. Wij helpen met de begeleiding, het adviseren en faciliteren van kunst en technologieprojecten.”*<sup>165</sup> In aansluiting op de STRP BIENNALE (die in 2015 weer zal plaatsvinden) is er daarom de nieuwe tak opgericht die kleinschaligere evenementen door het hele jaar organiseert: STRP SHARE. Vooralsnog zet STRP SHARE zich met name in om educatieve projecten op scholen op te zetten.

Met de omvorming van STRP naar een biënnale instelling is (net als bij Likeminds) het directeurschap opgesplitst en zijn de functies van zakelijk leider en artistiek leider ontstaan. Er wordt geen voorrang gegeven aan het artistiek of zakelijk perspectief, maar het gaat erom dat er een balans wordt gevonden. Verberk ziet deze splitsing niet als een strijd, maar stelt dat dit de manier is om de culturele missie met

163 Interview met Ine Gevers op 15-07-2014.

164 Interview met Ine Gevers op 15-07-2014.

165 Interview met Maaïke Verberk op 09-07-2014.

cultureel ondernemerschap te verenigen. Met STRP BIENNALE en STRP SHARE vindt Verberk dat STRP zijn culturele waarde heeft behouden en zelfs heeft uitgebreid en daarin ondernemender is geworden.

Renske Verbeek van **De Kroepoekfabriek** wil door de bezuinigingen elke kans aangrijpen om haar commerciële takenpakket te vergroten, naast de normale werkzaamheden. In 2015 wil zij in deze lijn een B.V. oprichten onder de vlag van De Kroepoekfabriek. Verbeek heeft diverse prijzen gekregen voor haar cultureel ondernemerschap in combinatie met haar personeelsbeleid. Dit heeft haar gestimuleerd haar aanpak commercieel uit te nutten. Zo wil ze commercieel advies geven over cultureel ondernemerschap en HR-beleid in een onderneming met vrijwilligers. Het geldt dat verdiend wordt met de commerciële activiteiten wordt weer geïnvesteerd in activiteiten die passen binnen de missie van De Kroepoekfabriek. Op deze manier wil zij tegemoet komen aan de wens van de gemeente dat De Kroepoekfabriek meer op eigen benen staat door eigen inkomsten.

Aanvankelijk ontstond het plan om een jeugdcultuurcentrum in Vlaardingen op te richten en mede door huidig directeur Renske Verbeek is een onderzoek gestart om de mogelijkheden hiervoor in kaart te brengen. Om aan het ouderwetse imago van een jeugdcultuurcentrum te ontkomen heeft zij ervoor gekozen een 'hip' podium te vestigen, waardoor het een jongerencentrum is met een poppodium. Verbeek ziet dit als een strategische keuze, omdat een podium ook meer kans geeft zelfstandig inkomsten te genereren vanuit muziekoptredens.<sup>166</sup>

Verbeek wil een breed maatschappelijk draagvlak creëren bij jongeren in de gemeente Vlaardingen. Daarnaast wil zij dat De Kroepoekfabriek voor bedrijven een interessante samenwerkingspartner wordt. Door ook de mogelijkheid te bieden discussieavonden te organiseren over maatschappelijke thema's, probeert Verbeek De Kroepoekfabriek als institutie in Vlaardingen te vestigen. Verbeek hoopt door zoveel mogelijk partners te betrekken bij de jonge organisatie de legitimatie van De Kroepoekfabriek aan te tonen, zodat De Kroepoekfabriek in 2016 opnieuw in aanmerking komt voor subsidie.<sup>167</sup>

In de nieuwe organisatie **TivoliVredenburg** in Utrecht zijn de concertzalen Vredenburg, Tivoli en SJU samengebracht. Voor directeur Frans Vreeke was de nieuwbouw het startpunt voor de nieuwe organisatie. Op het gerenoveerde plein Vredenburg moest het nieuwe gebouw het visitekaartje worden voor Utrecht. Met de vier verschillende zalen wordt ingespeeld op de wensen vanuit de verschillende doelgroepen van TivoliVredenburg. Net als bij het Stedelijk Museum en de Rotterdamse Schouwburg wordt bij TivoliVredenburg belang gehecht aan het open café.

Voor Frans Vreeke moet de missie van TivoliVredenburg in balans zijn met het ondernemende karakter van de organisatie. Vreeke beschrijft de verhouding tussen kwaliteit, geldstromen en aard van het product als een driehoeksverhouding. Vreeke richt zich met TivoliVredenburg op een brede groep bezoekers. Hij is vrij om te kiezen voor het programmeren van een commercieel aantrekkelijk optreden dat veel inkomsten genereert, maar waarbij de nadruk minder ligt op de artistieke kwaliteit.

---

166 Interview met Renske Verbeek op 10-07-2014.

167 Interview met Renske Verbeek op 10-07-2014.

TivoliVredenburg kan gemakkelijk mee in de trend van elektronische muziekfestivals, dankzij de mogelijkheden die de nieuwe locatie biedt. Deze festivals kunnen genoeg geld opleveren om de moeilijk te financieren klassieke concerten te boeken. Vreeke wil dat de organisatie geen standpunt inneemt wat betreft de kwaliteit van de muziek. Doordat Tivoli en Vredenburg samen gevestigd zijn in een spraakmakend, aantrekkelijk gebouw, wordt het publiek van Tivoli gestimuleerd de overstap te maken naar de programma's van Vredenburg en omgekeerd.<sup>168</sup>

Wilco Witte, hoofd van de muziekschool, heeft met het muziekeducatieprogramma in de wijken van Rotterdam, 'Ieder Kind Een Instrument' (IKEI) een middel gevonden om steun te vinden bij particuliere fondsen. **SKVR** zet muziek in voor de ontwikkeling van de stad. *"Het is aangetoond dat muziek- en cultuureducatie een positief effect hebben op de maatschappelijke betrokkenheid en daarmee ook op de ontwikkeling van mensen en de plek waar zij wonen."*<sup>169</sup> SKVR moet het sinds 2012 doen zonder subsidie voor dit project, maar veel maatschappelijke, vooral Rotterdamse, partners erkennen het positieve effect ervan. Ze herkennen hierin het belang van cultuur voor de stad en zijn bereid daaraan bij te dragen. Witte vindt dat SKVR hiermee zijn legitimatie laat gelden. SKVR blijft zich richten op zijn oorspronkelijke product, maar het belang ervan voor het voortbestaan van SKVR wordt direct aangetoond door de financiering door commerciële partijen.

Voor SKVR past het succesvolle IKEI naadloos bij de missie. Witte over het oprichten van Support Fons met private financiering: *"We hebben een eigen fonds opgericht, waarin we met het bedrijfsleven activiteiten ontwikkelen. Het Hilton hotel doet elk jaar iets voor een goed doel in Rotterdam. Zij vonden ons belangrijk en hebben een benefietdiner georganiseerd. Dat heeft 11.000 euro opgeleverd."*<sup>170</sup>

Volgens Rixt Hulshoff Pol moet het **Stedelijk Museum** zich verantwoorden voor een grote groep stakeholders. Dit heeft tot gevolg dat de missie abstract geformuleerd is. Als toonaangevend museum voor moderne kunst in Nederland wil het Stedelijk Museum op alle vlakken van waarde zijn, niet alleen voor kunstkenner, maar voor iedereen in de maatschappij.

Het Stedelijk Museum was sinds 2004 gesloten wegens verbouwing van het oude gebouw en nieuwbouw. Voor de opening van het museum in 2013 heeft het museum drie tijdelijke Temporary Stedelijk-tentoonstellingen gehouden. Met deze tentoonstellingen heeft het Stedelijk Museum geprobeerd om al voor de opening duidelijk te maken dat het het grootste museum voor moderne kunst is in Nederland. De Temporary Stedelijk-tentoonstellingen hebben bijgedragen aan het beeld dat het Stedelijk Museum een 'huis' is voor moderne kunst. Met de monumentale nieuwbouw heeft het Stedelijk Museum aan de verwachting voldaan om iets nieuws te bieden aan alle betrokkenen bij het museum.<sup>171</sup> Dankzij de nieuwbouw kan het Stedelijk Museum een onderscheid in de presentatie aanbrenge. In de oudbouw worden overzichtstentoonstellingen gegeven, in de nieuwbouw worden exposities gehouden voor de bezoekers die zich meer willen verdiepen. De grootse opzet met de vernieuwde entree en

---

168 Interview met Frans Vreeke op 12-08-2014.

169 Interview met Wilco Witte op 15-07-2014.

170 Interview met Wilco Witte op 15-07-2014.

171 Interview met Rixt Hulshoff Pol op 18-04-2014.

het museumcafé aan het Museumplein zorgen ervoor dat het Stedelijk Museum een toegankelijke en aantrekkelijke plek voor de bezoekers is geworden.

De vrije toegankelijkheid van informatie via het internet heeft terugloop van boekleningen tot gevolg. Marc Jacobs van **Bibliotheek de Meierij** wil dat de bibliotheek hier vanuit zijn eigen identiteit op reageert: waarin kan de bibliotheek nog van waarde zijn. In de kerntaak, de kunst van lezen staat de collectie met boeken centraal. In de tweede kerntaak van De Meierij, de kunst van ontmoeten, wordt de bibliotheek een plek waar mensen elkaar kunnen ontmoeten en waar plaats is voor diverse culturele activiteiten. Met deze twee functies is de bibliotheek meer faciliterend geworden en is de nadruk verschoven van collectie naar connectie.

De legitimatie van de bibliotheek is voor De Meierij een issue. Jacobs ziet dat de subsidies teruglopen, maar merkt ook dat de waarde van de bibliotheek in de gemeenschap aan het afnemen is. Jacobs heeft daarom een verbinding tot stand gebracht met het onderwijs en met de ouderenzorg. De bibliotheek moet zich gaan toeleggen op het geven van cursussen op scholen voor de leesbevordering van de jeugd. Daarnaast ziet Jacobs dat er vanuit de gemeenschap waarin de bibliotheek actief is veel ouderen zijn die nog gebruik maken van de bibliotheek. In de bibliotheek is daarom een centrale post gekomen waar mensen kunnen komen voor informatie over ouderenzorg. Medewerkers van de bibliotheek zijn speciaal opgeleid om deze informatie te kunnen geven. Ook komt de bibliotheek deze doelgroep tegemoet met cursussen voor het gebruik van internet. Jacobs meent dat hij hiermee de levensduur van de bibliotheek heeft verlengd en dat de bibliotheek op een nieuwe manier zijn waarde heeft bewezen.<sup>172</sup>

Om dezelfde reden is **Bibliotheek Eemland** grondig veranderd. De bibliotheek is verhuisd naar het nieuwe moderne centrum van Amersfoort: het Eemplein. In, wat directeur Erno de Groot noemt, het stadsbibliothekenconcept moet de bibliotheek een betekenisvol centrum zijn voor de stad Amersfoort. In de bibliotheek staat het leesmateriaal niet meer op de eerste plaats. Nu is de bibliotheek voorzien van een grote centrale leeszaal met genoeg studieplekken voor studenten van de nabijgelegen Hogeschool Utrecht (in Amersfoort).<sup>173</sup>

Net als de directeur van Bibliotheek de Meierij wil Erno de Groot zich richten op het faciliteren van het leesmateriaal. Voor de bibliotheek blijft gelden dat de leesdoelgroep tot 12 jaar onverminderd belangrijk blijft. Er zijn lesprogramma's ontwikkeld voor de leesbevordering van kinderen. Erno de Groot van Bibliotheek Eemland: *“Het is onze expertise en wij kunnen in een programma perfect aansluiten bij de wensen van de scholen.”*

## 10.4 Samenvatting

De antwoorden op de deelvraag: *“Welke activiteiten ontwikkelt de leider van een instelling om legitimiteit te behouden?”* zijn per instelling af te lezen in de laatste kolom van onderstaande tabel.

---

172 Interview met Marc Jacobs op 24-04-2014.

173 Interview met Erno de Groot op 26-06-2014.



#	Naam instelling	Bez.	Missie	Implementatie	Integriteit
1	Bibliotheek Eemland	8%	Niet veranderd	Binden en boeien	Selectieve aanpassing
2	Bibliotheek De Meerij	9%	Nieuwe missie	Binden en boeien	Selectieve aanpassing
3	Bibliotheek Rotterdam	6%	In transitie	Stringent	Financiële haalbaarheid
4	Hacking Habitat	nvt	Nieuwe missie	Project instelling	Selectieve aanpassing
5	Jonge Harten	34%	Niet veranderd	Project instelling	Cultureel doel
6	STRP	62%	Niet veranderd	Project instelling	Selectieve aanpassing
7	Museum Flehite	0%	Niet veranderd	Binden en boeien	Cultureel doel
8	Krölller-Müller Museum	20%	In transitie	Binden en boeien	Cultureel doel
9	Stedelijk Museum	20%	In transitie	Binden en boeien	Selectieve aanpassing
10	Vincent van Gogh Museum	8%	Niet veranderd	Binden en boeien	Selectieve aanpassing
11	De Kroepoekfabriek	60%	Nieuwe missie	Binden en boeien	Selectieve aanpassing
12	TivoliVredenburg	nvt	Nieuwe missie	Binden en boeien	Selectieve aanpassing
13	Likeminds	onbekend	In transitie	Stringent	Financiële haalbaarheid
14	MaasTD	nvt	In transitie	Binden en boeien	Cultureel doel
15	Nederlands Dans Theater	6%	In transitie	Stringent	Financiële haalbaarheid
16	Rotterdamse Schouwburg	10%	Nieuwe missie	Stringent	Financiële haalbaarheid
17	SKVR	18%	In transitie	Stringent	Selectieve aanpassing

Tabel 5: Integriteit

Er zijn drie verschillende manieren waarop leiders van culturele instellingen de integriteit van de instelling behouden. Ze ontwikkelen activiteiten die nauw aansluiten bij de culturele missie, activiteiten die gemotiveerd worden vanuit de opvatting dat de culturele instelling levensvatbaar moet blijven door financieel gezond te zijn, of ze gebruiken de culturele missie om het product commercieel in te zetten. De meerderheid van de leiders kiest voor deze laatste optie.



# 11. Conclusie

De onderstaande tabel biedt schematisch inzicht in de bevindingen van het empirisch onderzoek. De bevindingen leiden tot het antwoord op de hoofdvraag van het onderzoek: *“Op welke wijze gaat de institutioneel leider in culturele instellingen om met het verenigen van zakelijk cultureel ondernemerschap en de oorspronkelijk in de missie verankerde waarden?”*

#	Naam instelling	Integriteit	Type
1	Bibliotheek Eemland	Selectieve aanpassing	Pragmatische leider
2	Bibliotheek De Meierij	Selectieve aanpassing	Pragmatische leider
3	Bibliotheek Rotterdam	Financiële haalbaarheid	Markgerichte leider
4	Hacking Habitat	Selectieve aanpassing	Pragmatische leider
5	Jonge Harten	Cultureel doel	Missie gedreven leider
6	STRP	Selectieve aanpassing	Pragmatische leider
7	Museum Flehite	Cultureel doel	Missie gedreven leider
8	Kröller-Müller Museum	Cultureel doel	Missie gedreven leider
9	Stedelijk Museum	Selectieve aanpassing	Pragmatische leider
10	Vincent van Gogh Museum	Selectieve aanpassing	Pragmatische leider
11	De Kroepoekfabriek	Selectieve aanpassing	Pragmatische leider
12	TivoliVredenburg	Selectieve aanpassing	Pragmatische leider
13	Likeminds	Financiële haalbaarheid	Markgerichte leider
14	MaasTD	Cultureel doel	Missie gedreven leider
15	Nederlands Dans Theater	Financiële haalbaarheid	Markgerichte leider
16	Rotterdamse Schouwbur	Financiële haalbaarheid	Markgerichte leider
17	SKVR	Selectieve aanpassing	Pragmatische leider

Tabel 6: Overzicht resultaten

## 11.1 Drie leiderschapstypen

Dit hoofdstuk leidt tot de conclusie dat op basis van de besproken resultaten drie typen leiders in de culturele sector kunnen worden onderscheiden.

De literatuur, zoals besproken in hoofdstuk 5 ‘Theoretisch kader’, wordt in verband gebracht met de uitspraken van de leiders van de zeventien onderzochte instellingen. In de voorgaande hoofdstukken is gebleken dat de leiders van de instellingen verschillend omgaan met de huidige situatie. Deze situatie – de bezuinigingen – is voor alle instellingen hetzelfde, hoewel de instellingen niet allemaal in dezelfde mate door de bezuinigingen worden getroffen. De ene leider past de missie aan om gemakkelijker aansluiting te vinden bij de commerciële markt. De ander houdt vast aan zijn missie omdat deze de basis van de instelling vertegenwoordigt. Hoe, en met name waarom, de leiders tot hun keuzen komen, verantwoorden zij in het beschermen van de integriteit van de instelling.

In hoofdstuk 10 “Beschermen van de integriteit” blijkt dat de leiders van culturele instellingen de activiteiten van de instelling op drie verschillende manieren verantwoorden. Hoe zij met de missie, het implementeren van de missie in de instelling en het ontwikkelen van activiteiten omgaan, wordt bepaald door de manier waarop zij de integriteit beschermen. De bescherming van de integriteit is het uitgangspunt, van waaruit zij de balans zoeken in de Strategic Triangle. Er vallen drie manieren van beschermen van de integriteit te onderscheiden, die leiden tot drie typen leiderschap.

De drie verschillende leiderschapstypen die vervolgens worden besproken geven op drie verschillende wijzen antwoord op de hoofdvraag: *“Op welke wijze gaat de institutioneel leider in culturele instellingen om met het verenigen van zakelijke cultureel ondernemerschap en de oorspronkelijk in de missie verankerde waarden?”*

## 11.2 De missie gedreven leider

### 11.2.1 Missie

Voor de missie gedreven leider is de missie een belangrijk vehikel dat het culturele doel duidelijk onderstreept. Marga Kroodsmā directeur van theaterfestival Jonge Harten is van mening dat de missie niet aangepast moet worden. Zij zegt hierover: “De missie is je legitimatie, daardoor krijg je de steun van de buitenwereld.” Iets minder stellig is Lisette Pelsers directeur van het Kröller-Müller Museum. Zij erkent dat de missie van het museum sterk aanbod gericht is en vindt dat de missie meer openheid moet bieden om nieuwe doelgroepen aan te trekken. Toch zal een nieuwe missie niet sterk van de huidige missie afwijken, omdat de kracht van het museum ligt bij de kunstcollectie.<sup>174</sup>

De missie van deze instellingen is nauw verbonden met het gevestigde belang van de culturele instelling. De missie gedreven leiders zijn van mening dat een maatschappelijke verandering geen effect moet hebben op de missie. De missie gedreven leider hecht waarde aan de culturele instelling als institutie. De missie van deze instellingen was vanaf het begin aanbod gericht en cultureel-idealistisch van aard. Volgens Arjen Boin hebben instituties de neiging om vast te houden aan hun waarde zodra zij zich hebben gevestigd als institutie. Het voortbestaan van de instelling is onafhankelijk van de operationele doelen van de instelling. De leider van deze instelling verandert de missie niet omdat deze is ingebed in het verleden.<sup>175</sup> De culturele doelstelling staat bij deze instelling op de eerste plaats. Aan de oorspronkelijke waarde wordt vastgehouden.

### 11.2.2 Implementatie

De missie geeft op zijn beurt duidelijke doelen voor de medewerkers van de instelling. De medewerkers zijn over het algemeen nauw betrokken bij het culturele doel. De missie gedreven leider zet alle middelen in om medewerkers vertrouwen te geven, zodat zij zich overtuigend kunnen inzetten voor het cultureel-idealistische doel.<sup>176</sup> Directeur Onno Maurer van Museum Flehite hecht daarom grote waarde aan de expertise van de medewerkers met betrekking tot de collectie van het museum. Ook bij het Kröller-Müller Museum is de betrokkenheid bij het museum groot. De missie van het museum om

174 Selznick (1957):65.

175 Boin (2001):35.

176 Kotter (1996):31; Selznick (1957):17.

in rust van de kunst te genieten, wordt ook ervaren door de medewerkers. Directeur Lisette Pelsers heeft gemerkt dat de missie van het museum een vertrouwelijke werksfeer bevordert. Moniek Merkx, artistiek directeur van MaasTD, vindt het vertrouwen in de instelling van groot belang. De fusie van verschillende theatergroepen tot MaasTD heeft voor Moniek Merkx aanleiding gegeven om een nieuwe missie te formuleren waarbij de werknemers uit de afzonderlijke instellingen zich allemaal betrokken voelen.<sup>177</sup> Voor Marga Kroodsma van Jonge Harten is er een grotere noodzaak om te bezuinigen dan voor de andere missie gedreven leiders. Dankzij het feit dat Jonge Harten een projectorganisatie is, is Marga Kroodsma niet gebonden aan een vaste groep medewerkers. Zij heeft de vrijheid om haar personeelsbeleid ieder jaar te herzien, doordat zij zich niet hoeft te verantwoorden tegenover vaste medewerkers.

### 11.2.3 Integriteit

Duidelijk is dat de missie gedreven leiders leunen op de uit het verleden voortvloeiende legitimatie van de instelling. Deze leiders hechten waarde aan aanbod gerichte activiteiten. Voor de leiders van Jonge Harten, Museum Flehite en het Kröller-Müller Museum staat de kwaliteit van het culturele product op de eerste plaats. Moniek Merkx stelt zelfs, in tegenspraak met de heersende opinie, dat het publiek weer op zoek is naar een uitdagend cultureel aanbod. Hierin vindt zij de legitimatie om geen concessies te doen aan een veranderende omgeving. Kroodsma vindt dat de missie de reden van het bestaan aangeeft van Jonge Harten. De activiteiten worden verantwoord vanuit de bestaande consumentendoelgroep, de directe belangstellenden.<sup>178</sup> Aangezien deze groep nog steeds wordt aangesproken door het culturele aanbod, is de culturele instelling voor deze groep nog van waarde. De kwaliteit van het culturele product of dienst is hoog. De bezuinigingen kunnen een bedreiging vormen voor het voortbestaan van instellingen met een missie gedreven leider. De Strategic Triangle kan uit balans raken, als de missie gedreven leider de neiging heeft meer waarde te hechten aan de publieke waarde dan aan de operationele middelen.<sup>179</sup> Wanneer de instelling niet in staat is een breed maatschappelijk draagvlak te verwerven, breder dan de direct geïnteresseerde doelgroep, kan dat gevolgen hebben voor de steun voor de instelling. Ook voor een missie gedreven leider kan het moment aanbreken dat hij vraaggerichter moet werken om de financiële onafhankelijkheid niet te verliezen.

De missie gedreven leider is een leider die trouw blijft aan de missie van de instelling. Hij streeft ernaar geen concessies te doen aan het doel van de instelling ten behoeve van een kwalitatief hoogwaardig cultureel product.

## 11.3 De marktgerichte leider

### 11.3.1 Missie

De bezuinigingen hebben tot gevolg gehad dat de marktgerichte leider tot het inzicht is gekomen dat de instelling moet veranderen. Alle instellingen met een marktgerichte leider behouden weliswaar hun

177 Boin (2001):26-29.

178 Chiaravallotti (2008):16-17.

179 Benington & Moore (2011): 92.

culturele missie, maar de financiële haalbaarheid staat centraal. Dit betekent dat de culturele instelling als institutie deïstitutionaliseert in de richting van een organisatie.<sup>180</sup> De waarde die de instelling had als institutie wordt nu ingezet als een product dat verkoopbaar moet zijn. Dit heeft gevolgen voor de leider die zich meer als managerial leider opstelt. Er wordt meer aangestuurd op het halen van targets en het stellen van budgetten.<sup>181</sup> De culturele instelling wordt geleid als een “commerciële onderneming met een cultureel doel.” De culturele doelstelling moet geframed worden in termen van financiële haalbaarheid. Dit wordt duidelijk door het scheiden van zakelijk en artistiek directeurschap, zoals bij stichting Likeminds en het Nederlands Dans Theater. De marktgerichte leider wil culturele doelen inkaderen door het financiële perspectief.

### 11.3.2 Implementatie

De instelling wordt gestuurd op routinevraagstukken zoals de financiële gezondheid en daaruit voortvloeiend op efficiëntie.<sup>182</sup> Dit betekent een stringente aanpak in het personeelsbeleid en korten op personeelskosten bij alle onderzochte instellingen met een marktgerichte leider. Ruben Israël, hoofd marketing van de Rotterdamse Schouwburg, stelt dat er over de hele breedte van de instelling 10% bezuinigd moest worden. Dat was noodzakelijk, maar hij zag het ook als een kans voor een efficiëntieslag bij de Rotterdamse Schouwburg. Ook voor Gert Staal van Bibliotheek Rotterdam geldt dat hij zich als managerial leider heeft geprofileerd door prioriteit te geven aan reorganisatie van de bibliotheek.<sup>183</sup> Janine Dijkmeijer van het Nederlands Danstheater meent dat een culturele instelling moet worden geleid als een reguliere onderneming. Dat is de enige manier voor culturele instellingen om meer resultaat te boeken.

### 11.3.3 Integriteit

De legitimiteit van instellingen met een marktgerichte leider is gericht op maatschappelijk draagvlak. De leiders van deze instellingen hebben vastgesteld dat het culturele doel zoals dit in het verleden is geformuleerd niet meer voldoet aan de wensen van de maatschappij. Daarom verschuift de missie naar de achtergrond en is de leider van deze instelling niet bang om commerciële activiteiten te ontwikkelen om een groter publiek te bereiken en meer geld te verdienen. De instelling met een marktgerichte leider kan rekenen op bredere maatschappelijke steun.<sup>184</sup> Dit pakt ook financieel gunstig uit, doordat de instelling zijn product beter verkoopbaar maakt. Directeur Jarrod Francisco zoekt bijvoorbeeld mogelijkheden om producties te maken die interessant zijn voor zakelijke partners. De instelling profileert zich als een aantrekkelijke samenwerkingspartner voor commerciële ondernemingen. Dit kan betekenen dat de kwaliteit van het culturele product in het gedrang komt en ‘populair’ wordt gemaakt. Het kan hierdoor dat er wordt ingeleverd op het toevoegen van publieke waarde ten behoeve van de steun voor de instelling.<sup>185</sup> De marktgerichte leider van de instelling neemt de vrijheid om activiteiten te

180 Boin (2001):46.

181 Kotter (1990):103.

182 Selznick (1957):17

183 Boin (2001):46.

184 Chiaravalotti (2008):16-17.

185 Benington & Moore (2011): 92.

ontwikkelen die door een groter publiek worden bezocht, maar een minder directe relatie met de missie hebben. Hoewel de Rotterdamse Schouwburg zich vooral richt op theater en opera, vervult het ook een functie als podium voor popconcerten. Dit ligt niet in lijn met de missie van de schouwburg, maar hiermee wordt wel voorzien in de behoefte aan een popconcertzaal met een tussenpositie tussen kleine poppodia en Ahoy.

De marktgerichte leider van een culturele instelling is de zakelijk ingestelde leider die goed kijkt naar wat de markt wil. De instelling heeft een culturele missie, maar er kunnen activiteiten ontwikkeld die afwijken van de missie als het commercieel interessant is.

## 11.4 De pragmatische leider

### 11.4.1 Missie

De pragmatische leider van een culturele instelling past zo nodig de culturele missie van de culturele instelling aan aan een veranderende omgeving. Hij houdt wel in het oog wat de instelling in het verleden is geweest en hoe de instelling zijn karakter kan behouden en toch waarde kan blijven creëren.<sup>186</sup>

De pragmatische leider wil de culturele missie verenigen met cultureel ondernemerschap. De missie krijgt gestalte binnen de kaders van wat financieel haalbaar is. De culturele instelling als institutie blijft succesvol en behoudt zijn waarde door zich aan te passen aan een nieuwe situatie. In sommige onderzochte instellingen heeft de pragmatische leider de missie niet aangepast, omdat hij van mening is dat de missie al in de huidige ontwikkeling past.

Voor bibliotheek De Meierij is een nieuwe missie opgesteld. Hiermee is de slag gemaakt om aandacht te behouden voor de oorspronkelijke functie van de bibliotheek, het uitlenen van boeken. Maar de bibliotheek wil ook zijn taken uitbreiden door een centraal ontmoetingspunt te worden in de stad. Ook in de nieuwe instellingen, TivoliVredenburg en De Kroepoekfabriek staat de instelling als ontmoetingsplek centraal in de missie. Door zich niet alleen te richten op de directe gebruikers van de instelling, maar ook toegankelijk te zijn voor een breed publiek, willen zij zich als waardevolle instituties vestigen in de stad. De missie van het Van Gogh Museum, STRP en bibliotheek Eemland zijn ongewijzigd. Hier biedt de missie voldoende ruimte in de veranderde context. Maaïke Verberk van STRP stelt dat STRP nog steeds leidend is op het gebied van kunst en technologie en dat het daarom onnodig is om van de bestaande missie af te stappen.

In andere gevallen zijn de instellingen nog bezig met het institutionaliseringsproces, zoals het Stedelijk Museum, waar Rixt Hulshof Poll nog af moet tasten wat de waarde is die de instelling vertegenwoordigt na de heropening.<sup>187</sup> De formulering van een eenduidige missie is afhankelijk van de uitkomst hiervan.

### 11.4.2 Implementatie

De instelling met een pragmatische leider probeert zoveel mogelijk de medewerkers betrokken

---

186 Schön (1973):235.

187 Selznick (1957):17.

te houden bij de oorspronkelijke missie van de instelling.<sup>188</sup> Bezuinigingen kunnen hiervoor een belemmering vormen. Om de motivatie onder de medewerkers te behouden kan de pragmatische leider de bezuinigingen aangrijpen om een organisatorische verandering door te voeren met als doel een nieuwe werkbare omgeving voor de medewerkers te creëren. Medewerkers krijgen nieuwe taken of nieuwe functies om ze deelgenoot te maken van de verandering. Bij bibliotheek De Meierij hebben alle medewerkers een nieuwe functie gekregen die past bij de huidige missie van de bibliotheek. Volgens directeur Marc Jacobs heeft dit de medewerkers nieuwe motivatie gegeven na de stevige bezuinigingen. Ook het splitsen van cultureel en zakelijk directeurschap is in deze instellingen aan de orde, zoals bij STRP en Hacking Habitat. Hier is geen sprake van strijdige belangen tussen de twee verschillende perspectieven, maar wordt er gezocht naar consensus.

Om de culturele instelling veerkracht te geven wordt er gezocht naar een mix van medewerkers. In Bibliotheek Eemland wil Erno de Groot de medewerkers met kennis van de collectie vasthouden, maar er wordt tegenwoordig ook geselecteerd op marketingkwaliteiten, zodat zij elkaar kunnen complementeren. Bij het oprichten van nieuwe instellingen, zoals in het geval van De Kroepoekfabriek, TivoliVredenburg en MaasTD wordt er veel aandacht aan besteed om de juiste medewerker op de juiste plek te krijgen in de nieuwe instelling. Zo worden er cursussen aangeboden om talenten van medewerkers te helpen te ontwikkelen.

#### 11.4.3 Integriteit

De pragmatische leider van een culturele instelling beschermt de integriteit van de instelling door cultureel ondernemend binnen de kaders van de missie te zijn. De Kroepoekfabriek richt zich intensief op veel doelgroepen, directe bezoekers, bedrijven en publieke instanties om zo het bestaansrecht te verzekeren.<sup>189</sup> Het Vincent Van Gogh Museum laat zien succesvol te kunnen zijn dankzij het merk Van Gogh. Dit wordt op een sterke, commerciële manier ingezet om eigen inkomsten te verwerven. SKVR heeft een manier gevonden om zakelijke partners aan zich te binden door middel van een cultureel waardevol product voor de stad Rotterdam. De bibliotheken hebben te maken met teruggang van het aantal leden en zij zoeken daarom actief naar mogelijkheden om een bijdrage te leveren in de maatschappij. Scholen zijn een belangrijke maatschappelijke partner geworden. Hacking Habitat en STRP zijn kleinere projectinstellingen die zich focussen op één activiteit in de vorm van een festival, of manifestatie. De projectstructuur zorgt ervoor dat alleen een goed concept financiële steun krijgt en ontwikkeld kan worden.

De pragmatische leider past de activiteiten van de instelling op een creatieve manier aan om zo publieke waarde te creëren bij de directe consumenten, maar zich ook te kunnen verantwoorden in een brede maatschappelijke omgeving. De pragmatische leider zet de missie in voor activiteiten die cultureel hoogwaardig zijn, maar ook financiële onafhankelijkheid kunnen opleveren. De pragmatische leider probeert zo een balans te vinden tussen de verschillende elementen in de Strategic Triangle.<sup>190</sup>

---

188 Boin (2001):31.

189 Terry (1995):57.

190 Chiaravallotti (2008):16-17; Benington & Moore (2011): 92.



De pragmatische leider wil de missie van de culturele instelling zo goed mogelijk trouw blijven, maar houdt ook de financiële (on)mogelijkheden in het oog.

## 11.5 Samenvatting

In de onderstaande matrix zijn de activiteiten van de verschillende typen leiders weergegeven. Hieruit valt af te lezen *“Op welke wijze de institutioneel leider in culturele instellingen omgaat met het verenigen van zakelijk cultureel ondernemerschap en de oorspronkelijk in de missie verankerde waarden.”*

	<b>Missie gedreven leider</b>	<b>Marktgerichte leider</b>	<b>Pragmatische leider</b>
<b>Missie</b>	Niet veranderd In transitie	In transitie Nieuwe missie	Niet veranderd In transitie Nieuwe missie
<b>Implementatie</b>	Binden en boeien	Stringent	Binden en boeien Stringent Project
<b>Integriteit</b>	Cultureel doel	Financiële haalbaarheid	Selectieve aanpassing

Tabel 7: Leiderschapstypen

De missie gedreven leider is gericht op de oorspronkelijke culturele missie en is van mening dat de instelling zich hier primair op moet richten. Deze leider houdt vast aan de visie van de culturele instelling als een waardevolle institutie vanuit het verleden. Hij wil de medewerkers zoveel mogelijk betrekken bij het culturele doel. De missie gedreven leider creëert de waarde van de instelling met cultureel hoogstaande producten en diensten.

De marktgerichte leider past de missie van de instelling aan, omdat de missie marktgerichte activiteiten moet toelaten. De leider stuurt de instelling op efficiëntie en personeel wordt geselecteerd op de mogelijkheid om prestaties te leveren. Bij het ontwikkelen van de activiteiten is het afwegen van kosten en baten doorslaggevend. De pragmatische leider ten slotte verandert slagvaardig de instelling. De missie moet het aantrekken van nieuwe doelgroepen mogelijk maken, maar moet ook de kwaliteit van de instelling niet uit het oog verliezen. Hij ondersteunt de medewerkers om betrokken te blijven bij de missie van de instelling. Hij houdt voor de activiteiten van de instelling twee criteria aan: passend bij de culturele missie en financiële haalbaarheid.



# 12. Discussie

## 12.1 Beperkingen van het onderzoek

In dit onderzoek zijn verschillende culturele instellingen onderzocht om inzicht te krijgen in de gevolgen voor de culturele sector van de bezuinigingen vanaf 2010. Er is van zeventien verschillende instellingen beschreven hoe groot de bezuinigingen waren en wat de reactie van de leider hierop was. De verschillen tussen de instellingen zijn groot, bijvoorbeeld in de manier waarop ze gefinancierd worden, of de invloed van het overheidsbeleid op het instellingsbeleid. Een eenduidige vergelijking is niet eenvoudig te maken. Eenzelfde percentage bezuiniging heeft voor een bibliotheek heel andere gevolgen dan voor een museum. Voor een museum zijn er meer mogelijkheden om sponsors aan te trekken en commerciële producten te verkopen.

In dit onderzoek zijn alleen instellingen onderzocht die subsidie ontvangen. Bij deze instellingen wordt het meest direct duidelijk wat de gevolgen van bezuinigingen op subsidie zijn voor het culturele doel. Er ontstaan tegenwoordig echter steeds meer culturele projecten van individuele culturele ondernemers of organisaties. Deze instellingen zijn hier buiten beschouwing gelaten, maar zij vertegenwoordigen wel een belangrijk aanbod in de culturele sector.

Dit onderzoek biedt een breed inzicht in de perceptie van leiders van meerdere culturele instellingen op het eigen leiderschap. Dat kan tot een verrassende uitkomst leiden, zoals in het geval van het Nederlands Dans Theater. Hoewel het NDT bekend staat om zijn hoogwaardige dansproducties van wereldniveau, is het leiderschap zakelijk van aard. De directeur legt de nadruk op financiële prestaties.

In vervolgonderzoek zou bij een beperkt aantal culturele instellingen een diepte-analyse kunnen worden gemaakt van de effecten van leiderschap. De bevindingen uit de gesprekken met de verschillende leiders kunnen dan afgezet worden tegen een intern en een extern survey onderzoek, bij medewerkers en andere stakeholders. De beschrijving die de geïnterviewde leiders geven van het doorlopen proces hoeft niet noodzakelijk te betekenen dat er intern en extern op dezelfde manier tegenaan gekeken wordt. Als er (grote) verschillen blijken te bestaan in de perceptie van de processen zegt dat iets over het draagvlak in en buiten de instelling. In het kader van het onderhavige onderzoek werd door de instellingen geen toestemming gegeven voor deze diepteanalyse.

## 12.2 Toekomstperspectief

In het onderzoek wordt een aantal projectorganisaties genoemd. Deze instellingen blijken zeer effectief te zijn in het bereiken van een cultureel doel. Veel culturele instellingen zijn gevestigde instituties

vanuit het verleden en om die reden worden ze nog gesubsidieerd. Een projectorganisatie als Hacking Habitat met artistiek directeur Ine Gevers gaat op een innovatieve en flexibele manier te werk om het culturele doel te halen. Bij de start van het project zijn er weinig kosten doordat er geen gebouw en geen personeel betaald hoeft te worden. Pas als de plannen meer omljnd zijn gaat de directie op zoek naar de middelen om de plannen te realiseren. Het doel van het project wordt altijd – op maat – gehaald. In de toekomst zal er wellicht een tendens waarneembaar zijn dat er steeds meer van dergelijke projectorganisaties komen.

Zoals beschreven wordt in het onderzoek, wordt er tegenwoordig meer dan voorheen veel aandacht geschonken aan de publieke waarde van de culturele sector. Het gevaar van popularisering van het aanbod is niet denkbeeldig. Dit kan een tegenbeweging in gang zetten, waarbij het accent weer meer op de culturele kernwaarden komt te liggen.

Van invloed op het beleid van culturele instellingen is dat we in een tijd van sterke bezuinigingen leven. Het overheidsbeleid is erop gericht dat culturele instellingen zoveel mogelijk eigen inkomsten genereren. Als instellingen hier in slagen, zal de overheid haar eigen gelijk bevestigd zien. Dan zal er weinig aanleiding zijn om het subsidiebeleid te verruimen, ook als de economie weer in de lift zit en de overheid weer goed bij kas is.

# 13. Bronnenlijst

## 13.1 Literatuur

- Alford, J., & O'Flynn, J. (2009). 'Making Sense of Public Value: Concepts, Critiques and Emerging Meanings'. In: *International Journal of Public Administration*, 32: 3-4 , 171-191.
- Battilana, J. & D'Aunno, T. (2009). 'Institutional work and the paradox of embedded agency'. In: Lawrence, T.B., Suddaby, L. & Leca, B (Eds.) *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. Cambridge University Press: Cambridge, pp. 31-58.
- Benington, J., & H. M. Moore (2011). *Public Value - Theory & Practice*. Hampshire & New York: Palgrave MacMillan.
- Brandt, G., 2003. 'Balanced Scorecard: Ook voor non-profit organisaties?' geraadpleegd op 25 maart 2014 via: <http://www.amelior.be/ndl/artikels/artikel.asp?c=0&sc=0&a=180>.
- Boorsma, M. Chiaravalloti, F. (2009). 'Arts marketing and performance management: Closing the gap between mission and indicators,' In: *Proceedings of the 5th conference on performance management and management control*, Nice.
- Bossert, J. (2003). *Public Governance. Leidraad voor goed bestuur en management*. Universiteit Nyenrode en Deloitte & Touche.
- Chiaravalloti, F. (2008). 'A non-prescriptive view of artistic value. A theoretical contribution to the discussion on artistic quality in publicly funded opera companies'. In: *Proceedings of the 5th International Conference on Cultural Policy Research*, Istanbul, 20-24 August 2008.
- DiMaggio, P.J. (1988). 'Interest and agency in institutional theory'. In: Zucker, L.G. (ed.). *Institutional patterns and organizations: Culture and environment*. Cambridge, MA: Ballinger, pp. 3–22.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). 'The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields'. In: *American Sociological Review*, 48(2), pp. 147-160.
- Dulken, H. van (2002). *Sanering van de subsidiering: overheidsbemoedening met monumentenzorg, film en toneel vanaf de jaren zestig*. Meppel.
- Franssen, B. Scholten, P. en Altink, M. *Handboek Cultureel Ondernemen*. Assen: van Gorcum, 2009.
- Goodsell, C.T. (2011). *Mission Mystique, Belief systems in public agencies*, Washington D.C.: CQ Press.
- Hagoort, G. (2001). *Art management. Entrepreneurial style*. Delft: Eburon Publishers.
- Kaplan, R.S. Norton, D.P. (1992). 'The Balanced Scorecard - Measures that drive performance'. In: *Harvard Business Review*, 70 (1): 71-79.
- Kaufman, H. (1960). *The forest ranger*. Baltimore.
- Hulst, A. van der. (28 oktober 2014). Miljoenentekort TivoliVredenburg baart Utrecht zorgen. NRC.
- Kotter, J.P. (1995). 'Leading Change: Why transformation efforts fail.'. In: *Harvard Business Review*

- Kotter, J. P. (1990). 'What leaders really do'. In: *Harvard Business Review*, 68, 103-111.
- Kraatz, M. S. (2009). 'Leadership as institutional work: a bridge to the other side'. In: T. B. Lawrence & R. Suddaby & B. Leca (Eds.), *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*. Cambridge, UK, pp. 59-91.
- Kraatz, M.S. & Moore, J.H. (2002). 'Executive migration and institutional change'. In: *Academy of Management Journal*, 45(1), pp. 120-143.
- Lawrence, T. B. & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In S. R. Clegg & C. Hardy & T. B. Lawrence & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of Organizational Studies*: 215-254. London: Sage.
- Moore, M. H. (1995). *Creating Public Value - Strategic management in government*. Harvard University Press: Cambridge - Massachusetts, London - England.
- OCW (1999). *Een ondernemende cultuur*. Zoetermeer: Ministerie van OCW.
- OCW (2000). *Cultuur als confrontatie. Cultuurnota 2001-2004*. Zoetermeer: Ministerie van OCW.
- OCW (2007). *Kunst van het leven. Hoofddlijnen cultuurbeleid 2009-2012*. Den Haag: Ministerie van OCW.
- OCW (2007). *Meer dan de som. Beleidsbrief cultuur 2004-2007*. Den Haag: Ministerie van OCW.
- OCW (2011). *Meer dan kwaliteit, een nieuwe visie op cultuurbeleid*. Den Haag: Ministerie van OCW.
- Oosterbaan Martinius, W. (1990) *Schoonheid, Welzijn, Kwaliteit: Kunstbeleid enverantwoording na 1945*. Den Haag
- Offe, K. (1996). *The Varieties of Transition: the East European and East German experience*. Cambridge.
- Pots, R. (2000). *Cultuur, koningen en democraten: overheid en cultuur in Nederland*. Nijmegen: SUN.
- Rao, H. (2002). 'Tests Tell: Constitutive legitimacy and consumer acceptance of the automobile: 1895-1912. New Institutionalism In Strategic Management Advances'. In: *Strategic Management : A Research Annual* 19. pp. 307-335.
- Rhodes, R.A.W. (1996). 'The New Governance: Governing without Government'. In: *Political Studies* 44(4), pp. 652-667.
- Rijksoverheid (2012). *Bruggen slaan, Regeerakkoord VVD- CDA*. Den Haag
- Schön, D.A. (1973). *Beyond the stable state : public and private learning in a changing society*. Harmondsworth,
- Selznick, P. (1957). *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*. New York: Harper & Row.
- Smithuijsen, C.P. (ed.) (2007). *Cultuurbeleid in Nederland*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
- Swanborn, P.G. (1996). *Case-study's. Wat, wanneer en hoe?* Boom: Amsterdam.
- Stoker, G. (2006). 'Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance?' In: *The American Review of Public Administration*, 36 , 41-57.
- Tengblad, S. (2004). 'Expectations of Alignment: Examining the link between financial markets and managerial work'. In: *Organization Studies*, 25 (4). pp. 583-606.
- Terry, L. (1995). 'Leadership of Public Bureaucracies: The Administrator as Conservator'. In: *Administrative Theory & Praxis*, 18(1), pp. 150-154.
- Winsemius, A. (1999). *De overheid in spagaat: theorie en praktijk van het Nederlandse kunstbeleid*. Leiden: proefschrift Universiteit Leiden.
- Yin. R.K. (2004). *Case study research*. London.

## 13.2 Jaarverslagen

- Amersfoort in C (2013). Jaarverslag 2010. Amersfoort.
- Bibliotheek Eemland (2011). Jaarverslag 2010. Amersfoort.
- Bibliotheek Eemland (2012). Jaarverslag 2011. Amersfoort.
- Bibliotheek Eemland (2013). Jaarverslag 2012. Amersfoort.
- Bibliotheek Rotterdam (2011). Jaarverslag 2010. Rotterdam.
- Bibliotheek Rotterdam (2012). Jaarverslag 2010. Rotterdam.
- Bibliotheek Rotterdam (2013). Jaarverslag 2010. Rotterdam.
- Bibliotheek De Meierij (2011). Jaarverslag 2010. Vught.
- Bibliotheek De Meierij (2012). Jaarverslag 2011. Vught.
- Bibliotheek De Meierij (2013). Jaarverslag 2012. Vught.
- Ja Natuurlijk (2013). Verslag. Utrecht.
- De Kroepoekfabriek (2012). Jaarverslag 2011. Vlaardingen.
- De Kroepoekfabriek (2013). Jaarverslag 2012. Vlaardingen.
- Kröller-Müller Museum (2011). Jaarverslag 2010. Otterloo.
- Kröller-Müller Museum (2012). Jaarverslag 2011. Otterloo.
- Kröller-Müller Museum (2013). Jaarverslag 2012. Otterloo.
- Likeminds (2011). Jaarverslag 2010. Amsterdam.
- Likeminds (2012). Jaarverslag 2010. Amsterdam.
- Likeminds (2013). Jaarverslag 2010. Amsterdam.
- MaasTD (2013). Jaarplan 2014. Rotterdam.
- Museum Flehite (2011). Jaarverslag 2010. Amersfoort.
- Museum Flehite (2012). Jaarverslag 2011. Amersfoort.
- Museum Flehite (2013). Jaarverslag 2012. Amersfoort.
- Muziekpaleis (2012). Ondernemingsplan. Utrecht.
- NDT (2011). Jaarverslag 2010. Rotterdam.
- NDT (2012). Jaarverslag 2010. Rotterdam.
- NDT (2013). Jaarverslag 2010. Rotterdam.
- Museum Flehite (2012). Jaarverslag 2011. Amersfoort.
- Museum Flehite (2013). Jaarverslag 2012. Amersfoort.
- Niet Normaal (2011). Verslag Utrecht.
- Rotterdamse Schouwburg (2011). Jaarverslag 2010. Rotterdam.
- Rotterdamse Schouwburg (2012). Jaarverslag 2010. Rotterdam.
- Rotterdamse Schouwburg (2013). Jaarverslag 2010. Rotterdam.
- SKVR (2011). Jaarverslag 2010. Rotterdam.
- SKVR (2012). Jaarverslag 2010. Rotterdam.
- SKVR (2013). Jaarverslag 2010. Rotterdam.
- Stedelijk Museum (2011). Jaarverslag 2010. Amsterdam.

- Stedelijk Museum (2012). Jaarverslag 2010. Amsterdam.
- Stedelijk Museum (2013). Jaarverslag 2010. Amsterdam.
- STRP (2011). Jaarverslag 2010. Eindhoven.
- STRP (2012). Jaarverslag 2010. Eindhoven.
- STRP (2013). Jaarverslag 2010. Eindhoven.
- TivoliVredenburg (2013). Exploitatiebegroting. Utrecht.
- TivoliVredenburg (2013). Activiteitenplan. Utrecht.
- Van Gogh Museum(2011). Jaarverslag 2010. Amsterdam.
- Van Gogh Museum (2012). Jaarverslag 2010. Amsterdam.
- Van Gogh Museum (2013). Jaarverslag 2010. Amsterdam.

### 14.3 Geraadpleegde websites

- Kunstbeeld (juni 2010). *Rijksmuseum Twenthe financiert aankoop met crowdfunding*. Geraadpleegd op 24 mei 2014 via: <http://www.kunstbeeld.nl/nl/nieuws/16506/rijksmuseum-twenthe-financiert-aankoop-met-crowdfunding.html>.

### 14.4 Interviews

- Dijkmeijer, Janine. Op: 04-25-2014.
- Francisco, Jarrod. Op: 08-05-2014.
- Israël, Ruben. Op: 18-06-2014.
- Gevers, Ine. Op: 15-07-2014.
- Gieling, Lia. Op: 28-03-2014.
- Groot, Erno de. Op: 26-06-2014.
- Hagoort, Giep. Op: 06-08-2014.
- Hulshoff Pol, Rixt. Op: 18-04-2014.
- Jacobs, Marc. Op: 24-04-2014.
- Kroodsmma, Marga. Op: 11-07-2014.
- Maurer, Onno. Op: 30-07-2014.
- Merkx, Moniek. Op: 06-08-2014.
- Pelsers, Lisette. Op: 17-07-2014.
- Schieveld, Eva. Op: 14-07-2014.
- Schindeler, Bart. Op: 26-07-2014.
- Staal, Gert. Op: 11-08-2014.
- Verbeek, Renske. Op: 10-07-2014.
- Verberk, Maaïke. Op: 09-07-2014.
- Vreeke, Frans. Op: 12-08-2014.
- Witte, Wilco. Op: 15-07-2014.