
Creatief Cultureel Ondernemen

De uitvoering van
overheidsbeleid over cultureel
ondernemerschap in de praktijk

Masterscriptie Kunstbeleid en -management
Universiteit Utrecht
Begeleiding: drs. Anneke Mengerink
Marieke Versteeg
3001008
16-08-2010

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting	2
Inleiding	4
Hoofdstuk 1: Onderzoeksmethodologie	10
§ 1.1. Type onderzoek	10
§ 1.2. Onderzoeksdata en datavergaring	11
§ 1.3. Data-analyse.....	17
Hoofdstuk 2: Cultuurbeleid	19
§ 2.1. Het (cultuur)beleid van de rijksoverheid	19
§ 2.2. Beleid in de praktijk: overheid in spagaat.....	23
§ 2.3. De hypothese.....	27
Hoofdstuk 3: Cultureel ondernemerschap	29
§ 3.1. De eerste tekenen van cultureel ondernemerschap in de politiek	29
§ 3.2. Nota <i>Een ondernemende Cultuur</i>	29
§ 3.3. Cultuurnota 2001-2004: <i>Cultuur als confrontatie</i>	30
§ 3.4. Cultuurnota 2005-2008: <i>Meer dan de som</i>	31
§ 3.5. Nota <i>Meer draagvlak voor cultuur</i>	32
§ 3.6. Cultuurnota 2009-2012: <i>Kunst van Leven</i>	32
§ 3.7. De pijlers van cultureel ondernemerschap.....	33
Hoofdstuk 4: Cultureel ondernemerschap: beleid versus praktijk	34
§ 4.1. Artistieke kwaliteit	34
§ 4.2. Maatschappelijk draagvlak.....	37
§ 4.3. Financieel draagvlak	43
§ 4.4. De drie beleidsdoelen meetbaar?!	45
Hoofdstuk 5: Knelpunten in de praktische beleidsuitvoering	47
§ 5.1. Tegenstrijdigheid.....	47
§ 5.2. Prestatieafspraken en concretisering.....	48

Conclusie	51
Aanbevelingen en reflectie	56
Literatuurlijst.....	59
Bijlagen.....	62

Voorwoord

Feest in huize Versteeg! Het kind is geboren, de bevalling voorbij. Na bijna exact 9 maanden vol stemmingswisselingen, tegenslagen en goede ideeën presenteer ik vol trots mijn scriptie. Deze scriptie is het resultaat van een onderzoek naar het beleid van de rijksoverheid op het gebied van cultureel ondernemerschap en haar implementatie en uitvoering in de culturele praktijk. Met deze scriptie zal ik de masteropleiding Kunstbeleid en –management afronden.

Dit zomerkind was er niet gekomen zonder de hulp van een aantal mensen die ik hier niet onbenoemd wil laten. Graag wil ik allereerst mijn scriptiebegeleider Anneke Mengerink bedanken voor haar kritische blik, goede adviezen, altijd snelle reacties en behulpzame opstelling. Daarnaast wil ik alle mensen uit het culturele veld, met in het bijzonder de instellingen die hun plannen beschikbaar stelden en de geïnterviewden Josée van den Wijngaart, Bram de Ronde, Dominique Deutz en Marc Altnik bedanken voor hun geweldige input voor dit onderzoek.

Ook het thuisfront verdient een grote pluim. Pap, mam en Henneke, bedankt voor al jullie steun en telefoontjes waarin jullie mij een hart onder de riem staken. En lieve Jori, bedankt voor al je geruststellende woorden, geduld en feit dat je altijd in mij gelooft. Een luisterend oor hebben ook vriendinnen mij geboden, met in het bijzonder Annika, mijn scriptiebuddy. Ontzettend bedankt voor de steun in de warme zomermaanden, gedeelde smart maakt halve smart!

Last but not least wil ik graag al mijn collega's bij Kunst & Zaken bedanken voor hun gezelligheid en steun de afgelopen maanden. Ik had mij geen betere werkplek kunnen wensen. Ik wil hierbij vooral Lambert Mutsaers, mijn stagebegeleider, in het zonnetje zetten. Tijdens het schrijven van mijn scriptie stond je altijd voor me klaar met advies of geruststellende woorden als ik het even niet meer zag zitten. Bedankt daarvoor, ik zal het nooit vergeten!

Marieke Versteeg

16 augustus 2010

Samenvatting

Cultureel ondernemerschap werd in 1999, door toenmalig staatssecretaris Rick van der Ploeg, geïntroduceerd in het cultuurbeleid en is sindsdien niet meer weg te denken uit de dagelijkse culturele praktijk. Aan de basis van cultureel ondernemerschap staat het idee dat de subsidieafhankelijkheid van de cultuursector moet worden teruggedrongen en men zich ondernemender moet gaan opstellen. De meeste maatregelen in dit beleidsthema zijn gericht op het vergroten van de eigen inkomsten van instellingen.

De cultureel ondernemer streeft naar zowel artistiek, zakelijk als maatschappelijk rendement. In dit onderzoek zijn de drie belangrijkste beleidsdoelen van cultureel ondernemerschap gedefinieerd als het streven naar artistieke kwaliteit (1), het vergroten van het maatschappelijk draagvlak (2) en het vergroten van het financieel draagvlak (3). De inhoudelijke invulling van deze doelen blijkt in de praktijk veel vragen op te roepen. In het veld is een duidelijke behoefte aan meer houvast en handvatten in de invulling en implementatie van de beleidsdoelen van cultureel ondernemerschap. De vraag wat deze behoefte zegt over de uitvoering van overheidsbeleid in de praktijk, vormt de aanleiding van dit onderzoek. De doelstelling van dit onderzoek is inzicht verschaffen in de verhouding tussen beleid, met betrekking tot cultureel ondernemerschap, en de praktische uitvoering en implementatie van dit beleid in de praktijk. Het theoretisch kader dat hierbij leidend is, is het onderzoek van dr. Aletta Winsemius dat gaat over de spanning tussen beleid en de beleidspraktijk in het brede cultuurbeleid.

In dit onderzoek heb ik de invulling van de beleidsdoelen van cultureel ondernemerschap in beleidsnota's van de rijksoverheid vergeleken met de invulling van deze doelen in beleidsplannen en jaarverslagen van podiumkunsteninstellingen (theater). Deze informatie heb ik aangevuld met een aantal interviews met professionals uit het culturele veld.

Uit de analyse bleek dat er inderdaad een spanning bestaat tussen het beleid en de uitvoering van dit beleid in de praktijk. Deze spanning wordt veroorzaakt door twee overkoepelende knelpunten. Allereerst door de ervaren tegenstrijdigheid tussen artistiek-inhoudelijke en publieksgerichte doelen. Deze tegenstrijdigheid veroorzaakt op een algemeen beleidsniveau nog geen problemen.

De spanning wordt echter groot als beleidsvoornemens moeten worden geconcretiseerd in de fase van beleidsuitvoering. Deze spanning wordt vooral veroorzaakt door het in het gedrang komen van de artistieke vrijheid.

Het tweede knelpunt dat spanning veroorzaakt, is het gebrek aan (geschikte) concrete doelstellingen en prestatieafspraken voor de abstracte beleidsdoelen. Hierdoor ontstaat er onduidelijkheid voor instellingen in het kader van verantwoording en beoordeling. Daarnaast blijken de huidige beoordelingsmethoden, gericht op output, niet aan de wensen te voldoen.

Op basis van bovenstaande knelpunten concludeer ik dat de verhouding tussen beleid over cultureel ondernemerschap en de praktische uitvoering en implementatie van dit beleid op verschillende niveaus gespannen is. Deze spanning wordt voornamelijk veroorzaakt door de spanning rondom het beleidsdoel artistieke kwaliteit en uit zich het meest in de fase van beleidsuitvoering. Hoewel er wel degelijk sprake is van een spanning is deze minder groot dan de spanning in het cultuurbeleid algemeen, zoals deze in het onderzoek van Winsemius naar voren kwam. Dit wordt veroorzaakt door de bijzondere positie van het beleidsdoel artistieke kwaliteit en het feit dat dit doel niet specifiek aan het beleidsthema cultureel ondernemerschap kan worden toegeschreven. Hierdoor kunnen artistiek-inhoudelijke en publieksgerichte doelen tot op zekere hoogte naast elkaar bestaan en vormt cultureel ondernemerschap niet per definitie een bedreiging voor artistieke kwaliteit.

Spanning blijkt inherent aan het cultuurbeleid, ook in cultureel ondernemerschap. Mijn belangrijkste aanbeveling voor de culturele praktijk is dat instellingen het idee dat cultureel ondernemerschap een gevaar is voor de artistieke kwaliteit opzij moeten proberen te zetten. Daarnaast is het belangrijk dat beleidsmakers en culturele instellingen hun krachten bundelen en streven naar een bevredigende concretisering van beleidsdoelen. Op het ontwikkelen van goede kwalitatieve beoordelingsmethoden zou ook de wetenschap zich in vervolgonderzoek moeten gaan richten.

Inleiding

“Cultureel ondernemerschap is ‘in’.”¹ Sinds de term in 1992 door dr. Giep Hagoort werd geïntroduceerd, duikt zij overal op. De term en haar invulling beheersten de afgelopen jaren het academisch en publiek debat. Onderzoeken schieten als paddenstoelen uit de grond en er worden zelfs academische seminars georganiseerd over het onderwerp.² Ook in het publieke debat wordt flink gediscussieerd over hoe instellingen de beleidsdoelen vanuit de overheid praktisch kan invullen en tevens haar eigen artistieke ambities kan blijven waarmaken.³ Voorbeelden van dergelijke publieke debatten zijn het Uitmarktdebat in 2007, het congres van de Kunstconnectie in 2009⁴ en het aanstaande Congres Podiumkunsten in september 2010.⁵

In de culturele sector worden de laatste jaren allerlei bedrijven of divisies opgericht, die zich primair richten op cultureel ondernemerschap. Voorbeelden zijn Cubiss,⁶ Stade Advies⁷ en het onlangs opgerichte Cultuur & Ondernemen.⁸ Deze bedrijven spelen in op “de behoefte die ontstaan is om, in overleg tussen overheden en instellingen, de implicaties en consequenties van het cultureel ondernemerschap te verduidelijken en de ontwikkeling naar ondernemerschap te ondersteunen.”⁹

Uit de aandacht die in de sector aan cultureel ondernemerschap wordt geschonken, spreekt een duidelijke behoefte aan meer houvast en handvatten bij dit beleidsonderwerp. De vraag is wat deze behoefte zegt over de uitvoering van overheidsbeleid in de praktijk. Het bewustzijn en belang van cultureel ondernemerschap zijn reeds tot de sector doorgedrongen. In bovenstaande debatten komt echter naar voren dat instellingen moeite hebben met het in de praktijk brengen van de beleidsdoelen. Interessant is te bekijken waar precies de knelpunten liggen in de weg van beleid naar beleidspraktijk en wat de oorzaken hiervan zouden kunnen zijn.

¹ M. Altink, B. Franssen en P. Scholten, *Handboek cultureel ondernemen* (Assen: Van Gorcum, 2009), 9.

² Zie <http://www.uu.nl/NL/faculteiten/geesteswetenschappen/Actueel/Agenda/Pages/20100317-cultureelondernemerschap.aspx>

³ B. Drenth, et. al., “Versterking eigen inkomsten cultuursector – Verkenning voor het Uitmarktdebat in Paradiso 26 augustus 2007.” [2007] *Versterken eigen inkomsten* – 20-06-2010 http://www.kunsten92.nl/pdf-bestanden/documenten/218_TqS_Rapport_Versterken_eigen_inkomsten_cultuursector.pdf

⁴ Zie http://www.kunstconnectie.nl/vereniging/DU2905_Ledenvergaderingen+en+congressen.aspx

⁵ Zie <http://www.congrespodiumkunsten.nl/>

⁶ Zie <http://www.cubiss.nl/>

⁷ Zie <http://www.stade-advies.nl/>

⁸ Zie <http://www.cultuurenondernemen.nl/>

⁹ S. Aert, “Cultureel ondernemerschap.” [2010] *Cultureel Ondernemerschap* – 07-07-2010 http://www.stade-advies.nl/stadeadvies_nl/f1b282eefed0a654e0746cc1156b9240.php

Een dergelijke reflectie kan inzicht opleveren voor zowel beleidsmakers als culturele instellingen en op deze manier een bijdrage leveren aan de implementatie van het beleidsthema cultureel ondernemerschap in de culturele praktijk.

Probleemstelling

In de nota *Een ondernemende cultuur* uit 1999 lanceert toenmalig staatssecretaris Rick van der Ploeg de term cultureel ondernemerschap in het Nederlandse cultuurbeleid.¹⁰ “Kunst- en cultuurinstellingen wordt gevraagd ondernemender en marktgerichter te worden, wat zich onder andere dient te vertalen in een verdere spreiding van inkomsten en een geringere afhankelijkheid van overheidssubsidie.”¹¹ Met de terugtrekkende overheid en het groeiende geloof in marktwerking en ondernemerschap wordt cultureel ondernemerschap als belangrijk middel gezien in de realisatie van culturele doelstellingen.¹² Met de opkomst van cultureel ondernemerschap in het cultuurbeleid van de rijksoverheid staat de culturele sector voor nieuwe uitdagingen. Deze uitdagingen en de knelpunten die hieruit ontstaan, staan in dit onderzoek centraal.

Doelstelling

In dit onderzoek zal ik de relatie tussen het beleid dat vanuit de rijksoverheid is ontwikkeld over cultureel ondernemerschap en de uitvoering en implementatie van dit beleid in de culturele praktijk bespreken. Met dit onderzoek wil ik inzicht verschaffen in de verhouding tussen beleidsontwikkeling en de praktische uitvoering van dit beleid. Op deze manier hoop ik dat dit onderzoek als voedingsbodem kan dienen voor een dialoog tussen de overheid en het culturele veld. Prescriptie is geen doel op zich, het onderzoek heeft een evaluerende inslag en geeft de stand van zaken op dit moment weer.

Vraagstelling

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

Op welke manier verbonden beleidsdoelen van de rijksoverheid, met betrekking tot cultureel ondernemerschap, zich tot de praktische uitvoering en implementatie van deze doelen in gesubsidieerde producerende en distribuerende podiumkunsteninstellingen?

¹⁰ In dit onderzoek worden de termen cultuurbeleid en kunstbeleid als synoniem aan elkaar gebruikt.

¹¹ Altink, Franssen en Scholten, 5.

¹² Ibidem, 9.

De deelvragen die ik hierbij gehanteerd heb zijn:

- 1) Welke waarden liggen ten grondslag aan het cultuurbeleid van de rijksoverheid?
- 2) Welke beleidsdoelen heeft de rijksoverheid specifiek op het gebied van cultureel ondernemerschap opgesteld?
- 3) Op welke manier zijn de beleidsdoelen van de rijksoverheid op het gebied van cultureel ondernemerschap terug te vinden in het beleid van gesubsidieerde producerende en distribuerende podiumkunsteninstellingen?
- 4) In hoeverre is er sprake van een spanning tussen de beleidsdoelen van de rijksoverheid op het gebied van cultureel ondernemerschap en de uitvoering en implementatie hiervan in de culturele praktijk?
- 5) Hoe uit een eventuele spanning zich in de dagelijkse praktijk van gesubsidieerde producerende en distribuerende podiumkunsteninstellingen?

Bovenstaande deelvragen vormen de basis van de structuur van dit onderzoek en zullen in de verschillende hoofdstukken naar voren komen. Zij zullen echter niet letterlijk worden beantwoord.

Relevantie

Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek is groot te noemen voor zowel culturele instellingen als de overheid. Zoals in het begin van deze inleiding al naar voren kwam, werpt de implementatie van het beleid over cultureel ondernemerschap veel vragen op. Duidelijk wordt dat instellingen behoefte hebben aan handvatten en meer houvast. Culturele instellingen worden geacht zich ondernemender op te stellen. Met de dreiging van aankomende bezuinigingen van de overheid wordt het vergroten van de eigen inkomsten echter eerder noodzaak dan keuze. De focus op eigen inkomsten die in het beleid is ontstaan, zorgt in de sector voor onrust over de positie van artistieke kwaliteit en autonomie. Om de dialoog tussen de overheid en het veld te blijven stimuleren, is inzicht in de knelpunten tussen beleid en de uitvoering van dit beleid van groot belang. Op deze manier kan dit onderzoek bijdragen aan een beter wederzijds begrip tussen het culturele veld en de overheid. Voor de culturele praktijk kan het onderzoek inzicht en handvatten opleveren.

Het onderzoek heeft echter ook een meerwaarde voor de overheid en kan bijdragen aan de verbetering van beleidsontwikkeling.

Wetenschappelijke relevantie

Onderzoek over het cultuurbeleid van de rijksoverheid en haar relatie tot de praktijk is al meermaals uitgevoerd. Vooraanstaande academici die zich bezighielden met dit vraagstuk zijn Roel Pots, Warna Oosterbaan Martinius, Hans Blokland en Aletta Winsemius. Het onderzoek van Roel Pots is een historisch overzicht van het Nederlandse kunstbeleid.¹³ Het sociologisch georiënteerde onderzoek van Warna Oosterbaan Martinius richt vooral op de verschuivende speerpunten van het cultuurbeleid.¹⁴ Hans Blokland, econoom, bekijkt de grondbeginselen van het overheidsbeleid vanuit een politiek-filosofisch invalshoek. Een belangrijke constatering van Blokland is dat deze beginselen onderling tegenstrijdigheid zijn.¹⁵ Aletta Winsemius gaat verder in op deze tegenstrijdigheid en bekijkt de consequenties hiervan in de culturele praktijk.¹⁶

Mijn onderzoek borduurt voort op de lange traditie van onderzoek naar overheidsbeleid en de relatie tot de praktijk. Veel van de bovengenoemde onderzoeken zijn meer dan een decennium geleden uitgevoerd en zijn gericht op beleid vóór de opkomst van cultureel ondernemerschap. Cultureel ondernemerschap is een vrij nieuw beleidsterrein dat volop in ontwikkeling is. Gelet op de ontwikkelingen in de sector is het interessant het academisch debat, omtrent overheidsbeleid in de praktijk, voort te zetten in het kader van cultureel ondernemerschap. Door mijn focus op de uitwerking van beleid in de praktijk, is vooral het onderzoek van Aletta Winsemius bruikbaar als theoretisch kader.

In het onderzoek van Winsemius wordt de rol van de rijksoverheid bij de vorming en uitvoering van kunstbeleid bekeken.¹⁷ Zij constateert een spanning tussen de (artistieke) vrijheid van de sector en de sturende rol van de rijksoverheid in het cultuurbeleid. Het is interessant te bekijken of de conclusies van Winsemius tevens zijn terug te zien in het beleidsthema cultureel ondernemerschap.

¹³ R. Pots, *Cultuur, koningen en democraten* (Nijmegen: SUN, 2000).

¹⁴ W. Oosterbaan Martinius, *Schoonheid, Welzijn, Kwaliteit: Kunstbeleid en verantwoording na 1945* (Den Haag: Gary Schwartz / SDU, 1990).

¹⁵ H. Blokland, "Op zoek naar een balans in het cultuurbeleid." [2004] *Zoeken naar een balans in het cultuurbeleid – 23-06-2010* http://www.hans-blokland.nl/artikelen/balans_erdeel_04.htm

¹⁶ A. Winsemius, *De overheid in spagaat: theorie en praktijk van het Nederlandse kunstbeleid* (Leiden: proefschrift Universiteit Leiden, 1999).

¹⁷ Ibidem, 14.

Daarnaast is het de vraag in hoeverre er in dit beleidsthema sprake is van een andere verhouding of spanning tussen overheid en praktijk dan door Winsemius geschetst werd.

Mijn onderzoek zal op sommige punten afwijken van het onderzoek van Aletta Winsemius, maar ook een aanvulling vormen. Winsemius richt zich op twee verschillende aspecten van beleid. Allereerst richt zij zich op de kernwaarden van cultuurbeleid en de beleidsdoelen die hieruit voortvloeien om vervolgens de rol die de overheid aanneemt in het beleidsproces te bekijken. Aan de rol van de verschillende overheidsactoren in het beleidsproces zal in mijn onderzoek weinig tot geen aandacht worden besteed. Ik zal mij in mijn evaluatie vooral richten op de beleidsinhoudelijke aspecten. De meest belangrijke aanvulling van mijn onderzoek is dat ik de knelpunten zal bekijken vanuit het oogpunt van de culturele instellingen, een invalshoek die mist bij Winsemius. In haar onderzoek, dat een beleidsevaluatie inhoudt, staat de overheid centraal. Ik zal het vraagstuk vanuit de andere kant benaderen.

Daarnaast is mijn onderzoek ook een aanvulling doordat ik een specifiek beleidsthema bekijk en niet, zoals Winsemius, cultuurbeleid in algemene zin. Door deze keuze zal ik mij beperken tot de concrete beleidsdoelen en beleidsdoelstellingen behorend tot het cultureel ondernemerschap en minder ingaan op de algemene kernwaarden van het overkoepelende cultuurbeleid. Ik bevind mij hierdoor vooral in de fase van beleidsuitvoering en dit is conform aan mijn vraagstelling. Volgens Winsemius kan in het bekijken van de beleidsuitvoering antwoord worden gegeven op de vraag in hoeverre de intenties van de overheid met haar beleidsdoelen in de praktijk kan worden waargemaakt.¹⁸ Dit is een belangrijke doelstelling van mijn onderzoek. Ik richt mij niet alleen op één beleidsthema, maar ook op één discipline namelijk theater. Op deze manier wil ik meer inzicht verkrijgen in de betekenis van beleidsdoelen voor een specifieke discipline.

Bovenstaande keuzes zorgen ervoor dat ik uitspraken kan doen over de uitwerking van een eventueel spanningsveld in concrete praktijksituaties. Mijn onderzoek vormt hiermee een toevoeging aan het academisch debat over beleid in de praktijk.

¹⁸ Winsemius, 33-34.

Leeswijzer

In hoofdstuk 1 wordt de methode van dit onderzoek uiteengezet. Hoofdstuk 2 vormt het theoretisch kader van deze thesis. In dit hoofdstuk zal ik allereerst kort ingaan op de grondbeginselen van cultuurbeleid. Vervolgens zal ik het onderzoek van Aletta Winsemius bespreken en op basis van haar conclusies een hypothese op de hoofdvraag formuleren. In hoofdstuk 3 zal ik de opkomst van cultureel ondernemerschap in het overheidsbeleid bespreken. Ik zal dit hoofdstuk besluiten met de formulering van de kerncomponenten van cultureel ondernemerschap die leidend zullen zijn in de rest van het onderzoek. Op basis van de analyse van beleidsnota's van de rijksoverheid, beleidsplannen en jaarverslagen van podiumkunsteninstellingen en interviews met culturele professionals, zal ik in hoofdstuk 4 de invulling van de pijlers van cultureel ondernemerschap in beleid en in de culturele praktijk bespreken. In hoofdstuk 5 zullen de knelpunten die in hoofdstuk 4 naar voren zijn gekomen worden samengevat. In de conclusie zullen deze knelpunten worden verbonden met de conclusies van Aletta Winsemius. Ik zal dit onderzoek besluiten met een evaluatie en aanbevelingen voor verder onderzoek.

1. Onderzoeksmethodologie

§ 1.1. Type onderzoek

Ik heb gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksbasis. Kwalitatief onderzoek wordt gedefinieerd als “onderzoek waarbij je overwegend gebruik maakt van gegevens van kwalitatieve aard en dat als doel heeft onderzoeksproblemen in of van situaties, gebeurtenissen en personen te beschrijven en te interpreteren.”¹⁹ De keuze voor kwalitatief onderzoek kan, volgens Ben Baarda, Martijn de Goede en José Teunissen, worden gebaseerd op drie verschillende kenmerken van het onderzoek namelijk het doel, de onderzochten en het onderwerp. De manier waarop deze kenmerken worden ingevuld in mijn onderzoek, maakt een kwalitatieve onderzoeksbasis in meerdere opzichten geschikt. Zo is het doel van mijn onderzoek het beschrijven en interpreteren van een probleem of thematiek in concrete alledaagse omstandigheden, in mijn geval de uitvoering van het beleid over cultureel ondernemerschap in de dagelijks culturele praktijk. De bestaande situatie is de onderzoekssituatie en het gaat hierbij vooral om de betekenisverlening en beleving van de betrokkenen.²⁰ In mijn onderzoek ligt de nadruk op de interpretaties en achterliggende motivaties van de betrokkenen, die mijns inziens belangrijk zijn om te kunnen ontdekken waar instellingen in de beleidsuitvoering tegenaan lopen. Het is van belang dat de onderzochten een vertrouwensband en intensieve interactie met de onderzoeker hebben in het onderzoeksproces.²¹ Kwalitatief onderzoek is voor dit doeleinde zeer geschikt.

Ten slotte leent ook het onderwerp van dit onderzoek zich voor kwalitatief onderzoek, gelet op de complexiteit en het feit dat zij betrekking heeft op processen en interacties in bestaande situaties en instellingen.²² In beleidsonderzoek is kwalitatief onderzoek niet voor niets de meest gebruikte onderzoeksvorm.²³

Mijn onderzoek is een theoriegericht kwalitatief onderzoek. Het onderzoek is bovenal theoretietoetsend.²⁴ De conclusies van het onderzoek van Aletta Winsemius zullen worden getoetst in het kader van een nieuw beleidsthema.

¹⁹ D.B. Baarda, M.P.M. de Goede en J. Teunissen, *Basisboek kwalitatief onderzoek: Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek* (Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff, 2001), 15.

²⁰ Ibidem, 18-19.

²¹ Ibidem, 18.

²² Ibidem, 18.

²³ Ibidem, 18.

²⁴ P. Verschuren en H. Doorewaard, *Het ontwerpen van een onderzoek* (Utrecht: Lemma, 2005), 35.

Zoals gesteld is mijn onderzoek in wezen niet prescriptief. Het gaat vooral om het signaleren en beschrijven van de knelpunten tussen beleidsontwikkeling en de beleidspraktijk.

§ 1.2. Onderzoeksdata en datavergaring

In kwalitatief onderzoek gaat men er vanuit dat de problematiek vele facetten kent, die in hun onderlinge samenhang moeten worden besproken.²⁵ Ook in dit onderzoek is sprake van een complexe onderzoekssituatie. Om alle facetten te kunnen onderzoeken, zal ik gebruik maken van zogenaamde datatriangulatie.²⁶ Door verschillende typen onderzoeksdata en gegevensbronnen te gebruiken, wordt het beeld van de onderzoekssituatie meer betrouwbaar en valide.²⁷

In de verzameling van de data, vooral bij het afnemen van de interviews, was openheid aangaande onderwerpen en volgorde van belang. Daarnaast heb ik hierin gestreefd naar een flexibele aanpak en werkwijze en een hiermee samenhangende geringe standaardisatie en structurering vooraf.²⁸ Tot slot hebben ook praktische overwegingen als beschikbaarheid van tijd een rol gespeeld in de verzameling van data.

Literatuur

Voor dit onderzoek heb ik een uitgebreid literatuuronderzoek uitgevoerd om vergelijkbaar onderzoek en relevante richtinggevende theoretische inzichten en begrippen op het spoor te komen.²⁹ Hiervoor heb ik gebruik gemaakt van Internetzoekmachines als Picarta, Omega en Google en van literatuurlijsten van eerder uitgevoerde onderzoeken uit zowel de bedrijfskunde als de cultuurwetenschap. Uiteindelijk heb ik op basis van dit literatuuronderzoek gekozen voor het proefschrift *Overheid in Spagaat: Theorie en praktijk van het Nederlandse kunstbeleid* (1999) van Aletta Winsemius als theoretisch kader. De verantwoording van deze keuze komt later in dit hoofdstuk aan bod.

²⁵ Baarda, De Goede en Teunissen,19.

²⁶ Ibidem,96.

²⁷ Ibidem, 96.

²⁸ Ibidem, 93.

²⁹ Ibidem, 51.

Beleidsnota's van de rijksoverheid

Het analyseren van beleidsnota's van de rijksoverheid had als doel meer inzicht te krijgen in de term cultureel ondernemerschap en de doelen die daar vanuit de overheid voor zijn opgesteld. Voor dit onderzoek heb ik de nota *Cultuur als confrontatie* (2001-2004), waarin cultureel ondernemerschap voor het eerst wordt genoemd, en de twee daaropvolgende nota's *Meer dan de Som* (2005-2008) en *Kunst van Leven* (2009-2012) geraadpleegd. Naast de cultuurnota's heb ik ook andere notities en brieven van de rijksoverheid aangaande cultureel ondernemerschap bekeken.

Beleidsplannen en jaarverslagen

Voor mijn onderzoek heb ik beleidsplannen en jaarverslagen van gesubsidieerde producerende of distribuerende podiumkunsteninstellingen in de theatersector geanalyseerd. Deze verslagen zijn allemaal geschreven in het licht van bovenstaande beleidsnota's ofwel de cultuurnotaperiodes waarin cultureel ondernemerschap een rol speelt. Ik heb bewust gekozen voor een combinatie van beleidsplannen en jaarverslagen. Op deze manier heb ik inzicht in zowel het beleid en de doelstellingen van een instelling, als de manier waarop zij haar resultaten verantwoordt. In deze combinatie is zowel een meer abstracte beleidsmatige als een meer concrete uitvoering van beleid vertegenwoordigd. Beide niveaus zijn voor mijn onderzoek van belang.

Helaas heb ik niet van alle instellingen zowel jaarverslagen als beleidsplannen kunnen bemachtigen, omdat niet alle instellingen over beide documenten beschikten. Daarnaast was het door de zomerperiode niet altijd mogelijk contact te krijgen met de juiste persoon binnen de instelling die mij van de documenten kon voorzien.

De plannen die zijn geanalyseerd zijn:

- 1) *Theatergroep DOX*
Beleidsplan 2005/2008
- 2) *Stut Theater*
Jaarverslag 2008
- 3) *Stadsschouwburg Velsen*
Beleidschets 2008-2011
Jaarverslag 2007

- 4) *betveem theater*
Beleidsplan 2005-2008
Jaarverslag 2007
- 5) *Ro Theater*
Jaarplan 2009
Jaarverslag 2007
- 6) *Schouwburg Amstelveen*
Jaarverslag 2009
- 7) *Theater Zuidplein*
Meerjarenbeleidsplan 2009-2012
Jaarverslag 2009

Al de gekozen instellingen zijn gesubsidieerd. Dit is belangrijk voor mijn onderzoek, omdat deze instellingen de meeste invloed ondervinden van overheidsbeleid. Daarnaast heb ik bewust gekozen voor de podiumkunsten, met in het bijzonder theater. Naast mijn persoonlijke voorkeur voor de discipline wordt cultureel ondernemerschap vaak besproken in het licht van de podiumkunsten. Zij wordt gezien als de sector waarin ondernemerschap het best haar vruchten af zou kunnen werpen en meer gestimuleerd moet worden.³⁰

Ik heb gekozen voor deze variatie aan instellingen, omdat zij het brede veld binnen de theaterwereld vertegenwoordigen. De podia, maar ook gezelschappen en productiehuisen zijn vertegenwoordigd. Op deze manier zijn in de analyse zowel de producerende instellingen als de accommodaties opgenomen. Dit verhoogt de betrouwbaarheid en geldigheid van het onderzoek.

De plannen van het Ro Theater en de Schouwburg Amstelveen zijn opgenomen, omdat ik met de directie van deze instellingen een interview heb afgenomen. Op deze manier kan ik een goede vergelijking maken tussen de beleidsplannen, jaarverslagen en de informatie die in de interviews naar voren kwam. De andere instellingen zijn gekozen op basis van hun deelname aan het Experttraject³¹ van Stichting Kunst & Zaken. In dergelijke trajecten worden instellingen geholpen met een strategisch vraagstuk door experts uit het bedrijfsleven. Deze vragen hebben te maken met elementen van cultureel ondernemerschap, zoals marketing, besturingsmodellen of het vergroten van inkomsten.

³⁰ Winsemius, 148.

³¹ Zie Kunst & Zaken, "Expert Traject." [2007] *Kunst & Zaken*- 24-06-2010 http://www.kunst-en-zaken.nl/expert_traject.html

De aard van de vraagstukken vertelt mij dat deze instellingen ondersteuning behoeven bij het uitvoeren van aspecten van cultureel ondernemerschap en dat zij ook erg bewust bezig zijn met dit onderwerp. Het is voor mijn onderzoek interessant om juist die instellingen te analyseren die zich zichtbaar bezighouden met cultureel ondernemerschap en hierin tegen bepaalde vragen aanlopen.

Interviews

In kwalitatief onderzoek is het belangrijk dat het onderzoek onder alledaagse omstandigheden wordt uitgevoerd.³² Er moet ruimte ontstaan in de interviews zodat de uiting van gevoelens en ideeën wordt gestimuleerd. Om dit te bewerkstelligen, heb ik gebruik gemaakt van een (open) topic-interviewstructuur, met een half gestructureerde vorm. In een dergelijk interview liggen de vragen en antwoorden niet van tevoren vast, maar de onderwerpen wel.³³ De toedracht van deze topic list zal in paragraaf 1.3. worden besproken. De volgorde van de onderwerpen stond niet vast en omdat mijn interesse lag bij achterliggende motivaties en gedachten, was doorvragen cruciaal voor het verkrijgen van de benodigde informatie. Omdat individuele denkbeelden en werkwijzen op instellingsniveau in dit onderzoek voorop staan, vond ik het belangrijk dat er vrijuit gesproken kon worden en dat de respondent het idee kreeg dat zijn antwoord acceptabel en waardevol was.³⁴ Een groepsdiscussie achtte ik hiervoor niet geschikt. Het interview was meer een persoonlijk gesprek.

Voor dit onderzoek heb ik zes gesprekken gevoerd met culturele professionals. Van drie gesprekken heb ik gespreksverslagen gemaakt (1-3). De andere drie (4-6) gesprekken zijn volledig uitgewerkt.³⁵ Bij elk interview heb ik geprobeerd dezelfde onderwerpen aan bod te laten komen, al heb ik mij wel toegespitst op de expertise en achtergrond van de geïnterviewden.

De eerste drie gesprekken dienden vooral als achtergrond voor dit onderzoek, een gespreksverslag achtte ik hiervoor voldoende. Deze gesprekken zullen ook niet worden geanalyseerd in dit onderzoek. Deze mensen waren werkzaam in de sector, maar waren niet direct werkzaam voor een culturele instelling.

³² Baarda, De Goede en Teunissen,19.

³³ Ibidem, 133.

³⁴ Ibidem, 131.

³⁵ De uitgewerkte interviews zijn terug te vinden in de bijlage.

Deze gesprekken zijn gevoerd met:

- 1) Madelon Brouwer en Janne Vereijken: medewerkers Kunst & Zaken, programma Creativity2Business.
- 2) Peter Inklaar: medewerker Kunst & Zaken, programma Cultuurmecenaat.
- 3) Josée van den Wijngaart: accountmanager, afdeling Kunst & Cultuur bij Triodos Bank.

De eerste twee gesprekken bij Stichting Kunst & Zaken vormden voor mij vooral een oriëntatie op het veld en tevens een manier om erachter te komen wie op mijn onderzoeksgebied autoriteiten zijn. Daarnaast houden deze mensen zich bezig met deelonderwerpen van cultureel ondernemerschap. Peter Inklaar is expert op het gebied van fondsenwerving en mecenaat, een belangrijke manier voor instellingen om de eigen inkomsten te vergroten. Madelon Brouwer en Janne Vereijken houden zich ook bezig met het vergroten van inkomsten voor instellingen door te kijken naar de inzet van de waarde van creatieve individuen en instellingen voor andere doeleinden dan voor het artistieke product.

Triodos Bank is een bank die zich speciaal richt op de cultureel ondernemer. Zij heeft speciale voorzieningen voor sector en verleent krediet aan culturele instellingen en individuen. Als financier en commerciële organisatie kan Triodos Bank een ander licht werpen op cultureel ondernemerschap. Als bank heeft zij een goed overzicht over de manier waarop instellingen sectorbreed bezig zijn met ondernemerschap en waar de knelpunten liggen. Josée van den Wijngaart is als accountmanager al langere tijd werkzaam bij de afdeling Kunst & Cultuur van de Triodos Bank.

De laatste drie gesprekken zijn gevoerd met mensen die werkzaam zijn in culturele instellingen of hier op een andere manier nauw mee verbonden zijn. Deze gesprekken zijn belangrijke onderzoeksbronnen en zullen in dit onderzoek uitgebreid worden geanalyseerd.

Er kan in dit geval gesproken worden van een elite-interview.³⁶ In een dergelijk interview worden invloedrijke, vooraanstaande of goed geïnformeerde personen binnen een organisatie ondervraagd.

³⁶ Baarda, De Goede en Teunissen,136.

Vaak kunnen zij een totaalbeeld schetsen over de organisatie.³⁷ Voor mijn onderzoek is het erg belangrijk dat de geïnterviewde een goed overzicht heeft over de totale organisatie en de manier waarop beleid een rol speelt in de organisatiestructuur.

Onderstaande personen werden door Kunst & Zaken aangeduid als relevante gesprekspartners op het gebied van cultureel ondernemerschap en zijn in hun diversiteit in functie en achtergrond in staat een compleet beeld van de sector te geven. De gesprekken zijn gevoerd met:

- 4) Bram de Ronde: zakelijk leider/directeur Ro Theater te Rotterdam.
- 5) Dominique Deutz: directrice Schouwburg Amstelveen.
- 6) Marc Altink: coauteur Handboek Cultureel Ondernemen en lid van de visitatiecommissie voor de orkesten.

Bram de Ronde wordt door Marc Altink en Kunst & Zaken aangeduid als goed voorbeeld van een cultureel ondernemer. Momenteel is hij de zakelijk leider van het Ro Theater te Rotterdam. Bram de Ronde staat bekend als een voorloper in de sector en heeft ondertussen veel ervaring opgedaan op verschillende niveaus binnen het culturele veld. Bram de Ronde was als lid van de stuurgroep nauw betrokken bij het project Theatermarketing 2.0., waarin aspecten van cultureel ondernemerschap als marketing, de veranderende consument en de ontwikkeling van commerciële vaardigheden centraal stonden.³⁸

Dominique Deutz is al meer dan 15 jaar directeur van de Schouwburg Amstelveen die zij zeer succesvol leidt. Dominique Deutz was eerder werkzaam bij de gemeente Amstelveen en heeft daarom zowel ervaring in de beleidspraktijk als de beleidsontwikkeling. Dominique Deutz heeft naast een artistiek-inhoudelijke, ook een commercieel financiële achtergrond. Met haar brede ervaring is zij een zeer geschikte gesprekspartner in de relatie tussen beleid en praktijk.

Marc Altink werkte in het verleden voor Kunst & Zaken en schreef daar als coauteur het *Handboek Cultureel Ondernemen*. Zijn kennis en ervaring op het gebied van cultureel ondernemerschap maken hem een interessante gesprekspartner voor mijn onderzoek. Momenteel is Marc Altink als zelfstandig ondernemer werkzaam voor culturele instellingen.

³⁷ Baarda, De Goede en Teunissen, 136.

³⁸ Zie Marketingmonday, "Theatermarketing 2.0." [2009] *Marketingmonday Klantcases* – 30-07-2010 http://www.marketingmonday.nl/Klantcase/Theatermarketing-2-0?customercase_p=1

Daarnaast is hij lid van de visitatiecommissie voor orkesten vanuit het ministerie en heeft hij in deze rol veel te maken met culturele instellingen en cultureel ondernemerschap in de praktijk.

In het kader van de eerder besproken betrouwbaarheid en geldigheid van dit onderzoek heb ik ook in de interviews gestreefd naar een representatie van alle facetten van het theatrale veld. Op deze manier kan er een gedegen argumentatie worden opgebouwd over cultureel ondernemerschap in de theatrale praktijk.

De keuze voor zes gesprekken is gebaseerd op praktische, maar ook op inhoudelijke overwegingen. Praktisch gezien waren de onderzoeken tijdrovend. De gesprekken vonden plaats op locatie en duurden gemiddeld 60 minuten. Het afnemen en het uitwerken van de interviews kostte dermate veel tijd dat meer gesprekken niet mogelijk waren gezien de tijdsplanning. Bovenal is de keuze echter gebaseerd op inhoudelijke overweging. Tijdens de interviews bemerkte ik een herhaling in de antwoorden. Eerdere aannames werden op meerdere fronten telkens opnieuw bevestigd. Er trad een inhoudelijke verzadiging op, een belangrijk streven binnen de kwalitatieve onderzoekstraditie.³⁹ Mijn inziens had ik na zes gesprekken voldoende informatie om mijn onderzoek van een gedegen argumentatie te kunnen voorzien.

§ 1.3. Data-analyse

In de fase van data-analyse heb ik gebruik gemaakt van het fasenplan van Baarda, De Goede en Teunissen. Deze fasen zijn:

1. Informatie selecteren op relevantie
2. Het opsplitsen van de informatie in fragmenten
3. Het labelen van de fragmenten
4. Het ordenen en reduceren van de labels
5. Het vaststellen van de geldigheid van de labeling.
6. Het formuleren van de kernlabels
7. Het beantwoorden van de probleemstelling

In de fase van analyse kwam ik erachter dat er in de interviews aspecten naar voren kwamen die interessanter waren om te onderzoeken dan de probleemstelling die ik in eerste instantie had opgesteld.

³⁹ Baarda, De Goede en Teunissen, 74.

De oorspronkelijke probleemstelling ging over 'business modeling,' een instrument dat goed aansluit bij de doelen van cultureel ondernemerschap. In het bespreken van een business model komen alle aspecten van een culturele organisatie naar voren en hierdoor kwamen er in de interviews vooral moeilijkheden in de uitvoering van het overheidsbeleid naar boven. Uiteindelijk heb ik er in deze fase voor gekozen om mijn probleemstelling en onderwerp te wijzigen naar de huidige probleemstelling. De verantwoording van het soort onderzoek in paragraaf 1.1 en de keuze van de data in paragraaf 1.2. zijn gebaseerd op de nieuwe probleemstelling. Een nieuw literatuuronderzoek was noodzakelijk en de beleidsnota's, beleidsplannen, jaarverslagen en interviews moesten in het licht van een nieuwe probleemstelling opnieuw worden geanalyseerd. De consequentie was vooral groot voor mijn reeds afgenomen interviews, gezien de topic list niet overeenkwam met de nieuwe probleemstelling. Uiteindelijk heb ik de interviews alsnog inhoudelijk kunnen analyseren, omdat business modeling zowel in proces als inhoud raakvlakken heeft met aspecten van cultureel ondernemerschap.

Allereerst heb ik de literatuur en de beleidsnota's grondig inhoudelijk geanalyseerd met behulp van bovenstaande fasen. Het doel van deze analyse was erachter te komen wat in het beleid en in het academisch debat onder cultureel ondernemerschap wordt verstaan. Op basis van deze analyse heb ik uiteindelijk een drietal (kern)labels geformuleerd, namelijk artistieke kwaliteit (1), maatschappelijk draagvlak (2) en financieel draagvlak (3). Ook andere verwante labels als vergroting eigen inkomsten of vergroting publieksbereik werden genoteerd. Deze labels hebben vervolgens als basis gediend voor de analyse van de beleidsplannen, jaarverslagen en interviews. Belangrijk hierbij was de manier waarop deze labels, die vooral de beleidsdoelen van cultureel ondernemerschap representeren, terugkwamen in de plannen en hoe deze werden geconcretiseerd. Hierbij heb ik gelet op de manier waarop instellingen invulling geven aan bepaalde doelen en hoe dit afwijkt van de manier waarop dit in beleid wordt gedaan. Ook heb ik bekeken hoe vaak een label werd genoemd in de plannen om op deze manier iets te kunnen zeggen over de prioriteiten die instellingen stellen. Tot slot heb ik gekeken naar de rol van de eigen ambities van instellingen in de plannen en hun verhouding tot de beleidsdoelen opgesteld vanuit de overheid.

Na de uiteenzetting van de methodologie van dit onderzoek, zal in het volgende hoofdstuk het theoretisch kader aan bod komen.

2. Cultuurbeleid

Alvorens in te gaan op cultureel ondernemerschap is het belangrijk eerst haar basis, het cultuurbeleid algemeen, te bespreken. Na een korte inleiding over overheidsbeleid, waarin de definitie van beleid en het beleidsproces zal worden beschreven, zal ik kort ingaan op de grondbeginselen van het cultuurbeleid van de rijksoverheid. Vervolgens zal ik de belangrijkste conclusies van het onderzoek van Aletta Winsemius bespreken om daarna dit hoofdstuk te besluiten met de hypothese.

§ 2.1. Het (cultuur)beleid van de rijksoverheid

Beleid

In de uitgave *Openbaar bestuur*, van hoogleraar Bestuurs- en organisatiewetenschappen prof. mr. Mark Bovens, wordt beleid als volgt gedefinieerd: “de voornemens, keuzes en acties van één of meerdere bestuurlijke instanties gericht op de sturing van een bepaalde maatschappelijke ontwikkeling.”⁴⁰ Beleid wordt gemaakt door bestuurders. Bestuurders moeten hun beleid politiek verantwoorden en zijn tevens verantwoordelijk voor de uitvoering en de maatschappelijke resultaten van het beleid.⁴¹ Beleid is niet iets dat eenzijdig vanuit de overheid aan de samenleving wordt opgedrongen, zo stelt Bovens. “Het is eerder een zaak van coproductie: verschillende overheden en maatschappelijke organisaties die overeenkomen zichzelf iets op te leggen.”⁴²

Het beleidssysteem functioneert, volgens Bovens, als een onophoudelijk proces waarin inputs vanuit de omgeving door bestuurders worden omgezet in outputs (beleid). Het doel van deze outputs is het teweeg brengen van veranderingen in de omgeving. “De resultaten (outcomes) van de bestuurlijke inspanningen worden in de omgeving beoordeeld en leiden tot nieuwe inputs.”⁴³ In beleidsontwikkeling is het belangrijk dat er rekening wordt gehouden met de aspiraties, waarden en verwachtingen in de omgeving. Alleen op deze manier kan beleid slagen.

De totstandkoming van beleid verloopt idealiter in opeenvolgende stadia. Het eerste stadium is de beleidsvorming. Beleidsvorming bestaat uit drie aspecten: het analyseren van de oorzaken van het probleem (1); het ontwikkelen van alternatieve oplossingen voor het probleem (2); het kiezen van een oplossing (3).⁴⁴

⁴⁰ M. Bovens, et. al., *Openbaar bestuur: Beleid, organisatie en politiek* (Alphen aan de Rijn: Kluwer, 2001), 82.

⁴¹ Ibidem, 82- 83.

⁴² Ibidem, 83.

⁴³ Ibidem, 114.

⁴⁴ Ibidem, 88.

Het volgende stadium is de beleidsuitvoering, waarin beleidsvoornemens worden omgezet in daadwerkelijk bestuurlijk optreden. Het gaat hier om het kiezen van het meest doeltreffende instrument om het ‘probleem’ te verhelpen. Het overheidsbeleid wordt uitgevoerd met behulp van een aantal beleidsinstrumenten. Er zijn stimulerende en repressieve instrumenten. Een voorbeeld van een stimulerend instrument is subsidie, een voorbeeld van een repressief instrument is een verbod.⁴⁵ Beleid wordt meestal vastgelegd in beleidsdocumenten als nota’s, plannen en programma’s.

In het laatste stadium, de beleidsevaluatie, worden de totstandkoming, de inhoud en de resultaten van het beleid geëvalueerd.⁴⁶ Beleid wordt, na evaluatie, steeds opnieuw vormgegeven op grond van opgedane ervaringen en de veranderende maatschappelijke omstandigheden.⁴⁷

Cultuurbeleid

Na deze korte introductie over overheidsbeleid in het algemeen, zal in deze paragraaf specifiek op het cultuurbeleid en haar inhoudelijke invulling worden ingezoomd. Gelet op het feit dat zowel Roel Pots, Warna Oosterbaan Martinius en Aletta Winsemius al eerder het kunstbeleid en haar belangrijkste thema’s onderzochten, zal ik hier alleen de voor dit onderzoek interessante en belangrijke aspecten bespreken.⁴⁸

Er kan voor het eerst van kunstbeleid gesproken worden na de Tweede Wereldoorlog (1939-1945).⁴⁹ Het kunstbeleid in Nederland is in de eerste plaats subsidiebeleid en is te beschouwen als een poging om op centraal niveau het maatschappelijk functioneren van kunst te beïnvloeden.⁵⁰ In het cultuurbeleid is het meest gebruikte beleidsinstrument dan ook subsidies.⁵¹ Het kunstbeleid in Nederland staat bekend als voorwaardenscheppend beleid: de staat laat de specifieke invulling van het beleid over aan de betrokken instellingen.⁵² Een belangrijk uitgangspunt van het cultuurbeleid is gebaseerd op de uitspraak van Johan Rudolf Thorbecke (1798-1872): “de overheid is geen oordelaar van kunst en wetenschap.”⁵³

⁴⁵ Bovens, 93.

⁴⁶ Ibidem, 87.

⁴⁷ Ibidem, 84.

⁴⁸ Voor een meer uitgebreid historisch overzicht van het cultuurbeleid in Nederland verwijs ik naar onderzoeken uitgevoerd door R. Pots, W. Oosterbaan Martinius en A. Winsemius.

⁴⁹ Ministerie OCW/Boekmanstudies, *Cultuurbeleid in Nederland* (Den Haag/Amsterdam: Boekmanstudies, 2007), 32.

⁵⁰ Oosterbaan Martinius, 10,33.

⁵¹ Winsemius, 123.

⁵² Oosterbaan Martinius, 34.

⁵³ Ibidem, 27.

Om dit te bewerkstelligen, besteedt de overheid het inhoudelijk oordeel over kunst uit aan deskundigen uit de praktijk in de vorm van de Raad voor Cultuur en andere adviesorganen.⁵⁴

Het cultuurbeleid is erop gericht kunst voor zoveel mogelijk mensen toegankelijk te maken en tegelijkertijd de belangstelling voor kunst te vergroten. De belangstelling voor kunst door het grote publiek blijft echter uit. Dit wordt ook wel de legitimeringparadox genoemd. Het ontbreken van collectieve steun van het publiek voor de kunst is dus zowel een argument voor als tegen het kunstbeleid.⁵⁵ “De overheid moet zien te rechtvaardigen dat de belastinggelden worden uitgegeven aan doelen die de burgers zelf niet zouden kiezen.”⁵⁶

De beweegredenen van de overheid om kunst te steunen, zijn in de loop der jaren verschillend van aard geweest. In de periode van 1945 tot 1960 lag het accent op de schoonheid van kunst en haar verheffende waarde. Later zijn de kwalitatieve argumenten in het beleid wat meer op de achtergrond geraakt en werden vooral de meer extrinsieke argumenten belangrijk.⁵⁷ In de periode van 1960 tot 1980 werd het kunstbeleid steeds meer onderdeel van het welzijnsbeleid. Cultuur werd niet meer primair gesubsidieerd vanwege haar kwaliteit, maar vanwege haar bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken.⁵⁸ Sinds de jaren ‘80 staat het beleid opnieuw in het teken van de intrinsieke kwaliteit van de kunst.⁵⁹ De aandacht voor de vraagkant groeide echter gestaag. Dit zien we terug in de jaren ‘90, waarin de centrale thema’s spreiding en participatie zijn.⁶⁰ In deze periode kwam een belangrijke, nog steeds geldende, tegenstelling naar voren kwam. Enerzijds moet kunst in haar autonomie worden gesteund en geprezen, anderzijds moet ook een zo groot mogelijke betrokkenheid van het publiek worden bewerkstelligd.⁶¹

De overheid maakt haar beleid op in een cultuurnota, waarin de prioriteiten en specifieke doelstellingen voor de komende cultuurplanperiode van vier jaar zijn opgenomen. In het kader van de vooraf gecommuniceerde uitgangspunten van een cultuurnota, schrijven culturele instellingen hun subsidieaanvragen.

⁵⁴ Oosterbaan Martinius, 45.

⁵⁵ Ibidem, 37.

⁵⁶ Ibidem, 10.

⁵⁷ K. Vuyk, “De controverse over de waarde van kunst: moet kunst zich verzetten tegen de opvatting dat slechts wat nuttig is, telt?” *Boekman 77: Het belang van kunst* (2008): 6-12, 6.

⁵⁸ Oosterbaan Martinius, 35.

⁵⁹ Ibidem, 203.

⁶⁰ Winsemius, 105.

⁶¹ Oosterbaan Martinius, 72.

In deze aanvragen proberen zij hun eigen ambities en werkzaamheden aan de doelstellingen van het beleid te koppelen om voor financiële steun in aanmerking te komen.⁶² De doelen van het beleid en de sector komen niet altijd overeen. Overheidsdoelen kunnen hiermee de ontwikkeling van de kunst beïnvloeden.⁶³

Het kunstbeleid wordt door Warna Oosterbaan Martinius gezien als een uitkomst van de confrontatie van wensen en opvattingen van verschillende partijen en draagt daardoor het karakter van een voortdurend compromis.⁶⁴ Oosterbaan Martinius stelt dat de vier groepen in het kunstenveld - overheid, deskundigen, publiek en kunstenaars- steeds afhankelijker van elkaar zijn geworden, maar er zeer uiteenlopende ideeën en opvattingen op na houden.⁶⁵ Zij vormen met elkaar een netwerk van afhankelijkheidsrelaties waarin alle deelnemers een rol spelen, maar niemand het geheel naar zijn hand kan zetten.⁶⁶ Hieruit vloeien de spanningen en dilemma's in het kunstbeleid voort.

Prestatieafspraken

In het kader van dit onderzoek is het van belang te bekijken hoe bovenstaand beleid en de bijbehorende abstracte beleidsdoelen in concrete doelstellingen en resultaten worden vertaald voor verantwoording en evaluatie. In beleidsevaluatie spelen prestatieafspraken een belangrijke rol. In deze fase wordt de eerder besproken output en outcome van beleid gemeten. Output is het resultaat van het productieproces, ofwel de opbrengst. Deze opbrengst, bijvoorbeeld het aantal producten, is meestal een kwantitatief uit te drukken eenheid. Voorbeelden van outputprestaties van culturele instellingen zijn het aantal voorstellingen, bezoekersaantallen en de inkomsten.⁶⁷ Outcome, een kwalitatieve maatstaf, is de impact van het product(ieproces), bijvoorbeeld de sociaal-maatschappelijke effecten.⁶⁸ In het huidige overheidsbeleid komt steeds meer aandacht voor de outcome.⁶⁹ Dit is echter lastiger te kwantificeren.

⁶² Winsemius, 159.

⁶³ Oosterbaan Martinius, 106.

⁶⁴ Ibidem, 79.

⁶⁵ Ibidem, 10.

⁶⁶ Ibidem, 10.

⁶⁷ Raad voor Cultuur, "Advies over het orkestenbestel." [2010] *Raad voor Cultuur* – 28-03-2010 <http://www.cultuur.nl/files/pdf/advies%20orkestenbestel.pdf>, 10. Hoewel dit advies niet gaat over theater specifiek, kan het worden gezien als tekenend voor de podiumkunsten waartoe ook orkesten behoren.

⁶⁸ Altink, Franssen en Scholten, 24.

⁶⁹ H. Buurma, "Trends in overheidsbeleid in en na 2004" in *Veranderend ondernemen in de non-profit sector - Katern: Ontwikkelingen en trends in de non-profit sector*, red. H. Buurma, L. Doornbos, F.P. Broere en D.J. Broertjes (Maarssen: Elsevier Gezondheidszorg 2004), 2-6, 3,4.

Belangrijk is dat men de juiste prestatie-indicatoren kiest die daadwerkelijk iets zeggen over de doelstellingen van de organisatie.⁷⁰ Bij een te weinig concrete doelstelling is het gevaar dat de gekozen indicatoren feitelijk niets of nauwelijks iets zeggen over de mate waarin het doel wordt gerealiseerd.⁷¹ Daarnaast is het belangrijk dat de prestatieafspraken SMART (Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Realiseerbaar en Tijdsgebonden)⁷² zijn.

Marc Altink, Boris Franssen en Peter Scholten, auteurs van het *Handboek Cultureel Ondernemen*, constateren dat er in de culturele sector doorgaans onterecht wordt gestuurd op eenvoudig meetbare outputresultaten, omdat men het lastig vindt te formuleren welke outcome wordt verwacht of nagestreefd.⁷³ Ook de Raad voor Cultuur merkt op dat het maatschappelijke rendement en resultaat van de culturele instelling niet altijd als activiteit waarneembaar is, maar aanzienlijk meer inhoudt dan slechts de output van de aantallen activiteiten.⁷⁴ “Meting op resultaat zal een kwantitatieve en vooral kwalitatieve beoordelingsmethode moeten zijn die aanzienlijk fijnmaziger is dan de huidige outputmeting en meer recht doet aan de grilligheid van de artistieke praktijk.”⁷⁵ Later in dit onderzoek zal ik op dit dilemma terugkomen.

§ 2.2. Beleid in de praktijk: overheid in spagaat

Cultuurbeleid in theorie, zoals hierboven besproken, blijkt in deze paragraaf iets anders dan cultuurbeleid in de praktijk. Aletta Winsemius presenteert in 1999 haar proefschrift *De overheid in spagaat: theorie en praktijk van het Nederlandse kunstbeleid*. In haar proefschrift staat het dilemma van het kunstbeleid van de rijksoverheid en haar uitvoering in de praktijk centraal. Het doel van de studie is inzicht te verkrijgen in de manier waarop overheidsbetrokkenheid in de beleidspraktijk gestalte krijgt.⁷⁶ Om dit doel te bereiken, voert Winsemius een uitgebreide beleidsevaluatie uit.

Winsemius kijkt twee verschillende aspecten van het kunstbeleid. Allereerst kijkt zij het beleid inhoudelijk. Zij kijkt hierbij naar de waarden die ten grondslag liggen aan het kunstbeleid en op de tegenstrijdige eisen die de overheid in dit kader stelt.⁷⁷ Vervolgens kijkt Winsemius naar het beleidsproces.

⁷⁰ Altink, Franssen en Scholten, 29.

⁷¹ Ibidem, 29.

⁷² Ibidem, 24.

⁷³ Ibidem, 23.

⁷⁴ Ibidem, 13.

⁷⁵ Ibidem, 13.

⁷⁶ Winsemius, 13.

⁷⁷ Ibidem, 16.

Zij richt zich op de sturende dan wel afstandelijke rol die de verschillende overheidsactoren in de besluitvormingsprocessen spelen.

Voordat ik de conclusies van Winsemius zal behandelen, zal ik eerst het voor mijn onderzoek belangrijke onderscheid dat Winsemius maakt tussen doelen en doelstellingen bespreken. Doelen, ofwel de algemene uitgangspunten of hoofddoelen van het beleid, zijn gebaseerd op algemene maatschappelijke waarden.⁷⁸ In dit stadium zijn de doelen nog vaag en algemeen.⁷⁹ Op een concreter niveau, de doelstellingen, wordt duidelijk op welke manier de in de doelen geformuleerde verandering gestalte moet krijgen.⁸⁰ In mijn onderzoek definieer ik cultureel ondernemerschap als een beleidsthema met beleidsdoelen. Een voorbeeld van een beleidsdoel is maatschappelijk draagvlak. Deze doelen worden voorzien van concrete doelstellingen en van bijbehorende prestatie-indicatoren. Een voorbeeld van een doelstelling is de vergroting van de eigen inkomsten met bijbehorende eigen inkomstennorm.

Winsemius begint haar proefschrift met de grondwaarden van het kunstbeleid en de manier waarop deze zijn terug te vinden in de vorming en uitvoering van beleid. Deze waarden, ook wel rechtsbeginselen genoemd, zijn vrijheid, gelijkheid, pluriformiteit, ontplooiing en kwaliteit.⁸¹ In deze beginselen worden artistiek-inhoudelijke waarden als autonomie en kwaliteit gecombineerd met publieksgerichte waarden als ontplooiing, toegankelijkheid en diversiteit. Een belangrijke constatering van Winsemius is dat de grondwaarden onderling met elkaar in strijd kunnen zijn, het beste voorbeeld zijnde vrijheid en gelijkheid. Het is belangrijk te realiseren dat er zich een spanning bevindt in de basis van het cultuurbeleid, waar men in de beleidsvorming mee om moet zien te gaan. Niet alleen in de beleidsdoelen zijn de verschillende waarden terug te vinden, maar ook in de fase van beleidsuitvoering waarin concrete doelstellingen worden geformuleerd.⁸² Voor Winsemius telt de vraag wat de tegenstrijdigheid van waarden, die terugkomt in de beleidsdoelen, betekent in beleidsuitvoering op het moment dat er keuzes moeten worden gemaakt. Welke doelen dan 'winnen' en wat dit zegt over de rol van de overheid in het cultuurbeleid, is in de studie van Winsemius één van de belangrijkste onderwerpen.

⁷⁸ Winsemius, 36.

⁷⁹ Ibidem, 36.

⁸⁰ Ibidem, 37.

⁸¹ Ibidem, 5.

⁸² Ibidem, 34.

Winsemius stelt dat er een spanning bestaat tussen beleid in theorie en in de praktijk. Spanning wordt in eerste instantie geconstateerd op een algemeen beleidsniveau. Door de actieve steun van de overheid aan de kunsten ontstaat een spanningsveld rondom de vrijheid en onafhankelijkheid van kunst en kunstenaar.⁸³ In de culturele sector heerst een spanning tussen “enerzijds de voortschrijdende autonomisering van de kunst en anderzijds het tot objectivering en verantwoording dwingende beleidsproces.”⁸⁴

In tweede instantie gaat Winsemius in op het spanningsveld op een meer concreet niveau, namelijk in de beleidsvorming en -uitvoering. Over de algemene uitgangspunten van cultuurbeleid ziet Winsemius, ondanks de eerder geconstateerde tegenstrijdigheid, eerst opvallend veel consensus tussen de verschillende actoren.⁸⁵ De consensus kan volgens Winsemius op een aantal dingen duiden. Allereerst kan het wijzen op een bepaalde verwevenheid tussen de betrokken actoren. Zij hebben op een bepaald niveau dezelfde opvattingen en belangen. Ten tweede kan het gebrek aan frictie te maken hebben met het gebrek aan belangstelling voor de algemene uitgangspunten en de focus op de concrete verdeling van de financiële middelen.⁸⁶ Ten derde stelt Winsemius dat de uitgangspunten vooral een symbolische en legitimerende functie hebben en nauwelijks richtinggevend zijn. “Tenslotte kunnen de algemene bewoordingen waarin de uitgangspunten zijn gesteld de reden zijn voor de consensus.”⁸⁷ Deze laatste reden verklaart volgens Winsemius waarom er vooral in de beleidsuitvoering frictie ontstaat. In deze fase worden de actoren voor verschillende keuzes gesteld.

Deze spanning is, net als de spanning in de grondbeginselen, te herleiden naar het grondbeginsel vrijheid en/of autonomie of juist het ontbreken ervan in het cultuurbeleid. Volgens Winsemius bevindt zich hierin de kern van de knelpunten tussen beleidsvorming en beleidspraktijk. Deze knelpunten uiteten zich zowel in de beleidsinhoud of –doelen, waarin vrijheid amper naar voren komt, als in het beleidsproces in de sturende rol van de overheid. We zien een combinatie van een afstandelijke overheid, als het gaat over het artistiek-inhoudelijke oordeel, en een sturende overheid in de andere meer maatschappelijke en politieke beleidsdoelen.

⁸³ Winsemius, 2.

⁸⁴ Ibidem, 10.

⁸⁵ Ibidem, 217.

⁸⁶ Ibidem, 119.

⁸⁷ Ibidem, 119.

Winsemius illustreert deze tweeslachtige houding van de overheid door te kijken naar de beleidsuitvoering en specifiek de momenten waarop verschillende beleidsdoelen met elkaar botsen. Zij stelt dat de vrijheid van kunst hoog in het vaandel wordt gehouden, zolang dit streven niet in conflict komt met andere waarden die gerealiseerd moeten worden.⁸⁸ “Zodra er wel een conflict ontstaat, delft het vrijheidsstreven het onderspit.”⁸⁹ In de beleidspraktijk is dit te zien in de toekenning van subsidies, waar Winsemius meerdere voorbeelden van geeft. In deze trajecten werd in de loop der jaren door het ministerie meermaals het artistiek-inhoudelijke oordeel, geveld door de Raad voor Cultuur en een belichaming van de vrijheid binnen het cultuurbeleid, opzij geschoven op basis van maatschappelijke of politieke argumenten. Bij een beleidsinhoudelijk conflict wordt in de beleidsuitvoering een hiërarchie aangebracht in de doelen en hierbij wordt vrijheid, geconcretiseerd in het artistiek-inhoudelijke oordeel, onderaan geplaatst.⁹⁰ In het kader van dit onderzoek is het belangrijk te realiseren dat de spanning tussen de verschillende beleidsdoelen in het onderzoek van Winsemius dermate groot is, dat het ene doel voor het andere moet wijken. Zij lijken niet of moeilijk naast elkaar te kunnen bestaan.

Volgens Winsemius is de ogenschijnlijk neutrale houding die de overheid aanneemt ten opzichte van de kunsten niet de werkelijkheid. “Bij de toepassing van de rechtsbeginselen voor cultuurbeleid moeten bepaalde keuzes worden gemaakt die niet neutraal zijn.”⁹¹ De geconstateerde tweeslachtige houding, een spanning tussen neutraliteit en partijdigheid, vormt één van de belangrijkste conclusies van Winsemius.

De enige oplossing voor het spanningsveld op verschillende niveaus is, volgens Winsemius, het splitsen van beide kernwaarden en hiermee het expliciet maken van de tegenstelling tussen artistieke autonomie en publieksgericht werken. Zij stelt voor het cultuurbeleid te splitsen in aanbodbeleid en vraagbeleid. In het aanbodbeleid staan waarden als artistieke kwaliteit en vrijheid voorop. In het vraagbeleid wordt gekeken naar de wensen van het publiek. In het aanbodbeleid hoeft de overheid slechts als toezichthouder te functioneren; in het vraagbeleid kan zij een meer sturende rol aannemen.⁹²

⁸⁸ Winsemius, 236.

⁸⁹ Ibidem, 236.

⁹⁰ Ibidem, 224.

⁹¹ Ibidem, 12.

⁹² Ibidem, 243-244.

Concluderend is te stellen dat Winsemius, in de manier waarop overheidsbetrokkenheid in de praktijk gestalte krijgt, een spanning op zowel inhoudelijk als procedureel niveau constateert. Deze spanning uit zich het meest in de vertaling van beleidsdoelen naar concrete doelstellingen en heeft vooral betrekking op het kernwaarde vrijheid. Op inhoudelijk niveau is te zien dat de kernwaarden, die de basis vormen voor het cultuurbeleid en tevens leidend zijn in het opstellen van de beleidsdoelen, onderling tegenstrijdig zijn. In de beleidsdoelen zijn ook niet alle waarden in dezelfde mate gerepresenteerd, vooral vrijheid delft hierin het onderspit. De frictie op het niveau van beleidsinhoud en –doelen levert in de beleidsvorming nog geen grote problemen op. Dit is te zien aan de consensus die de verschillende actoren bereikt lijken te hebben over de algemene uitgangspunten van het beleid. Op het niveau van beleidsuitvoering lijken deze inhoudelijke spanningen daadwerkelijk een struikelblok te worden en is de spanning tussen de beleidsdoelen dermate groot dat een keuze onontkoombaar is. In deze fase neemt de overheid een afstandelijke dan wel sturende rol aan, vooral zichtbaar in subsidietoekenningen. In dit proces wordt de artistiek-inhoudelijke waarde vaak ondergeschikt gemaakt aan andere beleidsdoelen.

§ 2.3. Hypothese

Gelet op mijn focus op de beleidsinhoud en de conclusies van Winsemius op dit vlak, verwacht ik dat de beleidsinhoudelijke spanning vooral in de fase van beleidsuitvoering tot uiting zal komen. Ik geloof tevens dat deze spanning ontstaat door het ontbreken van het rechtsbeginsel vrijheid in het beleid. Ik verwacht echter dat deze spanning, in het kader van het specifieke beleidsthema cultureel ondernemerschap, groter zal zijn dan in het kunstbeleid algemeen. Deze verwachting is gebaseerd op het feit dat het hier een specifiek beleidsthema betreft en we ons reeds in de fase van beleidsuitvoering bevinden. In een dergelijke beleidsfase zijn doelstellingen al sterk geconcretiseerd, waardoor het grootste spanningsmoment en hiermee het gedwongen keuzemoment al direct is aangebroken.

Bovenstaande constatering leidt tot de volgende hypothese:

In de verhouding tussen beleidsdoelen over cultureel ondernemerschap en de uitvoering van deze doelen in de praktijk uit zich een spanning in de fase van beleidsuitvoering voortkomend uit het grondbeginsel vrijheid.

Deze spanning zal in, het kader van het beleidsthema cultureel ondernemerschap, groter zijn dan de door Aletta Winsemius geconstateerde spanning in het overkoepelende cultuurbeleid.

In het volgende hoofdstuk zal ik ingaan op de opkomst van cultureel ondernemerschap in het cultuurbeleid en de kern van dit beleidsthema duiden.

3. Cultureel ondernemerschap

In dit hoofdstuk zal in vogelvlucht de opkomst van het thema cultureel ondernemerschap in het cultuurbeleid worden besproken. Aan het einde zullen de belangrijkste beleidsdoelen en kerncomponenten van cultureel ondernemerschap op een rijtje worden gezet.

§ 3.1. De eerste tekenen van cultureel ondernemerschap in de politiek

Al in 1983 werd door minister Eelco Brinkman van Welzijn, Volksgezondheid en Cultuur gesproken over het terugdringen van de subsidieafhankelijkheid in de culturele sector en het ontwikkelen van stimulansen voor ‘meer ondernemersgericht gedrag.’⁹³ Ook in de aanloop naar de *Nota Cultuurbeleid 1993-1996- Investeren in Cultuur* werd aandacht besteed aan ondernemerschap, door toenmalig minister Hedy d’Ancona. Zij stelde een verplicht percentage eigen inkomsten voor om het aandeel van subsidies in de totale inkomsten van culturele instellingen te beperken, met name in de podiumkunsten.⁹⁴ Op dit voorstel kwam veel kritiek van zowel de Raad, de Tweede Kamer als uit het veld. De eis van meer eigen inkomsten werd gezien als een negatieve invloed op de artistieke koers van een instelling en van de ontwikkeling van kunst in Nederland in het algemeen.⁹⁵

§ 3.2. Nota *Een ondernemende cultuur*

In de nota *Een ondernemende cultuur* (1999), van staatssecretaris Rick van der Ploeg werd, de term cultureel ondernemerschap geïntroduceerd in het beleid. In deze nota wordt cultureel ondernemerschap als volgt gedefinieerd:

“Cultureel ondernemerschap is allereerst een houding die erop is gericht zoveel mogelijk kunstzinnig, artistiek-cultureel, zakelijk en maatschappelijk rendement te halen uit culturele voorzieningen. Cultureel ondernemerschap vereist durf, een open en naar buiten gerichte opstelling, alertheid op het benutten van kansen en mogelijkheden, gebruik maken van instrumenten en technieken uit de commerciële sector, niet schromen nieuwe en onconventionele wegen te bewandelen, ontsluiten van culturele schatten voor nieuwe publieksgroepen en open verbindingen leggen tussen gesubsidieerde en niet gesubsidieerde segmenten van het culturele leven.”⁹⁶

⁹³ Oosterbaan Martinius, 61.

⁹⁴ Winsemius, 153.

⁹⁵ Ibidem, 148.

⁹⁶ Ministerie OC en W, *Een ondernemende cultuur* (Den Haag: Ministerie OC en W, 1999), 4.

Cultureel ondernemerschap heeft vooral te maken met het adequaat reageren op een veranderende omgeving. Met de opkomst van de creatieve industrie, ICT en de veranderende wensen van het publiek, kan een verandering in de cultuursector volgens beleidsmakers niet uitblijven.⁹⁷ De culturele sector wordt gezien als bij uitstek geschikt voor een ondernemingsgeest, vooral door de mentaliteit waarin nieuwsgierigheid en creativiteit overheersen.⁹⁸

Volgens Van der Ploeg verenigen zich in een cultureel ondernemer twee faculteiten. “De culturele, omdat hij in hoge mate kennis en gevoel heeft voor de kunsten. [...] en de ondernemende, omdat hij zijn publiek kent, alert is op nieuwe kansen en gebruik weet te maken van marketinginstrumenten uit de commerciële sector.”⁹⁹ Aan deze definitie is te zien dat aan cultureel ondernemerschap een goed inzicht in de markt en de klant wordt gekoppeld. Het belangrijkste is dat men zowel de klant als het artistieke product centraal weet te stellen.

Hoewel artistieke kwaliteit in cultureel ondernemerschap van groot belang is, is de hiermee samenhangende artistieke autonomie dat minder. In lijn met de conclusies van Winsemius kunnen we stellen dat vrijheid ook in dit beleidsthema hiërarchisch niet bovenaan staat. Volgens Van der Ploeg is het vanwege de legitimeringsparadox onmogelijk om artistieke autonomie als leidend beginsel van het overheidsbeleid te maken. “Want het ontbreken van voldoende maatschappelijke steun maakt overheidssteun noodzakelijk, maar tegelijkertijd twijfelachtig.”¹⁰⁰

De meeste maatregelen die ten doel hebben het cultureel ondernemerschap te stimuleren in deze nota, zijn gericht op het vergroten van de eigen inkomsten van culturele instellingen.¹⁰¹ Het gaat hier om een vorm van zelfvoorziening. In het beleid wordt gestreefd naar een grotere onafhankelijkheid van de sector ten opzichte van de overheid.¹⁰² De focus op meer eigen inkomsten heeft uiteindelijk ook een maatschappelijk en artistiek-inhoudelijk doel. Uiteindelijk zal een vergroot budget ook de bedrijfsvoering en het artistieke kernproces ten goede komen.

§ 3.3. Cultuurnota 2001-2004: *Cultuur als confrontatie*

Met *Een ondernemende cultuur* als inhoudelijke basis, wordt in de *Cultuurnota 2001-2004: Cultuur als confrontatie* de trend van cultureel ondernemerschap doorgezet.

⁹⁷ Ministerie OC en W, *Een ondernemende cultuur*, 4-7.

⁹⁸ *Ibidem*, 5.

⁹⁹ Ministerie OC en W, *Cultuurnota 2001-2004: Cultuur als confrontatie* (Den Haag: Ministerie OC en W, 1999), 10.

¹⁰⁰ *Ibidem*, 10.

¹⁰¹ Ministerie OC en W, *Een ondernemende cultuur*, 9.

¹⁰² *Ibidem*, 5.

Zij wordt als prioriteit aangemerkt in het inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen als digitalisering en de groei van de allochtone bevolking. In deze nota wordt aanvullend vooral gesproken over de oprichting van de 'Participatiemaatschappij voor Kunst- en Cultuurprojecten'.¹⁰³ Om in aanmerking te komen voor financiering vanuit deze investeringsmaatschappij is niet de kwaliteitstoets het dominante criterium, maar het feit dat er een realistisch en haalbaar bedrijfsplan is opgesteld.¹⁰⁴ Net als bij Winsemius is het artistiek-inhoudelijke oordeel in deze subsidieaanvraag ondergeschikt.

Het gebrek aan vrijheid in deze nota zorgt in de sector voor weerstand. In de nota werden voor het eerst eisen gesteld aan de inhoudelijke besteding van het subsidiegeld. Zo moest minimaal twee procent van de subsidie aan het bereiken van nieuwe doelgroepen met innovatieve activiteiten worden besteed.¹⁰⁵ Deze eis en het gebrek aan erkenning van de artistieke vrijheid leidde tot grote beroering in het veld, omdat de overheid zich immers niet inhoudelijk in het artistieke beleid van een instelling diende te mengen.¹⁰⁶

§ 3.4. Cultuurnota 2005-2008: *Meer dan de som*

In het kader van de *Cultuurnota 2005-2008: Meer dan de som*, van staatssecretaris Medy van der Laan, moest er voor het eerst sinds lange tijd worden bezuinigd op cultuur.¹⁰⁷ Cultureel ondernemerschap is geen speerpunt van deze nota te noemen. De term wordt alleen kort genoemd in relatie tot de eerdere cultuurnota. Een aantal genomen maatregelen met betrekking tot publieksbereik wordt door Van der Laan zelfs afgeschaft, omdat de effecten te moeilijk meetbaar zouden zijn.¹⁰⁸ Hoewel het geen speerpunt is, zijn er wel degelijk enkele elementen van cultureel ondernemerschap in de nota te ontdekken. Dit is vooral te zien aan het belang dat wordt gehecht aan innovatie en goed bestuur, elementen die in eerdere nota's aan cultureel ondernemerschap werden verbonden.¹⁰⁹ Ook prijst Van der Laan commercieel en zakelijk succes.¹¹⁰

¹⁰³ Ministerie OC en W, *Cultuurnota 2001-2004: Cultuur als confrontatie*, 52.

¹⁰⁴ *Ibidem*, 52.

¹⁰⁵ H.M. Langeveld, *Kunst op termijn: toekomstscenario's voor cultuurbeleid* (Amsterdam/Den Haag : Boekmanstudies/Sociaal Cultureel Planbureau, 2000), 21.

¹⁰⁶ *Ibidem*, 21.

¹⁰⁷ Ministerie OC en W, *Cultuurnota 2005-2008: Meer dan de som* (Den Haag: Ministerie OC en W, 2004), 5.

¹⁰⁸ Ministerie OC en W, *Meer dan de som beleidsbrief* (Den Haag: Ministerie OC en W, 2004), 15.

¹⁰⁹ Ministerie OC en W, *Cultuurnota 2005-2008: Meer dan de som*, 5.

¹¹⁰ *Ibidem*, 26.

De focus ligt in deze nota niet op het vergroten van het maatschappelijk bewustzijn van instellingen, zoals bij *Cultuur als confrontatie*, maar op het vergroten van het culturele bewustzijn binnen de samenleving.¹¹¹ Van der Laan is tegen de sterke instrumentele inzet van kunst en pleit voor een benutting van de maatschappelijke effecten van kunst zonder de inzet als politiek instrument. In de nota wordt opvallend genoeg voor meer vrijheid voor de kunsten gepleit. Cultuurbeleid moet, volgens Van der Laan, minder bureaucratisch worden en vooral ruimte scheppen voor artistieke ontwikkeling.¹¹²

§ 3.5. Nota *Meer draagvlak voor cultuur*

Na een vrij abstracte formulering van cultureel ondernemerschap in bovenstaande nota's, is er behoefte aan een bepaalde vorm van concretisering. Voor deze opdracht wordt door het Ministerie van OC en W de Commissie Cultuurprofijt in het leven geroepen. Deze commissie werd gevraagd "concrete aanbevelingen te doen waarmee maatschappelijk draagvlak voor cultuur vergroot en financiering van cultuur versterkt kan worden."¹¹³ In hun rapport *Meer draagvlak voor cultuur* uit 2008 wordt de culturele ondernemer gedefinieerd als iemand die opereert vanuit de eigen artistieke ambities, maar tegelijkertijd rekening houdt met de verkoopbaarheid, toegankelijkheid en publieksvoorkeuren.¹¹⁴ Ondernemerschap is een kwestie van mentaliteit en wordt gezien als een middel dat kan bijdragen aan het versterken van het maatschappelijk en financieel draagvlak voor cultuur. Cultureel ondernemerschap is hierbij expliciet een middel, geen doel op zich.¹¹⁵

De overheid moet in haar beleid, volgens de commissie, voorwaardenscheppend opereren en duidelijk doelstellingen formuleren voor de sturing op ondernemerschap in de sector. De commissie adviseert dat de overheid zich hierbij vooral moet richten op het versterken van culturele organisaties (1) en het versterken van het maatschappelijk draagvlak (2).¹¹⁶

§ 3.6. Cultuurnota 2009-2012: *Kunst van Leven*

In de *Cultuurnota 2009-2012: Kunst van Leven* van minister Ronald Plasterk wordt de zogenaamde BasisInfraStructuur (BIS) geïntroduceerd.

¹¹¹ Ministerie OC en W, *Meer dan de som beleidsbrief*, 2.

¹¹² Ibidem, 3.

¹¹³ Commissie cultuurprofijt, *Meer draagvlak voor cultuur* (Den Haag: Commissie Cultuurprofijt, 2008), 11.

¹¹⁴ Ibidem, 11.

¹¹⁵ Ibidem, 14.

¹¹⁶ Ibidem, 14.

Men gaat hierbij uit van het principe ‘meer geld voor minder projecten.’¹¹⁷ Gelet op de door Winsemius geconstateerde hiërarchie in beleidsdoelen, blijkt in deze nota opnieuw dat financiële of andere bedrijfsmatige argumenten bepalend zijn in subsidieverstrekking en een positieve artistiek-inhoudelijke beoordeling ondergeschikt is.¹¹⁸ Met de komst van de BIS zal de beoordeling door de Raad voor Cultuur veranderen. ‘In 2012 maken artistieke kwaliteit en cultureel ondernemerschap beide deel uit van de beoordelingstrajecten voor de volgende subsidieperiode.’¹¹⁹

Cultureel ondernemerschap is in deze nota opnieuw een speerpunt in het cultuurbeleid.¹²⁰ Duidelijk is dat de overheid vindt dat de culturele sector zelf aan zet is in het kader van cultureel ondernemerschap.¹²¹ Het advies van de Commissie Cultuurprofijs wordt in deze nota dan ook bijna volledig overgenomen. De eigen inkomstennorm wordt, na advies van een speciaal ingerichte werkgroep, gesteld op een eenduidige absolute basisnorm van 17,5% en een relatieve groeinorm van 4% per 4 jaar.¹²² Op dat moment voldoet 80% van de culturele instellingen aan deze minimumnorm.¹²³

§ 3.7. De pijlers van cultureel ondernemerschap

In bovenstaande beleidsnota’s komt naar voren dat cultureel ondernemerschap het streven naar zowel artistiek, zakelijk als maatschappelijk rendement inhoudt. Dit betekent idealiter een kwalitatief hoogstaand product met een groot publieksbereik en bijbehorende inkomsten. Afgeleid van bovenstaand streven, kunnen we drie kerndoelen van cultureel ondernemerschap onderscheiden. Deze doelen zijn het streven naar artistieke kwaliteit (1), het vergroten van het maatschappelijk draagvlak (2) en het vergroten van het financieel draagvlak (3). In het volgende hoofdstuk zal, met behulp van deze drie beleidspijlers, het verschil tussen de invulling van deze doelen in beleid en in de beleidspraktijk worden bekeken.

¹¹⁷ Ministerie OC en W, *Cultuurnota 2009-2012: Kunst van Leven* (Den Haag, Ministerie OC en W, 2008), 4.

¹¹⁸ *Ibidem*, 13.

¹¹⁹ C. Van Eykelburg, et. al., *Eigen inkomstennormen voor de cultuurproducerende instellingen in de basisinfrastructuur* (Den Haag: Ministerie OC en W, 2009), 11.

¹²⁰ Ministerie OC en W, *Cultuurnota 2009-2012: Kunst van Leven*, 4.

¹²¹ *Ibidem*, 31.

¹²² Van Eykelburg, et. al., 10.

¹²³ *Ibidem*, 13.

4. Cultureel ondernemerschap: beleid versus praktijk

In dit hoofdstuk zal ik de resultaten van mijn empirisch onderzoek presenteren, gebaseerd op de onderzoeksdata zoals beschreven in hoofdstuk 1. Er zal worden bekeken hoe de drie beleidsdoelen, het streven naar artistieke kwaliteit (1), het vergroten van het maatschappelijk draagvlak (2) en het vergroten van het financieel draagvlak (3), worden ingevuld in zowel beleid als in het culturele veld. Op deze manier zal duidelijk worden welke verschillen en overeenkomsten er bestaan tussen beleid en de beleidspraktijk. Allereerst zal de invulling in het beleid worden bekeken. Voor deze analyse heb ik gebruik gemaakt van de beleidsnota's en –notities die al in hoofdstuk 3 naar voren zijn gekomen. Vervolgens zal de invulling in de beleidspraktijk worden besproken aan de hand van de analyse van de beleidsplannen en jaarverslagen van podiumkunsteninstellingen. De interviews met Bram de Ronde, Dominique Deutz en Marc Altink dienen als aanvulling op de beleidsplannen en jaarverslagen.¹²⁴ Na de inhoudsanalyse op het niveau van beleidsdoelen, zal aan het einde van het hoofdstuk een paragraaf aan de concrete doelstellingen ofwel prestatie-indicatoren worden gewijd.

§ 4.1. Artistieke kwaliteit

Beleid

In de geanalyseerde beleidsnota's wordt duidelijk dat het rechtsbeginsel artistieke kwaliteit en het artistiek-inhoudelijke oordeel de basis vormen van de cultuurnotasytematiek, ook in het beleidsthema cultureel ondernemerschap.¹²⁵ In lijn met de conclusie van Winsemius komt in *Cultuur als confrontatie* echter al snel naar voren dat dit criterium in het kader van cultureel ondernemerschap niet altijd leidend zal zijn.¹²⁶

Ondanks het feit dat artistieke kwaliteit een veelgenoemd criterium is, blijft een inhoudelijke invulling van het begrip in de nota's uit. Er wordt niet duidelijk wat men precies onder artistieke kwaliteit verstaat. Het blijft een beleidsdoel op een abstract niveau, ook omdat er geen concrete doelstellingen aan worden verbonden.

¹²⁴ Zie hoofdstuk 1 voor een meer uitgebreide uiteenzetting van de gebruikte data.

¹²⁵ Ministerie OC en W, *Cultuurnota 2001-2004: Cultuur als confrontatie*, 14.

¹²⁶ *Ibidem*, 52.

Ter verdediging van het gebrek aan inhoudelijke invulling, beroept men zich op het gedachtegoed van Thorbecke en de onthouding van de overheid in het kwalitatief-inhoudelijk beoordelen van kunst.¹²⁷ De Raad voor Cultuur wordt gezien als verantwoordelijk voor de bepaling van het begrip artistieke kwaliteit en het ministerie gaat in de kwaliteitsbeoordeling volledig af op dit oordeel. Ondanks het uitblijven van een inhoudelijke invulling van het begrip, is in de nota's wel terug te vinden wat de overheid als kenmerken van een kwalitatief hoogstaand aanbod beschouwt. Dit wordt gekenmerkt door diversiteit en variatie. Ook termen als ontwikkeling en experiment worden vaak genoemd in het kader van artistieke kwaliteit.¹²⁸ Vooral nieuwe en jonge makers moeten hiervoor worden aangetrokken.¹²⁹

Artistieke kwaliteit wordt in het beleid vaak verbonden met de vrijheid of autonomie van de maker. Vrijheid speelt ook in cultureel ondernemerschap een rol, al lijkt deze rol net als bij Winsemius soms tegenstrijdig. “Aan het vergroten van de autonomie ligt de overtuiging ten grondslag dat de kwaliteit van de kunst alleen goed tot zijn recht komt wanneer zij in vrijheid kan gedijen [...] Het is de taak van de overheid de vrijheid van de kunst te waarborgen,”¹³⁰ aldus staatssecretaris Van der Laan. In haar nota *Meer dan de som* wordt, in vergelijking met de andere nota's, de meeste aandacht geschonken aan artistieke autonomie en de verbintenis van vrijheid met de kwaliteit van het werk.¹³¹ Maar ook in de nota *Kunst van Leven* wordt autonomie aangehaald. “Alleen in vrijheid beoefend kan kunst een maatschappelijke betekenis vervullen die het genot en nut van een enkele individuele gebruiker overstijgt.”¹³² In de nota *Cultuur als confrontatie* wordt het begrip autonomie het meest zichtbaar tegenstrijdig ingezet. In de uitgangspunten van de beleidsnota komt, zoals in hoofdstuk 3 reeds is besproken, naar voren dat autonomie niet altijd kan worden gehandhaafd in het kader van maatschappelijk draagvlak. Later komt in de nota echter ook naar voren dat autonomie in de beoordeling van de subsidieaanvragen zwaar zal worden gewogen.¹³³ We kunnen concluderen dat de door Winsemius geconstateerde worsteling rondom het grondbeginsel vrijheid ook in cultureel ondernemerschap een rol speelt.

¹²⁷ Ministerie OC en W, *Cultuurnota 2005-2008: Meer dan de som*, 5.

¹²⁸ Ministerie OC en W, *Een ondernemende cultuur*, 5.

¹²⁹ Ministerie OC en W, *Cultuurnota 2009-2012: Kunst van Leven*, 5.

¹³⁰ Ministerie OC en W, *Meer dan de som beleidsbrief*, 1.

¹³¹ *Ibidem*, 24.

¹³² Ministerie OC en W, *Cultuurnota 2009-2012: Kunst van Leven*, 3.

¹³³ Ministerie OC en W, *Cultuurnota 2001-2004: Cultuur als confrontatie*, 10.

Artistiek-inhoudelijke doelen vormen in de culturele praktijk het vertrekpunt en de belangrijke basis van de organisatiestructuur, zo blijkt uit de jaarverslagen en beleidsplannen. “Het streven naar kwaliteit staat voorop”¹³⁴, zo stelt Theatergroep DOX. Het artistieke product, ofwel het aanbod, is datgene wat de geanalyseerde instellingen zien als hun kracht, toegevoegde waarde en onderscheidend vermogen.¹³⁵ Vanuit deze kracht proberen zij andere doelen op maatschappelijk en financieel gebied te bereiken. De focus op het artistieke product is vooral goed te zien in de beleidsplannen en jaarverslagen van producerende instellingen, waar de uiteenzetting van de producties vaak het grootste gedeelte van het verslag beslaat. Bij podia wordt dit minder geaccentueerd. In de plannen wordt duidelijk dat instellingen het merendeel van hun tijd, geld, creativiteit en activiteiten richten op het artistieke product en de artistieke ontwikkeling.

Parallel met het overheidsbeleid is in de beleidsplannen te zien dat men vooral vernieuwing en de ontwikkeling van nieuw talent van belang acht in het op peil houden van de artistieke kwaliteit. Alle producerende instellingen doen aan een vorm van talentontwikkeling. “De werkplaats vervult een belangrijke rol als wegbereider en vertolker van de noodzaak tot artistiek experiment,”¹³⁶ aldus hetveem theater. Veel instellingen maken gebruik van een combinatie van nieuw talent en ervaren makers.¹³⁷ Dit heeft, naast met artistieke kwaliteit, ook te maken met de vergroting van het publieksbereik. Hier zal ik in de tweede paragraaf op terugkomen.

Om artistieke kwaliteit en een artistieke ontwikkeling te kunnen bewerkstelligen, is het voor instellingen belangrijk dat de maker autonoom te werk kan gaan. Vrijheid speelt voor de instellingen een zeer belangrijke rol. In beleidsplannen spreekt men doorgaans niet letterlijk van autonomie, maar wordt vrijheid wel aangestipt. Een voorbeeld is Theatergroep DOX: “de makers streefden naar een kwaliteit die voldeed aan hun eigen ambitie.”¹³⁸ Ook hetveem theater geeft aan dat zij het als haar kerntaak ziet theatertalent artistiek en vooral autonoom te ontwikkelen.¹³⁹

Net als in de overheidsnota’s wordt artistieke kwaliteit in het instellingsbeleid nauwelijks gedefinieerd.

¹³⁴ Theatergroep DOX, *DOX 05 08 Beleidsplan* (Utrecht: Theatergroep DOX, 2004), 3.

¹³⁵ Hetveem theater, *Beleidsplan 2005-2008* (Amsterdam: hetveemtheater, 2004), 3.

¹³⁶ *Ibidem*, 7.

¹³⁷ *Ibidem*, 6.

¹³⁸ Theatergroep DOX, *DOX 05 08 Beleidsplan*, 1.

¹³⁹ Hetveem theater, *Beleidsplan 2005-2008*, 5.

Argumentatie over artistiek-inhoudelijke keuzes is dan ook niet terug te vinden in de beleidsplannen of jaarverslagen. Dit onderschrijft de veronderstelling dat men in de sector een bepaalde consensus heeft bereikt over wat artistieke kwaliteit inhoudt. Het begrip kwaliteit lijkt niet ter discussie te staan in de sector.

De culturele praktijk – interviews

Het feit dat het streven naar artistieke kwaliteit een prioriteit is voor culturele organisaties, wordt bevestigd in de interviews. Zowel Dominique Deutz (Schouwburg Amstelveen) als Bram de Ronde (Ro Theater) stellen dat in de strategie het artistieke product of de artistieke waarde centraal staat. Volgens De Ronde ligt in de autonomie van de kunstenaar de kracht van het artistieke product. Marc Altink bevestigt dat een culturele organisatie werkt vanuit het artistieke proces, ofwel het voortbrengingsproces van het artistieke product. Alle andere organisatieonderdelen als marketing en goede besturing zijn hieraan ondersteunend.

Kwaliteit staat als begrip niet ter discussie. In de interviews blijkt dat men vooral moeite ervaart met het concretiseren van een bepaalde kwaliteit of waarde en hoe dit in woorden kan worden gevangen. In de sector is sprake van een groot bewustzijn over het belang van inzicht in je waarde als organisatie, ook in het licht van ondernemerschap. In de interviews komt naar voren dat het denken vanuit de waarde en de inzet van deze waarde nog sterk in ontwikkeling is.

§ 4.2. Maatschappelijk draagvlak

Beleid

Maatschappelijk draagvlak heeft te maken met de betrokkenheid van een instelling bij de samenleving. In dit doel vinden de meer publieksgerichte rechtsbeginselen als ontplooiing en gelijkheid hun weg binnen cultureel ondernemerschap. Dit beleidsdoel blijft minder abstract dan artistieke kwaliteit, mede door de meer uitgebreide inhoudelijke invulling en de concrete doelstellingen die eraan worden verbonden.¹⁴⁰ De belangrijkste doelstellingen zijn het vergroten van het totaal aantal bezoekers en het vergroten van de bezettingsgraad per voorstelling. Dergelijke kwantitatieve maatstaven (output) zijn ook de belangrijkste prestatie-indicatoren van een vergroot maatschappelijk draagvlak.¹⁴¹

¹⁴⁰ Ministerie OC en W, *Cultuurnota 2009-2012: Kunst van Leven*, 5.

¹⁴¹ Ministerie OC en W, "Inrichtingseisen subsidieaanvraag Basisinfrastructuur 2009-2012." [2007] *Inrichtingseisen subsidieaanvraag* – 19-06-2010
<http://www.cultuursubsidie.nl/downloads%20OCW/Inrichtingseisen%20subsidieaanvraag%202009-2012.pdf>

“Zelffinanciering is tevens een graadmeter voor maatschappelijk draagvlak van een culturele instelling. [...] Er bestaat een verband tussen het versterken van het maatschappelijke draagvlak voor cultuur en het vergroten van de financieringsbasis van culturele instellingen.”¹⁴² Dit verband zorgt ervoor dat ook de eigen inkomstennorm als criterium voor maatschappelijk draagvlak kan worden gezien.

Kwaliteit, zo valt te lezen in de nota *Meer dan de som*, houdt niet meer alleen de artistiek-inhoudelijke beoordeling in, maar ook het maatschappelijk bereik en doelmatigheid.¹⁴³ In hoofdstuk 3 kwam al naar voren dat alleen het inzetten op artistieke kwaliteit in cultureel ondernemerschap niet meer voldoende is.¹⁴⁴ In alle nota's wordt dan ook aandacht besteed aan de noodzakelijk geachte verankering van het artistieke aanbod in de maatschappij. De sleutel van het beleid over cultureel ondernemerschap is de verbintenis van het artistieke product met de omgeving.¹⁴⁵ Dit is niet alleen de verbintenis met het publiek, maar ook de verbintenis met andere maatschappelijke sectoren.¹⁴⁶ Het aanbod moet een weg vinden bij het gewenst groot en gevarieerd publiek.¹⁴⁷ De sector krijgt in het beleid een grote eigen verantwoordelijkheid in de opbouw van dit publiek. De vergroting van de maatschappelijke verankering kan volgens de overheid geschieden door inhoudelijk te vernieuwen en beter in te spelen op de actualiteit.¹⁴⁸ In meerdere nota's komt naar voren dat de overheid vooral kansen ziet voor experiment en nieuw aanbod dat een nieuw publiek kan aanspreken.¹⁴⁹ Verderop in deze paragraaf zal uit de interviews blijken waarom deze uitspraak paradoxaal blijkt in de culturele praktijk.

Het feit dat een vergroot publieksbereik niet altijd samen gaat met het algemene beleidsdoel van artistieke kwaliteit, zoals Winsemius al aangaf, wordt in het beleid zijdelings aangestipt. “Een cultureel ondernemer bevindt zich in een spanningsveld tussen enerzijds artistieke ambities en anderzijds verkoopbaarheid, toegankelijkheid en publieksvoorkeuren.”¹⁵⁰ Er wordt verder niet ingegaan op de inhoudelijke beleidsconsequenties van dit dilemma. Later wordt wel gesteld dat een kwalitatief hoogstaand aanbod tevens een groot publieksbereik kan hebben.¹⁵¹

¹⁴² Commissie cultuurprofijt, *Meer draagvlak voor cultuur*, 12-14.

¹⁴³ Ministerie OC en W, *Cultuurnota 2005-2008: Meer dan de som*, 15.

¹⁴⁴ Ministerie OC en W, *Een ondernemende cultuur*, 11.

¹⁴⁵ Ministerie OC en W, *Cultuurnota 2009-2012: Kunst van Leven*, 11.

¹⁴⁶ *Ibidem*, 31.

¹⁴⁷ Ministerie OC en W, *Cultuurnota 2001-2004: Cultuur als confrontatie*, 14.

¹⁴⁸ Commissie cultuurprofijt, *Meer draagvlak voor cultuur*, 24.

¹⁴⁹ Ministerie OC en W, *Een ondernemende cultuur*, 10 en Ministerie OC en W, *Cultuurnota 2001-2004: Cultuur als confrontatie*, 48.

¹⁵⁰ Ministerie OC en W, *Een ondernemende cultuur*, 4.

¹⁵¹ *Ibidem*, 8-9.

Een vergroot publieksbereik wordt in de nota *Kunst van Leven* zelfs gezien als een aanwinst voor de artistieke kwaliteit. “Juist door een zo groot mogelijke deelname aan het culturele leven ontstaat ruimte voor excellentie en innovatie.”¹⁵²

De culturele praktijk – beleidsplannen en jaarverslagen

Met de komst van cultureel ondernemerschap moet de focus van instellingen niet meer puur op het artistieke product liggen, maar ook op het creëren van maatschappelijk draagvlak. Hoewel het artistieke product de basis blijft van de organisatiestructuur, is in de beleidsplannen een belangrijke tendens te ontdekken in de manier waarop instellingen hun producten en gehele organisatie proberen te verbinden aan de maatschappij. Men is bezig, naast een productgerichte, ook klantgerichte houding te ontwikkelen. Niet voor niets groeit hierdoor de invloed van marketing in de sector en wordt er veel geschreven over publiekswerving. “Het is van groot belang te investeren in innovatieve vormen van kunst- en cultuurmarketing,”¹⁵³ zo stelt Stadsschouwburg Velsen. Het vertrekpunt blijft echter het artistieke product waar men een publiek bij zoekt, of zoals het Ro Theater dit verwoordt: “zoek vanuit de voorstellingen aansluiting bij de interesse en de vraag van de doelgroep.”¹⁵⁴

Niet alleen in de marketing, maar ook inhoudelijk is te zien dat men in zekere mate wel rekening probeert te houden met het publiek en hen meer wil betrekken bij het product. Voorbeelden hiervan zijn te zien bij hetveem theater: “deze producties waren in principe publieksgerichter”¹⁵⁵ of bij Theatergroep DOX: “de inhoud van de productie wordt in dialoog met de jongeren ontwikkeld en sluit aan bij hun belevingswereld.”¹⁵⁶ Het Ro Theater heeft elk seizoen een stadsproject waarin stadsbewoners participeren.

Om maatschappelijk draagvlak te kunnen creëren, is het van belang dat er meer inzicht komt in de markt en de klant. Het is opvallend dat alle geanalyseerde instellingen, met uitzondering van Stadsschouwburg Velsen, hier mee bezig zijn en een publieksonderzoek lieten uitvoeren. Deze onderzoeken waren bedoeld om het gedrag van de bezoekers in kaart te brengen om hier concrete (marketing)acties aan te kunnen verbinden en tevens om inzicht te krijgen in de klanttevredenheid.

¹⁵² Ministerie OC en W, *Cultuurnota 2009-2012: Kunst van Leven*, 4.

¹⁵³ Stadsschouwburg Velsen, *Beleidschets 2008-2011* (IJmuiden: Stadsschouwburg Velsen, 2007), 7.

¹⁵⁴ Ro Theater, *Jaarplan 2009* (Rotterdam: Ro Theater, 2008), 21.

¹⁵⁵ Hetveem theater, *Jaarverslag 2007* (Amsterdam: Hetveem theater, 2006), 1.

¹⁵⁶ Theatergroep DOX, *DOX 05 08 Beleidsplan*, 1.

Bij het Stut Theater is het onderzoek specifiek gericht op de effecten van de voorstellingen op het publiek, zij zijn hiermee duidelijk bezig met hun maatschappelijke verankering en waarde.¹⁵⁷

De verbintenis van de organisatie met de maatschappij komt ook in de missie en de hieraan gerelateerde doelen naar voren. In deze doelen geven instellingen aan wat zij met hun aanbod binnen de samenleving wensen te bereiken. “De Stadsschouwburg Velsen wil met haar aanbod mensen verrassen, vermaken en verbazen [...] en met elkaar verbinden. Culturele beleving is immers van onschatbare waarde voor de saamhorigheid in de samenleving.”¹⁵⁸ Bij het buurttheater Stut en Theatergroep DOX, organisaties die hun bestaansrecht ontleen aan de samenleving waarin zij opereren, staat de maatschappelijke waarde zelfs meer op de voorgrond dan artistieke kwaliteit. Dit is ook bij de podia te zien. Zij besteden in hun plannen doorgaans meer aandacht aan de publieksgerichte doelen dan aan de artistiek-inhoudelijke doelen.

Het is opvallend te noemen dat publieksgerichte doelen en artistiek-inhoudelijke doelen nog veelal worden gescheiden in het aanbod. Dit is te zien aan de manier waarop instellingen met hun producten ofwel vooral artistieke autonomie en ontwikkeling nastreven ofwel vooral meer publieksbereik willen bewerkstelligen. Hoewel kwaliteit voorop blijft staan, zijn doelen als artistieke autonomie en ontwikkeling in sommige producten meer prioriteit dan in anderen. Een voorbeeld is te zien bij hetveem theater: “werkplaatsactiviteiten trekken vanwege hun onderzoeks- en ontwikkelingsfunctie een specifiek publiek van collega’s, vakspecialisten en specifiek geïnteresseerden. Productiehuis activiteiten betreffen voorstellingen van meer ervaren makers die in principe een groter publiek trekken.”¹⁵⁹ Kijkend naar de conclusies van Winsemius, is de splitsing van publieksgerichte en aanbodgerichte producten een interessant compromis. Dit compromis zal in de conclusie meer uitgebreid worden besproken.

De spanning rondom artistieke vrijheid dat in het beleid kort werd aangestipt, wordt in sommige beleidsplannen letterlijk benoemd. “Door de toenemende druk uit het veld om te ‘scoren,’ dreigen ontwikkel- en onderzoeksprojecten gemarginaliseerd te worden. Dit is een zorgwekkende en gevaarlijke ontwikkeling,”¹⁶⁰ aldus hetveem theater. Andere voorbeelden zien we indirect bij Theatergroep DOX.

¹⁵⁷ Stut Theater, *Stut: jaarverslag 2008* (Utrecht: Stut Theater (in de wijk), 2009), 12.

¹⁵⁸ Stadsschouwburg Velsen, *Beleidschets 2008-2011*, 2.

¹⁵⁹ Hetveem theater, *Beleidsplan 2005-2008*, 3.

¹⁶⁰ *Ibidem*, 3.

Eerder in deze paragraaf kwam al naar voren dat DOX de inhoud van haar producties in dialoog met jongeren, naast spelers ook de belangrijkste publieksgroep, wordt ontwikkeld.¹⁶¹ Opvallend is dat men dit bij DOX ook moet rijmen met de ambitie van de maker, zoals in paragraaf 4.1. naar voren kwam, waaruit juist meer autonomie spreekt. Het dilemma van autonomie versus publiekswensen komt bij alle organisaties in meer of mindere mate naar voren.

De culturele praktijk - interviews

Uit de interviews blijkt dat het belang van maatschappelijk draagvlak goed is doorgedrongen in de sector. Met artistieke kwaliteit als basis is het werken vanuit de klant echter geen vanzelfsprekendheid in het culturele veld, stelt Bram De Ronde. Net als Dominique Deutz geeft hij aan dat het klantgericht werken in de huidige tijd echter noodzakelijk is en dat de gehele sector zich hier ook wel degelijk bewust van is. Dominique Deutz ziet echter nog te vaak dat “gezelschappen met hun rug naar de wereld opereren.”¹⁶² In de verbintenis tussen product en klant ziet zij vooral een taak voor de marketing.

Het exclusief werken vanuit het artistieke gedachtegoed is volgens De Ronde: “een beperkte manier van denken [...] die in het huidige tijdsgewricht niet meer voldoende is. Mensen in de theatersector zijn erg bezig met hoe je dat op een andere manier kan benaderen.”¹⁶³ Dit vergrote bewustzijn van het belang van publiekswensen binnen de sector heeft, volgens de Ronde, vooral met verandering in het overheidsbeleid te maken. Door doelstellingen als de eigen inkomstennorm wordt de sector gedwongen zich meer te richten op het publiek.

In de interviews komt het dilemma tussen het behalen van een groot publiekbereik en artistieke autonomie nog sterker dan in de beleidsplannen naar voren. De Ronde verwoordt het dilemma als volgt: “Waar ik en al mijn collega’s mee worstelen is: hoe ga je de balans vinden tussen aan de ene kant de autonomie van de kunstenaar, waarin de kwaliteit van het werk ligt, en aan de andere kant de verbinding tussen de voorstelling en het publiek maken.”¹⁶⁴ Ook Dominique Deutz vindt het belangrijk dat gesubsidieerde gezelschappen zich kunnen concentreren op het artistieke product en niet lastig worden gevallen met concessies om het publiek te bereiken.

¹⁶¹ Theatergroep DOX, *DOX 05 08 Beleidsplan*, 1.

¹⁶² D. Deutz, *Interview* (Amstelveen: 27 Mei 2010), bijlage.

¹⁶³ B. de Ronde, *Interview* (Rotterdam: 12 Mei 2010), bijlage.

¹⁶⁴ *Ibidem*.

Maar zij ziet wel degelijk een taak voor gezelschappen om het publiek met marketing meer te betrekken bij het product. Ook Marc Altink bevestigt het dilemma en stelt dat instellingen waarschijnlijk succesvoller zouden zijn als zij meer producten zouden leveren waar het publiek om vraagt. Volgens Altink wil een culturele organisatie dit niet en moet zij dit ook niet willen. Instellingen moeten hun eigen identiteit niet verloochenen. “Het is niet: u vraagt, wij draaien.”¹⁶⁵

Bij het Ro Theater is een goed voorbeeld te zien van de manier waarop een dergelijk dilemma in de praktijk uitpakt. Het Ro Theater is belast met verschillende beleidsdoelen vanuit de rijksoverheid. Het geschetste dilemma is het best te zien bij de doelstellingen ‘talentontwikkeling’ en ‘het vergroten van het publieksbereik.’ De Ronde geeft aan dat het Ro Theater aan artistieke ontwikkeling werkt door nieuwe jonge (regie)talenten de kans te geven met het gezelschap te werken. Een vorm van autonomie is in dit proces van groot belang. Voor onbekende makers en meer experimentele voorstellingen is echter beduidend minder publieksbelangstelling dan voor bekende makers of stukken. De Ronde: “De opdracht talentontwikkeling betekent dat je een jonge maker de kans moet geven een stuk te maken waarvan hij vindt dat het in zijn eigen ontwikkeling past. Terwijl als je een groot publiek wil bereiken je een bekend stuk met bekende acteurs zou moeten kiezen.”¹⁶⁶. Een dergelijke constatering toont aan dat het idee vanuit het beleid over het aantrekken van nieuw publiek met experiment, zoals eerder in deze paragraaf naar voren kwam, in de praktijk paradoxaal blijkt. Het is zeer lastig om tegelijkertijd aan talentontwikkeling en het vergroten van het publieksbereik te werken. Uiteindelijk koos het Ro Theater ervoor, net als hetveem theater, om beide doelstellingen te splitsen en haar voorstellingen te verbinden aan specifiek één beleidsdoel. Zo wordt met de familievoorstelling vooral gestreefd naar het vergroten van het publieksbereik en de eigen inkomsten. Bij andere voorstellingen staat vooral talentontwikkeling centraal en wordt meer gelet op de artistieke autonomie dan op de bezoekersaantallen. Dit betekent overigens niet dat beide doelstellingen elkaar per definitie uitsluiten, maar men maakt hierin wel degelijk één doel tot speerpunt.

¹⁶⁵ M. Altink, *Interview* (Arnhem: 19 mei 2010), bijlage.

¹⁶⁶ B. de Ronde, *Interview* (Rotterdam: 12 Mei 2010), bijlage.

§ 4.3. Financieel draagvlak

Beleid

In tijden van economische crisis kan ook de culturele sector niet ontkomen aan ingrijpende bezuinigingen en worden instellingen gedwongen na te denken over alternatieve manieren van financiering.¹⁶⁷ Financieel draagvlak heeft in de beleidsnota's alles te maken met eigen verantwoordelijkheid van instellingen en het op eigen benen kunnen staan.¹⁶⁸ Het wordt gezien als een teken van professionaliteit.¹⁶⁹ Het beleid is erop gericht instellingen minder subsidieafhankelijk te maken. Ook wordt meer financieel draagvlak gezien als iets dat kan bijdragen aan het uitvoeren van de missie van een instelling.¹⁷⁰

Financieel draagvlak is een beleidsdoel dat vrij gemakkelijk te concretiseren is. De belangrijkste concrete doelstelling is het vergroten van het percentage eigen inkomsten ten opzichte van de totale inkomsten.¹⁷¹ Deze doelstelling werd al eerder ook aan het maatschappelijk draagvlak verbonden. De prestatie-indicator, de eigen inkomstennorm, werd door Van der Ploeg gesteld op 15%, later door Plasterk op 17,5%. De overheid eist van gesubsidieerde instellingen een dergelijk percentage, omdat van hen wordt verwacht dat zij over een bepaald maatschappelijk draagvlak beschikken en dit in inkomsten kunnen vertalen.¹⁷² Opnieuw wordt het verband tussen financieel en maatschappelijk draagvlak geaccentueerd.

Naast het vergroten van de publieksinkomsten, wordt in het beleid ook veel belang gehecht aan het werven van sponsoren, mecenasen en donateurs in het versterken van het financieel draagvlak.¹⁷³ Ook hier wordt het verband tussen financieel en maatschappelijk draagvlak gelegd. “Donateurs [...] zijn de ambassadeurs van de instelling en vormen als het ware de stille krachten die de instelling in de samenleving draagvlak verlenen.”¹⁷⁴

De culturele praktijk – beleidsplannen en jaarverslagen

Het belang van het vergroten van de eigen inkomsten is voor alle instellingen duidelijk. Meer financieel draagvlak betekent voor hen ook een meer onafhankelijke positie ten opzichte van de overheid.

¹⁶⁷ E. Holterhues, “Van moeizaam huwelijk naar vruchtbare relatie” *Boekman 82: Community Art* (2010):98-100, 99.

¹⁶⁸ Ministerie OC en W, *Cultuurnota 2009-2012: Kunst van Leven*, 4.

¹⁶⁹ Ministerie OC en W, *Een ondernemende cultuur*, 13,19.

¹⁷⁰ Commissie cultuurprofijs, *Meer draagvlak voor cultuur*, bijlage p. 3.

¹⁷¹ Ministerie OC en W, *Een ondernemende cultuur*, 27.

¹⁷² Ministerie OC en W, *Cultuurnota 2009-2012: Kunst van Leven*, 41.

¹⁷³ Ministerie OC en W, *Een ondernemende cultuur*, 27.

¹⁷⁴ *Ibidem*.

De verschuiving van de focus van subsidie naar eigen inkomsten kost tijd en is nog niet vanzelfsprekend in de sector.¹⁷⁵ In de beleidsplannen is te zien dat men zich nog sterk richt op de overheid als financier. Zo geven veel instellingen in hun plannen aan dat zij extra overheidssteun nodig hebben om hun eigen en taakgerichte ambities te kunnen verwezenlijken. Een voorbeeld is het RO Theater: “De Raad van Toezicht is van mening dat verruiming van de financiële middelen noodzakelijk is om de reeds ingezette ontwikkeling met betrekking tot uitvoering van de nieuwe beleidstaken te kunnen voortzetten.”¹⁷⁶ Een ander voorbeeld is Theatergroep DOX: “In de ontwikkeling van de komende kunstenplanperiode zal voor de ontwikkeling van DOX en de ambitie om zelf te produceren een verhoging van de structurele bijdrage noodzakelijk zijn.”¹⁷⁷

Het vergroten van het financieel draagvlak wordt niet letterlijk als doel genoemd in de beleidsplannen en jaarverslagen. Nergens wordt duidelijk dat instellingen daadwerkelijk op het vergroten van het financieel draagvlak sturen. Alleen in de begroting zijn de verwachtingen van instellingen op dit gebied terug te vinden. Instellingen richten zich in de plannen vooral op de artistieke kwaliteit en de vergroting van het maatschappelijk draagvlak. Financieel draagvlak wordt hier als direct gevolg van gezien in de manier waarop meer publiek ook meer inkomsten betekent. Financieel draagvlak is hiermee vooral op de achtergrond en indirect een belangrijke prioriteit.

De meest instellingen proberen de inkomstenstroom te vergroten door zich te richten op publiekswerving. Sponsoring is duidelijk in opkomst, maar wordt door de kredietcrisis bemoeilijkt. Voor sommige instellingen zijn sponsoren al een belangrijke inkomstenbron, zoals bij de Schouwburg Amstelveen te zien is. Bij anderen is dit minder het geval, zoals bij het Ro Theater.

De culturele praktijk – interviews

Het feit dat financieel draagvlak van een dergelijk concrete eis als de eigen inkomstennorm is voorzien, zorgt ervoor dat er beduidend minder discussie over bestaat dan over de andere meer abstracte beleidsdoelen. Net als in de beleidsplannen wordt in de interviews vooral de nadruk gelegd op het artistieke product en de verbintenis van dit product met de samenleving. Indirect is financieel draagvlak wel onderdeel van het spanningsveld dat in de andere beleidsdoelen werd geconstateerd.

¹⁷⁵ Altink, Franssen en Scholten, 82.

¹⁷⁶ Ro Theater, *Jaarplan 2009*, 1.

¹⁷⁷ Theatergroep DOX, *DOX 05 08 Beleidsplan*, 10.

Door de verbintenis tussen een groter publieksbereik en meer eigen inkomsten, is het financieel draagvlak ook onderdeel van het eerder besproken dilemma.

§ 4.4. De drie beleidsdoelen meetbaar?!

In bovenstaande analyse ben ik al kort ingegaan op de concrete doelstellingen behorend tot de beleidsdoelen. Gelet op de uitspraak van Winsemius, dat spanning vooral ontstaat in het omzetten van abstracte beleidsdoelen naar concrete beleidsvoornemens, is het voor dit onderzoek belangrijk dit nader te bekijken. Op deze manier kan tevens worden bekeken hoe het slagen van beleid wordt verantwoord en beoordeeld.

In de beleidsnota's kwam al naar voren dat artistieke kwaliteit als enige beleidsdoel niet van concrete doelstellingen is voorzien. Het behalen van de andere twee beleidsdoelen wordt getoetst aan de hand van outputmaatstaven, waarvan de bezoekersaantallen, de bezettingsgraad en de eigen inkomsten de meest voorkomende zijn.¹⁷⁸ Dergelijke resultaten zijn in het jaarverslag van alle instellingen terug te vinden. Net als in het onderzoek van Winsemius, beperkt de overheid zich tot het meten van directe effecten.¹⁷⁹

De beoordeling op output is niet vanzelfsprekend te noemen, gezien het feit dat in het beleid inhoudelijk vooral outcome, ofwel de sociaal-maatschappelijke effecten van het artistieke product, de nadruk krijgt. Deze vraag stelt ook Bram de Ronde zich. Hij stelt dat inkomstenstromen niet voldoende zijn als maatstaf voor het behalen van maatschappelijke doelen. Inkomstenstromen ziet hij als relevant voor de eigen inkomstennorm, maar andere taken als cultuurparticipatie moeten op een andere manier worden gemeten. Terecht merkt ook Dominique Deutz op: "Kwantitatief is gewoon een rechte telling, een hoeveelheid. Kwalitatief, daar zit vaak een waardering onder. Iets wat gewaardeerd moet worden, wordt op verschillende plekken verschillend gewaardeerd."¹⁸⁰

In de interviews wordt duidelijk dat het kwantificeren van de outcome door instellingen als lastig wordt ervaren. In de beleidspraktijk is merkbaar dat er door de overheid nauwelijks concrete richtlijnen zijn gecreëerd waar instellingen aan moeten voldoen en op worden afgerekend.

¹⁷⁸ Ministerie OC en W, Inrichtingseisen subsidieaanvraag Basisinfrastructuur 2009-2012.

¹⁷⁹ Winsemius, 112.

¹⁸⁰ D. Deutz, *Interview* (Amstelveen: 27 Mei 2010), bijlage.

De Ronde: “Op grond waarvan gaan wij beslissen welk deel van de subsidie we aan talentontwikkeling gaan besteden en welk deel aan publieksbereik? [...] Wij gaan dat zelf bepalen [...] Wanneer OC en W nu vindt dat wij genoeg aan talentontwikkeling hebben gedaan, daar wordt ons geen handreiking voor gedaan.”¹⁸¹ Het gevolg is dat instellingen zelf bepaalde streefwaarden aan de meer abstracte doelen (outcome) als sociale cohesie of talentontwikkeling gaan verbinden. Het aantonen van een geslaagd beleidsdoel, in het kader van subsidielegitimering, wordt hiermee voor een groot gedeelte overgelaten aan de instellingen zelf.

In het volgende hoofdstuk zullen bovenstaande resultaten worden geduid in een tweetal overkoepelende knelpunten, die aan de basis staan van de spanning in de uitvoering van overheidsbeleid in de praktijk in cultureel ondernemerschap.

¹⁸¹ B. de Ronde, *Interview* (Rotterdam: 12 Mei 2010), bijlage.

5. Knelpunten in de praktische beleidsuitvoering

In het vorige hoofdstuk is naar voren gekomen dat de belangrijkste pijlers van cultureel ondernemerschap in meer of minder mate zijn geïmplementeerd in de organisatiestructuur van culturele instellingen. Voor veel instellingen is het geen probleem in zekere mate aan de geïsoleerde beleidsdoelen te voldoen. Zoals is gebleken, ontstaat de spanning echter vooral in de interactie tussen en de implementatie van alle drie de doelen binnen één culturele organisatie.

Op basis van de resultaten van hoofdstuk 4 onderscheid ik twee knelpunten, die de belangrijkste oorzaak vormen van de spanning in de uitvoering van het beleid over cultureel ondernemerschap in de praktijk. Deze knelpunten zijn tegenstrijdigheid en concretisering. Zij uiteten zich in de drie stadia van het beleidsproces, namelijk in de beleidsvorming, -uitvoering en de -evaluatie.

§ 5.1. Tegenstrijdigheid

In de implementatie van de beleidsdoelen van de rijksoverheid op het gebied van cultureel ondernemerschap, wordt door instellingen gestreefd naar een combinatie van artistieke en publieksgerichte (maatschappelijke) doelen. Op het niveau van beleidsdoelen, intenties die abstract en algemeen zijn geformuleerd, is opvallend veel overeenstemming te ontdekken tussen beleidsmakers en de beleidspraktijk. Dit is te zien aan de grote inhoudelijke overeenkomst die bestaat tussen de beleidsnota's van de overheid en de beleidsplannen en jaarverslagen van podiumkunstinstanties. In deze plannen komen de algemene beleidsdoelen als artistieke kwaliteit en het vergroten van het maatschappelijk draagvlak vaak letterlijk naar voren. Er is zelfs nauwelijks een scheiding te maken tussen de doelen die instellingen vanuit het beleid krijgen opgelegd en hun eigen ambities. Naast het feit dat dit de grote invloed van de overheid op het instellingsbeleid aantoont, valt vooral de overeenstemming tussen de verschillende partijen op. De conclusie dat er overeenstemming over algemene beleidsdoelen tussen beleidsmakers en de praktijk bestaat, vertoont parallellen met de conclusies van Aletta Winsemius. Zij stelt dat algemene uitgangspunten van beleid, die in dit beleidsthema terugkomen in de beleidsdoelen, op veel draagvlak kunnen rekenen en er op dit vlak vaak consensus bestaat tussen beleidsmakers en de praktijk.¹⁸² Zoals in paragraaf 2.2. naar voren kwam, wijt Winsemius deze consensus aan verschillende oorzaken.

¹⁸² Winsemius, 119.

In cultureel ondernemerschap wordt de consensus, mijns inziens, vooral door de vaagheid en brede formulering van de beleidsdoelen veroorzaakt. Dit zou tevens verklaren waarom er in de fase van beleidsuitvoering alsnog problemen ontstaan.

Hoewel er uit de algemene beleidsuitgangspunten vooral overeenstemming en consensus lijkt te spreken, wordt deze harmonie in de beleidsuitvoering ruw verstoord. In deze fase zien instellingen zich, door de tegenstrijdigheid in de beleidsdoelen, gedwongen tot keuzes en het stellen van prioriteiten. In deze strijd staat de artistieke autonomie, wat gezien wordt als cruciaal voor het streven naar artistieke kwaliteit, centraal. Dit doel botst op doelstellingsniveau met de beleidsdoelen financieel en maatschappelijk draagvlak. Waar op algemeen niveau overeenstemming was, blijken de doelstellingen het vergroten van het publieksbereik en de eigen inkomsten niet altijd te rijmen met de artistieke autonomie. Waar deze spanning in de beleidsplannen en jaarverslagen slechts minimaal naar voren komt, wordt de invloed van deze strijd op de dagelijkse praktijk in de interviews echt duidelijk. Net als bij Winsemius ontstaat ook in het kader van cultureel ondernemerschap in de beleidsuitvoering een spanning die te maken heeft met het grondbeginsel vrijheid, ofwel de artistieke autonomie. Men ervaart een dilemma in het gelijktijdig behalen van de drie belangrijkste beleidsdoelen en hun doelstellingen van cultureel ondernemerschap, die zowel aanbod- als vraaggericht zijn. In de omgang met dit dilemma maken instellingen soms letterlijk een onderscheid tussen meer marktgerichte en meer artistiek-inhoudelijke producten. Wat een dergelijke keuze zegt over de mate van spanning in het beleidsthema cultureel ondernemerschap, zal in de conclusie worden besproken.

§ 5.2. Prestatieafspraken en concretisering

Naast tegenstrijdigheid in beleidsdoelen, is in het beleidsthema cultureel ondernemerschap nog een tweede knelpunt dat spanning veroorzaakt. Deze spanning heeft te maken met een vorm van concretisering. Uit de analyse in hoofdstuk 4 werd al duidelijk dat zowel beleidsmakers als instellingen de meer abstracte doelen, ofwel de outcome, nauwelijks SMART maken. Er worden te weinig concrete streefwaarden of doelstellingen verbonden aan de algemene beleidsdoelen. Niet voor niets is er een roep uit het veld om een politiek beleidskader waarin beoordelingen moeten plaatsvinden.¹⁸³

¹⁸³ Raad voor Cultuur, "Spiegel van cultuur." [2004] *Raad voor Cultuur* – 01-08-2010
http://www.cultuur.nl/adviezen_cultuurnota_0508.php?id=21

In hoofdstuk 4 bleek dat vooral de meer abstracte beleidsdoelen als artistieke kwaliteit en maatschappelijk draagvlak concrete doelstellingen of prestatieafspraken missen. Het valt op dat deze beleidsdoelen, die door de instellingen vooral worden benadrukt in hun beleid, in abstractie gehuld blijven. Vooral artistieke kwaliteit blijft nu op het niveau van algemeen beleidsdoel hangen. Voor maatschappelijk draagvlak geldt dit in mindere mate, al is zij nu ook minimaal voorzien van doelstellingen.

Het belangrijkste gevolg van het gebrek aan concrete doelstellingen is dat voor instellingen vaak onduidelijk is wanneer de beleidsdoelen door de overheid als behaald kunnen worden beschouwd. De sector probeert hier nu zelf een invulling aan te geven door eigen streefwaarden of prestatie-indicatoren te formuleren. De onduidelijkheid zorgt voor een spanningsveld. In de instellingsplannen en in de interviews is te zien dat het, naast voor de overheid, ook voor instellingen zelf lastig is om een bepaald abstractieniveau te overstijgen. Derhalve worden beleidsdoelen door instellingen nu nog puur op output, ofwel op het aantal bezoekers, voorstellingen en het percentage eigen inkomsten, verantwoord en tevens beoordeeld door de overheid.

Bovenstaande constatering toont een interessante parallel met het onderzoek van Aletta Winsemius. Zij stelt dat doelen van artistiek-inhoudelijke aard, die vrijheid representeren, in de beleidsinhoud nauwelijks een plek vinden. Dit is ook te zien bij cultureel ondernemerschap, waarin artistieke kwaliteit als enige beleidsdoel van geen enkele concrete doelstelling wordt voorzien. Het gebrek aan invulling van artistieke kwaliteit en in mindere mate ook van maatschappelijk draagvlak, veroorzaakt een gevoel van hiërarchie in de doelen. Artistieke kwaliteit lijkt in het beleid een minder belangrijke rol te spelen dan de andere beleidsdoelen. Deze hiërarchie viel in het onderzoek van Winsemius ook negatief uit voor de artistieke kwaliteit. Dit stuit op weerstand in de culturele praktijk en veroorzaakt hierdoor een spanning in de praktische uitvoering van beleid.

Het feit of de huidige outputcriteria of beleidsdoelstellingen daadwerkelijk een goede graadmeter zijn voor de beleidsdoelen van cultureel ondernemerschap, is een andere maar ook zeer relevante vraag. Een goed voorbeeld is maatschappelijk draagvlak, een inhoudelijk rijke term, die in het beleid wordt gereduceerd tot publieksaantallen en eigen inkomsten. Kijkend naar het beleid lijken publieksaantallen en eigen inkomsten overkoepelend symbool te staan voor ondernemerschap. De vraag rijst wat het aantal voorstellingen of het aantal bezoekers nu precies over cultureel ondernemerschap of over maatschappelijk draagvlak zegt.

De overheid richt zich in het beleid nog teveel op aspecten die concreet en meetbaar zijn. Zoals in hoofdstuk 2 al duidelijk werd, stelt ook de Raad voor Cultuur dat het maatschappelijk rendement aanzienlijk meer inhoudt dan de output van het aantal activiteiten. Zij stellen dat er behoefte is aan een meer kwalitatieve beoordelingsmethode.¹⁸⁴ Deze behoefte is in mijn onderzoek duidelijk naar voren gekomen. Men heeft nog niet volledig de juiste prestatie-indicatoren of concrete doelstellingen voor de beleidsdoelen van cultureel ondernemerschap gevonden. Zoals in paragraaf 2.1. al naar voren kwam, is het gevaar bij een te weinig concrete doelstelling dat de gekozen indicatoren feitelijk niets of nauwelijks iets zeggen over de mate waarin het doel wordt gerealiseerd.¹⁸⁵ Dat is in het kader van cultureel ondernemerschap het geval. Gelet op bovenstaande discussie over het gebrek aan concretisering van doelen is het ook niet verwonderlijk dat de huidige prestatiemeting niet zaligmakend is. Duidelijk is dat dit een proces in ontwikkeling is.

In de conclusie zal met behulp van bovenstaande knelpunten de hoofdvraag worden beantwoord en een uitspraak worden gedaan over de spanning tussen beleid en de beleidspraktijk in het kader van cultureel ondernemerschap.

¹⁸⁴ Raad voor Cultuur, Advies over het orkestenbestel, 13.

¹⁸⁵ Altink, Franssen en Scholten, 29.

Conclusie

In dit onderzoek stond de volgende vraag centraal:

Op welke manier verbonden beleidsdoelen van de rijksoverheid, met betrekking tot cultureel ondernemerschap, zich tot de praktische uitvoering en implementatie van deze doelen in gesubsidieerde producerende en distribuerende podiumkunsteninstellingen?

Mijn hypothese luidde als volgt:

In de verhouding tussen beleidsdoelen over cultureel ondernemerschap en de uitvoering van deze doelen in de praktijk uit zich een spanning in de fase van beleidsuitvoering voortkomend uit het grondbeginsel vrijheid. Deze spanning zal in, het kader van het beleidsthema cultureel ondernemerschap, groter zijn dan de door Aletta Winsemius geconstateerde spanning in het overkoepelende cultuurbeleid.

In hoofdstuk 5 is gebleken dat de verhouding tussen de beleidsdoelen en haar praktische uitvoering in gesubsidieerde producerende en distribuerende podiumkunsteninstellingen op twee verschillende gebieden gespannen is. Allereerst is geconstateerd dat we in het kader van cultureel ondernemerschap te maken hebben met een tegenstrijdigheid in beleidsdoelen. Centraal staat de tegenstrijdigheid tussen artistieke autonomie en het bereiken van een groot publiek. De spanning die deze tegenstrijdigheid veroorzaakt, uit zich vooral in de beleidsfase waarin beleidsdoelen worden geconcretiseerd, de beleidsuitvoering.

In het beleidsthema cultureel ondernemerschap is echter ook nog een ander spanningsveld te constateren. Deze spanning heeft te maken met een gebrek aan (geschikte) prestatieafspraken en concrete doelstellingen voor abstracte beleidsdoelen (outcome) in het beleid. Dit uit zich het meest in het beleidsdoel artistieke kwaliteit. Het gebrek aan concretisering veroorzaakt een spanning in zowel beleidsuitvoering als beleidsevaluatie, omdat onduidelijkheid bestaat over wanneer een doel behaald is en waar men op beoordeeld wordt. Daarnaast is in dit onderzoek gebleken dat de huidige prestatieafspraken, die vooral op output gericht zijn, niet zaligmakend zijn.

De overheid in spagaat en cultureel ondernemerschap

In dit onderzoek is al meermaals gebleken dat er veel overeenkomsten bestaan tussen bovenstaande conclusies van mijn onderzoek en de conclusies van het onderzoek van Aletta Winsemius. Deze overeenkomsten zijn te vinden op meerdere gebieden in de spanning tussen beleid en de uitvoering van dit beleid in de praktijk.

Het geconstateerde knelpunt van tegenstrijdigheid zorgt op drie verschillende niveaus voor een overeenkomst met het onderzoek van Winsemius. Allereerst het feit dat er überhaupt tegenstrijdigheid in beleidsdoelen in dit beleidsthema naar voren komt. In het onderzoek van Winsemius blijkt tevens dat dit een belangrijke oorzaak is van de spanning tussen beleid en de beleidspraktijk.

Volgens Winsemius vormt deze tegenstrijdigheid de basis van het cultuurbeleid en de waarden die hieraan ten grondslag liggen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat deze tegenstrijdigheid, die inherent blijkt aan het cultuurbeleid algemeen, tevens terugkomt in het beleidsthema cultureel ondernemerschap.

De inhoudelijke grondslag van de tegenstrijdigheid, vormt de tweede overeenkomst met de conclusies Winsemius. In cultureel ondernemerschap vormt opnieuw het grondbeginsel vrijheid de spil van de strijd, in de vorm van de artistieke autonomie. Opnieuw is vrijheid nauwelijks terug te vinden in de beleidsdoelstellingen en lijkt zij hierdoor ook in dit beleidsthema in de hiërarchie onderaan te worden gesteld. In de beleidsnota's van de overheid wordt dit tevens duidelijk in de manier waarop het artistiek-inhoudelijke oordeel niet leidend is in het kader van cultureel ondernemerschap.

Op een derde niveau is er een overeenkomst in de fase waarin de tegenstrijdigheid een probleem gaat vormen. In *De overheid in spagaat* concludeert Aletta Winsemius eveneens dat de spanning het grootste is in de fase van beleidsuitvoering, op het moment dat algemene beleidsdoelen worden omgezet in concrete doelstellingen.

Op basis van bovenstaande overeenkomsten, kunnen we stellen dat het eerste gedeelte van de hypothese van dit onderzoek is bevestigd. Het dilemma dat aan de basis staat van het cultuurbeleid algemeen, is ook in de beleidsuitvoering van cultureel ondernemerschap niet verdwenen. Deze spanning komt inderdaad grotendeels voort uit het grondbeginsel vrijheid.

Het tweede knelpunt dat spanning veroorzaakt, het gebrek aan concrete doelstellingen voor de beleidsdoelen, is een uitvloeisel van de bovenstaande spanning in de fase van beleidsuitvoering. Deze spanning komt in mijn onderzoek veel sterker naar voren dan bij Winsemius. Winsemius stipt in haar onderzoek kort aan dat de overheid moeite heeft met het kwantificeren van bepaalde beleidsdoelen en dat beoordelingscriteria vaag en niet eenduidig zijn.¹⁸⁶ Er wordt in het onderzoek echter weinig aandacht besteed aan de inhoudelijke gevolgen van deze constatering. Het feit dat een dergelijke spanning in mijn onderzoek sterker naar voren komt, is te wijten aan het feit dat ik één beleidsthema bespreek. Winsemius geeft zelf aan dat in specifieke beleidsthema's doelstellingen het meest concreet zijn. Het is dan ook niet verwonderlijk dat een dergelijke spanning in mijn onderzoek, waarin één beleidsthema centraal staat, meer op de voorgrond treedt. Mijn conclusies borduren echter wel voort op het onderzoek van Winsemius en zijn een interessante aanvulling. Zij kunnen bijdragen aan de bespreking van de uitvoering van beleid in het licht van een specifiek beleidsthema.

Meer of minder?

Nu de overeenkomsten en verschillen tussen de conclusies van mijn onderzoek en dat van Winsemius zijn besproken, is het interessant te bekijken of de geconstateerde spanning nu groter of kleiner is binnen dit specifieke beleidsthema. In de beantwoording van deze vraag is de rol die het beleidsdoel artistieke kwaliteit en de hiermee verbonden autonomie speelt in cultureel ondernemerschap cruciaal. We hebben gezien dat in het onderzoek van Winsemius de spanning tussen de beleidsdoelen in de beleidsuitvoering voor een gedwongen keuze zorgde. In deze keuze kwam vrijheid er vaak bekaaid vanaf. Artistiek-inhoudelijke doelen moesten wijken voor de meer maatschappelijk-politieke doelen. In het kader van cultureel ondernemerschap zien we dat de podiumkunsteninstellingen ook onderscheid maken tussen aanbod gericht op artistieke ontwikkeling en autonomie en aanbod waarbij een groot publieksbereik centraal staat. De vraag is wat een dergelijke oplossing zegt over de mate van spanning in het beleidsveld en in hoeverre de spanning in cultureel ondernemerschap groter of kleiner is dan geconstateerd door Winsemius. Hoewel een scheiding van aanbod een patstelling impliceert, een keuze die net als bij Winsemius onvermijdelijk is, is er mijns inziens echter geen sprake van een gedwongen keuze of een volledige scheiding tussen de twee doelen.

¹⁸⁶ Winsemius, 73, 179, 205.

Dit heeft alles te maken met de positie van het beleidsdoel artistieke kwaliteit in cultureel ondernemerschap. Op basis van mijn onderzoek concludeer ik dat artistieke kwaliteit een beleidsdoel van een ander kaliber is dan de beleidsdoelen maatschappelijk en financieel draagvlak. Naar mijn idee fungeert artistieke kwaliteit eerder als een randvoorwaarde of criterium in cultureel ondernemerschap, dan als specifiek doel van dit beleidsthema. Artistieke kwaliteit is meer een uitgangspunt van cultuurbeleid algemeen, zoals bij Winsemius naar voren kwam, en niet zozeer een beleidsdoel dat aan één specifiek beleidsthema toegeschreven kan worden. Kijkend naar de grondbeginselen van het cultuurbeleid is ook te zien dat artistieke kwaliteit hier letterlijk uit voortkomt. De andere beleidsdoelen van cultureel ondernemerschap zijn uiteraard afgeleide van de kernwaarden van cultuurbeleid, maar zijn geen directe afspiegeling. Zij zijn al meer geconcretiseerde beleidsdoelen behorend tot een specifiek beleidsthema. Concluderend valt te stellen dat artistieke kwaliteit niet direct verbonden is aan cultureel ondernemerschap, maar meer aan cultuurbeleid in het algemeen. Maatschappelijk en financieel draagvlak zijn wel degelijk specifieke beleidsdoelen van dit beleidsthema. Deze uitspraak wordt gesteund door de, in dit onderzoek geconstateerde, spanning over het gebrek aan (geschikte) concrete doelstellingen. Hier viel op dat artistieke kwaliteit als enige van geen enkele doelstelling is voorzien. De andere beleidsdoelen krijgen wel, hoewel minimaal, doelstellingen toegeschreven en krijgen ook beduidend meer nadruk in het kader van cultureel ondernemerschap. De consequentie is dat artistieke kwaliteit als doel enigszins apart of losstaand kan worden gezien van de specifieke beleidsdoelen van cultureel ondernemerschap. Niet voor niets spreekt de Raad voor Cultuur over het beoordelen van cultureel ondernemerschap naast de artistieke kwaliteit. Artistieke kwaliteit kan als een overkoepelend doel worden gezien, een paraplu waaronder maatschappelijk en financieel draagvlak kunnen worden gerealiseerd. Dit is ook terug te zien in de manier waarop artistieke kwaliteit in de gehele culturele organisatie is verweven en in de missie naar voren komt. Het kwalitatieve doel zal derhalve in elke keuze een rol spelen en zal ook in de implementatie van de doelen van cultureel ondernemerschap in acht worden genomen. Hoewel dit wel degelijk spanning oplevert, zoals in dit onderzoek is gebleken, betekent dit niet dat artistieke kwaliteit en de specifieke beleidsdoelen van cultureel ondernemerschap niet naast elkaar kunnen bestaan. Zij bevinden zich namelijk op verschillende niveaus binnen het beleid en ook binnen de culturele organisatie.

We kunnen hiermee stellen dat cultureel ondernemerschap niet per definitie een bedreiging hoeft te zijn voor de artistieke missie van een culturele organisatie.

De bijzondere positie van het beleidsdoel artistieke kwaliteit zorgt ervoor dat ik de spanning in de uitvoering van beleid in de culturele praktijk, als minder groot zie dan de spanning die in het onderzoek van Winsemius naar voren komt. Het streven naar kwaliteit blijft in al het aanbod overeind staan. Hoewel de eerder besproken splitsing in aanbod wel degelijk een spanning impliceert, is deze naar mijn idee niet dermate groot dat de één voor het ander moet wijken. Beide doelen kunnen, weliswaar op enigszins gespannen voet, naast elkaar bestaan.

Interessant is dat de manier waarop culturele instellingen in de beleidspraktijk omgaan met de spanning, een oplossing is die door Winsemius voor het beleid werd aangedragen. Winsemius pleitte voor een duidelijke scheiding tussen het beleid van aanbod en vraag. In zekere zin wordt hier in de beleidspraktijk een voorzet voor gedaan. Men scheidt aanbod- en meer vraaggerichte producten van elkaar. Belangrijk is echter dat men in de praktijk in beide producten artistieke kwaliteit als leidraad neemt.

Op basis van de bovenstaande constatering concludeer ik dat spanning in het kader van cultureel ondernemerschap wel degelijk aanwezig is, maar minder groot is dan de spanning in het algemene cultuurbeleid, zoals door Winsemius geconstateerd. Hiermee is het tweede gedeelte van de hypothese weerlegd.

Samenvattend is uit dit onderzoek gebleken dat er op meerdere fronten een spanning bestaat in de uitvoering van de beleidsdoelen van cultureel ondernemerschap in de culturele praktijk. Deze spanning is echter wel minder groot dan in het overkoepelend cultuurbeleid, door de manier waarop artistiek-inhoudelijke en publieksgerichte doelen in harmonieuze spanning naast elkaar kunnen bestaan.

Aanbevelingen en reflectie

Aanbevelingen

In dit slothoofdstuk zal ik, naar aanleiding van mijn conclusies, aanbevelingen doen voor de culturele praktijk en vanuit academisch oogpunt voor interessant toekomstig onderzoek.

In dit onderzoek is gebleken dat spanning, in meer of mindere mate, inherent is aan cultuurbeleid. Het beleidsthema cultureel ondernemerschap vormt daarop geen uitzondering. Dat de spanning in een specifiek beleidsthema als minder kan worden ervaren, is een interessante conclusie en aanvulling op het bestaand wetenschappelijk discours rondom overheidsbeleid in de praktijk. Op basis van deze verminderde spanning is gesteld dat cultureel ondernemerschap niet per definitie een bedreiging hoeft te vormen voor de artistieke kwaliteit.

Deze laatste constatering is interessant voor de culturele praktijk. Het in de sector sterk bestaande idee over cultureel ondernemerschap als gevaar voor de artistieke kwaliteit werkt mijns inziens verlamdend. Nu blijkt dat een dergelijke gedachtegang niet correspondeert met de werkelijkheid, is vooral verandering van de mindset in de sector van belang om de impasse te doorbreken. Het zou naar mijn mening interessant zijn de gedachte om te draaien en te bekijken wat cultureel ondernemerschap voor bijdrage zou kunnen leveren aan de artistieke ambities.

Een tweede aspect dat aandacht verdient van beleidsmakers en het veld is het geconstateerde gebrek aan concrete beleidsdoelstellingen. Mijns inziens is hier een belangrijke taak voor de instellingen zelf weggelegd. Zij moeten zelf ook meer duidelijkheid scheppen over de output en outcome van haar eigen doelstellingen. Dit zorgt voor een heldere strategie en verkleint tevens de kans dat de gekoesterde autonomie van een instelling wordt aangetast. Deze duidelijkheid moet op een meer integraal niveau worden geschapen in plaats van, zoals nu gebeurt, op het niveau van een individuele instelling. De overheid kan in dit proces meer een rol op de achtergrond spelen en kan het proces op afstand leiden. Het is belangrijk dat, in het kader van het ontstaan van draagvlak voor beleid, de sector betrokken wordt in de beleidsuitvoering en hier zelf het initiatief in neemt.

Naast het aanscherpen van de beleidsdoelen, moeten ook de huidige prestatie-indicatoren goed onder de loep worden genomen. Naar mijn mening moet er veel meer aandacht worden besteed aan outcome, omdat in dit onderzoek is gebleken dat zowel de overheid als de culturele praktijk hier veel belang aan hecht.

In de uitvoering blijkt men echter weer terug te vallen op de output. In outcome kunnen instellingen en de overheid elkaar treffen en kan kunst daadwerkelijk op waarde worden geschat.

In de bepaling van de geschikte doelstellingen voor de beleidsdoelen van cultureel ondernemerschap en hiermee de concretisering van de waarde van cultuur voor de samenleving, zie ik ook een belangrijke taak voor de wetenschap. In mijn optiek bestaan er nog veel grijze vlekken in dit onderzoeksgebied en zal men zich in vervolgonderzoek hierop moeten richten. Onderzoek op het gebied van het concretiseren van outcome is vooral belangrijk om meer inzicht te krijgen in kwalitatieve beoordelingsmethoden, ofwel het meetbaar en hard maken van abstracte intrinsieke en extrinsieke waarden van kunst. In het academische veld is men hier ook al veelvuldig mee bezig, zoals Jeanette Snowball in haar boek *Measuring the value of culture*.¹⁸⁷ Maar ook het onderzoek dat Douglas Noonan uitvoerde naar de toepasbaarheid van de Contingent Valuation Method, dat vooral in het kader van milieuvraagstukken wordt gebruikt, is een interessant voorbeeld.¹⁸⁸ Andere interessante voorbeelden uit Nederland zijn *Cultuur en creativiteit naar waarde geschat* (2005) van dr. Gerard Marlet en verscheidene onderzoeken van cultureel econoom dr. Arjo Klamer.

Het feit dat de spanning in het cultuurbeleid in een bepaald beleidsthema als minder kan worden ervaren, is een interessante conclusie om op voort te borduren in nieuw onderzoek. Een tweede aanbeveling voor vervolgonderzoek is het bekijken van andere specifieke beleidsthema's om een meer generaliserende uitspraak te kunnen doen over de vertaling van theorie naar praktijk in het beleidsproces. Dergelijke onderzoeken zouden kunnen bijdragen aan de verbetering van beleid.

Reflectie

De doelstelling van dit onderzoek werd in de inleiding geformuleerd als het verschaffen van inzicht in de verhouding tussen beleidsontwikkeling en de praktische uitvoering van dit beleid in cultureel ondernemerschap. Mijns inziens kan deze doelstelling als geslaagd worden beschouwd.

¹⁸⁷ J. D. Snowball, *Measuring the value of culture: methods and examples in Cultural Economics* (Heidelberg: Springer, 2008).

¹⁸⁸ D. Noonan, "Valuing Arts and Culture: a Research Agenda for Contingent Valuation" *The Journal of Arts Management, Law and Society* 3 (2004): 205-221.

Zonder een oplossing te (kunnen) bieden, heb ik met dit onderzoek een bijdrage kunnen leveren aan het academisch debat door de spanning tussen artistiek-inhoudelijke en meer publieksgerichte beleidsdoelen te bekijken in het licht van een specifiek beleidsthema. De conclusies kunnen tevens als belangrijke voedingsbodem dienen voor de dialoog tussen overheid en het culturele veld. Dit was voor mij tevens een belangrijke doelstelling.

Reflecterend op mijn onderzoeksmethode denk ik dat de keuze voor een combinatie van een literatuuronderzoek, het bekijken van beleidsplannen en jaarverslagen en het voeren van interviews juist is geweest. Op deze manier heb ik een volledig beeld gekregen van de culturele praktijk.

Ondanks de bruikbare conclusies zijn er achteraf ook een aantal verbeteringen te formuleren. Deze verbeteringen hebben vooral te maken met de onderzoeksdata. Allereerst heb ik helaas niet alle jaarverslagen en beleidsplannen van instellingen kunnen bemachtigen. Een volledigheid in data was wetenschappelijk gezien sterker geweest.

Het tweede en meest belangrijke ‘gebrek’ in dit onderzoek heeft te maken met de interviews. Tot mijn spijt bleek pas ná het afnemen van de interviews dat een andere invalshoek en probleemstelling meer interessante conclusies zou opleveren. Hierdoor heb ik mij tijdens de gesprekken niet volledig op het juiste onderwerp kunnen richten en de juiste vragen kunnen stellen. Helaas was het afnemen van nieuwe interviews wegens tijdgebrek en de zomerperiode niet meer mogelijk. Hoewel de conclusies wellicht scherper waren geweest als ik de interviews wél in het licht van de nieuwe vraagstelling had afgenomen, denk ik dat ik ondanks deze beperking toch een gedegen argumentatie neer heb kunnen zetten.

Al met al was dit onderzoek een zeer leerzaam proces voor mij als persoon en als wetenschapper en heeft het mijn theoretische en praktische kennis over de door mij zeer geliefde culturele sector op meerdere fronten verrijkt.

Literatuurlijst

Artikelen

Blokland, H. "Op zoek naar een balans in het cultuurbeleid." [2004] *Zoeken naar een balans in het cultuurbeleid* – 23-06-2010 http://www.hans-blokland.nl/artikelen/balans_ erfdeel_04.htm

Buurma, H. "Trends in overheidsbeleid in en na 2004." *Veranderend ondernemen in de non-profit sector -Katern: Ontwikkelingen en trends in de non-profit sector*. Red. H. Buurma, L. Doornbos, F.P. Broere en D.J. Broertjes. Maarssen: Elsevier Gezondheidszorg, 2004. 2-6.

Drenth, B. et. al. "Versterking eigen inkomsten cultuursector – Verkenning voor het uitmarktdebat in Paradiso 26 augustus 2007." [2007] *Versterken eigen inkomsten* – 20-06-2010 http://www.kunsten92.nl/pdf-bestanden/documenten/218_TqS_Rapport_Versterken_eigen_inkomsten_cultuursector.pdf

Holterhues, E. "Van moeizaam huwelijk naar vruchtbare relatie" *Boekman 8: Community Art* (2010): 98-100.

Raad voor Cultuur. "Advies over het orkestenbestel." [2010] *Raad voor Cultuur* – 28-03-2010 <http://www.cultuur.nl/files/pdf/advies%20orkestenbestel.pdf>, 10.

Raad voor Cultuur. "Spiegel van cultuur." [2004] *Raad voor Cultuur* – 01-08-2010 http://www.cultuur.nl/adviezen_cultuurnota_0508.php?id=21

Vuyk, K. "De controverse over de waarde van kunst: moet kunst zich verzetten tegen de opvatting dat slechts wat nuttig is, telt?" *Boekman 77: Het belang van kunst* (2008): 6-12.

Beleidsplannen en jaarverslagen

Hetveem theater. *Beleidsplan 2005-2008*. Amsterdam: hetveemtheater, 2004.

Hetveem theater. *Jaarverslag 2007*. Amsterdam: hetveemtheater, 2008.

Ro Theater. *Jaarplan 2009*. Rotterdam : Ro Theater, 2008.

Ro Theater. *Jaarverslag 2007*. Rotterdam : Ro Theater, 2008.

Schouwburg Amstelveen. *Jaarverslag 2009*. Amstelveen: Schouwburg Amstelveen, 2010.

Stadsschouwburg Velsen. *Beleidschets 2008-2011*. IJmuiden: Stadsschouwburg Velsen, 2007.

Stadsschouwburg Velsen. *Jaarverslag 2007*. IJmuiden: Stadsschouwburg Velsen, 2008.

Stut Theater. *Stut: jaarverslag 2008*. Utrecht: Stut Theater (in de wijk), 2009.

Theatergroep DOX. *DOX 05 08 Beleidsplan*. Utrecht: Theatergroep DOX, 2004.

Theater Zuidplein. *Meerjarenbeleidsplan 2009-2012*. Rotterdam: Theater Zuidplein, 2008.

Theater Zuidplein. *Jaarverslag 2009*. Rotterdam: Theater Zuidplein, 2010.

Boeken

Altink, M., Franssen, B., en P. Scholten. *Handboek cultureel ondernemen*. Assen: Van Gorcum, 2009.

Baarda, D.B., Goede, M.P.M. de, en J. Teunissen. *Basisboek kwalitatief onderzoek: Praktische handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen/Houten: Wolters- Noordhoff: 2001.

Bovens, M., et. al. *Openbaar bestuur: Beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan de Rijn: Kluwer, 2001.

Langeveld, H.M. *Kunst op termijn: toekomstscenario's voor cultuurbeleid*. Amsterdam/Den Haag: Boekmanstudies/Sociaal Cultureel Planbureau, 2000.

Ministerie OCW/Boekmanstudies. *Cultuurbeleid in Nederland*. Den Haag/Amsterdam: Boekmanstudies, 2007.

Oosterbaan Martinius, W. *Schoonheid, Welzijn, Kwaliteit: Kunstbeleid en verantwoording na 1945*. Den Haag: Gary Schwartz / SDU, 1990.

Pots, R. *Cultuur, koningen en democraten*. Nijmegen: SUN, 2000.

Verschuren, P., en H. Doorewaard. *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Lemma, 2005.

Winsemius, A. *De overheid in spagaat: theorie en praktijk van het Nederlandse kunstbeleid*. Leiden: proefschrift Universiteit Leiden, 1999.

Interviews

Altink, M. *Interview* (Arnhem: 19 mei 2010), bijlage 2.

Deutz, D. *Interview* (Amstelveen: 27 Mei 2010), bijlage 2.

Inklaar P. *Interview* (Rotterdam: 30 maart 2010), bijlage 1.

Ronde, B, De. *Interview* (Rotterdam: 12 Mei 2010), bijlage 2.

Vereijken J. en M. Brouwer. *Interview* (Rotterdam: 22 maart 2010), bijlage 1.

Wijngaart, J. van den. *Interview* (Zeist: 6 april 2010), bijlage 1.

Overheidsnota's en -notities

Commissie cultuurprofijs. *Meer draagvlak voor cultuur*. Den Haag: Commissie Cultuurprofijs, 2008.

Eykelenburg C, Van., et. al. *Eigen inkomstennormen voor de cultuurproducerende instellingen in de basisinfrastructuur*. Den Haag: Ministerie OC en W, 2009.

Ministerie OC en W. *Een ondernemende cultuur*. Den Haag: Ministerie OC en W, 1999.

Ministerie OC en W. *Cultuurnota 2001-2004: Cultuur als confrontatie*. Den Haag: Ministerie OC en W, 1999.

Ministerie OC en W. *Cultuurnota 2005-2008: Meer dan de som*. Den Haag: Ministerie OC en W, 2004.

Ministerie OC en W. *Meer dan de som beleidsbrief*. Den Haag: Ministerie OC en W, 2004.

Ministerie OC en W. “Inrichtingseisen subsidieaanvraag Basisinfrastructuur 2009-2012.” [2007] *Inrichtingseisen subsidieaanvraag* – 19-06-2010
<http://www.cultuursubsidie.nl/downloads%20OCW/Inrichtingseisen%20subsidieaanvraag%202009-2012.pdf>

Ministerie OC en W. *Cultuurnota 2009-2012: Kunst van Leven*. Den Haag: Ministerie OC en W, 2008.

Plasterk, R. *Reactie op Commissie Cultuurprofijt 10-06-2008*. Den Haag: Ministerie OC&W, 2008.

Websites

Aert, S. “Cultureel ondernemerschap” [2010] *Cultureel Ondernemerschap* – 07-07-2010
http://www.stade-advies.nl/stadeadvies_nl/f1b282eefed0a654e0746cc1156b9240.php

Albrecht, Y. et. al., “Kunst van Vooruitzien” [2010] *Kunst van Vooruitzien* – 08-07-2010
<http://www.kunstvanvooruitzien.nl/archief.html>

Kunst & Zaken. “Expert Traject.” [2007] *Kunst & Zaken*- 24-06-2010
http://www.kunst-en-zaken.nl/expert_traject.html

Marketingmonday. “Theatermarketing 2.0.” [2009] *Marketingmonday Klantcases* – 30-07-2010
http://www.marketingmonday.nl/Klantcase/Theatermarketing-2-0?customercase_p=1

Voorbeelden van congressen en bedrijven

<http://www.congrespodiumkunsten.nl/>
<http://www.cubiss.nl/>
<http://www.cultuurenondernemen.nl>
http://www.kunstconnectie.nl/vereniging/DU2905_Ledenvergaderingen+en+congressen.aspx
<http://www.stade-advies.nl/>
<http://www.uu.nl/NL/faculteiten/geesteswetenschappen/Actueel/Agenda/Pages/20100317-cultureelondernemerschap.aspx>

Bijlagen

Uitgewerkte interviews met culturele professionals

Transcriptie gesprek Bram de Ronde 12-05-2010

MV: Het model start vanuit het klantsegment. Daarbij wordt gekeken voor wie je een bepaalde waarde creëert en wie je daadwerkelijk bedient met je waardepropositie. De waardepropositie wordt door de meeste commerciële bedrijven per klantsegment bepaald. Het gaat er daarbij vooral om wat je toegevoegde waarde is. Waarom bestaat het Ro Theater? Wat bied je aan dat anderen niet doen, je Unique Selling Point. De distributiekkanalen gaan over de manier waarop je waardepropositie de klanten bereikt. Klantrelaties is de relatie die je met elk klantsegment hebt. En als laatste de inkomstenstroom, dat is het gedeelte verdienmodel. Hoe zet je je waarde om in inkomsten? De rechterkant van het model is het waardegedeelte, de linkerkant zijn vooral de kosten. De kernbronnen zijn de bronnen die je nodig hebt om je waardepropositie te kunnen leveren (bijvoorbeeld human kapital). De kernactiviteiten zijn de activiteiten die nodig zijn om de waardepropositie te ontwikkelen (bv. artistieke ontwikkeling). De kernpartners zijn de partners, het netwerk dat nodig is om tot de waardepropositie te komen. En als laatste de kosten. Dat is in het kort het canvas.

BR: Ja, helder.

MV: Het lijkt me interessant om in dit gesprek te bekijken hoe een dergelijk model in de praktijk werkt. Het belangrijkste in het model en ook het meest lastige is de waardepropositie. Die zal in dit gesprek een belangrijke rol spelen. Interessant is allereerst om te kijken of jullie met business models werken.

BR: Nee.

MV: Een business model is een manier om een strategie inzichtelijk te maken, te zien waar je kansen liggen door te bekijken hoe je organisatie in elkaar zit. Hoe zijn de elementen verbonden? Hoe doen jullie dit nu? Hoe ben je nu bezig met waarde? Is dit verbonden aan een bepaald klantsegment?

BR: Het belangrijkste is je te realiseren dat het denken vanuit de klant tot voor kort in de theaterwereld niet echt gebruikelijk was, om het zacht uit te drukken. Er was hier weerstand tegen. In de theaterwereld draait het toch vooral om het artistiek gedachtegoed, de voorstellingen die we maken staan centraal. Die voorstellingen worden gepromoot en onder de aandacht van het publiek gebracht. Dat is de gangbare systematiek altijd geweest. Als je het vanuit die manier van denken de waardepropositie bekijkt, heb je het al snel over de artistieke waarde, vooral de inhoudelijke kanten daarvan. Dit is een beperkte manier van denken waarvan ik denk dat die in het huidige tijdsgewricht niet meer voldoende is, daar is iedereen wel een beetje van doordrongen. Ik denk dat mensen in de theatersector erg bezig zijn met hoe je dat op een andere manier kan benaderen. Ik was zelf betrokken bij het pilotproject Marketing 2.0. waar een echte commerciële marketeer is gevraagd een leergang te ontwikkelen voor theatermarketeers. Wat mij daar duidelijk werd, is dat het in de commerciële sector totaal andersom werkt. Wij bedenken vanuit het product hoe we dat naar het publiek moeten brengen en in de commerciële sector wordt een product bedacht om een bepaalde markt te kunnen bedienen. Ik heb met die man ook wel behoorlijke discussies gehad om hem duidelijk te maken dat wij in de theatersector heel veel kunnen leren van de kennis en het inzicht dat er is van de markt, hoe een klant zich gedraagt en op welke manier een consument tot een beslissing komt. Ik denk dat wij heel veel van die kennis kunnen gebruiken om de producten die we hebben goed onder de aandacht van het publiek te kunnen brengen, maar die man had het er de hele tijd maar over dat we onze artistiek leiders ervan moeten overtuigen dat ze niet de stukken moesten maken die zij zelf goed vonden, maar die het publiek wilde zien.

MV: Dat is inderdaad een lastig iets.

BR: Dat maakt ook het toepassen van dit soort business modellen die toch vanuit de commerciële sector zijn ontwikkeld voor theater lastig.

Ik denk dat het voor de theatersector absoluut iets op kan leveren, maar ik denk dat je goed moet opletten dat een model niet te rigide wordt toegepast.

MV: Dat is waar ik nu tegenaan loop. Het klantdenken is lastig omdat we te maken hebben met een artistiek product wat er staat en waar publiek bij moet worden gezocht.

BR: Ik vind dat je daar een soort middenweg in moet vinden. Ik ga er vanuit dat uiteindelijk de kunstenaar of regisseur wil communiceren met het publiek, want anders zou hij of zij dat werk niet maken. Waar ik en al mijn collega's wel mee worstelen, hoe ga je die balans vinden tussen aan de ene kant de autonomie van de kunstenaar, in de autonomie en integriteit waarin het werk gemaakt wordt ligt de kwaliteit van het werk, dat wil je niet aantasten. Maar tegelijkertijd wil je wel gebruik maken van inzichten die uit de marketing komen en de verbinding tussen die voorstelling en het publiek te maken.

MV: Ja. Het is inderdaad, vanuit het business model bekeken, dat de culturele sector meer werkt vanuit de waardepropositie/kernactiviteit en de commerciële sector meer vanuit het klantsegment. Dat is inderdaad het lastige hiervan. Osterwalder heeft wel een voorbeeld business model gemaakt voor de non-profit sector, bijvoorbeeld voor een goed doel. Die ziet er hetzelfde uit, maar er zit dan nog een onderlaag onder waarin de sociale baten en kosten zijn opgenomen. Dat is eigenlijk het enige dat is toegevoegd. Het lastige wat hij daar in zegt is dat veel instellingen de financiers meer als klant gaan beschouwen dan de bezoekers zelf. Er wordt natuurlijk veel gekeken naar wat de overheid belangrijk vindt en men moet haar eigen waarde hieraan verbinden om de financiering rond te krijgen.

BR: Dat is wel aan het veranderen. Er wordt nu gezegd dat de subsidieafhankelijkheid van sommige instellingen te groot is en je moet je nu meer op je publiek, op je werkelijke klanten, gaan richten.

MV: Ja. Even kijken, we hebben het er al wel even over gehad, maar ik ben benieuwd wat jij vindt dat we aan business modeling zouden kunnen hebben. Het is een vorm van inzichtelijk maken van je bedrijfslogica, het zien van je kansen qua strategie ook. Een business model is niet per definitie goed of slecht als je werkt vanuit de klant, er zijn ook modellen die werken vanuit het aanbod. Het gaat er meer om hoe je je waarde inzet in je organisatie. Het is meer voor een instelling om inzichtelijk te maken hoe je werkt en benut ik de juiste kansen om die waarde om te zetten in een inkomstenstroom. Is het omdat we niet werken vanuit de klant dat een business model niet kan werken?

BR: Ik denk dat je in zekere zin wel werkt vanuit de klant en het model ook zou kunnen toepassen. Wat mij nu aan het ontwikkelen zijn is dat we meer inzicht hebben in de doelgroepen die we zouden kunnen benaderen met ons werk. We maken verschillende typen voorstellingen. Familievoorstellingen zijn voor een breed publiek. We maken ook projecten hier in eigen huis waarmee we vooral de Rotterdamse bevolking willen bereiken. Er zijn hier veel verschillende nationaliteiten dus dat zijn voorstellingen waarin je probeert ook andere culturen aan te spreken. Dat is wel het belangrijkste onderscheid. Vanuit die gedachte kun je zeggen dat je voor verschillende voorstellingen ook verschillende doelgroepen kan onderscheiden. Ik zou zeggen dat de familievoorstellingen een andere waardepropositie hebben dan de stadsvoorstellingen waarmee we hopen ook andere culturen het theater in te krijgen. Vanuit zo'n familievoorstelling zullen we ook de communicatie met het publiek anders opzetten dan bij een stadsproject. In die zin heeft het wel zin, bij die voorstelling definieer je andere doelgroepen waarmee je een andere klantrelatie ook hebt en daar gebruik je misschien andere kanalen voor dan dat je dat voor een stadsproject zou doen. Wij gebruiken niet dit model daarvoor, maar wel de manier van denken die ik je net schets. Je zou dat zo in zo'n model kunnen plakken.

MV: Dat is wat ik nu ook denk dat mijn belangrijkste conclusies gaan worden. Er wordt nu niet met business models gewerkt, maar er is wel een vergelijkbare manier van denken zichtbaar. Dit noemt men in de culturele sector echter geen business modeling. Dit kan het interessant zijn van het model. Waarschijnlijk werken veel managers al wel zo.

BR: Meer onbewust.

MV: Onbewust inderdaad. Daarom is het wel leuk om te weten hoe je nu een strategie vormgeeft.

BR: Wij zijn wel begonnen met die dingen veel explicieter te maken. Wij maken 8 producties per jaar. Vanuit de opdracht vanuit OC en W onderscheiden wij een vijftal taken. Ik ga ze even noemen voor je: instandhouding klassiek en modern repertoire.

De tweede is publieksbereik en die is ook gedeeltelijk gekoppeld aan het vergroten van eigen inkomsten. De hoeveelheid publiek die we bereiken moeten we vergroten en hierdoor meer eigen inkomsten generen. De derde taak die we hebben in cultuurparticipatie, dus het vergroten van culturele diversiteit. Dat gaat over het bereiken en het betrekken van andere culturen, zowel in de zaal als op het toneel. De vierde is talentontwikkeling. Dit betekent dat we jonge makers de kans moeten bieden zich in de grote zaal te ontwikkelen binnen onze organisatie. De vijfde is internationalisering, we moeten ons internationaal presenteren. Dit zijn doelstellingen die af en toe haaks op elkaar staan. De opdracht talentontwikkeling betekent dat je een jonge maker de kans moet geven een stuk te maken waarvan hij vindt dat het in zijn eigen ontwikkeling past met mensen waarvan hij denkt dat hij daar goed mee kan werken. Terwijl als je een groot publiek wil bereiken, zou je een bekend stuk kiezen met bekende acteurs. Dat zijn de criteria waarop mensen beslissen naar een voorstelling te gaan. Dus de taak talentontwikkeling staat haaks op de taak eigen inkomsten of publieksbereik vergroten. Dit betekent dat je in de keuze van je voorstellingen, in de afweging die je maakt, daar ook op de één of andere manier aandacht aan moet geven. Op grond waarvan gaan wij nu beslissen welk deel we van onze subsidie aan talentontwikkeling gaan geven en welk onderdeel aan publieksbereik? Hoe moet je dat verdelen, hoe moet je die beslissingen nemen? Wij hebben voor onszelf daarvoor een matrix gemaakt. We hebben die vijf taken en we maken 8 producties per jaar. We gaan voor onszelf bepalen met welke producties we een bepaalde taak willen vervullen om een beetje houvast te geven aan onszelf en de afwegingen die we maken. Ook naar de verantwoording naar de subsidiegevers te zeggen dat wij vinden dat we het goed gedaan hebben, want we hebben zoveel geld besteed aan talentontwikkeling, zoveel aan publieksbereik en daar horen die en die doelen bij. OC en W reikt ons dat niet aan. We hebben 5 taken en we krijgen subsidie en daarmee mogen we het doen. Eigenlijk mogen we zelf bepalen of we heel veel aan talentontwikkeling doen, met als gevolg dat we bijna geen eigen inkomsten generen en bijna geen publieksbereik vergroten. We kunnen ook zeggen dat talentontwikkeling heel veel geld kost en dat we het beter kunnen besteden om meer publiek binnen te halen. Maar wanneer we nou een grens overschrijden voor OC en W, wanneer zij nou vinden dat wij te weinig aan talentontwikkeling hebben gedaan, dat wordt ons geen handreiking voor gedaan.

MV: In zo'n model ben je er dus al wel mee bezig. Mijn vraag is ook hoe de overheid een rol speelt in de bepaling van die waardepropositie. Als je kijkt naar de op zich staande visie en missie van het RO Theater, is dat dan de basis voor de waardepropositie of wordt er meer gewerkt vanuit de overheid?

BR: We hebben wel een centrale missie. Daarin staat vooral centraal dat wij als Rotterdams stadsgezelschap zoveel mogelijk Rotterdammers bij onze voorstellingen willen betrekken. Dat is een missie die vanuit ons eigen artistieke beleid voortkomt. Van daaruit moeten we ook die 5 taken invullen. De missie is de centrale sturing en vanuit dat gegeven kiezen we vooral voor een stedelijk thematiek, we kiezen voor een soort voorstelling waarin ook andere culturen zich kunnen herkennen en dan ga je van daaruit kijken hoe we die verschillende taken kunnen vervullen. Bijvoorbeeld de familievoorstelling, daarmee kun je heel veel publiek bereiken. Het is in Rotterdam echt een begrip. Het zit in het segment een beetje tegen de vrije producties aan. De doelstelling is publieksbereik en eigen inkomsten. Daarmee hoort een communicatie waarmee je een zo groot mogelijk publiek bereikt. Als het gaat over cultuurparticipatie, dan hebben we stadsprojecten. Dit zijn projecten die we in huis doen, die met de stad Rotterdam te maken hebben. Waarin we vaak ook proberen om ruimte te scheppen mensen uit de stad mee te laten doen. Bijvoorbeeld Romeo en Julia. Toen hebben een hiphopdansgroep mee laten doen. En dat is een manier om ook in die voorstelling elementen aan te brengen die herkenbaar zijn voor die culturen waardoor ze ook komen. Die voorstelling dient het doel cultuurparticipatie, maar ook een beetje instandhouding van het repertoire. Dat zijn de belangrijkste doelen die je wilt vervullen. En omdat het over cultuurparticipatie gaat, vinden we het belangrijk dat we zoveel mogelijk nieuwe doelgroepen bereiken en mensen die nog niet in het theater zijn geweest, dus dat betekent dat je in je communicatie of in je werving heel erg gericht moet werken en heel anders dan bij een familievoorstelling.

Voor die voorstelling doen we ook vaak een publieksonderzoekje en we bekijken achteraf voor hoeveel mensen het de eerste keer was dat ze hier waren en zo kan worden bekeken in hoeverre de doelstelling cultuurparticipatie bereikt is. Die taken heb je. Je werkt dan niet vanuit de klant naar het product, maar vanuit onze missie gaan we kijken waar onze potentiële klanten zitten en hoe kunnen we die het beste bereiken en wat moeten we doen om die bij ons werk te betrekken.

MV: Zo'n matrix zoals je net vertelde, is dat over de algemene organisatie ook of is dit uitgesplitst per voorstelling?

BR: Die matrix maken we per jaar. Er is dus een algemene doelstelling waarin we zeggen we maken per jaar 1 familievoorstelling, even botweg gezegd dat is publieksbereik. We maken 2 grote zaal voorstellingen waar we mee reizen, dat is instandhouding. We doen één stadsproject, dat is cultuurparticipatie en we doen één productie talentontwikkeling en wat van die producties uitgenodigd wordt voor festivals is internationalisering. Dat is het algemene stramien. Als we nou kijken naar het seizoen 2010/2011, dan gaan wij hier aan tafel zitten met het hoofd marketing, hoofd educatie, hoofd productie, hoofd bedrijfsvoering en dan bespreken we welke voorstellingen welke doelstellingen hebben. Dit is met name voor marketing en educatie belangrijk, dat zij degenen die de contacten met het publiek hebben. Dus hou daar rekening mee met het ontwikkelen van je plannen. En daar horen ook doelstellingen bij qua aantallen publieksbereik en de bedoeling is om daar zoveel inkomsten mee te generen. Die voorstelling gaat niet zozeer om het aantal publiek, maar vooral om de kwaliteit van het publiek, daar willen we zien dat ook echt andere doelgroepen bereikt zijn dan het traditionele toneelpubliek. Het wordt op die manier wel besproken en krijgen afdelingshoofden mee als doelstelling waaraan zij moeten gaan werken. Per seizoen bespreken we met welke doelstellingen welke voorstellingen worden ingevuld. En dan kan het ook nog wel zo zijn, om het ingewikkeld te maken, zoals we hebben gezien met de voorstelling Branden. Dat is een voorstelling die we hebben gekenmerkt als cultuurparticipatie, maar ook gedeeltelijk instandhouding. Op een gegeven moment bleek dit een hele succesvolle voorstelling te zijn, die heel goed ontvangen werd, waar dus, behalve uit de door ons 'geselecteerde' doelgroep, ineens heel veel mensen uit Amsterdam op afkwamen die deze voorstelling wilden zien. Op het moment dat je voelt dat zo'n voorstelling zo'n potentie heeft, dan schakel je door en kun je meteen scoren op de doelstelling publieksbereik en eigen inkomsten. Zo'n kans moet je niet laten liggen en je moet kijken of je er meer uit kan halen. Je gaat kijken wat de mogelijkheden zijn voor de marketingafdeling en om de voorstelling eventueel te hernemen. Wij hebben het in de RO Theaterweek hernomen en daar weer een andere manier van communiceren voor gezocht. We hebben hierbij het stramien gebruikt van wat we normaal bij grote zaal voorstellingen doen en geprobeerd dat op die manier door te zetten.

MV: Als je in het proces kijkt, kijk je dus naar kansen en wordt het constant opnieuw bekeken.

BR: Als je het nu hebt over waardepropositie heb ik de neiging het model per voorstelling in te vullen, of is het de bedoeling dat je het voor je bedrijf invult.

MV: Het is echt de bedoeling dat je het voor je organisatie invult, het moet overkoepelend zijn. Vandaar dat ik net ook begon over missie etc. Je kunt wel verschillende waardeproposities voor verschillende klantsegmenten hebben en dat zouden bij jullie, als ik het nu zo hoor, de verschillende type voorstellingen kunnen zijn.

BR: Ja dat wou ik net zeggen. Zoals het nu wordt geschetst hebben wij zes of zeven verschillende producten met hun eigen klantsegmenten en hun eigen benaderingen. En dan heb je iets onderliggend, wat je als RO daar overal in mee wil geven.

MV: Dat zou dan meer in de richting van de missie of de visie gaan.

BR: Ja.

MV: Het model is bedoeld voor het RO Theater in het algemeen. Maar jullie werken zo sterk met typen voorstellingen zou je kunnen zeggen, als het zo in de praktijk zou werken, dat je een waardepropositie per voorstelling hebt met een eigen klantsegment en eigen distributiekkanalen. Voor mij is het ook lastig om te bekijken hoe dat in de praktijk werkt.

BR: Nee, nou dat geldt voor kernpartners ook wel zo. Wij spelen voorstellingen in ons eigen huis, waarbij we zelf de kaartverkoop, de ontvangst en de marketing doen.

Maar we staan ook met voorstellingen in de Rotterdamse Schouwburg en zij geven met de kaartverkoop en de marketing een bepaalde sfeer aan een voorstelling mee. Dat is ook als we met voorstellingen in het land reizen. Aan de ene kant is de schouwburg onze klant, een soort business to business. De schouwburg betreft daar weer publiek bij. We vinden het wel belangrijk hoe de schouwburg dat doet omdat mensen uiteindelijk op de naam Ro Theater komen.

MV: Worden de doelstellingen dan ook besproken met partners of hoe wordt een bepaalde doelstelling voor een voorstelling gecommuniceerd met de partners?

BR: Ja het wordt wel besproken, maar dat is wel iets wat we veel meer moeten gaan doen.

MV: Business model kan ook een soort communicatie zijn naar derden, om mensen te laten zien wat de organisatie met een bepaald product wil. Dat zou je natuurlijk hiervoor kunnen gebruiken. Maar dat wordt nu te weinig gedaan. Wat is daar de consequentie van, dat er hierover weinig gecommuniceerd wordt?

BR: Wat ik eigenlijk bedoel is dat er te weinig wordt samengewerkt.

MV: Zij zijn misschien wat minder goed op de hoogte wat het Ro Theater met een voorstelling zou willen.

BR: Nee, het gaat erom dat ik als Ro Theater een bepaalde voorstelling verkoop, dat wordt door die schouwburg in een boekje gezet en er worden kaarten verkocht. De schouwburg verzorgt, in de stad waarin zij zitten, de communicatie over een bepaalde voorstelling. En daar heb ik verder niet zoveel invloed op en we zijn ook niet gewend daarover afspraken te maken. Wat wij doen is dat de marketingafdeling van het Ro Theater materiaal aanbiedt aan de desbetreffende schouwburg. De schouwburg gaat daar lokaal mee aan de slag. De manier waarop dat gebeurt, is een beetje afhankelijk van de kwaliteit van de afdeling en het beleid van de schouwburg en of ze er zin in hebben. Zo'n afdeling van zo'n schouwburg heeft 300 voorstellingen neer te zetten en hoe wordt bepaald waar extra aandacht aan wordt gegeven. Hoe kun je daar invloed op uitoefenen? Dat is tot nu toe niet heel nadrukkelijk gebeurd, maar ik ben wel bezig met programmeurs daar afspraken over te maken, omdat ik denk dat wij vanuit het Ro Theater wel wat meer kunnen bieden dan dat wij in het verleden gedaan hebben en dat de schouwburg daar gebruik van maakt.

MV: Hoe wordt de eerder genoemde matrix momenteel gecommuniceerd. Hebben jullie een beleidsplan of komt het in het jaarverslag terug?

BR: Die matrix als zodanig niet. Dat is echt iets wat we intern gebruiken. Maar het is een schematische weergave van wat in het jaarplan in tekst beschreven staat. Dat zou het business model ook kunnen zijn. In het jaarplan kun je lezen dat wij met de familievoorstelling een groot publiek kunnen bereiken. Kijk, niet alle afdelingshoofden lezen het hele jaarplan of zal daar hetzelfde uithalen. Daarom heb ik ervoor gekozen dit op één A4tje te versimpelen en vanuit die versimpeling met iedereen te spreken en daar dan weer nuance in aan te brengen. Kijk, zo'n jaarplan is een volledige beschrijving met de nuance. En niet ieder afdelingshoofd, als het er dan over gaat wat de essentie daarvan is, haalt daar hetzelfde uit. Daarom kies ik ervoor om in zo'n matrix aan te geven wat ik als directie denk dat de essentie is en van daaruit diversiteit te laten ontstaan.

MV: Dus het model is niet een vervanging van een tekstuele. Dit is vaak een manier waarop men inderdaad echt de essentie uit de organisatiestructuur kan halen.

BR: Over het algemeen zijn dit soort schema's vooral een ordeningsprincipe. Het helpt je gewoon om bepaalde gedachtegangen te ordenen en te structureren. In die zin heeft het een waarde hoor en heeft iedere schematisering een waarde. Het Business Model Canvas is wel iets waar ik mee uit de voeten kan.

MV: Heb je het gevoel dat andere culturele instellingen met business modeling werken?

BR: Nee, volgens mij niemand. Het zou mij verbazen als iemand ermee werkt.

MV: Ik moet wel eerlijk zeggen dat er heel verschillende vormen zijn van business modellen, ik heb zelf deze gekozen omdat ik dit een helder model vond waarmee het prettig werken is. Ik denk dat iedere instellingen toch een vorm van business modeling hanteert, iedereen denkt natuurlijk na over haar bestaansrecht.

BR: Een missie en een visie, dat heeft iedereen wel. En het wordt ook vertaald in strategieën en doelen. Dat is volgens mij wel wat mensen doen.

MV: Heb je het gevoel dat hier behoefte aan is, een dergelijke vorm van versimpeling of schematisering in het kader van strategievorming?

BR: Nou of dat nou specifiek deze manier moet zijn dat weet ik niet goed. Ik liet het net als merken, ik moet erg wennen aan de termen en dat zullen meer mensen hebben. Het woord klant gebruik ik dus nooit, net als de waardepropositie. Ik vind dat echt typische marketingtermen. Ik ken ze uiteraard wel uit de marketingliteratuur, maar wij zouden ze zelf nooit gebruiken op die manier.

MV: Wat zou je als vervanging van de term waardepropositie willen zien?

BR: Dat weet ik niet, lastig. Ik denk dat wat wij mensen kunnen bieden is op individueel niveau 'zingeving' en wat wij collectief kunnen doen voor de maatschappij is dat ik denk dat wij in staat zijn verbindingen te leggen tussen onszelf en klanten, maar ook tussen mensen onderling.

MV: Die toevoeging van Osterwalder over de sociale en maatschappelijke baten moet er dus wel echt bij?

BR: Ja, voor mij is dat essentieel. Kijk, de inkomstenstroom is alleen maar relevant voor de taakstelling eigen inkomsten. Maar de taakstelling cultuurparticipatie meet ik af aan andere dingen, onder andere aan hoeveel nieuw publiek ik bij een voorstelling weet binnen te halen. En de mate waarin ik daarin slaag een nieuw publiek binnenkrijg, dat rechtvaardigt mijn subsidie en het bedrag dat ik daaraan besteedt. Ik moet aan mijn kernpartner OC en W en de gemeente verantwoording afleggen over in hoeverre ik erin geslaagd ben mijn eigen inkomsten te generen, de mate waarin ik erin geslaagd ben een ander en een groter publiek te bereiken, de mate waarin ik erin geslaagd ben om ons internationaal te profileren en de mate waarin we erin zijn geslaagd zijn nieuw talent te ontwikkelen. Alleen het financiële criterium, namelijk de inkomstenstroom, kan ik hier in het model invullen. Maar al die vijf andere thema's waarop ik resultaten behaal, die tezamen geven aan dat mijn output voldoende is geweest.

MV: Een gedeelte van mijn scriptie gaat inderdaad over het meten van waarde.

BR: Dat is nog een ander probleem. Financiële resultaten meet je in een valuta, dat laat zich makkelijk kwantificeren. Om te kijken in hoeverre wij bepaalde publieksgroepen bereiken, zou een publieksonderzoek nodig zijn. Maar dat brengt, in het kader van het model, weer een hele andere klantrelatie tot stand. Wij doen dat niet, andere theaters doen dit wel. Het is dus heel moeilijk. Ik weet niet hoe je de mate waarin je in staat bent een ander publiek te bereiken, hoe je dit in geld zou moeten vertalen. Je kwantitatieve waarden en kwalitatieve waarden zijn moeilijk met elkaar te vergelijken.

MV: Dat mist inderdaad nu, omdat waarde indirect prijs betekent. Voor culturele instellingen is er een duidelijke meerwaarde op sociaal vlak. Het lastig is hoe je dat in een model gaat zetten en of dat überhaupt kan. Kunnen we dat wel concretiseren en dat schematisch weergeven?

BR: Nou ja, nee ik weet dat niet en dat weet niemand. Ik heb dat ook weleens gevraagd aan OC en W. Hoeveel talent moet ik ontwikkelen, wanneer is het genoeg? Wanneer ben ik geslaagd in de vervulling van die taak. Dat weten ze niet. Daar moet je zelf een voorstel voor doen, wanneer jij vindt dat dat zo is. Dan kijken we wel of we het daarmee eens zijn. Wij zeggen bijvoorbeeld bij cultuurparticipatie dat een kwart van de mensen die in de zaal zit nieuw publiek moet zijn, dat niet eerder in het theater is geweest.

MV: Je gaat daar dus streefwaarden aan hangen.

BR: Ja, anders wordt het helemaal een abstracte discussie. Het is toch steeds meer dat het allemaal meetbaar moet zijn, je moet overal verantwoording voor afleggen en het inzichtelijk maken hoe je komt tot keuzes. Wij moeten ook inzichtelijk maken waarom we bepaalde bedragen besteden aan bepaalde doelstellingen. Dat moet je toch proberen te formuleren.

MV: Ik probeer dat zelf aan de hand van de prestatie-indicatoren uit het Handboek Cultureel Ondernemen te doen. Dat zou ik kunnen gebruiken om het schematisch weer te geven om te laten zien waar je als organisatie vindt dat de doelstellingen bereikt zijn.

BR: Wij hebben dan bijvoorbeeld die kwart van het publiek als nieuw publiek als prestatie-indicator aangegeven.

MV: Wat denk je dat de belangrijkste verandering is die moet plaatsvinden in de culturele sector moet plaatsvinden, wil een dergelijk model aanslaan?

BR: Kijk zo'n business model is een instrument, het kan nooit een doel zijn. En ik denk dat iedere instelling voor zichzelf zou moeten uitmaken of zij dat een handig instrument vindt of niet. Ik zie wel dat het handig kan zijn, maar ik zie ook dat het absoluut niet zaligmakend is.

Het is een instrument dat je helpt om structuur aan te brengen in bepaalde afwegingen die je maakt.

MV: Je zou het dus wel willen gebruiken maar het zou de organisatie niet volledig weer kunnen geven, omdat je stelt dat het niet zaligmakend is.

BR: Ik word een beetje in de war gebracht door de vraag wat er nodig zou moeten zijn dat culturele instellingen dit model gaan gebruiken. Ik weet helemaal niet of ik dat nodig vind. Het is een manier om te analyseren hoe bepaalde zaken in je bedrijf georganiseerd zijn en daarmee geeft het je een bepaald inzicht of een handvat. Veel meer als dat is het niet denk ik. Sommige mensen hebben dat nodig en andere mensen niet. Ik heb daar geen oordeel over, hoe dat voor andere organisaties of andere managers zou moeten zijn.

MV: Het idee is dat je door het inzichtelijk maken tot een bepaalde strategie komt, door je inzicht in je kansen en hoe je deze nu benut.

BR: Ja precies. Het geeft je een bepaald inzicht en een handvat, maar daar moet je vervolgens mee aan de slag en daar gaat het uiteindelijk over, wat je daar dan mee doet.

MV: Het Business Model is inderdaad niet een soort van oplossing. Het is inderdaad een instrument en een hulpmiddel.

BR: Ik zie zeker de meerwaarde van het inzichtelijk maken, maar dan zou er wat meer aandacht besteed moeten worden aan die maatschappelijke doelen waar we ook aan bijdragen en dan zou het nog wel aardig zijn als er een manier gevonden zou kunnen worden om dit te benoemen, zoals bijvoorbeeld in die prestatie-indicatoren.

MV: Het is dus niet zozeer de vraag wat er moet veranderen, maar ook of we het wel willen of het wel handig is.

BR: Ik denk dat het handig is of kan zijn.

MV: Sluit het aan bij de huidige werkwijze van culturele sector?

BR: Dat weet ik niet goed. Ik probeer te bedenken of andere gezelschappen net zo werken als wij en of zij hier baat bij zouden hebben. Dan weet ik niet en dat kan ik niet goed inschatten.

MV: Er is dus weinig inzicht in de bedrijfsvoering van andere instellingen?

BR: Er is wel overleg maar dan vooral over samenwerking op het gebied van marketing of met podia. Maar hoe je de analyse van je bedrijf maakt en je bedrijfsvoering doet, dat houdt iedere instelling voor zichzelf.

Transcriptie gesprek Marc Altink

19-05-2010

MV: Onlangs had ik een gesprek bij het RO Theater over business modeling met Bram de Ronde. Hij zei dat hij er nog nooit van gehoord had en het ook niet gebruikte. Hij kende ook niemand die het gebruikte.

MA: Nou, als Bram het niet gebruikt, dan gebruikt niemand het.

MV: Volgens mij is hij inderdaad al vergevorderd met dit soort dingen

MA: Ja.

MV: Waar ik nu aan zit te denken, is dat heel veel instellingen het (business modeling) wel gebruiken, maar het niet zo noemen.

MA: Ok

MV: Ze denken namelijk wel heel goed na over 'wie zijn mijn klanten', 'wat is mijn waarde'...

MA: Ja.

MV: ...maar zij zetten het niet op een dergelijke manier in een model.

MA: Nee

MV: Maar dat zou eventueel wel kunnen natuurlijk

MA: Ja zeker, absoluut. Er wordt niet overal hetzelfde model gebruikt natuurlijk.

MV: Nee en dat maakt het ook lastig

MV: Bram (De Ronde) werkte wel met een soort van matrix, waarin de verschillende typen voorstellingen werden verbonden aan een bepaalde taak vanuit de overheid en tevens aan hun eigen doelstellingen. Dat hebben ze in een soort van model gezet. Dit was erg interessant omdat het RO Theater dus wel degelijk met modellen werkt.

Dit model ging echter niet echt over de organisatie. De Ronde had vooral de neiging het model per voorstelling in te vullen.

Start met de vragen

MV: Via Kunst & Zaken hoorde ik dat je in het verleden veel hebt gewerkt met business models.

MA: Ja dat klopt. Bij mijn eerdere werk bij KPMG maakte we gebruik van het Entity Level Business Model. Dit werd vooral toegepast in de controlepraktijk, met name om bedrijfstakken generiek te beschrijven en daarbij werden alle kernprocessen en kritieke prestatie-indicatoren, maar ook alle risico's geanalyseerd. De controlepraktijk van accountancy is natuurlijk alleen maar gericht op het opsporen van risico's en het geven van zekerheden bij de cijfers. In dat opzicht is het van belang voor een accountant om te weten hoe een bedrijfstak eruit ziet, hoe het bedrijf eruitziet. Het Entity Level Business Model lijkt inderdaad op het canvas van Osterwalder in die zin dat de inhoud gelijk is, zoals de opname van de kernprocessen, de klanten, de buitenwereld en de financiële processen.

MV: Ik heb wat kritiek gehoord op het model over het gemis van concurrentie binnen het canvas van Osterwalder. Het model gaat vooral over je meewerkende partners. Is de concurrentie in het Entity Business Model wel?

MA: Nee, dat is ook niet opgenomen.

MV: Het model is dus echt puur bedoeld om je eigen organisatie in kaart te brengen.

MA: Precies. Als je gaat nadenken over concurrentie dan kom je al snel uit bij zo'n vijfkrachten model van Porter. Ik maak in mijn praktijk ook nauwelijks gebruik van één model. Het is meer een soort van gereedschapskist met allerlei modellen die je gebruikt naar gelang het uitkomt. En het gevaar van een gebruik van één model is dat je je daar op focust of dat het een doel op zichzelf wordt om dat model te gaan hanteren wat het natuurlijk nooit is. Een model is een versimpeling van een oneindig veel complexere werkelijkheid met als één doel, die werkelijkheid meer hanteerbaar te maken. En als dat je doel is, als je het daarvoor gebruikt, dan is het goed. Je moet het vooral niet gaan doen omdat het zo hip en modern staat aan de muur, zo'n business model canvas.

MV: Nee, precies. Je werkt natuurlijk veel met culturele organisaties. Heb jij het gevoel dat zij met een vorm van business modeling bezig zijn of er over nadenken?

MA: Zo integraal heb ik dat gevoel niet dat ze daarmee bezig zijn. Maar ze zijn natuurlijk bezig met al deze onderdelen. Dat zal ook wel moeten. Ze zijn met name bezig met klantsegmenten en customer relationships. Dat is natuurlijk waar ze voor bestaan. Merkwaardig genoeg veroorzaken de subsidiestromen dat er minder focus is op de koststructuur of de revenu's. Minder focus dan eigenlijk noodzakelijk is.

MV: Waar ik nu tegenaan loop is dat de overheid vooral een belangrijke klant is, meer dan een partner.

MA: Dat zou kunnen. Ik maak nooit zo'n onderscheid tussen partners en klanten. Dat komt omdat ik veel gebruik maak van de Balanced Scorecard van Kaplan en Norton en van de daarvan afgeleide strategiekaart. Daar vallen de partners en klanten in één perspectief: de stakeholders.

MV: In het Business Model Canvas wordt dat juist erg uitgesplitst.

MA: Klopt. Dit (BMC) is veel gedetailleerder dan een strategiekaart of een Balanced Scorecard, maar er staan dezelfde dingen in. Ik kan je een voorbeeld laten zien (uit Handboek Cultureel ondernemen, voorbeeld strategiekaart).

MV: De Balanced Scorecard komt ook terug in mijn onderzoek. De vraag is of het Business Model Canvas niet teveel lijkt op de Balanced Scorecard. Is dat zo?

MA: Ik denk dat het voor een heel groot gedeelte hetzelfde is ja. Het heeft ook wel te maken met hoe je het wil inzetten hoor. Ik ken het Business Model Canvas niet zo goed, maar ik snap hoe je dat moet uitwerken. Als ik dit bekijk ten opzichte van de Balanced Scorecard dient het hetzelfde doel. De terminologie en de clustering zijn misschien wat anders, maar inhoudelijk staan er dezelfde dingen in.

MV: Waar ik tegenaan liep, is het idee dat de Balanced Scorecard meer laat zien wat er te verbeteren valt, terwijl het Business Model Canvas vooral de huidige situatie in kaart brengt. Meer in een soort van heden versus toekomst. Klopt dit?

MA: Nee dat is niet helemaal waar. De Balanced Scorecard is ontwikkeld omdat Kaplan en Norton vonden dat organisaties teveel vanuit financieel perspectief werden gemanaged. Dat is zonde want het financiële perspectief zegt alleen iets over het verleden. Als er iets fout of goed gaat in het financiële perspectief, dan heb je daarvoor wat gedaan om dat te veroorzaken. Dit is eigenlijk alleen terugkijken in het verleden. Volgens Kaplan en Norton moeten er een aantal andere perspectieven of klokken zijn waarop je kijkt als je een organisatie aan het besturen bent. Zij hebben er drie bij ontwikkeld: interne processen, klanten en markt. Dat zijn klokken die iets zeggen over hoe je het nu doet in het heden en het innoveren en leren perspectief zijn de acties en activiteiten die je gaat ondernemen om ook in de toekomst succesvol te zijn. Deze perspectieven worden vaak weergegeven als vier blokken met pijlen ertussen. Die pijlen zijn gericht naar boven, naar het financiële perspectief. Dat staat bovenaan. Het innoveren en leren perspectief staat onderop en dat heeft te maken met het feit dat alle acties uiteindelijk zichtbaar worden in het financiële perspectief. In sessies met managers bemerkten Kaplan en Norton dat managers allerlei pijlen begonnen te trekken. Dit betekende dat er tussen de verschillende doelen oorzaak-gevolg relaties zijn aan te duiden. Dat heeft hen geïnspireerd tot het maken van een strategiekaart. Dit is een soort platgeslagen Balanced Scorecard, waarin de oorzaak-gevolg relaties beter zichtbaar zijn. Voor not-for-profit organisaties kun je natuurlijk het pleidooi houden dat het financiële perspectief onderop moeten komen te staan, omdat het vooral een belangrijke randvoorwaarde is voor het realiseren van de andere doelen. Feitelijk zou je het zelfs moeten zien als een cilinder. Bijvoorbeeld succes bij stakeholders, zorgt voor een groter succes in het financieel perspectief. Er moeten eigenlijk pijlen moeten staan, die weer terugleiden naar het financiële perspectief. Wat hier feitelijk staat is dat alles draait om missie in de culturele organisatie, dat is je raison d'être en dat is de reden waarom we bestaan in deze wereld. Om je missie te realiseren zul je jouw stakeholders tevreden moeten stellen. Stakeholders zijn overigens zowel de klanten als de overheid, het bedrijfsleven, sponsors en cetera. Dit zijn dus uit het canvas model zowel klantsegmenten als de key partners. Je moet je stakeholders tevreden houden, daarmee heb je de grootste kans om je missie daadwerkelijk te kunnen realiseren. Wat moet je dan doen in je eigen organisatie, in interne processen, om je stakeholders tevreden te houden. Dat is bij artistieke organisatie vaak het artistieke proces, wat is het voortbrengingsproces voor het artistieke product dat je levert en alle ondersteunde processen als marketing, HR en de Code Cultural Governance. 'Leren groeien' staat voor hoe we nu in het heden ervoor kunnen zorgen dat we ook in de toekomst succesvol kunnen blijven. Dus welke acties je nu moet gaan inzetten om te groeien om ook later in staat te zijn bijvoorbeeld andere publieksgroepen te bedienen. Leren en groeien komt eerst vanuit de interne processen. De blokken zijn logisch opgebouwd.

Het financiële blok is bij gesubsidieerde instellingen voor een groot gedeelte vastgelegd, een groot percentage is gewoon het subsidiebudget. Dit bepaalt echter wel hoe ver de polsstok reikt, dus in hoeverre je in staat bent de doelen die je in de andere blokken beschrijft ook daadwerkelijk te realiseren. Dat is de logica in de strategiekaart. Kaplan en Norton zien succes als een geschreven strategie (strategiekaart) x een gemeten strategie (BSC) x uitgevoerde strategie. Als één van deze onderdelen 0 is, dan is het eindresultaat ook 0. Je moet alles doen. Die strategiekaart is ervoor bedoeld om strategie, de keuzes die je maakt, om je missie te realiseren zichtbaar te maken in 1A4. De strategiekaart is een operationalisering van deze doelen met KPI's erbij. En die kun je gebruiken om er een managementdashboard om te bekijken hoever je bent met het realiseren van je strategie. De uitvoering is wat daadwerkelijk met de strategiekaart wordt gedaan. In de dagelijkse gang van zaken moet worden gekeken of je daadwerkelijk de dingen doet die van belang zijn voor het realiseren van je missie.

MV: Een business model is dus meer een soort strategiekaart dan als een Balanced Scorecard.

MA: Het hangt sterk af van hoe je het model gebruikt. Het Entity Level Business Model was ook beschreven in blokken, vergelijkbaar met dit canvas. Wat zijn nou in ieder blok je KSF (kritieke succesfactoren) of de faalfactoren? Hoe kun je die succesfactoren uitwerken in kernprocessen en indicatiefactoren erbij? Dat gebeurt in het Entity Level Business Model. Feitelijk gebeurt met de strategiekaart precies hetzelfde.

MV: Als je het zo bekijkt, zou het Business Model Canvas niet echt vernieuwend zijn.

MA: De Balanced Scorecard wordt momenteel niet veel gebruikt. Momenteel wel in visitaties, om de bedrijfsvoering te verbeteren en verbetertips te kunnen aanreiken. Het is hierbij belangrijk om dit kort en bondig te noteren en inzichtelijk te maken. Het Business Model Canvas dient hetzelfde doel en zou hiervoor ook echt bruikbaar zijn. Balanced Scorecard is misschien wel bekender. Als het al wordt toegepast, is dit vaak slechts 1 van de onderdelen (geschreven, gemeten, uitgevoerd). Hier valt nog een hoop over te leren.

MV: De Ronde vertelde mij ook dat hij het vooral een model vond om dingen mee inzichtelijk te maken en dat het er vooral om gaat wat je ermee doet. Maar het is natuurlijk wel een manier om een huidige werkwijze inzichtelijk te maken en hier een strategie uit te onttrekken. Het is niet slechts het inzichtelijk maken. Het model moet alleen inderdaad niet het doel op zich zijn.

MA: Ook in het voor mij bekende Entity Level Business Model zijn de blokken logisch opgebouwd. De logica gaat over waarom bepaalde blokken bij elkaar staan en hoe zij met elkaar interacteren. Door het volgen van die logica, in het beschrijven van je werkzaamheden of strategie, kom je ook zwakke punten op het spoor. Dat is eigenlijk de grote meerwaarde die erin zit. Dan kan blijken dat, als de logica die onder het model ligt wordt gevolgd, men bijvoorbeeld bij de kostenstructuur een aantal dubieuze zaken tegenkomt die op orde gebracht moeten worden. Dit om te zorgen dat alle voortbrengingsprocessen allemaal niet in gevaar komen.

MV: Het business model canvas is als volgt logisch opgebouwd. Commerciële organisaties werken meestal vanuit de klant waar men een bepaalde waarde aan gaat koppelen. Distributiekanaal gaat over hoe de waardepropositie de klant bereikt en de klantrelatie over welke relatie je met elk klantsegment hebt. Inkomstenstromen zijn een product van de verkoop van de waarde aan de klant. Rechterkant van het model gaat over de waarde, linkerkant over de kosten. Kernactiviteiten zijn die activiteiten die nodig zijn om tot je waardepropositie te komen. Hetzelfde geldt voor de kernpartners, welke partners zijn nodig voor de waardepropositie en de kernbronnen zijn de bronnen die nodig zijn om tot een waardepropositie te komen.

MA: Als je innovatie in dit model in zou kunnen brengen, dan zou dit vooral bij de kernbronnen zijn denk ik of niet?

MV: Ja, in elk geval wel meer aan de rechterkant van het model. Culturele instellingen werken in elk geval meer vanuit hun waardepropositie dan vanuit het klantsegment.

MA: Ik ben het er niet helemaal mee eens dat je altijd maar vanuit het klantsegment zou moeten werken. Je moet je eigen identiteit of je eigen missie ook niet verloochenen. Waarschijnlijk zouden culturele instellingen veel succesvoller zijn in het bereiken van klantsegmenten als ze meer producten zouden leveren die het publiek zou willen. Maar dit willen ze niet en is ook niet de opdracht vanuit de overheid. Het is niet “u vraagt, wij draaien.” Dat er wel een wisselwerking is zeker wel duidelijk.

MV: Het is meer dat culturele instellingen vanuit hun product klantsegmenten gaan benaderen.

MA: Interessant is, daarom is het ook interessant dat in dit model de distributiekanaal staan, dat met het culturele product op zich niks mis is maar met de leveringskanalen vaak wel. In het kader van het orkestenwezen heeft Amerikaans onderzoek uitgewezen dat 58% van alle Amerikanen een latente belangstelling heeft voor klassieke muziek. Daarvan gaat slechts 2% naar de concertzaal. Er is een groot gebied te winnen, een groot deel van de potentiële bezoekers wordt klaarblijkelijk niet aangesproken door het leveringskanaal ‘concertzaal.’ Concertzaal zie ik als één van de leveringskanalen voor klassieke muziek. Dus met het product is niks mis, maar met dat leveringskanaal wel. Orkesten moeten gaan bekijken hoe men het spectrum aan leveringskanalen kan verbreden. Er is veel publiek te winnen, zonder je missie te verloochenen, door je spectrum aan leveringskanalen verbreden. Je moet de balans vinden tussen je artistieke en je commerciële doelstellingen.

MV: Dat is wel interessant aan het Business Model Canvas, het feit dat de distributiekanaal zijn opgenomen. Kunnen we stellen dat dat mist in de Balanced ScoreCard?

MA: Nou, bij de Balanced Scorecard komt dat terug in het gedeelte marketing en positionering in de strategiekaart. In de Balanced Scorecard staat het artistieke proces centraal, de rest van de processen is ondersteunend daaraan. Marketing is hierbij wel op eenzelfde niveau als het artistieke proces.

Bij culturele instellingen is over het algemeen marketing meer een communicatieafdeling die, nadat de programmering is bedacht, nog wat promotiemateriaal moet maken. Het gaat hierbij dus niet om strategisch positioneren. Er wordt weinig onderzoek gedaan naar de klantsegmenten van een instelling en hoe deze het beste, met welk distributiekanaal en welk product, kunnen worden bereikt. Het gedeelte distributiekanaal vind ik van cruciaal belang, dit is in de Balanced Scorecard onder marketing geschoven. Het is niet zo dat de strategiekaart en de BSC, behalve dan de vier perspectieven die redelijk generiek zijn, voorschrijft welke blokken er precies in terug moeten komen. Het is in die zin minder voorschrijvend dan het Business Model Canvas. Je kunt bij de BSC zelf ook nog wat schuiven.

MV: Het BMC is dan een iets strakkere vorm, de blokken 'moeten' worden ingevuld voor de volledigheid.

MA: Klopt. Het voordeel van strak, ten opzichte van het meer losse van de BSC, is dat je gedwongen wordt om een bepaalde logische gedachtegang te volgen en daarmee misschien wel eerder je zwakten op het spoor te komen.

MV: Dat merk ik inderdaad nu ook met het invullen van het model voor een denkbeeldig theater. Alles invullen is soms lastig. Wat hier wel interessant is, is dat Osterwalder een model heeft gemaakt voor de not-for-profit sector, bijvoorbeeld een goed doel. Hierin komen ook de sociale en maatschappelijke baten naar voren. De Ronde gaf ook duidelijk aan dat hij dit nu miste. Nu wordt alles vanuit de waardepropositie meteen omgezet in inkomstenstromen, terwijl dit in de culturele sector niet het enige is dat het product 'oplevert.'

MA: Nee dat klopt.

MV: Het idee is ook nu om het in te vullen. Hoe ga je iets nu concretiseren zodat je er ook daadwerkelijk iets kunt invullen? Het gaat hierbij over het meten. Ik had zelf het idee dat ik hier de prestatie-indicatoren voor kon gebruiken. Ik heb zelf het MAPE-spectrum gebruikt. Dit wil ik in het model inzetten om zo ook dingen te kunnen benoemen. Het RO Theater had ook wel duidelijk echt streefwaarden.

MA: Ik maak zelf ook veel gebruik van het MAPE-spectrum in het kader van versimpeling.

MV: Hoe zijn culturele instellingen momenteel bezig met waarde en inzicht in hun waarde en strategie?

MA: Ik denk dat het veel niet gebeurt. Als het al gebeurt, is dat vooral ad hoc of gefragmenteerd. In het meest gunstige geval gebeurt het per cultuurplanperiode, op het moment dat er dus een beleidsplan moet komen. In het meest ongunstige geval belandt het plan in een bureaula en wordt het na vier jaar weer bekeken op het moment dat er een nieuw plan moet komen. Ik heb niet de indruk dat het heel gestructureerd wordt opgepakt, maar dat het wel gedeeltelijk wordt opgepakt, bijvoorbeeld in het uitwerken van een marketingstrategie of iets dergelijks. Ik denk dat het veel integraler en beter moet.

MV: Ik heb me dit inderdaad ook afgevraagd. In hoeverre valt zo'n plan samen met een cultuurplanperiode? Ik heb zelf sterk het gevoel dat er op dit moment vooral in het kader van legitimering over dergelijke vraagstukken wordt nagedacht. De missie staat uiteraard, maar er wordt in de cultuurplanperiode toch vaak gekeken naar de doelstellingen vanuit OC en W, waar de eigen waardepropositie aan verbonden wordt.

MA: Klopt. Een gedeelte van je eigen doelen kun je namelijk ook niet zelf bepalen, je hebt prestatieafspraken met overheden. Het is soms lastig hoe dit wordt bepaald. Eigenlijk moet je net zoveel doen als nodig is om in de toekomst succesvol te blijven. Dat inzicht vereist wel een strategisch denkproces daaraan voorafgaand. Vooral inzicht in hoe je markt zich ontwikkelt, hoe klantgroepen zich ontwikkelen op die markt en waar je in de toekomst in zult moeten investeren om succesvol te kunnen blijven.

MV: Ik denk dat het ook een soort 'waan van de dag' is waarom mensen aan dit soort strategiedenken niet toekomen.

MA: Het heeft inderdaad helemaal niks te maken met het intelligentieniveau van een cultureel ondernemer. Bram de Ronde is daar zeker een voorbeeld van, een zeer intelligente man. Maar die waan van de dag is verschrikkelijk sterk. Dit heeft voor het grootste gedeelte te maken met de krapte in het budget. Het grootste gedeelte van het budget wordt gestoken, en wellicht ook terecht, in het maken van het artistieke product en in de randvoorwaarden daarvoor.

MV: Is het misschien ook zo dat de sterke wisseling van culturele managers dergelijke processen lastig maakt?

MA: Nou ja, ze wisselen inderdaad nog weleens maar dit is bij sommige instellingen ook weer juist niet het geval. Op zich zou dit niks uit moeten maken, wisseling van managers komt ook in het bedrijfsleven natuurlijk veel voor. Het moet alleen niet zo zijn dat bij elke wisseling allerlei grondwaarden opnieuw ter discussie komen te staan.

MV: Het idee van het Business Model is uiteraard wel dat het steeds opnieuw wordt bekeken.

MA: Klopt. De wereld draait door en de omgeving verandert. Je zult continue een toets moeten doen of wat ooit is opgeschreven nog steeds geldig is. Het is niet in beton gegoten. Als je dat doet dan is falen onvermijdelijk. Wat het grootste probleem is voor culturele instellingen is dat het gemiddelde tempo veel lager ligt dan in het bedrijfsleven. Waar je met het management in het bedrijfsleven de tijd hebt om een dergelijke cyclus te implementeren en drie keer te doorlopen, mag je in de culturele sector al van geluk spreken als het één keer is gelukt. En dat heeft ook wel te maken met professionaliteit van de staf. Dit heeft te maken met zowel de kwantiteit als de competenties van de staf.

MV: Het tempo ligt laag omdat ...

MA: De waan de dag heel hoog is en dat men te weinig personeel in dienst heeft. Ook is de gemiddelde kwaliteit van de mensen niet zodanig dat men full swing bezig kan zijn met een dergelijk proces. Dat is het probleem. Ik ken ook veel culturele managers die meer willen dan ze gerealiseerd krijgen door datzelfde probleem. Dat is de grootste bron van frustratie voor de huidige culturele sector.

MV: Denk je dat er bezwaren zouden zijn tegen het werken met een business model?

MA: Ja absoluut, natuurlijk. Dat heeft ook te maken met 'onbekend maakt onbemind.' Het gemiddelde bezwaar is: we doen het al vijfhonderd jaar op deze manier, waarom zouden we het ineens anders moeten doen of hebben we het dan altijd verkeerd gedaan? Dat is één. Of dertig jaar geleden was het ook niet nodig een business model te hanteren om je bedrijf te runnen. Daarbij wel vergetend dat de wereld er toen anders uitzag en er een soort non-stop overheidsfinanciering bestond. Dat is allemaal weg. Subsidies staan verschrikkelijk onder druk en zelfs de legitimiteit van culturele organisaties staat onder druk. Als je kijkt naar alle politieke discussies op dit moment. Het is ontzettend belangrijk dat het nu gebeurt, op dit moment. Het is 2 voor 12, als het al niet te laat is. Nu je eigen bedrijfsvoering in de klauw te krijgen is meer dan nodig.

MV: Ik heb inderdaad zelf ook sterk het gevoel dat mensen business modeling niet kennen, het zou iets commerciëls zijn.

MA: Precies. Dat is ook het standaardbezwaar bij de BSC, dat het voor het bedrijfsleven is en wij daar niks mee hoeven te doen. Dit bezwaar is een non-argument. Een culturele organisatie is ook een organisatie, met haar eigen voortbrengingsproces en eigen waardeproposities. Er staat eigenlijk niets in de weg om een organisatie als een organisatie te bekijken, laat staan het als een organisatie te managen.

MV: Het is ook maar net wat je gewend bent.

MA: Klopt. Een dergelijke manier van werken komt ook nooit in opleidingen naar voren. Bij culturele organisaties zie je hetzelfde gebeuren als in het onderwijs, waar het onderwijs nu echt voorop loopt. Heel veel managers zijn afkomstig uit het eigen kernproces. Dit zijn mensen die vaak zelf een kunstachtergrond hebben (actrice, musicus). Dat is fantastisch omdat je veel van het kernproces weet. Maar dat betekent niet automatisch dat je ook veel weet van het bedrijfsvoeringsproces.

MV: We hebben het al eerder aangestipt, de behoefte aan business modeling binnen de culturele sector.

MA: Nou er is zeker behoefte aan. Latent is die misschien in veel gevallen.

MV: Wat denk je dat de belangrijkste verandering is die in de sector zou moeten plaatsvinden, wil zo'n business model aanslaan?

MA: Oeh, dat is lastig. Misschien wel de belangrijkste verandering is dat de externe omgeving zodanig wijzigt dat het noodzaak is en niet zomaar een grappig fancy dingetje waarmee je goede sier kan maken. Er is ooit een hoogleraar geweest die zij dat mensen pas veranderen op het moment dat je de poten onder hun stoel vandaan zaagt.

Dat geldt voor een culturele organisatie idem dito. Pas als je wereld in elkaar stort, op een aantal visionaire types nagelaten. Dat zou de belangrijkste verandering moeten zijn. Of natuurlijk dat er een nieuwe generatie cultureel managers moet komen, al doet dat wel tekort aan de mensen die het nu al goed doen.

MV: De vraag blijft natuurlijk wel of het niet te laat is om ermee te beginnen als de externe omgeving dermate wijzigt zoals nu met de aankomende bezuinigingen.

MA: Nee, dan is het zeker te laat.

MV: Wat denk je dat de culturele sector kan leren van het bedrijfsleven op het gebied van waardecreatie, verdienenmogen?

MA: Eh, wat niet zou je eigenlijk moeten zeggen.

MV: Ik zag in het handboek staan dat je stelt dat culturele organisaties teveel vertrouwen op uit het bedrijfsleven getransformeerde modellen. Wat bedoel je hier precies mee en wat is de consequentie hiervoor voor het business model.

MA: Ik heb dit gedeelte ook geschreven toevallig. In de culturele marketing heb je nu een nieuwe school, Kevin Roberts. Hij schreef het boek Lovemark. Dat gaat eigenlijk over hoe je een transformatie kan maken van een trademark (handelsmerk) naar een lovemark, waar de klant echt van gaat houden om allerlei niet verklaarbare redenen. Het gaat erom dat allerlei culturele instellingen zeg maar 'rücksichtslos' allerlei modellen uit het bedrijfsleven gaat implementeren terwijl ze eigenlijk weer de transformatie moeten maken naar datgene waar ze goed in zijn, namelijk het zijn van een lovemark. Iets worden dat een directe connectie heeft met de passie, emotie van mensen. Ze proberen vanuit het bedrijfsleven daar allerlei modellen op te plakken, terwijl ze eigenlijk vanuit de bekwamingscyclus een stukje verder zouden moeten zijn. Dat is wat ik ermee bedoel. Het is misschien wat abstract of filosofisch. In het boek is een bekwamingscyclus opgenomen. Je bent eerst onbewust onbekwaam, dan bewust onbekwaam en dan bewust bekwaam. De hoogste vorm van bekwaming is weer onbewust bekwaam, dat je precies de goede dingen doet zonder dat je daar al te bewust over nadenkt. Ik denk dat veel van de culturele marketing of bewust onbekwaam, bewust bekwaam zit en misschien ook nog wel onbewust onbekwaam. Dat is het paradoxale eraan. Je moet eigenlijk datgene afleren wat je hebt geleerd om datgene te kunnen doen wat in de praktijk het beste aansluit bij wat het publiek 'triggert.' Maar je moet het wel eerst leren. Het vreemde aan het verhaal is dat je die bekwamingscyclus door moet om uiteindelijk dat niveau te bereiken. Anders kun je net zo goed onbewust onbekwaam blijven omdat je misschien intuïtief al de goede dingen doet. Het probleem is dat je dit niet weet, totdat je de cyclus bent doorgegaan. Dat bedoelde ik met deze opmerking te zeggen. Uiteindelijk moet je de modellen ook gewoon achter je laten, dat geldt voor alle modellen en dat sluit dan weer aan met wat ik helemaal aan het begin zei over modellen. Het doel van het model is nooit om het model te implementeren, maar om daar iets anders mee te bereiken. Het is niet dat ik tegen het gebruik van modellen ben, ik vind business modeling juist heel goed.

MV: Voor mijn gevoel is het ook zeker bruikbaar.

MV: Wat is eigenlijk de reden dat je het business model niet hebt opgenomen in het handboek?

MA: Er is gekozen voor één mogelijk model als voorbeeld, namelijk de BSC. Het heeft namelijk wel hetzelfde doel. Instellingen moeten zich totaal niet verplicht voelen om een bepaald model te gebruiken. Je moet gebruiken wat goed bij je past en goed voelt. Een model is niet zaligmakend. Ik zou de laatste zijn die beweert dat de BSC het beste model is. Het is voor mij interessant omdat het enerzijds simpel is en goed te vertalen en aan de andere kant een modelmatige dwang heeft om na te denken over een heleboel dingen. In het Business Model Canvas zit nog meer modelmatige dwang.

MV: Ik heb zelf het idee dat het BMC iets moeilijker is, ook het gebruik van de termen die misschien wat minder bekend zijn. Bij het Ro Theater werd duidelijk dat termen als waardepropositie niet dagelijks worden gebruikt. Dat is nu wel een drempel.

MA: Dat klopt. Waardepropositie zou missie kunnen zijn. De missie is de beknopte vorm van de waardepropositie voor iedere organisatie. Dat is wat ze willen zijn. En dat is een term die iedereen kent, want die hebben ze namelijk al. En als ze die niet hebben, dan hebben ze een heel groot probleem. Terminologie is belangrijk. Wat interessant is aan het Business Model Canvas is dat het natuurlijk bedoeld is als een schildersdoek. Het appelleert wel aan een soort creatief gevoel. Dat slaat wel aan, dat moet je er absoluut inhouden.

MV: De bedoeling is inderdaad dat je het groot print en dat iedereen dan met post-its het invult. Het zou inderdaad een creatief proces moeten zijn. Dit maakt het interessant voor de culturele sector met het creatieve product. Dit hoeft natuurlijk niet te betekenen dat zij ook creatief zijn in hun bedrijfsvoering.

MA: Nee dat klopt. Bedrijfsvoering is niet zo creatief hoor. Het Business Model zou in elk geval een trigger kunnen zijn om na te denken over wat zou mijn bedrijfsvoering allemaal moeten behelzen en wat zijn de onderlinge verhoudingen. Ik denk dat het goed kan passen.

MV: Zou ik meer informatie kunnen vinden over business modeling via koepelorganisaties?

MA: Niet via de VSCD. Zij maken echter wel een soort van benchmarks waarin wel theaterbedrijfsmodellen aan de basis liggen. Dit zou eventueel interessant kunnen zijn om te bekijken.

Transcriptie gesprek Dominique Deutz

27-05-2010

MV: In mijn scriptie maak ik gebruik van een bepaalde theorie: het business model canvas van Alexander Osterwalder. Het is een manier om je organisatie in kaart te brengen, in een modelvorm. Het canvas bestaat uit verschillende bouwstenen en is een soort blauwdruk van je organisatie.

DD: Een soort stramien?

MV: Ja. Een belangrijk onderdeel van het business model canvas is de waardepropositie. Hierin wordt bekeken wat de toegevoegde waarde van je organisatie is, je zogenaamde Unique Selling Point. Bij I-Tunes is dat bijvoorbeeld het aanbieden van een grenzeloze muzikale ervaring. Verder zien we aan de rechterkant het klantsegment, de meeste commerciële bedrijven werken vanuit dit segment, dit zijn de doelgroepen.

DD: Dus de commerciële instellingen werken vanuit de klant?

MV: Ja grofweg gesteld wel. Bij commerciële bedrijven wordt gekeken naar de klant en de wensen van de klant waarna er vervolgens een waarde van het bedrijf wordt geformuleerd. Wat ik in mijn onderzoek aan het ontdekken ben, is dat men in de culturele sector meer vanuit de waarde werkt. Men zoekt de klanten bij het product.

DD: Dat vraag ik me af.

MV: Interessant. Waarom zou dat niet zo zijn?

DD: Nou als je kijkt naar artikelen die geproduceerd worden waar niemand op zit te wachten, dan hebben ze wel even een leven, maar niet een duurzaam leven. Ik noem het voorbeeld van de Betamax en de VHS. De Betamax is beter dan de VHS, maar toch heeft de VHS het gewonnen. En in de culturele sector zijn er gezelschappen die met behulp van subsidie een hoogstaand cultureel artistiek product maken, dat niet hoeft aan te sluiten bij de wensen van het publiek, daarom is het ook gesubsidieerd. Maar de vrije producenten, die maken musicals en toneelvoorstellingen, en die houden wel degelijk rekening, in inhoud en vorm, met het bereiken van een grote groep.

MV: Ik moet er inderdaad even bijzeggen dat ik meer uitga van gesubsidieerde instellingen dan van de vrije producenten. Maar dat is inderdaad wel een belangrijk verschil, daar zie je dat wel meer in terug.

DD: Als theater zijn wij een intermediair tussen de aanbieder en de klant. Maar het zou voor ons niet verkeerd zijn, als de gesubsidieerden die toch vanuit een vrij veilige positie opereren, die enerzijds ook nodig is om je te kunnen concentreren op het artistieke product en niet lastig gevallen worden met noodzakelijke concessies om bezoekers te bereiken. Maar dan is het natuurlijk wel zo dat de marketingcampagne van zo'n groep van groot belang is. Wij komen toch regelmatig tegen dat er niet eens de beschikking is over een goed affiche of een goede flyer, of veel te laat. Er gaat vooral veel aandacht naar het maken van het product, terwijl ze eigenlijk met hun rug naar de wereld staan. Hoe breng ik zo iets nu onder de aandacht? Vaak is het zo, als mensen het product zouden zien dat ze dan zouden zeggen: "had ik dat maar geweten." Ik denk dat er soms te weinig mensen iets kunnen zien, want wij maken geen affiches. En als je dus een affiche hebt wat intellectueel te begrijpen is, kun je je afvragen of de mensen daadwerkelijk snappen waar de voorstelling over gaat. Dat wordt soms niet goed gekozen en dat doen de commerciële instellingen beter.

MV: Zou dat er mee te maken kunnen hebben dat gesubsidieerde instellingen meer te maken hebben met bepaalde taken die zij vanuit de overheid moeten vervullen? Is het niet lastiger om klantgericht te werken omdat je ook een bepaalde taak moet vervullen?

DD: Het is natuurlijk moeilijk een scheiding aan te brengen. Als je zegt taakgericht en klantgericht, dan ga je ook vaak denken dat het ook inhoudelijk klantgericht moet zijn, maar dat is niet zo. Om helder te krijgen waar en wel en geen invloed van de markt mag zijn, dat is ingewikkeld. Als je als gezelschap kiest voor een bepaald stuk of toneelschrijver voor een niche segment, dan is het voor een zakelijk leider heel moeilijk dat stuk aan de man te brengen. Want de kenners, die behoren tot beperkte groep. Als er toch een noodzaak is een dergelijk stuk te brengen, dan is het van groot belang dat de marketeer er vanaf het begin bij wordt betrokken zodat hij of zij ook een eigen inbreng kan hebben over de wijze waarop de voorstelling onder de aandacht moet worden gebracht. Ik denk bijvoorbeeld aan het thema, een manier om een grote groep mensen te interesseren voor het stuk.

MV: Dus dat zou het marktgerichte dus niet echt op inhoudelijk niveau spelen.

DD: Je kunt je je wel afvragen waarom sommige stukken in deze tijd nog worden opgevoerd. Iemand zal wel heel nadrukkelijk moeten uitleggen waarom een bepaald thema onder de aandacht moet worden gebracht. Van sommige schrijvers wordt weer heel weinig uitgevoerd en dan vraag ik me af waarom eigenlijk. Dit seizoen hebben we dan wel weer twee stukken van Heijermans. Dan vraag je je af waarom nu twee en andere jaren geen. Als er een bepaalde afstemming zou zijn, ieder jaar een Heijermans, dan zou dat voor ons veel beter zijn. Nu denken mensen: twee keer Heijermans. Dus eentje gaat het afleggen.

MV: In het model zijn distributiekkanalen erg belangrijk. In een eerder gesprek werd gezegd dat veel mensen wel degelijk geïnteresseerd zijn in een product, maar dat de distributiezaal, bijvoorbeeld de concertzaal, hen niet aanspreekt.

DD: Dat is allemaal 'wishful thinking'. Maar even terug naar het model, je hebt me dit nu gegeven en uitgelegd. Hoe wil je dit uur gaan invullen?

MV: Voor mij is het interessant om te bekijken hoe een dergelijk theoretisch model in de praktijk werkt, of het werkt en of er überhaupt behoefte is aan een dergelijk model. De rechterkant van het model gaat dus echt over de waarde en de linkerkant gaat over de 'kosten' en benodigdheden om tot die waarde te komen. Osterwalder heeft ook een model speciaal voor instellingen ontwikkeld met een hoger doel dan alleen het winstdoelmerk, zoals goede doelen. In dit model is een extra laag van maatschappelijke en sociale baten en kosten opgenomen.

DD: En daar verstaat hij onder?

MV: Dat zou bijvoorbeeld bevordering van sociale cohesie kunnen zijn.

DD: Ok, ideële doelen dus.

MV: Ja, inderdaad. Wat voor mij interessant is te bekijken hoe jullie nu bezig zijn met strategievorming.

DD: Er zijn zoveel manieren om daarover te praten. Kijk, behalve een universitaire opleiding heb ik een profit-opleiding gedaan, financieel management. Ik ben hier nu 15 jaar en ik heb in de loop der jaren heel wat kennis en ervaring opgedaan. Hier werken 75 mensen en dit betekent dat je behalve een strategie ook beleidsplannen en jaarwerkplannen hebt. Ik heb een MT van 5 mensen en die zijn allemaal budgetverantwoordelijk, dus bij ons is dat wel heel erg strikt. De kosten en baten zijn een belangrijk onderwerp. Kijk dit is het jaarverslag 2009 dat net uit is en ik begin mijn directieverslag met de woorden: "Elk jaar is anders en dat geldt zeker voor 2009. Het was vooral een spannend jaar. Op basis van het algemene beleidsplan formuleren wij voorafgaand aan elk jaar onze ambities in een aantal algemene en bijzondere doelen. Het behalen van deze doelen is voor ieder van ons in de loop der jaren een prestigezaak geworden: de vraag of we nog op koers liggen, speelt het hele jaar door een belangrijke rol. En ik kan u zeggen wij in 2009 de tussentijdse cijfers vaak hebben bekeken." Daar spreekt wel uit dat wij onze successen vieren en dat we die ook nastreven, maar dat wij bepaalde kosten nu eenmaal niet kunnen beïnvloeden, de vaste kosten die we moeten maken. De variabele kosten kunnen we wel beïnvloeden en dat zullen we ook doen. Aan de inkomstenkant hebben wij natuurlijk inkomsten uit kaartverkoop en daarnaast hebben we nog een aantal vaste inkomsten. Maar ons bestaansrecht, die staat ook altijd in het jaarverslag, is heel simpel: het beleid is kiezen voor avontuur. Het beleidsplan 2008/2011 dat luidt: "hier uitgaan is echt genieten en wij maken het verschil."

Wij zeggen altijd: een voorstelling kan iedereen overal zien, alleen de mensen die er zijn die maken of het fijn is daar te zijn. De mensen willen ergens zijn waar het fijn is, waar ze hartelijk ontvangen worden, waar even tijd is. Ik heb er zelf namelijk de pest aan als ik een instelling opbel en ik het gevoel heb dat ik teveel ben, terwijl ze er zijn omdat ze voor jou werken. En daar leidt deze samenleving erg aan vind ik, ongeduld, waar gaat het eigenlijk over. Om even weer te citeren uit het jaarverslag: “ Om dit verschil daadwerkelijk te kunnen maken is er veel aandacht voor kwaliteit en traditie, maar staan tegelijkertijd vernieuwing en avontuur hoog in het vaandel. Deze uitgangspunten zijn zowel zichtbaar in de programmering als in de cultuur van de organisatie.”Kijk, want zo’n business model is maar één kant en ik begrijp heel goed, zoals jij, je staat nog aan het begin, dat je ergens moet beginnen. Je bent tegelijkertijd iets aan het opbouwen, maar je moet ook het verleden raadplegen, want je moet ergens beginnen. Maar dit is alleen het zichtbare deel, maar het onzichtbare deel is eigenlijk minstens zo belangrijk. En het onzichtbare deel, dat noem ik het deel van vertrouwen hebben. Als mensen geen vertrouwen in jou hebben en jij niet in de mensen, dan gebeurt er niks. Dit kun je allemaal zo goed ingevuld hebben, maar als je niet hartelijk of warm bent, of je bent niet te vertrouwen dan heb je een probleem. Er is altijd in de goede dingen schaarste en dan wordt jou niks gegund. De goede dingen worden jou gegund. Wij zijn bijvoorbeeld maar een klein theater, qua aantal stoelen in de grote zaal. Kunst is handel hoor. Dus als een cabaretier bij ons een uitverkochte zaal heeft, dan heeft hij bij ons een bepaald bedrag, maar in een zaal met 800 of 1000 heeft hij op zo’n avond meer. Toch komt hij hier. Dat betekent dat hij het fijn vindt hier. Dan gaat hij misschien niet met scheppen geld naar huis zoals misschien ergens anders, maar hij vindt het ook fijn om bij ons te zijn. Wij hebben een heel intelligent publiek en een fijne groep mensen die hier werken. Zij krijgen daar trainingen voor, het selecteert zichzelf gewoon uit. Of je bent hier nog geen jaar, of je gaat hier eigenlijk niet meer weg. Zo moet je het eigenlijk zien, die blauwdruk. Het belangrijkste is niet of je gezien wordt, met affiches of wat dan ook, maar dat mensen een goed gevoel over je hebben. Een business model kan niet alles omvatten. Dit is een geraamte, een ruggengraat.

MV: Maar iets als vertrouwen zou je wel kunnen zien als een waarde die je kunt opnemen in het model. In het model wordt het inderdaad wel wat meer statisch.

DD: Dat geeft ook niet, maar in het model staan de harde dingen, daarnaast heb je een aantal zachte dingen en het één kan niet zonder het ander. Er moet altijd een balans tussen zijn. Als de zachte dingen gaat prevaleren, dan ben je een soort sociaal-culturele werkplaats en dat kan ook niet. Je moet zakelijk blijven. Je hoeft niet commercieel te zijn, maar wel zakelijk. Die dingen moet je goed leren, dat elk begrip gekoppeld is aan een bepaalde waarde. Wij zijn een bedrijf zonder winst oogmerk, maar dat wil niet zeggen dat we alle subsidie maar moeten gebruiken en voor de rest niets. Daarnaast hebben wij een ambitie. Als ik het had moeten doen met alleen subsidie dan had ik niet kunnen bereiken waar we nu staan. Je moet ook iets toevoegen aan je schouwburg waardoor je in de gelegenheid bent iets aan te schaffen en hierdoor andere groepen aan te spreken.

MV: Wie is er betrokken bij de strategievorming?

DD: Niet iedereen is hierbij betrokken. Het is niet dat het niet democratisch mag zijn, maar iedereen heeft hierbij zijn of haar verantwoordelijkheid. Ik vind dat iedereen goed op de hoogte moet zijn. Kijk, ik ben eindverantwoordelijk, dat geeft rechten en dat geeft plichten. Als plicht is er ook om te zorgen dat er dit een veilige plek is om te werken en daarin maak je dus keuzes, die maakt je echt alleen. Daar kun je wel over uitwisselen of advies over vragen. Soms is niet alleen kunnen, maar ook advies moeten vragen. Ik kan niet tegen het MT zeggen, dat doen wij. Nee, want zij zijn daar niet verantwoordelijk voor. Zij hebben een deel verantwoordelijkheid. Als je eindverantwoordelijk bent, dan heb je in bepaalde dingen ook echt alleen de keuze te maken. Als het mis gaat, dan kijkt ook niemand naar iemand anders dan naar mij. Dus moet je ook de ruimte hebben. Je legt je oor natuurlijk wel te luisteren, omdat je de best mogelijke oplossing probeert te vinden. Toen we bijvoorbeeld moesten beslissen of we wel of geen glas in het kassahokje gingen plaatsen, heb ik daar over gesproken met de kassamedewerkers, het MT en de techniek. Als ik dan al die dingen in kaart heb gebracht, dan kom je vanzelf tot een beslissing. Dan koppel je dan terug: op basis van wat ik gehoord heb, dan ik dat dit en dit het beste is. Uiteindelijk komt er iets uit waar je de mensen van moet overtuigen.

Dan kun je je afvragen waarom is dat glas nou iets waar een directeur zich mee moet bemoeien, maar het is wel veiligheid ook voor je eigen mensen. Behalve dat wij als belangrijkste doelstelling hebben dat we een ontmoetingsplaats zijn voor kunst en cultuur, vooral theater en film, is een andere doelstelling ook dat er een veilige omgeving wordt gecreëerd voor mijn medewerkers.

MV: Maakt u in een beleidsplan ook een schematische weergave van de doelstellingen?

DD: Puur tekstueel. Zo'n model zit in je hoofd. Kijk, voor wie maak ik het? Ik maak het niet voor mezelf, het is geen leerboek. In die leerboeken zie je al veel van dit soort modellen. Maar ik moet een verhaal schrijven voor mijn Raad van Toezicht, voor de gemeente, andere subsidieverstrekkers, voor andere belanghebbenden en voor de mensen intern. Dat verhaal moet consistent zijn, dus dat betekent dat al die elementen (van het model) er in de juiste verhouding in moeten zitten. Maar voor mij ook met dat "wij maken het verschil." Dat vind ik het allerbelangrijkste. Waarom hebben wij toch op het moment nog heel veel bezoekers, waarom blijven de mensen komen? Ik weet het niet, ik ben daar alleen heel blij mee. Klachtenbrieven bijvoorbeeld, elke brief behandel ik zelf. Ik vind het heel belangrijk om dat te blijven doen. Ik wil ook serieus genomen worden. Ik begrijp heel goed dat mensen die hier komen, ook serieus genomen willen worden.

MV: Een business model is eigenlijk meer een manier om zelf inzicht te verkrijgen in je organisatie en te zien waar de kansen zouden kunnen liggen.

DD: Kijk als je kijkt naar kernpartners, dan denk ik wie bedoel je nou?

MV: Daar heb ik het gisteren ook lang met mijn begeleider over gehad. Ik zit een beetje met de 'overheid' en haar rol in het model.

DD: Ik zou bij kernpartners zeggen: als die er niet meer is, kan ik dan nog bestaan? Dan zeg ik, als de overheid er niet meer is dan kan ik niet meer onder deze voorwaarden bestaan. Als het publiek niet meer komt, dan kan ik niet meer bestaan. Als ik een impresario met een heel goed aanbod niet meer binnen kan krijgen, dan kunnen wij niet meer bestaan. Het is een samenspel tussen heel veel dingen. Er moeten jou bepaalde voorstellingen gegund worden, er moeten bepaalde groepen mensen naar jou willen komen, er moet vanuit de media interesse in je zijn. Er moeten sponsors zijn, er moeten gemeentelijke subsidies zijn. Als één speler besluit de stekker eruit te trekken, dan heb je een probleem. Dat wil niet zeggen dat je dan meteen dood bent, maar dan moet je een nieuwe balans gaan vinden. Wij hebben hier vooraf, toen ik hier kwam, heette het hier cultureel centrum. Toen zat de VVV erin, toen zaten er nog veel meer partners in. Die heb ik allemaal gevraagd te vertrekken. Dat was wel een derving van inkomsten, maar ik vond de profilering van de schouwburg van zeer groot belang. Dus ik heb moeten kijken op welke andere manieren we dan weer andere inkomsten zouden kunnen krijgen.

MV: Dat zijn wel dingen die je ook schematisch weer zou kunnen geven, in een model. Dergelijke keuzes.

DD: Ja, maar dat gebeurt natuurlijk in de brainstorm als je gaat nadenken over nieuwe huisvesting. We zijn nu aan het nadenken over een nieuwe huisstijl of de corporate communication of 'wie zijn we', 'wie zijn we en wie willen we zijn.' Dat is altijd om de zoveel jaar een terugkerend onderwerp. Wie zijn onze klanten en waar zitten onze klanten. Wij noemen onze klanten trouwens ook altijd bezoekers, bij de horeca spreken ze zelfs van gasten. Vroeger had Amstelveen een enorm profiel van bejaarden. Toen ik hier kwam hadden we 15 jeugdvoorstellingen en we hebben er nu 62. Je ziet gewoon een beweging en een veranderende programmering. Maar goed, de samenstelling van Amstelveen is veranderd, rondom Amstelveen zijn meerdere schouwburgen gekomen dus dat hele culturele veld is veranderd. Maar ook wij hebben een kwalitatief zeer goed jeugd- en jongerenaanbod en de samenstelling van Amstelveen is jonger geworden. Dus dat betekent dat er gewoon veel meer echt een sector bijgekomen is.

MV: Het is natuurlijk goed dat er ingespeeld wordt op een veranderende omgeving.

DD: Het maakt het voor ons ook moeilijk om te selecteren: wat wel en wat niet, want je kunt niet onbeperkt doorgaan.

MV: Zou u de behoefte hebben zoiets te schematiseren?

DD: Nou ik denk dat de meeste mensen die directeur zijn en iets moeten maken, ja die hebben allemaal hogere opleidingen afgerond. Kijk, de directeur van het Chassé is gepromoveerd in de economie op de Erasmus universiteit.

Ik heb zelf de universiteit van Amsterdam gedaan. De meeste van mijn collega's hebben allemaal HBO of universiteit gedaan. Dus we hebben dat in onze studies allemaal wel gehad. Mensen die het niet hebben gehad die zijn van een klein theater, naar een groot theater gegaan dus die zijn intern doorgeschoven. Maar die hebben of een enorme praktijk of die zijn bijgeschoold of die hebben inmiddels mensen in hun organisatie die er wel kennis van hebben. Je ziet vaak in deze sector werken mensen die allemaal hooggeschoold zijn. Ons hoofd Marketing hebben we bij Unilever vandaan.

MV: Ik denk ook niet dat het ligt aan het opleidingsniveau van het personeel. Wat ik juist in eerdere gesprekken hoorde, is dat mensen er niet op die manier mee bezig zijn.

DD: Dat zou inderdaad heel goed kunnen bij gezelschappen.

MV: Dus dat zou meer het verschil zijn tussen instellingen en gezelschappen misschien.

DD: Kijk bij ons in de noodzaak heel erg hoog. Mijn subsidie daar kan ik de huur van betalen en dan blijft er nog maar een klein gedeelte over. Daar kan ik de tent niet van runnen. Wij staan veel meer met de voeten in de koude grond. En een gezelschap maakt een voorstelling, 3 grote zaal en 3 kleine zaal bijvoorbeeld. En die doen dat volledig met subsidiegeld. Zij hebben een verplichting van ongeveer 17.5 procent eigen inkomsten. Nou dat is misschien nog te overzien.

MV: Wat is de belangrijkste reden dat de gemeente de schouwburg Amstelveen subsidieert?

DD: Nou kijk als de gemeente ons niet zou subsidiëren, zou zij geen grip hebben op wat wij hier doen. Dan zouden wij voor een bepaalde groep helemaal niets hoeven te doen. Dan worden wij gewoon een soort Van den Ende. Terwijl nu hebben wij de verplichting voor elk wat wils te doen. Dat is voor de gemeente wel fijn dat er voor culturele buitenschoolse opvoeding maar ook voor het sociaal culturele leven, dat er een podium voor is. Dat is een verplichting van een overheid. Het accommodatiebeleid is in Nederland gemeentebestuur. Het is hun taak. Waar de gemeente tegen aanloopt: zij geven geld voor stenen en op het moment dat zoiets gebouwd wordt, wordt er onvoldoende stilgestaan bij het feit dat iets geëxploiteerd moet worden. Ja, misschien is dat ook wel goed, dat ze dat niet zo beseffen, want dat zouden het kunnen dat ze het op een bepaald moment niet meer gaan doen. Want de kosten lopen natuurlijk gigantisch op.

MV: Het is niet zo dat de gemeente u inhoudelijk iets oplegt, behalve het bedienen van een zo breed mogelijk publiek.

DD: Er is gewoon een gedelegeerde verantwoordelijkheid. Wij maken een output, wij bespreken jaarlijks met de gemeente een outputbegroting waarin staat welke producten wij leveren. Dat is heel zakelijk. Het gaat erom hoeveel en welke producten wij leveren voor het subsidiegeld dat zij verstrekken. En daar is ook ieder jaar een afrekening op. Halen we het niet, dan zal ik dat moeten uitleggen.

MV: Een onderdeel van mijn scriptie is ook het hardmaken van bepaalde elementen, het concretiseren om het in een model te kunnen vastleggen. Zo'n model dwingt je om iets in te vullen. Je zou het model ook in het kader van subsidielegitimatie kunnen gebruiken.

DD: Om eens na te denken over al die elementen van waaruit zo'n proces is opgebouwd is interessant. Misschien is het voor bewustwording wel heel erg goed als alle wethouders cultuur dit soort modellen eens wat meer zouden bekijken. Ik heb weleens een opmerking gekregen van een wethouder waarom ik zou weinig kindervoorstellingen programmeerde. Ik liet hem toen blijken dat ik ook van het aanbod afhankelijk ben. Die man beseft niet dat als er iets niet gemaakt wordt, dat ik het niet programmeer. Ik maak geen voorstellingen, wij zijn een presentatiepodium. Tegelijkertijd wordt een schouwburgdirecteur vaak heel veel macht toebedeeld. Zij denken dat ik maar kan bepalen wie er bij ons speelt. Maar zo is het niet. Het is een samenspel, daar zit een denkgeregime achter, ook van makers als Brigitte Kaandorp en Bert Visser die vaak helemaal hebben uitgedacht waar ze willen spelen, waarom en wanneer. Dus men denkt vaak dat wij alles naar onze hand kunnen zetten, maar dat is niet zo.

MV: Dat zien we terug bij de kernpartners. Zij bepalen ook een groot gedeelte van de waarde die je kunt aanbieden.

DD: Ja of bijvoorbeeld afgelopen jaar waarin de gemeente zegt dat zij een bezuiniging gaan opleggen per ingang van 1 januari 2011 en dat wij daar in onze bedrijfsvoering rekening mee moeten houden. Nu het is nu bijna juni. Ik heb nu gebeld en gevraagd hoeveel er bezuinigd gaat worden. Het antwoord is dat zij het traject van hoe en wat gaan opstellen.

Maar het concept output voor het jaar 2011 moet ik in juni klaar hebben. Dus ik weet niet hoe groot die bezuiniging gaat worden. Zij zijn zelf altijd vrij laat met hun mededelingen, terwijl wij al in de procedure vrij snel moeten aangeven wat we gaan doen.

MV: Dan zou het inderdaad misschien interessant zijn voor de wethouder.

DD: Nou je moet in elk geval nooit krampachtig een model gaan gebruiken. Krampachtigheid is nooit goed. We vullen het keurig ieder jaar in. Maar wij hebben al weleens gezegd, zouden we daar geen aanpassing op moeten maken. Nee, zegt de gemeente, we doen het zo. Maar of je dan wel de beste informatie krijgt, dat is maar de vraag.

MV: Een model moet inderdaad nooit een doel op zich worden. Het is een instrument dat voor sommigen wellicht meer bruikbaar is dan voor andere mensen.

DD: Als je eenmaal professional bent geworden en kennis en ervaring hebt, blijft dit weliswaar een manier, een aandachtspunt om te kijken of je niks vergeten bent, dan dat je hier nu nog naar toe gaat werken. Hier zou ik niet meer naar toe werken. Dit is mij te benauwend.

MV: Omdat u het gevoel heeft dat het voorschrijvend is?

DD: Nee, het is benauwend in de zin dat de werkelijkheid complexer is. De werkelijkheid is veel genuanceerder. Het is gewoon echt zaken doen. Terwijl dit academisch is.

MV: Het idee is wel dat het een praktisch model moet zijn. De invulling is een creatief proces. Het beperkt zich dus niet alleen tot de academische wereld.

DD: Nou neem bijvoorbeeld managementstijlen. Mintzberg is altijd de man die jarenlang managementmodellen heeft geschreven. Al die modellen zitten gewoon in je hoofd. Je hoeft ze dan niet precies allemaal te gebruiken, maar op een bepaald moment valt je een bepaald model in. Het eclectisch denken. Dus het is goed om daar kennis van te nemen, maar je moet je ook oprecht afvragen: is dit het beste model voor mij op dit moment of komt het me uit? Als het je uitkomt, het doel wat je nastreeft wordt daarmee niet gediend. Dan moet je het ook vooral niet doen.

MV: Het model moet inderdaad passen bij de fase waar je nu in zit.

DD: Ja.

MV: Is het model meer bruikbaar als beginneling?

DD: Of in herzieningen. Of als je een groep moet overtuigen, bijvoorbeeld een gemeente, waar nieuwkomers zitten. We hebben nu allemaal nieuwe wethouders. Ik heb totaal geen idee wat er nu voor iemand zit. Ik heb totaal geen idee over de mate waarin cultuur voor diegene belangrijk is en in hoeverre hij kennis van de branche heeft. Nou daarmee aan tafel, kan het heel belangrijk zijn dat je zo'n model als hulpmiddel hebt. Ik vergelijk het maar met schema's voor functioneringsgesprekken, een ordeningsprincipe. Iemand die dit soort gesprekken verstaat, die slaat geen van de onderdelen over. Als je geen verstand hebt van functioneringsgesprekken en beoordeling, is het wel zaak zulke modellen eens te raadplegen en daarmee te werken. Als je op een gegeven moment denkt, ik ben verder dan wat hier staat, dan moet je dat ook erkennen. Als ik dit zo zie is het niet anders dan gewoon een balans, de staat van baten en lasten. Hier doe je het dan met woorden en in de balans doe je het met getallen. Een schema kan dingen terugbrengen tot de basis. Zelfs in de bètawetenschappen, daar zijn ook veel aannames gedaan en dan wordt een constatering uiteindelijk onderuit geschopt. De werkelijkheid is gewoon complexer en dat moet je je ook toestaan, anders maak je jezelf en de wereld ongelukkig. Krampachtigheid is nooit goed.

Een stelling zou kunnen zijn: naarmate iets meer kwantitatief beoordeeld moet worden dat het dan langer bruikbaar is dan als iets kwalitatief beoordeeld moet worden. Albert Heijn kan er bijvoorbeeld voor kiezen om de koffie uit een ander land te halen, maar de omzet en de omzet die men wil halen blijft hetzelfde. Totdat ze zeggen dat ze willen dat de koffie onder andere omstandigheden wordt vervaardigd, kan het zijn dat ze deze partner overslaan of de partner zover krijgen dat zij hun proces aanpassen. Kwantitatief is gewoon een rechte telling. Je hebt een kwantiteit gedefinieerd, een hoeveelheid. Kwalitatief, daar zit vaak een waardering onder. Iets wat gewaardeerd moet worden, dan wordt op verschillende plekken verschillend gewaardeerd. Wij hebben 40 toneelvoorstellingen. Dat is op zich niet veel, maar als je dit vergelijkt met wat er in de provincie gebeurt (in het oosten van het land) dat is daar zelfs teveel misschien.

Ik vind dat heel belangrijk, wij zetten daar ook qua marketing extra op in. Wij zitten ook in een omgeving met een intellectueel publiek en die daar ook zin in hebben. Wij moeten duidelijk maken dat het er is, dat is ook onze taak. Wij hebben de TAS, het theateranalyse systeem. Daarin moeten we allemaal kwantitatieve dingen invullen. Daarin is het al moeilijk, wanneer is veel veel? Dat doe je altijd maar. Maar die cijfers gaan soms een eigen leven leiden en ik denk dan worden er geen appels met peren vergeleken. Vertrouwen komt er bijvoorbeeld niet in voor, ook niet in het Business Model Canvas, maar dat doet wel degelijk mee. Maar de vraag is hoe waardeer je dat? Je kunt er wel vermoedens over hebben, maar je weet het niet.

MV: Het is inderdaad lastig om soms ergens je vinger op te leggen.

DD: Kijk, hoe meer fantasie, hoe meer verklaringen je kunt geven. Maar je weet niet of de verklaring de werkelijkheid is. Dat is altijd een ingewikkelde zaak. Dat is verschil tussen een verklaring, reden en oorzaak. Dat moet je je wel allemaal realiseren. Kortom: een model is mooi, maar je moet blijven nadenken.

