

Je kunt de richting van de wind niet veranderen, maar wel de stand van je zeilen

- Een kwalitatief onderzoek naar het omgaan met veranderingen bij Muziekhuis Utrecht -



Tessa Wouda
Universiteit Utrecht
Augustus 2011

Je kunt de richting van de wind niet veranderen, maar wel de stand van je zeilen

Een kwalitatief onderzoek naar het omgaan met veranderingen bij Muziekhuis Utrecht.

*T.R.Wouda (3166406)
Augustus 2011*

Dit onderzoeksrapport is de uitkomst van zes maanden kwalitatief onderzoek bij de organisatie Muziekhuis Utrecht. Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van de masteropleiding 'Organisaties, Verandering en Management', onderdeel van de wetenschappelijk opleiding Bestuurs- en Organisationswetenschap van de Universiteit Utrecht. Gedurende het onderzoek ben ik begeleid door mw. dr. M.M. Gastelaars.

Foto omslag: Skûtsjesilen 2007
Bronvermelding op p.52

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	p.4
Voorwoord	p.5
1. Introductie onderzoek & organisatie	p.6
1.1 Een veranderende kunst- en cultuursector	p.6
1.2 Muziekhuis Utrecht	p.7
1.3 Onderzoeksvraag en doelstellingen	p.10
1.4 Leeswijzer	p.11
2. Methodologie	p.12
2.1 Wetenschapsfilosofie	p.12
2.2 Kwalitatief onderzoek	p.13
2.3 Toegang tot het veld	p.13
2.4 Dataverzameling	p.14
2.4.1 interviews	p.14
2.4.2 kwalitatieve enquête	p.14
2.4.3 observaties	p.14
2.4.4 non-verbale observaties: fysieke ruimtes	p.15
2.4.5 analyse documenten	p.15
2.5 Analyse gegevens	p.15
2.6 Kwaliteit	p.16
3. Theoretisch kader	p.18
3.1 Binnen en buiten: grenzen van organisaties	p.18
3.2 Gebouwen	p.21
3.3 De publieke sector als context	p.23
3.4 Ondernemerschap	p.24
4. Bevindingen	p.27
4.1 Wat is Muziekhuis Utrecht?	p.27
4.2 Wat doet Muziekhuis Utrecht?	p.30
4.3 Een keerpunt voor Muziekhuis Utrecht	p.33
4.4 Een vloedgolf aan veranderingen	p.36
4.5 Zachter wordende grenzen?	p.40
5. Analyse, conclusies en aanbevelingen	p.44
5.1 Het virtuele Muziekhuis	p.44
5.2 De komst van een gebouw	p.46
5.3 Actuele veranderingen	p.47
5.4 Aanbevelingen	p.48
5.5 Reflectie en vervolgonderzoek	p.49
Literatuurlijst	p.51
Bijlagen:	
1. Topiclijst voor interviews	p.53
2. Kwalitatieve enquête	p.54
3. Professionele ensembles in Utrecht	p.55

Managementsamenvatting

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie met daarin de verslaglegging van het kwalitatieve onderzoek dat ik uitgevoerd heb bij Muziekhuis Utrecht. Deze koepelorganisatie voor professionele muziek ensembles bevindt zich in een snel veranderende context. Momenteel zijn er vijf professionele ensembles aangesloten bij deze koepelorganisatie. Het externe veld van professionele ensembles, zo'n vijftig in totaal, is niet actief betrokken bij de organisatie.

De rijksoverheid voert vanaf 2013 een bezuiniging van 20% op het totale budget van de kunst- en cultuursector door. De gevolgen hiervan zijn nu al op lokaal niveau merkbaar: de provincie Utrecht stelt geen geld meer beschikbaar voor podiumkunsten, waar Muziekhuis Utrecht onder valt, en de gemeente Utrecht zal minder geld kunnen besteden aan kunst en cultuur. Vanuit de onderzochte organisatie kwam de vraag hoe zij zich konden 'wapenen' tegen deze externe veranderingen. Om hier iets over te kunnen zeggen, heb ik bestudeerd hoe Muziekhuis Utrecht en het externe veld van professionele ensembles omgegaan zijn met een interne verandering, de komst van een eigen gebouw (Centrum Muziek XXI). Daarnaast heb ik onderzocht hoe betekenis gegeven wordt aan de externe veranderingen.

De volgende vraagstelling is leidend geweest in dit onderzoek: *"Hoe gaan bestuursleden, directieleden, ondersteunende staf en dragende ensembles van Muziekhuis Utrecht om met interne en externe veranderingen? Ook is het de vraag hoe externe ensembles betekenis geven aan de veranderingen bij Muziekhuis Utrecht en de externe veranderingen die op hen afkomen."* Om dit te kunnen onderzoeken heb ik zestien interviews gehouden, verschillende observaties in het gebouw gedaan, elf kwalitatieve enquêtes geanalyseerd en relevante teksten en documenten geanalyseerd.

Uit het onderzoek komt naar voren dat toen Muziekhuis Utrecht nog een virtuele organisatie zonder gebouw was, het uitvoeren van de doelstellingen centraal stond. Zowel dragende ensembles als externe ensembles maakten gebruik van de diensten van Muziekhuis Utrecht. In die tijd was Muziekhuis Utrecht een relatief open en extern gerichte organisatie.

Het eigen gebouw moest een broedplaats voor muzikmakers in Utrecht worden. Er is teveel tijd een aandacht naar het gebouw zelf gegaan, in plaats van naar de organisatie die ermee ondersteund moet worden. Daarom wordt het gebouw niet als broedplaats ervaren. Het heeft daarentegen de interne focus versterkt en de scheiding tussen binnen en buiten is sterker geworden.

Voor de bezuinigingen en de noodzaak van cultureel ondernemerschap wordt over het algemeen begrip getoond, maar niet voor de manier waarop staatssecretaris Zijlstra van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap daar invulling aan geeft. De uitvoering van ondernemerschap vraagt openheid en flexibiliteit van een organisatie. Daar is Muziekhuis Utrecht op dit moment geen voorbeeld van, zoals aangegeven. De gedachte om Muziekhuis Utrecht uit te breiden lijkt brede steun binnen de organisatie te hebben, maar in het doen en laten van organisatieleden van Muziekhuis Utrecht is nog steeds een gesloten houding zichtbaar.

Afsluitend kan gezegd worden dat dit onderzoek inzicht geeft in hoe Muziekhuis Utrecht omgegaan is met veranderingen en hoe het externe veld waarin de organisatie zich bevindt hier tegenaan kijkt. Daarnaast levert dit onderzoek een theoretische bijdrage aan het in beeld brengen van de manier waarop instellingen in de kunst- en cultuursector omgaan met veranderingen van binnenuit en buitenaf. Gezien de recente politieke ontwikkelingen zou er meer onderzoek naar verandering en ondernemerschap in deze sector gedaan moeten worden.

Voorwoord

Alles is relatief. Dit realiseer ik mij eens temeer door het overlijden van mijn opa in de laatste fase van mijn scriptie. Het afronden van mijn scriptie, wat zes maanden lang mijn volle aandacht gekregen heeft, leek opeens totaal onbelangrijk. Tegelijkertijd weet ik hoe trots opa geweest zou zijn om mij af te zien studeren, dus heb ik hard doorgewerkt om het af te maken. Met enige trots kan ik dan eindelijk zeggen: hij is af!

‘Je kunt de richting van de wind niet veranderen, maar wel de stand van je zeilen’ is de titel van mijn afstudeeronderzoek. Deze titel staat voor meer dan alleen dit onderzoek symbool. Ten eerste symboliseert de titel voor mij de uitdaging van organisatieverandering: dat organisaties aan verandering onderhevig zijn is een gegeven, de manier waarop zij omgaan met verandering is een keuze. Ik realiseer me dat het maken van ‘de juiste keuze’ niet gemakkelijk is, dat vraagt veel reflexief vermogen van de organisatie en moed om te willen leren van gemaakte fouten. Organisaties kunnen omgaan met veranderingen door te leren van het verleden en kansen te zien voor de toekomst. Ten tweede is de titel van toepassing op mijn persoonlijke veranderingen komend jaar: ik studeer af en kom daarmee in een nieuwe fase terecht: het werkende leven. En daarmee heb ik mijn eigen toekomst in handen, want ga ik meteen werken, of eerst nog wat van de wereld zien? Één ding kan ik met zekerheid zeggen: ik kijk er naar uit om alle opgedane kennis tijdens mijn studietijd toe te passen in mijn werk.

Rest mij nog een aantal mensen te bedanken. Allereerst mijn begeleidster vanuit de Universiteit, Marja Gastelaars. Zij gaf mij de ruimte en tijd om te bedenken hoe ik dit onderzoek vorm ging geven. Daarnaast mijn begeleider bij Muziekhuis Utrecht, Henk Heuvelmans, waarmee ik heb kunnen sparren over het onderzoek. ‘Last but certainly not least’ wil ik mijn familie en vrienden bedanken. Mijn ouders, die altijd bereid waren mijn stukken te lezen en mijn favoriete appeltaart bakten als aanmoediging. Mijn sportmaatje Maria, die mij geregeld nieuwe energie gaf door samen te gaan sporten. En mijn vriend Michiel die mij er aan herinnerde ook ontspannende dingen te doen en die mij af en toe ‘peptalks’ gaf als ik het even niet meer zag zitten.

1. Introductie onderzoek & organisatie

Een jonge man zong in 1963 voor het eerst de inmiddels legendarische woorden dat ‘de tijden aan het veranderen zijn’. Nu is het natuurlijk gevaarlijk wanneer je in een organisatie als Muziekhuis Utrecht onderzoek doet, een songtekst van een ‘rock ster’ te gebruiken, zeker wanneer het lied in een andere tijd en context geschreven is. Toch illustreren deze woorden treffend de positie waarin de onderzochte organisatie zich bevindt. Dat wordt in dit hoofdstuk toegelicht.

Muziekhuis Utrecht is een koepelorganisatie voor professionele muzikensembles in de stad en provincie Utrecht. Gedurende zes maanden heb ik hier onderzoek gedaan. Ik zal eerst de veranderende context waarin deze organisatie zich bevindt omschrijven. Daarna leest u meer over Muziekhuis Utrecht zelf. Ten slotte worden de doelstellingen en onderzoeksvraag van dit onderzoek toegelicht.

1.1. Een veranderende kunst- en cultuursector

Dat tijden aan het veranderen zijn voor veel instellingen in de kunst- en cultuursector is onomstotelijk: het kabinet bezuinigt in totaal €200 miljoen op de sector (20% van het hele huidige budget) en staatssecretaris Zijlstra schrijft in zijn brief ‘Meer dan kwaliteit: een nieuwe visie op cultuurbeleid’ dat er stevige keuzes gemaakt moeten worden. Hier wil hij in 2013 mee beginnen en neemt daarmee het advies van de Raad voor Cultuur, die de bezuinigingen over een langere periode (tot 2015) wilde uitsmeren, niet over. De contouren van deze keuzes worden langzaam (en pijnlijk volgens velen) duidelijk. Zo wordt er circa €125 miljoen bezuinigd op de culturele basisinfrastructuur (culturele instellingen en fondsen die een directe subsidie van het rijk ontvangen), wordt er sterk bezuinigd op sectorinstellingen en wordt het aantal gesubsidieerde orkesten teruggebracht van tien naar zeven. (Ministerie van OC&W, brief Halbe Zijlstra 10-06-2011). De rijksmuseum en topinstellingen als ‘De Nederlandse Opera’ en ‘Het Nederlands Danstheater’ worden, ten koste van kleinere instellingen, ontzien bij de bezuinigingen.

Intussen heeft de kunst- en cultuursector zelf ook niet stilgezeten. Velen zullen zich de massale protesten november jongstleden met de leus ‘Nederland schreeuwt om cultuur’ en de ‘Mars der Beschaving’ juni jongstleden nog herinneren. Sectorbreed is het initiatief tot ‘De Tafel van Zes’ genomen, een samenwerkingsverband waarin zes vertegenwoordigers van verschillende organisaties in de sector participeren (Publieke Cultuurfondsen, Vereniging voor kunst, cultuur en erfgoed Kunsten ’92, FNV KIEM en de Federatie van Kunstenaarsverenigingen, de Sectorinstellingen, de Federatie Cultuur en De Cultuurformatie). In hun pleidooi ‘Minder waar het kan, beter waar het moet’ pleiten ze voor een andere rol van de overheid. Zij geven aan dat de cultuursector behoefte heeft aan *“een flexibel overheidsbeleid dat ruimte biedt aan nieuwe productie- en presentatievormen, samenwerkingsverbanden en ondernemerschap.”* (De Tafel van Zes, discussienotitie maart 2011, p.3). Deze nota is in de sector met gemengde gevoelens ontvangen, zoals te lezen was in verschillende weekbladen en kranten.

De Raad voor Cultuur heeft in zijn adviesnota een poging gedaan om de schade die de bezuinigingen volgens hem zullen veroorzaken enigszins te beperken. De belangrijkste boodschap is ‘het eerlijk verdelen van de pijn’ en een gefaseerde invoering van de bezuinigingen tot 2015 (in plaats van direct in 2013), zodat instellingen en individuele kunstenaars meer tijd en ruimte krijgen om andere markten en exploitatievormen te vinden. (Raad voor Cultuur, adviesrapport 2011 ‘Noodgedwongen keuzen’). De staatssecretaris honoreert dit verzoek niet en zal de bezuinigingen per 1 januari 2013 starten, *“om eerder duidelijkheid te bieden aan instellingen en aansluiting te houden bij de financiering van gemeenten en provincies.”* (Ministerie van OC&W, brief Halbe Zijlstra 10-06-2011, p.2). Voor veel instellingen en kunstenaars zal het de vraag zijn of ze het hoofd boven water kunnen houden. Helaas geldt dit ook voor het Muziekhuis Utrecht, want op lokaal niveau zijn de

doorwerkingen van het nationale beleid al merkbaar. De provincie Utrecht stelt geen geld meer beschikbaar voor podiumkunsten. De gemeente Utrecht zal de bezuinigingen op rijksniveau door moeten voeren op de lokale kunst- en cultuurbegroting, waardoor Muziekhuis Utrecht als gesubsidieerde instelling direct te maken zal krijgen met de bezuinigingen.

Het Muziekhuis Utrecht (en Centrum Muziek XXI), bevindt zich in deze snel veranderende context. De Raad voor Cultuur spreekt in zijn adviesprogramma 2011 zelfs over een verandering van paradigma's, waarbij hij vooral doelt op het introduceren van 'ondernemerschap in de kunst- en cultuursector'. Waar aan het begin van dit onderzoek nog lastig te duiden was wat de veranderingen van overheidsbeleid in zouden houden, lijkt dat nu glashelder. De *uitwerking* van deze veranderingen in de sector zal echter nog onduidelijk blijven. Ondernemerschap wordt in ieder geval steeds belangrijker. Staatssecretaris Zijlstra schrijft in zijn brief van afgelopen juni over 'markt en overheid' dat op dit moment de markt veruit de grootste financieringsbron is voor cultuur. Daar waar de overheid bijspringt, is dat om aanbod mogelijk te maken dat niet op de markt tot stand komt. In de voorwaarden voor rijksfinanciering is te lezen dat ondernemerschap één van de vijf criteria is en dat "elke instelling of individuele kunstenaar de komende tijd nog meer dan voorheen werk [moet] maken van ondernemerschap. Het gaat daarbij om positionering en profilering, omgevingsbewustzijn en een evenwichtige financieringsmix." (Ministerie van OC&W, brief Halbe Zijlstra 10-06-2011, p.11). Voor Muziekhuis Utrecht betekent dit dat het na 2012 onzeker is waar het grootste deel van het geld vandaan moet komen. Beleidsmatige keuzes die Muziekhuis Utrecht nu maakt zijn van invloed op de (financiële) situatie na 2012. De nieuwe directie (aangesteld in december 2010) heeft twee leden: een financieel expert en een inhoudelijke expert. Dit lijkt een bewuste keuze om Muziekhuis Utrecht 'op de rails te houden' en klaar te stomen voor een (financieel) moeilijke periode. Hieronder geef ik de veranderende situatie voor het Muziekhuis grafisch weer.

Situatie voorheen



Huidige situatie

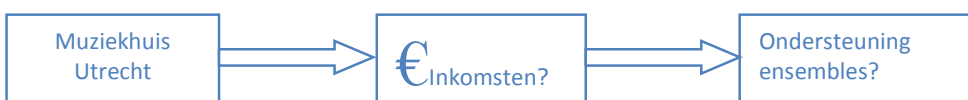


Fig. 3.2: Veranderende context van het Muziekhuis Utrecht

Bij de situatie voorheen waren de inkomsten van Muziekhuis Utrecht vrij stabiel, omdat subsidies voor meerdere jaren verstrekt werden. Deze stabiele situatie zorgde ervoor dat Muziekhuis Utrecht (financieel) de diensten kon verlenen die zij graag wilde leveren: het (organisatorisch) ondersteunen van en bevorderen van de samenwerking tussen professionele muziekensembles in Utrecht. Bij de huidige situatie is die financiële zekerheid er niet of nauwelijks meer. Daarnaast heeft de komst van het gebouw (Centrum Muziek XXI) invloed gehad op de dienstverlening van Muziekhuis Utrecht, zoals in de volgende paragraaf toegelicht zal worden. Deze veranderingen maken het belang van de vraag 'waartoe zijn wij op aarde' voor het Muziekhuis groter, want een heldere visie en transparante bedrijfsvoering worden steeds belangrijker voor het verkrijgen van financiële steun (van de overheid).

1.2 De onderzoeksorganisatie: Muziekhuis Utrecht

In deze paragraaf wordt een feitelijke omschrijving, op basis van documentatie en gesprekken, over Muziekhuis Utrecht gegeven. Ten eerste is er de virtuele organisatie: stichting Muziekhuis Utrecht. Dit

is een koepelorganisatie voor Utrechtse professionele ensembles. Ten tweede de fysieke plek van de stichting: het gebouw 'Centrum Muziek XXI', ontworpen naar de wensen van de organisatie(leden).

De stichting: ondersteuning en samenwerking

Muziekhuis Utrecht is voortgekomen uit stichting 'De Toonbank'. Deze stichting is in 2003 ontstaan uit een gezamenlijk initiatief van de gemeente Utrecht, de Faculteit Muziek van de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU) en een breed gedragen vertegenwoordiging van de Utrechtse ensemblewereld. De reden voor dit initiatief was de problematische situatie waarin er een overvloed aan artistieke ideeën en een uitstekend speelniveau was, maar een tekort aan zakelijke en organisatorische ondersteuning. Hierdoor kwamen veel initiatieven niet van de grond en bleven kansen liggen. Het ensemblebureau 'De Toonbank' is toen opgericht vanuit het idee het ensembleklimaat in de gemeente en provincie te verbeteren *"door het bieden van advies en zakelijke begeleiding, het opzetten van netwerkstructuren en het creëren van een gemeenschappelijk aanspreekpunt voor vakorganisaties, bonden, podia en overheden."* (Beleidsplan Muziekhuis Utrecht 2009-2012, p.4). In 2003 werd door een aantal ensembles een subsidie aanvraag ingediend voor 'Muziekhuis Utrecht', een voortzetting van 'De Toonbank'. In 2006 zijn de statutaire wijzigingen doorgevoerd en is de officiële naam stichting Muziekhuis Utrecht geworden. De meest recente wijziging is een fusie met stichting PUMP (Projecten Utrecht Muziek Podium), waarmee twee stichtingen die zich inzetten voor Utrechtse ensembles hun krachten hebben gebundeld. De huidige organisatiestructuur van Muziekhuis Utrecht en het externe veld waarin zij zich bevindt is hieronder weergegeven.

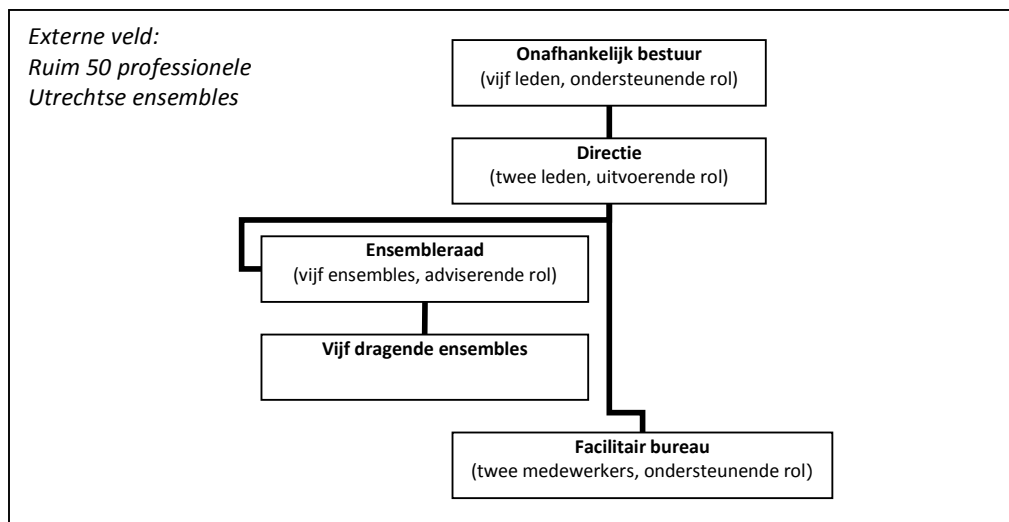


Fig. 3.1: Eigen weergave: organogram en externe veld Muziekhuis Utrecht

Er zijn op dit moment vijf professionele ensembles aangesloten bij Muziekhuis Utrecht. Zij worden ook wel dragende ensembles genoemd. Dit zijn: Baraná, Camerata Trajectina, Insomnio, Marc van Vugt & Ineke van Doorn en Rosa ensemble. Deze dragende ensembles vormen tevens de ensembleraad, 'de stem van de ensembles', met een adviserende rol binnen Muziekhuis Utrecht. Van deze vijf ensembles betalen er drie een vorm van contributie, omdat deze drie meerjarige subsidies ontvangen en de andere twee niet. In totaal levert deze contributie Muziekhuis Utrecht jaarlijks zo'n €3000,- op. Deze bijdrage staat los van eventuele diensten als het huren van een zaal of kantoorruimte, waar apart voor betaald moet worden. Daarnaast zijn deze vijf ensembles actief betrokken geweest bij het opbouwen van de stichting en de komst van het gebouw.

Het externe veld waarin Muziekhuis Utrecht mee te maken heeft bestaat uit zo'n 50 professionele ensembles (hierna te noemen: externe ensembles). Deze ensembles zijn niet verbonden

aan de organisatie en betalen geen contributie. Deze groep ensembles is niet vertegenwoordigd in de ensembleraad. Zij worden wel eens uitgenodigd voor bijeenkomsten (bijvoorbeeld over subsidieregelingen) die Muziekhuis Utrecht organiseert. Verder kunnen zij ruimtes huren in het gebouw.

Het grootste deel van de inkomsten van Muziekhuis Utrecht komt uit overheids gelden in de vorm van subsidies van de gemeente en provincie Utrecht (79%). Het andere deel komt uit subsidiefondsen (Programmafonds Cultuurparticipatie) en andere publieke en private bijdragen (diverse fondsen, per activiteit aangevraagd), zo is te lezen in de begroting 2009-2012.

In het beleidsplan staat dat het geld wordt uitgegeven aan activiteiten die aansluiten bij de drie doelstellingen van Muziekhuis Utrecht: zakelijke en facilitaire ondersteuning, programmatische en inhoudelijke samenwerking en werkplaats en productiehuis. De eerste twee doelstellingen zijn al in het eerste beleidsplan van 'de Toonbank' te lezen. De laatste doelstelling is nieuw in dit beleidsplan. De eerste doelstelling, *zakelijke en facilitaire ondersteuning*, moet leiden tot Muziekhuis Utrecht als een regionale managementorganisatie die enerzijds professionelere bedrijfsvoering oplevert en anderzijds ruimte aanbiedt (in de vorm van een eigen gebouw) waar ensembles kunnen werken, repeteren, kantoor houden, elkaar ontmoeten en inspireren (beleidsplan 2009-2012, p.7). De tweede doelstelling, *programmatische en inhoudelijke samenwerking*, is gericht op de mogelijkheden voor Utrechtse ensembles om zich te presenteren in bijzondere samenwerkingsprojecten. De derde doelstelling, *werkplaats en productiehuis*, gaat over het realiseren van een eigen gebouw (Centrum Muziek XXI) en moet een belangrijke impuls en stimulans geven aan de diversiteit van de Utrechtse muziekensemblecultuur. Het moet een unieke voorziening in de stad worden voor een breed scala aan muziekgroepen (beleidsplan 2009-2012, p.13). Over dit gebouw leest u hieronder meer.

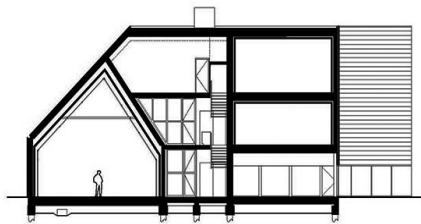
Muziekhuis Utrecht geeft in het beleidsplan aan de laatste jaren hard gewerkt te hebben aan haar missie, 'het verbeteren van het klimaat voor professionele muziekensembles in de stad en provincie Utrecht'. In het beleidsplan 2009-2012 geeft de organisatie zelf aan dat Muziekhuis Utrecht al goed op weg is met het uitdragen van deze missie en daarom is dat het daarom tijd is voor een volgende stap: het ontwikkelen van een eigen identiteit (in plaats van te fungeren als 'paraplu voor de ensembles'). Dit wil Muziekhuis Utrecht bereiken met behulp van de drie hierboven genoemde doelstellingen. De laatste doelstelling, werkplaats en productiehuis, wordt hieronder toegelicht.

Het gebouw: werkplaats en productiehuis

Muziekhuis Utrecht heeft sinds november 2009 een gebouw op de Loevenhoutsedijk in Utrecht, dat Centrum Muziek XXI genoemd wordt. De komst van dit gebouw heeft veel voeten in de aarde gehad, zoals te lezen is in hoofdstuk 4. Dit gebouw is eigendom van stichting SWK Kunsthuisvesting Utrecht. SWK zet zich in voor het bieden van een onderkomen aan kunstinstellingen en bedrijven in de creatieve sector. Centrum Muziek XXI huurt het pand van SWK. Het pand is "verdeeld over 3 ruimtes en beschikt over 192 m² kantooruimte, voorzien van alle benodigde aansluitingen. Op de begane grond is een kantoortuin van circa 100 m². Op de tweede verdieping bevinden zich twee kantoren van respectievelijk ruim 60 en 35 m². Kantooruimte met service en faciliteiten wordt verhuurd zowel op basis van vaste werkplekken met meerjarige contracten als op basis van zwevende ofwel flex werkplekken met korte contractduur." (Centrum Muziek XXI website, 2011). Utrechtse muziekensembles kunnen de ruimtes om muziek te maken per week, dag of dagdeel huren. De kosten van deze ruimtes staan in onderstaand schema.

Try-Out zaal	<i>Zonder publiek</i>	<i>Met publiek</i>
Per week	€1420,-	In overleg
Per dag	€315,-	In overleg
Per dagdeel	€140,-	€250,-
Studio	<i>Zonder publiek</i>	<i>Met publiek</i>
Per week	€380,-	In overleg
Per dag	€85,-	In overleg
Per dagdeel	€37,50	€
Per uur	€12,50	n.v.t.

Het gebouw is ontworpen door architectenbureau ‘Van Mourik architecten’. Hieronder ziet u links een plaatje van de doorsnede van gebouw en rechts een foto van het eindresultaat.



Foto's: Architecten Van Mourik (2011).

Dit gebouw is neergezet met twee doelen: gebouw als productiehuis en gebouw als werkplaats.

Het gebouw als *productiehuis* moet zorgen voor een impuls en stimulans voor de diversiteit van de Utrechtse muziekensembelcultuur. Daarnaast bestaat de ambitie om met behulp van het gebouw een broedplaats te creëren: “*Muziekhuis Utrecht wil samen met anderen het ondernemerschap op zich nemen om in deze stad een broedplaats te creëren.*” (Muziekgebouw over de Vecht, 2005, p.1).

Het gebouw als *werkplaats* houdt in dat het op een inhoudelijk interessante en financieel verantwoorde manier geëxploiteerd moet worden. In het plan ‘Muziekgebouw over de Vecht’ wordt onderscheid gemaakt tussen permanente, semi-permanente en/of incidentele verhuur. Hierin is te lezen dat ensembles destijds terughoudend waren om zich te committeren als (semi-)permanente huurder, omdat veel ensembles destijds geen structurele subsidie ontvingen. Insomnio en stichting Muziekhuis Utrecht hadden toen al te kennen gegeven vaste huurders te willen worden, wat ook gebeurd is. Er worden in het plan nog een aantal andere belangstellenden genoemd, maar die zijn uiteindelijk geen huurders geworden. In het beleidsplan 2009-2012 is te lezen dat naast stichting Muziekhuis Utrecht het kernensemble Insomnio, Walter Maashuis en stichting Vocaal Talent Nederland potentiële gebruikers van het gebouw zijn. Het exploiteren van het gebouw is nog steeds een aandachtspunt voor Muziekhuis Utrecht en de grote focus op het gebouw lijkt de andere twee doelstellingen te overschaduwen.

1.3 Onderzoeksvraag en doelstellingen

Tijdens het verzamelen en analyseren van de data is naar voren gekomen dat dit onderzoek twee componenten kent. Aan de ene kant zijn dat interne en externe veranderingen waar Muziekhuis Utrecht mee te maken heeft. Aan de andere kant is dat de betekenis die organisatieleden en het externe veld van ensembles geven aan deze veranderingen. Ik spreek hier over betekenisgeving, omdat het centrale idee in dit onderzoek is dat iedere persoon een eigen invulling geeft vanuit zijn of haar referentiekader en in de context waarin hij of zij leeft en werkzaam is.

Om te onderzoeken wat de invloed van een verandering als de komst van een gebouw is en hoe organisatieleden van Muziekhuis Utrecht en het veld van professionele muziek ensembles omgaan met grote externe veranderingen heb ik de volgende onderzoeksvraag gesteld:

“Hoe gaan bestuursleden, directieleden, ondersteunende staf en dragende ensembles van Muziekhuis Utrecht om met interne en externe veranderingen? Ook is het de vraag hoe externe ensembles betekenis geven aan de veranderingen bij Muziekhuis Utrecht en de externe veranderingen die op hen afkomen.”

Met dit onderzoek streef ik twee doelen na. Ten eerste probeer ik voor Muziekhuis Utrecht inzichtelijk te maken hoe zij als organisatie omgaat met verandering en probeer ik duidelijk te maken hoe het externe veld hier tegenaan kijkt. Ten tweede hoop ik met dit onderzoek een theoretische bijdrage te leveren aan het in beeld brengen van de manier waarop instellingen in de kunst- en cultuursector omgaan met veranderingen van binnenuit en buitenaf en wat de mogelijke uitwerking hiervan is.

1.4 Leeswijzer

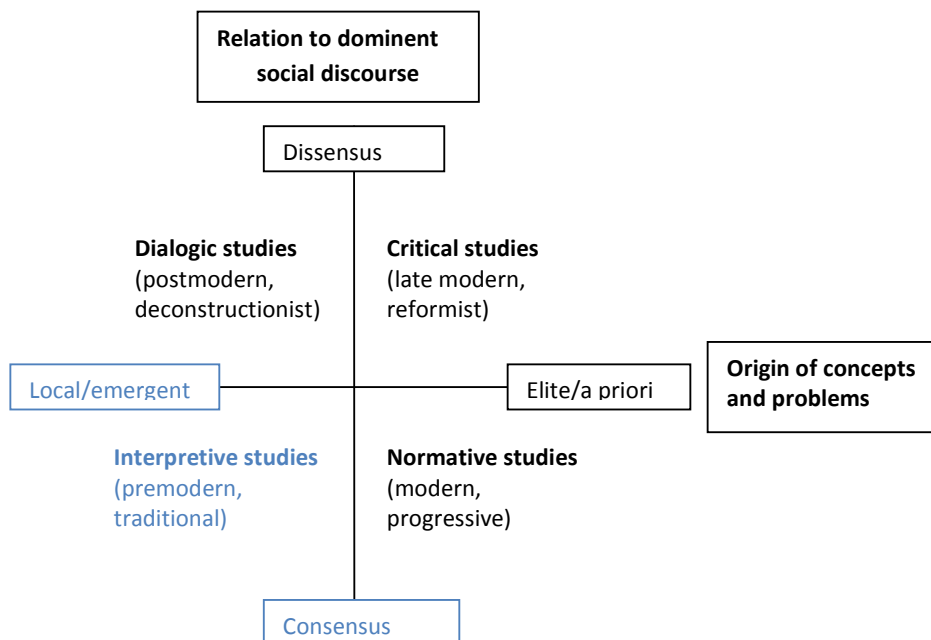
Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden heb ik gedurende vijf maanden kwalitatief onderzoek gedaan bij Muziekhuis Utrecht. Dit betekent veel gesprekken voeren met mensen binnen en buiten de organisatie, vergaderingen en andere bijeenkomsten bijwonen en ‘je oren en ogen openhouden’ in de wandelgangen. Hoe dit proces precies verlopen is en wat de uitkomsten zijn leest u in de komende hoofdstukken. Te beginnen met hoofdstuk twee, waarin u meer leest over mijn wetenschappelijk standpunt en de methoden en technieken die gebruikt zijn bij het uitvoeren van dit onderzoek. Vervolgens worden in hoofdstuk drie de theoretische concepten gepresenteerd die gebruikt worden om de bevindingen te onderbouwen. Daarna wordt in hoofdstuk vier de verzamelde data gepresenteerd. In hoofdstuk vijf worden de theoretische concepten en de data gekoppeld om de bevindingen te analyseren. In het laatste hoofdstuk worden de conclusies en aanbevelingen gepresenteerd.

2. Methodologie

2.1 Visie op wetenschap

Als onderzoeker kun je op veel verschillende manieren tegen het doen van onderzoek aankijken. De visie van een onderzoeker op onderzoek en misschien zelfs de visie op het leven heeft invloed op de manier waarop men onderzoek doet. Daarom vind ik het belangrijk uit te leggen wat mijn 'wetenschapsfilosofische positie' is. Dit doe ik aan de hand van Deetz' (2000) model 'the contrasting dimensions from metatheory of representational practices'. Daarin onderscheidt hij twee dimensies: 'zoeken naar 'consensus – dissensus (verschillen)' en 'local/emergent - elite/a priori'. De eerste dimensie gaat over het beeld dat een onderzoeker heeft van de sociale werkelijkheid. Dit wordt ook wel ontologie genoemd. Bij consensus gaat een onderzoeker uit van samenhang in een sociaal systeem zoals een organisatie. Bij dissensus gaat de onderzoeker uit van strijd, conflict en ambiguïteit als natuurlijk verschijnsel in een sociaal systeem. De tweede dimensie, 'local/emergent – elite/a priori' gaat het over de manier waarop een onderzoeker kennis over 'de werkelijkheid' verkrijgt. Dit wordt ook wel epistemologie genoemd. De local/emergent benadering legt een sterke focus op de belevingswereld van de onderzoeksobjecten. Hun ervaringen en verhalen zijn leidend voor de onderzoeker. Bij de elite/a priori benadering zijn theoretische concepten het belangrijkste uitgangspunt voor de onderzoeker. Op basis van vooraf geformuleerde onderzoeksassumpties worden bevindingen in een kader geplaatst. (Alvesson & Deetz, 2000).

Op basis van deze omschrijving kan ik mijn wetenschapsfilosofische positie toelichten. De verhalen en ervaringen van de mensen in en rondom Muziekhuis Utrecht zijn leidend in dit onderzoek. Als onderzoeker geef ik mijn interpretatie van hun verhalen en ervaringen weer en wordt de organisatie en haar context omschreven met al haar complexiteit en contradictie. Wetenschappelijke literatuur is gebruikt om de bevindingen te ondersteunen en de onderzoeksresultaten te presenteren. Samenvattend kan ik zeggen dat mijn onderzoek onder de 'interpretatieve studies' benadering valt, zoals hieronder in figuur 2.1 is weergegeven.



"Fig. 2.1: Contrasting dimensions from metatheory of representational practices"
 (Adapted from Deetz (1994a); Alvesson & Deetz (2000), p. 24)

2.2 Kwalitatief onderzoek

Het onderzoek dat ik heb uitgevoerd is een kwalitatief onderzoek. Dit type onderzoek past goed bij de onderzoekscontext: een dienstverlenende organisatie in een veranderende context. Door middel van kwalitatief onderzoek probeer ik als onderzoeker te begrijpen, te beschrijven en te verklaren wat zich rondom dit thema afspeelt bij Muziekhuis Utrecht. Daarbij is het uitgangspunt (van kwalitatief onderzoek) *“de wijze waarop mensen betekenis geven aan hun sociale omgeving en hoe ze zich op basis daarvan gedragen.”* (Boeije 2008, p.27).

Binnen het kwalitatieve onderzoek zijn meerdere varianten mogelijk. Dit onderzoek valt onder de interpretatieve variant, zoals in paragraaf 2.1 is toegelicht. Binnen de interpretatieve variant van kwalitatief onderzoek zijn grofweg drie manieren van aanpak zichtbaar: etnografische studie, casestudy (of gevalsstudie) en gefundeerde theoriebenadering (Boeije 2008). In dit onderzoek kun je Muziekhuis Utrecht en de dragende ensembles als een ‘case’ uit een bredere culturele context beschouwen. Er bevinden zich meerdere samenwerkingsverbanden en paraplu-organisaties in de kunst- en cultuursector, Muziekhuis Utrecht is daar één van. Dit onderzoek is een ‘single case study using a holistic design’, zoals Yin (2009) omschrijft. Dit betekent dat de case, Muziekhuis Utrecht, zoveel mogelijk in zijn geheel bestudeerd wordt. De context van deze case-study beperkt zich tot de externe professionele ensembles, omdat die (indirect) onderdeel zijn van de dienstverlening van Muziekhuis Utrecht en dit een belangrijk thema in dit onderzoek is. Met de gekozen onderzoeksmethoden is Muziekhuis Utrecht zo compleet mogelijk bestudeerd. Hier is in de volgende paragraaf meer over geschreven. Het is ook van belang meerdere niveaus binnen de organisatie te onderzoeken, zodat een zo compleet mogelijk beeld van de sociale werkelijkheid van de organisatie gevormd kan worden.

2.3 Toegang tot het veld

De kennismaking met de onderzoeksorganisatie is via een medewerker van mijn opleiding verlopen: Paul Adriaanse. Hij is manager en senior-adviseur van USBO Advies, waarmee hij veel opdrachten in de kunst- en cultuursector doet. Tevens is hij persoonlijk betrokken bij de sector, als voorzitter van Tweetakt Festival, KAAP en SJU Jazzpodium en bestuurslid van de Culturele Zondagen en het Utrechts Uitburo. Er kwam bij hem een onderzoeksvraag vanuit één van de dragende ensembles van Muziekhuis Utrecht te liggen (het formuleren van een strategie voor de toekomst van Muziekhuis Utrecht) en omdat ik kort daarvoor contact gehad had over een onderzoek in de kunst- en cultuursector speelde hij deze vraag door aan mij.

In oriënterende gesprekken met het betreffende ensemble en een directielid van Muziekhuis Utrecht hebben we een voorlopig onderzoeks idee geformuleerd en kreeg ik groen licht voor het onderzoek. In het begin was ik twee tot drie dagen aanwezig in het gebouw en kwam daar verschillende organisatieleden af en toe tegen: er wordt wisselend samen geluncht en kantoren bevinden zich op verschillende verdiepingen. Door organisatieleden actief te benaderen kon ik aan steeds meer bijeenkomsten deelnemen. Ik heb twee (potentieel) interessante bijeenkomsten moeten missen: de visitatie van de gemeente en de eerste ensembleraad vergadering. Van beide bijeenkomsten heb ik een schriftelijk verslag ontvangen. Alle latere relevante bijeenkomsten heb ik wel in persoon kunnen bijwonen en observeren.

In mijn onderzoeksopzet had ik focusgroepen als data verzamelmethode omschreven. Het idee was om twee focusgroepen te organiseren met leden van ensembles: één met de dragende ensembles en één met een selectie het externe veld van professionele ensembles. Zo zou ik als onderzoeker een beeld krijgen van wat er leeft bij de ensembles en of dat voor ieder vertegenwoordigend persoon herkenbaar is of juist niet. De toegevoegde waarde van een focusgroep zat hem in (de mogelijkheid tot) discussie voeren om zo een bredere blik op de belevingswereld van de leden van de ensembles te krijgen. Na vele pogingen om in eerste instantie alle dragende

ensembles bij elkaar te krijgen bleken de overvolle agenda's een ontmoeting niet mogelijk te maken. Daarom heb ik besloten de focusgroepen te schrappen als data verzamelmethode.

Het uiteindelijke onderzoeksveld bestaat uit de volgende elementen. Van het totaal aantal afgenomen interviews (zestien) zijn zes met organisatieleden, vier met zakelijk leiders dragende ensembles en zes met zakelijk leiders van externe ensembles gehouden. Van de vijf dragende ensembles ontvangen de vier geïnterviewde dragende ensembles momenteel subsidie (van gemeente, provincie en/of landelijk Fonds Podiumkunsten). Van de zes externe ensembles ontvangen er twee (tweejarige) subsidie van het Fonds Podiumkunsten. Het gebouw van Muziekhuis Utrecht is ook onderdeel van het onderzoeksveld. Over hoe het gebouw onderzocht is leest u meer in paragraaf 2.4.4.

2.4 Dataverzameling

De methoden van dataverzameling die toegepast kunnen worden bij kwalitatief onderzoek zijn zeer divers: van dagboeken bijgehouden door participanten tot documentanalyses. De methoden die het beste passen bij deze casestudy en die ik gebruikt heb bij het verzamelen van data zijn: interviews, kwalitatieve enquête, observaties, non-verbale observaties en documentanalyse. In de vorige paragraaf is toegelicht waarom de focusgroepen geschrapt zijn als data verzamelmethode.

2.4.1 Interviews

De interviews die ik gehouden heb waren semi-gestructureerd van karakter. Dit houdt in dat ik een topiclijst heb opgesteld (bijlage 1) voor de interviews. De eerste topiclijst is tot stand gekomen door een combinatie van het lezen van literatuur en informele gesprekken met mensen van Muziekhuis Utrecht. De verhalen en informatie van respondenten zijn leidend geweest tijdens de gesprekken. Na acht interviews heb ik de topiclijst met twee topics uitgebreid (bijlage 1), omdat deze onderwerpen naar voren kwamen in de eerste gesprekken en relevant bleken voor het onderzoek. In totaal heb ik zestien mensen geïnterviewd: twee bestuursleden, twee directieleden, twee stafmedewerkers, vier zakelijk leiders van dragende ensembles en zes zakelijk leiders van externe ensembles. Deze respondenten zijn in te delen in drie categorieën: medewerkers van Muziekhuis Utrecht, dragende ensembles en externe ensembles. De respondenten zijn per groep geselecteerd op basis van een doelgerichte steekproef. Bij de medewerkers was een vertegenwoordiging van verschillende functies belangrijk (bestuur, directie en ondersteunende staf). Bij de (dragende) ensembles was een spreiding van bekendheid met Muziekhuis Utrecht belangrijk en het wel/niet ontvangen van subsidie.

2.4.2 Kwalitatieve enquête

Zoals in paragraaf 2.3 is toegelicht zijn de focusgroepen niet doorgegaan. Omdat daarmee data nu niet verzameld zou worden, heb ik gezocht naar een alternatief. Met name de onderzoeksgroep 'externe ensembles' bleek lastig te bereiken: zij komen zelden tot nooit in het gebouw van Muziekhuis Utrecht en spelen vaak door het hele land. Om een representatief beeld uit de interviews met externe ensembles te krijgen, heb ik daarom eerst kwalitatieve enquêtes rondgestuurd. Hierin heb ik algemene vragen over de bekendheid met Muziekhuis Utrecht geformuleerd. In bijlage 2 vindt u de enquête zoals die gemaaild is naar alle professionele ensembles in Utrecht. In totaal hebben 52 externe ensembles de kwalitatieve enquête ontvangen (bijlage 3). Na de eerste mailing en twee herinneringen hebben elf ensembles een ingevulde enquête geretourneerd (waarvan twee ensembles dezelfde contactpersoon hebben), één heeft aangegeven niet meer te bestaan (in Utrecht) en van veertig ensembles heb ik geen reactie ontvangen. De antwoorden van de enquêtes zijn op twee manieren gebruikt: ten eerste als input voor de interviews met de (zakelijk leiders van de) externe ensembles en ten tweede zijn ze gecodeerd, net zoals de interviews. Over het coderen van de data leest u meer in paragraaf 2.5.

2.4.3 Observaties

Er zijn meerdere manieren van observeren mogelijk. De rol die je als onderzoeker aanneemt in de onderzochte organisatie is bepalend voor de manier waarop je kunt observeren. Ik heb ervoor

gekozen om ‘volledig observant’ te zijn. Als volledig observant neem je grofweg drie elementen waar: wat mensen doen, wat mensen weten en dingen of voorwerpen die mensen maken en gebruiken, maar allemaal vanaf ‘de zijlijn’. Hoewel ik wel aanwezig was in de organisatie, heb ik geen werkzaamheden voor de organisatie verricht. Daar waren de organisatieleden zich ook bewust van. Omdat ik als onderzoeker niet alles kan waarnemen, heb ik de focus op het gebouw van Muziekhuis Utrecht gelegd. De (dragende) ensembles spenderen het grootste deel van hun tijd elders en dat valt dus buiten de scope van dit onderzoek. Ik heb in het gebouw informele bijeenkomsten bijgewoond: lunches, een borrel (voor één van de gebruikers van het gebouw) en ‘wat je in de wandelgangen’ hoort. De formele bijeenkomsten waar ik aanwezig was zijn: een ensembleraad vergadering, een housewarming van een nieuwe gebruiker van het gebouw (Gaudiamus Muziekweek), twee bestuurdirectie overleggen en twee informatieve bijeenkomsten waarbij directie en ensembles over de toekomst van Muziekhuis Utrecht spraken. Alle notitie van deze bijeenkomsten heb ik gecodeerd.

2.4.4 Non-verbale observaties: fysieke ruimtes

Het onderzoeken van fysieke ruimtes is een grote uitdaging voor onderzoekers. Er wordt een sterk beroep gedaan op het reflexief vermogen van de onderzoeker. Fysieke ruimtes worden vaak als ‘neutraal’ en universeel gezien in onderzoek, omdat ze niet letterlijk communiceren: een klaslokaal is een klaslokaal. Maar zoals Yanow (2010; in: Van Marrewijk 2010) aangeeft, kunnen ruimtes verschillend geïnterpreteerd en ervaren worden door haar bezoekers en gebruikers. Om het gebouw van Muziekhuis Utrecht te kunnen omschrijven heb ik ‘mijn zintuigen’ en die van de respondenten als voornaamste instrument gebruikt: het gebouw en haar ruimtes heb ik bekeken en ervaren. Mijn interpretaties van de ruimtes heb ik tegenover die van de respondenten en medewerkers van Muziekhuis Utrecht gezet ter controle van mijn waarnemingen.

2.4.5 Analyse documenten

In de eerste weken van het onderzoek kreeg ik veel documenten toegestuurd over de geschiedenis van Muziekhuis Utrecht. Deze zijn zeer bruikbaar geweest bij het vormen van een beeld van de organisatie. Deze documenten heb ik ook meegenomen tijdens het open coderen. Andere documenten die ik gebruikt heb zijn verslagen van bijeenkomsten, gehouden voordat mijn onderzoek startte. Ook mijn aantekeningen en het verslag van de notulist van bijeenkomsten waar ik aanwezig was heb ik als documenten beschouwd. Deze heb ik meegenomen in het latere coderingsproces. Hoe dit proces verlopen is wordt in de volgende paragraaf omschreven.

2.5 Dataverwerking

Het verzamelen en analyseren van data loopt bij kwalitatief onderzoek vaak ‘door elkaar heen’. Dit betekent niet dat het een chaotisch proces is, maar dat je als onderzoeker continue bezig bent met de data die je verzamelt om zo te ‘voelen’ welke kant het onderzoek opgaat. Bij het coderen heb ik Boeije’s (2008) driedeling aangehouden. In de eerste fase van dataverwerking, ongeveer halverwege het data verzamelproces, ben ik begonnen met het *open coderen* van documenten en interviews. Op deze manier heb ik het onderzoeksterrein verkend en de data hanteerbaar gemaakt. Hier is een (voorlopige) codeboom uit voortgekomen, die geholpen heeft bij de laatste interviews, observaties en tekstuele analyse. In de tweede fase van dataverwerking, het *axiaal coderen*, heb ik onderscheid gemaakt tussen belangrijke en minder belangrijke elementen van het onderzoek. Daarbij ben ik op zoek gegaan naar categorieën in de data en mogelijke relaties tussen verschillende categorieën. In de derde fase van dataverwerking, *selectief coderen*, heb de data gestructureerd en gezocht naar hoofdcategorieën. Dit zijn de volgende categorieën geworden: grenzen, gebouw, overheidsbeleid en ondernemerschap). In de kern gaat het om het spanningsveld tussen de interne organisatie (inclusief dragende ensembles) en ‘de buitenwereld’. In het schema hieronder heb ik het proces van dataverwerking schematisch weergegeven.

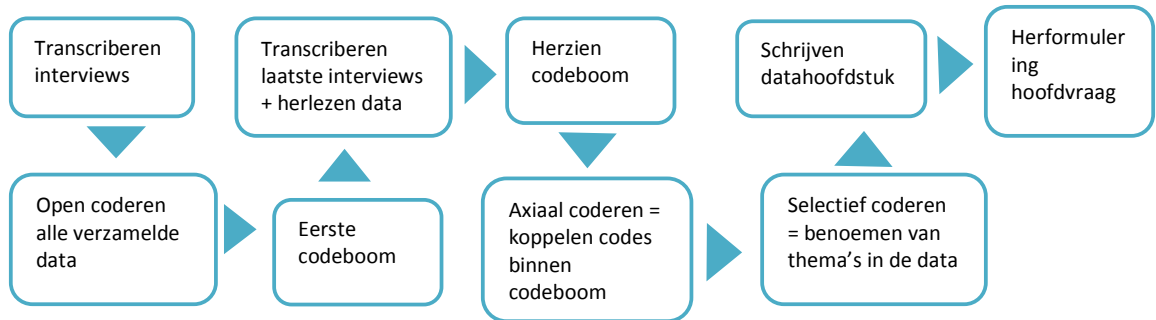


Fig. 2.2 Schematische weergave dataverwerking

2.6 Kwaliteit

2.6.1 Rol als onderzoeker

Als onderzoeker ben ik zelf ook onderdeel van het onderzoek. Naast het feit dat ik het onderzoek uitgevoerd heb, ben ik ook een persoon van vlees en bloed met meningen en ideeën over de kunst- en cultuursector en de onderwerpen die naar voren komen in dit onderzoek. In de inleiding heb ik bijvoorbeeld mijn persoonlijke interesse in de kunst- en cultuursector uitgesproken. Ik realiseer mij dat ik als onderzoeker niet waardevrij kan zijn. Desalniettemin heb ik geprobeerd om geen oordelen uit te spreken over de ideeën en meningen van respondenten en mij zo min mogelijk te mengen in discussies over onderwerpen die mijn onderzoek betreffen, om zo de interne validiteit te vergroten.

2.6.2 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt vergroot wanneer toevallige of niet-systematische fouten zoveel mogelijk beperkt worden. Dit betekent dat herhaling van het onderzoek in principe tot dezelfde uitkomsten zou moeten leiden. Ik heb een casestudy uitgevoerd, wat betekent dat ik naar een bepaalde context op een bepaald moment gekeken heb. Deze context is aan verandering onderhevig en daarom zal hetzelfde onderzoek uitgevoerd door een andere onderzoeker waarschijnlijk andere uitkomsten geven. Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te vergroten heb ik ten eerste diverse onderzoeksmethoden gebruikt. Ten tweede heb ik de onderzoeksmethodes zoveel als bij kwalitatief onderzoek mogelijk is gestandaardiseerd (zie topiclijst bijlage 1 en kwalitatieve enquête bijlage 2). Ten derde heb ik geprobeerd het onderzoek navolgbaar te maken voor de opdrachtgever, door gedurende het onderzoek gesprekken met hem te voeren en door het onderzoeksproces zo nauwkeurig mogelijk te omschrijven.

2.6.3 Interne en externe validiteit

Bij validiteit gaat het om de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten. Er wordt onderscheid gemaakt tussen interne validiteit en externe validiteit. Interne validiteit wordt ook wel 'de geldigheid van het onderzoek' genoemd. Er zijn twee momenten in het onderzoek geweest die de interne validiteit in gevaar hadden kunnen brengen. Ten eerste bleek tijdens het verzamelen van de data het organiseren van geplande focusgroepen niet mogelijk, zoals toegelicht in paragraaf 2.3. Het schrappen van deze data verzamelmethode is een bewuste keuze geweest, want wanneer de focusgroepen doorgedaan waren met (voor een deel) andere respondenten of minder respondenten had dit een vertekend beeld kunnen geven en daarmee zou de interne validiteit in gevaar komen. Ten tweede was de respons op de kwalitatieve enquête na de eerste mailing erg laag: drie enquêtes. Twee herinneringsmails hebben in totaal elf kwalitatieve enquêtes opgeleverd ($\pm 20\%$ van het totaal aantal gemaakte ensembles). Gezien het oriënterende karakter van deze data verzamelmethode (inzicht krijgen in externe ensembles en een middel om interviews te regelen) lijkt de interne validiteit van het onderzoek niet in gevaar te komen. Bovendien is de (kwalitatieve) enquête gemakkelijk te vergelijken en te herhalen. De externe validiteit gaat bij kwalitatief onderzoek over theoretische of inhoudelijke generaliseerbaarheid van de onderzoeksuitkomsten. De vraag is dan of de getrokken conclusies ook in andere, niet onderzochte situaties van toepassing zijn. In directe zin zijn de uitkomsten van dit onderzoek niet generaliseerbaar naar andere koepelorganisaties in de kunst- en cultuursector, omdat

elke organisatie een eigen karakter en context heeft. Gezien de actualiteit van het onderzoeksthema en de (nog) geringe kennis van de veranderingen die op de kunst- en cultuursector afkomen kunnen de uitkomsten van dit onderzoek wel bijdragen aan het ontwikkelen van inzicht in de manier waarop culturele instellingen omgaan met (externe) veranderingen en onzekerheid.

2.6.4 Bruikbaarheid/vergelijkbaarheid

Naast het uitvoeren van wetenschappelijk onderzoek om af te studeren, heb ik ook aandacht besteed aan de bruikbaarheid van het onderzoek voor de onderzoeksorganisatie. Door van tevoren verwachtingen naar elkaar uit te spreken en terugkoppel momenten met mijn contactpersoon in de organisatie af te spreken heb ik getracht zoveel mogelijk aan te sluiten bij de verwachtingen en wensen van de organisatie.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden theoretische concepten besproken die relevant zijn voor dit onderzoek. Allereerst wordt het concept grenzen die betrekking hebben op organisaties besproken. Grenzen kunnen virtueel van aard zijn, bijvoorbeeld een scheiding tussen diensten die een organisatie aanbiedt. Hier leest u in §3.1 meer over. Maar grenzen kunnen ook fysiek zijn, zoals tussen de binnen- en buitenwereld van een gebouw. Dit wordt in §3.2 besproken. Daarna worden in §3.3 veranderingen in de publieke sector besproken en ten slotte wordt in §3.4 ondernemerschap besproken. Deze theoretische concepten zullen in hoofdstuk vijf gekoppeld worden aan de bevindingen in hoofdstuk vier.

3.1 Binnen en buiten: grenzen van organisaties

“It is not structures and institutions that define a community, but the feelings and experiences of its members, and the manner in which they express them. Most centrally, they do this by drawing boundaries, between themselves and others, stipulating who ‘belongs’, and who falls outside the limits of ‘their’ community.” – Day (2006) in: Van Marrewijk & Yanow (2010), p.24

Wat een organisatie wel of niet is, is niet eenduidig te zeggen. Zoals blijkt uit de organisatie en managementliteratuur worden organisaties al sinds jaar en dag bestudeerd. Daarbij lag de focus over het algemeen op de interne organisatie. Processen en het managen van deze processen werd bestudeerd. Organisaties werden gezien als cognitieve eenheden die bestaan op basis van wat mensen denken, leren en hoe zij betekenis geven binnen de organisatie. Deze manier van denken over management en organisaties is tot het einde van de vorige eeuw overheersend geweest (Clegg & Kornberger, 2006).

De vraag die in bovenstaand citaat naar voren komt is waar een organisatie begint en waar die ophoudt. Het antwoord op deze vraag heeft met grenzen te maken. Want een grens kan definiëren waar iets begint en waar het ophoudt. Grenzen van organisaties kent meerdere aspecten. Een grens kan definiëren wie bij de organisatie hoort en wie niet, maar het kan ook aangeven wat een organisatie allemaal doet. Daarom wordt in deze paragraaf de relatie tussen organisatiegrenzen, identiteit en dienstverlening besproken. Het thema grenzen is belangrijk in dit onderzoek, omdat daarmee inzicht verkregen kan worden die voor Muziekhuis Utrecht spelen: wie zijn we als organisatie en wat doen we precies?

Grenzen en identiteit

Grenzen worden al sinds de jaren vijftig van de vorige eeuw bestudeerd door organisatiekundigen. In die jaren is de focus op de studie naar grenzen en organisaties verschoven van ‘de organisatie als eenheid’ naar ‘verschillende eenheden binnen de organisatie’. Zo kunnen niet alleen organisaties als open systemen gezien worden, maar ook de onderdelen (bijvoorbeeld afdelingen) van een organisatie. (Yan & Louis, 1999). Grenzen worden in de literatuur over het algemeen gebruikt om fysieke en psychische scheidingen te beschrijven. Daarmee wordt het ene domein (fysiek en/of psychisch) van het andere onderscheiden en kan beschreven worden hoe (organisatie)domeinen overlappen of juist gescheiden zijn van elkaar. Grenzen worden daarmee gekoppeld aan het vraagstuk van identiteit: ‘wie ben ik’ (persoon) en ‘wie zijn wij’ (organisatie). Kreiner et al. (2006) schrijven over de relatie tussen grenzen en (individuele en organisatie) identiteit. Zij schrijven dat er in essentie twee soorten grenzen zijn: grenzen rondom een eenheid en grenzen binnen een eenheid. Een grens rondom een eenheid geeft aan waar de eenheid begint en ophoudt en wordt daarom ook wel

‘externe grens’ genoemd. Een grens binnen een eenheid bepaald de subdivisies van die eenheid en wordt ‘interne grens’ genoemd. (Kreiner et al. 2006, p.1319). Een van de karakteristieken van grenzen die ze bespreken is ‘de doorlaatbaarheid’ van grenzen. Daarmee wordt bedoeld dat grenzen heel strikt en sterk kunnen zijn, of juist flexibel en veranderbaar. De doorlaatbaarheid van grenzen bepaald of er integratie of segmentatie binnen een organisatiedomein of tussen organisatiedomeinen plaatsvindt. Zo zullen ondoorlaatbare organisatiegrenzen de integratie binnen of tussen organisatiedomeinen verkleinen, waardoor de scheiding (segmentering) sterker zal worden en ongewenste elementen buiten de organisatie gehouden worden.

Yan & Louis (1999) gaan ook in op de relatie tussen organisatiegrenzen en de omgeving waarin de organisatie zich bevindt. Zij omschrijven in de kern hetzelfde als Kreiner et al. (2006): grenzen hebben een scheidende functie tussen organisatie(onderdelen) en omgeving of grenzen hebben een interactieve functie tussen organisatie en omgeving. Yan & Louis gaan nog verder door binnen deze functies twee soorten grenzen aan te wijzen. Bij grenzen als scheidende functie kunnen grenzen gezien worden als *afbakening* of als *omtrek*. Bij grenzen als interactieve functie kunnen grenzen als *verbindend* of als *transactie* gezien worden. Het verschil tussen deze vier soorten grenzen zit in de open- of geslotenheid richting de omgeving en de houding van een organisatie(onderdeel) naar buiten toe. Dit geef ik hieronder grafisch weer.

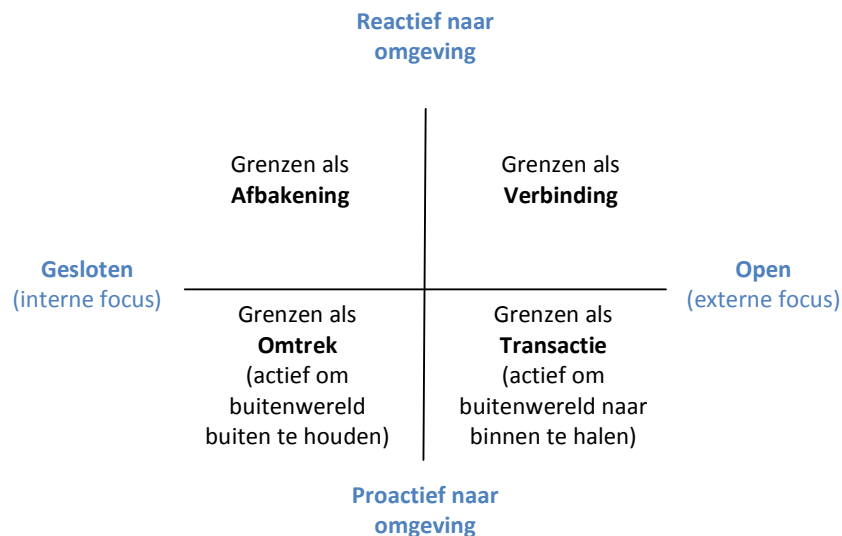


Fig. 3.1: Organisatiegrenzen: eigen grafische weergave Yan & Louis (1999), p.27-29

Dit globale onderscheid in soorten organisatiegrenzen passen Yan & Louis (1999) ook toe op het interne organisatieleven: de grenzen van en tussen afdelingen. Daarbij identificeren zij drie soorten ‘grens activiteiten’: een grens als buffer, een grens als spanning tussen systeem en omgeving en het opzetten van interne grenzen. Bij het ‘bufferen’ en ‘spannen’ van grenzen staat de relatie tussen een afdeling en andere afdeling(en) of de omgeving centraal. Hierbij ligt de focus dus naar buiten toe. Bij het opzetten van interne grenzen daarentegen ligt de focus op de binnenwereld: alles wat nodig is om intern (als afdeling) goed te functioneren wordt naar binnen gehaald, zodat ‘de buitenwereld’ buiten blijft. Deze drie vormen van grenzen zou je kunnen zien als een uitwerking van bovenstaand model op afdelingsniveau in een organisatie.

Young (2001) gaat specifiek in op organisatie identiteit van non-profit ‘paraplu organisaties’. Muziekhuis Utrecht kan gezien worden als een non-profit paraplu organisatie zoals Young die omschrijft. Omdat non-profit organisaties zich vaak in een complexe omgeving bevinden, is het lastig definiëren wie en wat je bent als organisatie. Bovendien bevinden zich in deze complexe omgeving meerdere stakeholders die verschillende wensen en verwachtingen hebben van de non-profit

organisatie. Young geeft aan dat het bestaan van consensus over een duidelijke organisatie-identiteit een sleutelfactor is bij het omgaan met ambiguïteit in de omgeving van non-profit 'paraplu organisaties' en het oplossen van structurele problemen die veel nationale en internationale 'paraplu organisaties' ervaren.

Tot nu toe is vooral de scheidende functie van organisatiegrenzen beschreven, of ze nu zorgen voor meer integratie of segmentatie binnen en tussen organisaties. Elke grens creëert een 'binnen' en een 'buiten'. Daarbij is verondersteld dat, wanneer de grens eenmaal vastgesteld is, duidelijk is wie 'binnen' en wie 'buiten' hoort. Maar Martin (2002) geeft aan dat dit onderscheid niet zo scherp te maken is. Zij gaat in op de relatie tussen grenzen en organisatiecultuur, die ze belangrijk maar problematisch noemt. Deze is problematisch, omdat de grenzen van een cultuur en de grenzen van organisatie niet identiek zijn. Martin geeft aan dat organisatiegrenzen subjectief zijn en een product van cultuur. Culturen binnen organisaties creëren hun eigen grenzen door bijvoorbeeld bepaalde rituelen en gebruiken die zij hanteren. Maar, zo waarschuwt Martin, deze sociale constructies van grenzen kennen meestal geen consensus binnen een organisatie of groep, waardoor meerdere sociale constructies naast elkaar bestaan (Martin, 2002, p. 331-332). Daarom moeten grenzen volgens Martin als buigzaam, veranderbaar en fluctuerend gezien worden, zodat verschillende culturen kunnen mengen en het gemakkelijker wordt om (delen van) een cultuur te veranderen. Om organisatie culturen en grenzen te bestuderen introduceert Martin drie perspectieven: het integratie perspectief, het differentiatie perspectief en het fragmentatie perspectief. Het *integratie* perspectief gaat uit van consensus binnen een organisatie. Cultuur wordt gezien als consistent en niet-ambigue. Organisatieverandering wordt gezien als een organisatiebrede transformatie. Bij het *differentiatie* perspectief wordt een organisatie als een collectie van subculturen gezien. Deze subculturen leven in harmonie, onverschilligheid of conflict naast elkaar. Daarom kan één gebeurtenis op verschillende manier geïnterpreteerd worden. Organisatieverandering wordt op sub-groep niveau binnen een organisatie ingevuld en kan dus verschillend ervaren worden. Bij het *fragmentatie* perspectief staan ambiguïteit en tegenstrijdigheden centraal. Een organisatie(cultuur) is constant in beweging en organisatieverandering wordt dan ook niet als 'storend element' ervaren vanuit dit perspectief. Deze drie perspectieven worden gebruikt bij het analyseren van de veranderingen waar Muziekhuis Utrecht mee te maken heeft (gehad).

De hierboven beschreven vormen van grenzen krijgen vooral een praktische invulling wanneer een organisatie met crisis of verandering te maken krijgt. Kovoort-Misra (2009) heeft gekeken naar de beleving en het gedrag van organisatieleden tijdens crisis- en verandersituaties om zo een model te ontwerpen wat kan helpen bij het voorspellen van effecten op de beleving van organisatie identiteit tijdens organisatiecrisis of -verandering. Daarbij omschrijft ze de twee belangrijkste interpretaties: organisatiecrisis of -verandering als bedreiging of als kans. Mensen in organisaties kunnen een situatie van verandering of crisis verschillend interpreteren. Over het algemeen kan gezegd worden dat bedreigende situaties als negatief en een gevoel van 'niet kunnen reageren' ervaren worden. Kansen worden vaak positief ervaren en als mogelijkheid gezien om nieuwe ideeën en strategieën te ontwikkelen. Kovoort-Misra (2009) concludeert dat tijdens het gevoel van bedreiging organisatieleden vasthouden aan het beeld van 'wie we zijn' in plaats van 'wie we kunnen zijn'. Dit biedt houvast en geeft een gevoel van herkenning. In een situatie waar zich een kans voordoet zullen organisatieleden juist meer gefocust zijn op 'wie we kunnen zijn' in plaats van 'wie we zijn'.

Grenzen en dienstverlening

De relatie tussen grenzen en organisaties kan ook op een andere manier benaderd worden. Niet de vragen 'wie ben ik' en 'wie zijn wij' staan dan centraal, maar de vraag 'wat *doen* we als organisatie'. Daarmee betreden we het domein van (publieke) dienstverlening. Deze vraag is bijzonder interessant voor Muziekhuis Utrecht, omdat uit het onderzoek blijkt dat er een verschil bestaat tussen de gewenste of verwachte dienstverlening en de daadwerkelijke dienstverlening.

Gastelaars (2006) schrijft in haar boek 'excuses voor het ongemak' over dienstverlenende organisaties. Ze geeft aan dat er verschillende typen dienstverlenende organisaties zijn: massadienstverleners, selectiebureaucratieën, professionele dienstverleners, individuele dienstverleners, zorgarrangementen en vrijwillige verenigingen. Muziekhuis Utrecht typeert zichzelf als een professionele dienstverlener: zij werken voor en met professionals (muziek ensembles). Het verlenen van een dienst is bij uitstek mensenwerk: "*werk van mensen en werken aan, met en voor mensen*". (Gastelaars 2006, p.25). De titel van het boek, 'Excuses voor het ongemak' (2006), geeft al aan dat er iets aan de hand is met dienstverlenende organisaties (er wordt ongemak veroorzaakt). Veranderende trends in de samenleving kunnen dit mogelijke ongemak bij dienstverlenende organisaties veroorzaken, of daar in ieder geval invloed op hebben. Deze trends worden ook wel discourses genoemd, omdat ze vaak gedurende langere periode ontstaan zijn en als 'algemeen bekend' verondersteld kunnen worden. Gastelaars (2006) bespreekt zes discourses in haar boek. Voor dit onderzoek zijn de discourses 'rationalisering' en 'professionalisering' van belang.

Het discours rond rationalisering heeft te maken met de relatie tussen doel en middelen: door het inzetten van bepaalde middelen kun je een gewenst doel bereiken. Dit principe lijkt in de westerse wereld steeds belangrijker te worden, zowel voor organisaties in de publieke sector als voor bedrijven in de private sector. Voor Muziekhuis Utrecht is rationalisering merkbaar door een veranderende rol van de overheid, die steeds meer verantwoording en legitimiteit van wat er met het subsidiegeld gebeurt verlangen.

Het discours rond professionalisering heeft te maken met 'exclusieve' deskundigheid en kennis die professionals bezitten. Deze kennis brengt een zekere vrijheid en onafhankelijkheid met zich mee, wat soms op gespannen voet staat met (de afhankelijkheid van) andere organisatieleden. Deze spanning is ook merkbaar voor Muziekhuis Utrecht, omdat zowel professionals (ensembles) als niet-professionals (sommige medewerkers) onderdeel zijn van de organisatie.

Gastelaars (2006) geeft aan dat het bij dienstverlenende organisaties gaat om de kerntaak die zij leveren. Deze kerntaak is vaak te omschrijven door het geven van een antwoord op de vraag 'Waarom zijn wij op aarde?'. Daarbij gaat het om de relatie tussen de dienstverlener en de klant. In deze relatie lijkt, aldus Gastelaars (2006), het organisatieperspectief vaak te overheersen, waarbij dus niet de klant maar de organisatie centraal staat. Het beantwoorden van de vraag 'waarom zijn wij op aarde?' kan een organisatie helpen bij het definiëren van de klantrelatie en bij het formuleren van wat de organisatie is en doet. Daarmee wordt de relatie tussen organisatiegrenzen, identiteit en dienstverlening duidelijk.

In deze paragraaf heeft u gelezen waarom organisatiegrenzen, identiteit en dienstverlening relevante begrippen voor dit onderzoek zijn. Maar organisatiegrenzen kunnen ook een fysieke vorm aannemen, bijvoorbeeld het gebouw van een organisatie. Hier wordt in de volgende paragraaf aandacht aan besteed.

3.2 Gebouwen

"Space matters to organizations; and therefore, space should matter in studies of organizations." - Kreiner in: Marrewijk & Yanow (2010), p.200.

In organisatie- en managementstudies wordt nog steeds verrassend weinig onderzoek gedaan naar de fysieke plekken van organisaties, terwijl bijna elke medewerker, gebruiker en/of klant hiermee in aanraking komt. Voor Muziekhuis Utrecht blijkt de komst van een eigen gebouw (Centrum Muziek XXI) een belangrijke verandering te zijn geweest en kan daarom niet genegeerd worden in dit onderzoek. Een gebouw is een fysieke ruimte van een organisatie, maar wat dit precies is, is niet eenduidig te beschrijven.

Gebouwen zouden gezien kunnen worden als een artefact van een organisatie. Dan wordt een gebouw niet zozeer als integraal onderdeel van de organisatie gezien, maar als ‘apart object’ bestudeerd. In de organisatiewetenschap worden artefacten vaak omschreven als de zichtbare elementen van organisatiecultuur. Deze zichtbare elementen kunnen zowel fysiek (indeling van werkplekken) als abstract (rituelen, verhalen) zijn (Gagliardi, 1990, p.3).

Schein (1984, 1992) ziet artefacten als één van de onderdelen van organisatiecultuur. In zijn cultuurmodel wordt cultuur op drie niveaus bestudeerd: artefacten, ‘gewenste waarden’ en basisaanname. Artefacten definieert Schein als ‘alle elementen die men ziet, hoort en voelt wanneer men in aanraking komt met een nieuwe groep met een onbekende organisatiecultuur’. (Schein 1992, p.19; in: Heracleous 2001, p.428). Hoewel onder deze definitie van artefacten ook fysieke plekken als een gebouw kunnen vallen, besteedt Schein aan die fysieke elementen van cultuur in zijn studies weinig aandacht. Dit past bij de gedachte over fysieke ruimtes tot de jaren ‘90: een ruimte of gebouw heeft zo op het eerste gezicht niets met interactie tussen mensen te maken: het is er gewoon. Pas in literatuur vanaf de jaren ‘90 zie je steeds vaker verwijzingen naar het belang van fysieke plekken voor een organisatie(cultuur).

Gagliardi was een van de eersten die inzag dat gebouwen als artefact van het organisatieleven gezien en bestudeerd moesten worden. In Gagliardi (1990), een boek samengesteld door Gagliardi, richten Berg & Kreiner zich op gebouwen van organisaties. Zij beschrijven het gebruik van gebouwen op vijf verschillende manieren: gebouwen als “totems”, gebouwen als symbolen van een strategisch profiel, gebouwen als een verpakking, gebouwen als symbolen van status, mogelijkheden en goede smaak en gebouwen als indicatie van tijd, ideeën en bestaansrecht. Met de eerste vorm, gebouwen als “totems”, wordt bedoeld dat organisaties getypeerd kunnen worden door het gebouw dat ze neerzetten of kiezen. Op deze manier wordt het gebouw als een “totem” gezien, een verenigend symbool voor alle mensen die er werken. De tweede benadering, gebouwen als symbolen van een strategisch profiel, reflecteert de gedachte dat de filosofie en strategie van een organisatie terug te zien is in het gebouw waarin zij huisvesten. Volgens deze gedachte zou bijvoorbeeld verklaard kunnen worden waarom een nieuw gebouw ‘afgestoten’ kan worden door organisatieleden, wanneer dit niet lijkt te passen bij de organisatiefilosofie. Bij de derde manier van beschrijven wordt een gebouw gezien als een ‘verpakking’. Hiermee wordt de link gelegd tussen de producten en diensten die organisaties aanbieden en de verpakking: het gebouw. In deze beschrijving wordt het gebouw als ‘verlenging van’ de producten en diensten van de organisatie gezien, omdat het de kwaliteit en karakteristieken van de organisatie symboliseert. De vierde manier van omschrijven van organisatiegebouwen is als symbool van status, mogelijkheden en goede smaak. Hier wordt de nadruk op het ontwerp van een gebouw gelegd, waarbij de architect een belangrijke rol speelt. Soms lijkt het voor organisaties belangrijker *wie* het gebouw ontworpen heeft, dan *wat* de architect ontworpen heeft, waardoor het gebouw een vorm van kunst lijkt te worden. Bij de vijfde vorm ten slotte worden gebouwen als indicatie van tijd, ideeën en bestaansrecht gezien. Hiermee wordt bedoeld dat een gebouw symbool kan staan voor een bepaald ‘tijdperk’ van een organisatie, bijvoorbeeld dat ze ‘klein begonnen zijn’ (op de zolderkamer) en uitgegroeid zijn tot een internationaal bedrijf (met wolkenkrabbers over de hele wereld). Maar het kan ook als bewustwording van de sociale, culturele en geografische context waarin de organisatie zich bevindt gezien worden, bijvoorbeeld door de keuze van locatie en materiaal van het gebouw. In bovenstaande omschrijving van fysieke ruimtes worden gebouwen als apart object gezien dat, naast andere organisatieonderdelen, bestudeerd kan en moet worden door (organisatiekundige) onderzoekers. Een gebouw kan dan in fysieke zin bestudeerd worden als scheiding tussen de organisatie en haar omgeving.

Higgins et al (2006) erkennen ook het belang van de fysieke omgeving van een organisatie en zien dit als een belangrijk artefact (naast: waarden en normen, organisatie mythen en sagen, taalconstructies en metaforen, symbolen en ceremonies, en rituelen). Zij geven aan dat een fysieke

omgeving juist een uiting van de cultuur van een organisatie is. Zo wordt een open en transparante inrichting van een kantoor vaak geassocieerd met open communicatie en omgang met elkaar.

Chanlat ((2006); in Clegg en Kornberger, 2006) beschrijft zeven manieren om ruimtes van organisaties te bekijken. Vier van deze elementen zijn relevant voor dit onderzoek, namelijk ruimtes als *scheidend element* (een scheiding tussen de interne organisatie en de buitenwereld of een scheiding binnen de organisatie), als *productief element* (het ontwerp van een gebouw vs. de aard van de werkzaamheden), als *symbolisch element* (vertegenwoordiging van organisatie identiteit) en als *sociaal element* (sociale systemen en relaties mede gevormd door organisatie). Afhankelijk van het type organisatie zal het ene element meer naar voren komen dan het andere.

Van Marrewijk & Yanow (2010) hebben een boek samengesteld waarin zij, samen met andere auteurs, aangeven dat het organisatieleven en de fysieke plekken van organisaties niet als gescheiden onderzoeksdomeinen gezien moeten worden, omdat deze domeinen invloed op elkaar hebben. Zo kan (de inrichting van) een gebouw bijvoorbeeld invloed hebben op de manier waarop mensen met elkaar samenwerken binnen een organisatie. Van Marrewijk (2010) geeft aan dat bij het erkennen van het belang van fysieke ruimtes van organisaties tegelijkertijd een paradox ontstaat. Want hoewel je als onderzoeker het belang van een gebouw kunt en moet inzien voor organisaties, doen de gebruikers van het gebouw dat over het algemeen niet. Zouden die gebruikers dan ook niet bewust gemaakt moeten worden van het belang van een gebouw voor de organisatie? Van Marrewijk vindt van niet, omdat juist door die 'onwetendheid' het karakter van de organisatie bepaald wordt. Daarom is het voor (organisatiekundige) onderzoekers een uitdaging om fysieke ruimtes van organisaties als integraal onderdeel van organisaties te zien en te bestuderen.

Afsluitend kan gezegd worden dat gebouwen van organisaties op vele manieren geïnterpreteerd kunnen worden. Zo kan een medewerker een gebouw anders ervaren dan een (potentiële) klant. Muziekhuis Utrecht heeft te maken met verschillende belanghebbenden (medewerkers, dragende ensembles, externe ensembles etcetera) die het gebouw op verschillende manieren interpreteren. Om toe te kunnen lichten waarom de komst van Centrum Muziek XXI zoveel invloed op de organisatie gehad heeft, is het belangrijk deze verschillende interpretaties van gebouwen in acht te nemen.

In de eerste twee paragrafen van dit hoofdstuk zijn de vele kanten van organisatiegrenzen besproken. In de volgende twee paragrafen wordt ingegaan op veranderingen in de publieke sector en ondernemerschap in de kunst- en cultuursector.

3.3 De publieke sector als context

De afgelopen decennia is de betekenis van de overheid en van publieke organisaties veranderd. Deze verandering wordt ook wel de verschuiving van 'government naar governance' genoemd, wat betekend dat niet meer het (overheids)bestuur zelf centraal staat, maar 'het besturen' van de publieke sector (zie Vigoda, 2003; Lynn et al, 2002; Pederson & Hartley, 2008). Door de toenemende complexiteit politiek moet beleid en bestuur tegenwoordig 'gemanaged' worden. Tegelijkertijd worden de verwachtingen en eisen van burgers om maatschappelijke issues aan te pakken groter en meer divers. Dit kan volgens Noordegraaf (2004) een interventiefuik veroorzaken, wat betekent dat 'de overheid', maar ook publieke organisaties, niet meer weten hoe ze maatschappelijke issues moeten managen. Om deze interventiefuik te verkleinen, presenteert Noordegraaf drie management uitdagingen om managers te helpen. Ten eerste is dat het begrenzen van wat tot bestuur en beleid behoort. Daarmee wordt bedoeld dat helder geformuleerd moet worden welke taken wel en welke niet tot het publieke domein behoren. Ten tweede moet ambiguïteit ingedamd worden door middel van kennismanagement. Door het onderbouwen van beleidskeuzes met (wetenschappelijk) onderzoek kan ambiguïteit van interpretatie van beleid afnemen. Ten derde moeten weerstand en verzet binnen organisaties verminderd worden door vroegtijdig draagvlak te creëren. Organisaties in

de publieke sector bevinden zich dus veelal in een complexe en veranderende context. In veel sectoren zie je dat organisaties in proberen te spelen op deze veranderende context. Zo zie je bijvoorbeeld dat ziekenhuizen (soms door middel van campagnes) meer vraaggestuurd gaan werken ('de patiënt centraal'), onder andere omdat de (vraag om zorg van) klanten steeds meer divers en veeleisender worden (Wouda, 2010). In de kunst- en cultuursector vindt, mede door de bezuinigingen van het kabinet Rutte, nu een verschuiving plaats naar minder overheidsbemoedening en het idee dat maximaal twee bestuurslagen zich met een (beleids)probleem bezig mogen houden. Veel organisaties in de kunst- en cultuur sector zullen deze veranderingen tegemoet moeten treden en hun organisatie klaar moeten stomen voor een meer onafhankelijke en ondernemende toekomst.

3.4 Ondernemerschap

"Een cultuursector die net zo creatief is in het bereiken en aan zich binden van nieuw publiek als in het aanbieden van kwalitatief hoogstaande cultuur. De artistieke kwaliteit vormt daarom het vertrek-, maar niet het eindpunt. Het gaat om meer dan kwaliteit." - Visiedocument H. Zijlstra (10-06-2011) p.3.

Een klassiek basisidee van een rechts kabinet is zo weinig mogelijk overheidsbemoedening. Wie hulp nodig heeft krijgt dat, verder is het ieder voor zich. Deze filosofie lijkt ook toegepast te worden op de kunst- en cultuursector, wat waarschijnlijk voor ingrijpende veranderingen zal zorgen. Kerngedachte is ook hier dat kunstenaars en instelling het zoveel mogelijk op eigen (financiële) kracht moeten redden. Cultureel ondernemerschap lijkt de nieuwe 'toverterm' daarvoor. Maar wat is dat cultureel ondernemerschap dan precies?

Hagoort (1992) schrijft hier het volgende over: *"Culturele ondernemers bouwen op fantasierijke en innovatieve wijze aan hun organisatie en geven daarbij prioriteit aan de naar buiten gerichte, culturele functie van de organisatie."* (Hagoort, 1992, p.172). Deze naar buiten toe gericht houding van culturele instellingen heeft invloed op de organisatievorm van culturele instellingen. Hagoort (1992) geeft aan dat flexibele organisatievormen nodig zijn. Een culturele instelling moet zich (snel) aan kunnen passen aan haar constant veranderende omgeving. *"(...) als de organisatie zich nieuwe doelen stelt mogen bestaande organisatievormen en verworven rechten geen obstakels vormen. Flexibele organisatievormen zijn Structures for Creativity."* (Hagoort 1992, p. 56).

Uit de literatuur blijkt overigens dat cultureel ondernemerschap niet iets van de laatste jaren is. Er zijn vele voorbeelden uit de verre geschiedenis te vinden die laten zien dat ondernemerschap niet nieuw is voor de culturele sector. Zo schrijft Hagoort (2001) over 'Thepsis', die zich in het oude Griekenland, in de 6^e eeuw voor Christus, bezig hield met de organisatie van zijn theater. In de 12^e eeuw heeft de monnik 'Suger' een project opgezet om geld in te zamelen voor het restaureren van de Romaanse Kerk nabij Parijs (waar hij uiteindelijk dertien jaar over heeft gedaan). Deze voorbeelden laten zien dat kunstenaars en artiesten vaak creatief genoeg zijn om artistiek en economisch te 'overleven'. (Hagoort 2001, p. 4). De vraag is hoe cultureel ondernemerschap vandaag de dag toegepast kan worden in de sterk globaliserende, digitaliserende en toenemende pluriforme samenleving waarin wij leven. Een lastig punt bij het beantwoorden van deze vraag is dat het bepalen van een objectieve (financiële) waarde van uitingen van kunst en cultuur vrijwel onmogelijk is. Een econoom zou zeggen: ga naar de vrije markt en kijk hoe de vraag-aanbod verhouding is om een prijs te bepalen. (FitzRoy et al., 1998). Maar voor de kunst- en cultuursector gaan deze 'wetmatigheden' niet helemaal op. Dezelfde econoom zal je vertellen dat het belangrijkste aspect van de vrije markt het prijsmechanisme tussen vrijheid van productie en consumptie is. Volgens deze redering is in de culturele sector de kunstenaar een 'storende factor' in dit prijsmechanisme: hij/zij zal uitingen van kunst produceren, ook als daar geen vraag naar is. Een andere versturende factor voor de vrije markt is de focus van de kunstenaar op non-economische factoren als prestige, publieke aandacht en het morele gevoel van 'iets goeds doen'. (Hagoort 2001, p.27). In Nederland wordt deze

‘marktimperfectie’ in de kunst- en cultuursector tot dusver vooral gecorrigeerd door ingrijpen van de overheid, voornamelijk met behulp van subsidies (nationaal, regionaal en lokaal). Het is lastig om artistieke en culturele waarden in financiële waarde te vertalen.

Managers in de culturele sector hebben het lastig; zij worden door Hagoort (2001) ook wel ‘scapegoat’ genoemd. De manager kan het eigenlijk nooit goed doen: wanneer hij teveel op cultuur focust is hij een slechte verkoper, wanneer hij teveel over geld en winst praat denkt hij te commercieel. (Hagoort 2001, p.28) Voor managers in de culturele sector, zeker de manager die zelf geen kunstenaar is, kan het lastig zijn hier mee om te gaan. Met de komende veranderingen in het Nederlandse culturele landschap zal dit dilemma alleen maar groter worden.

Bij het vraagstuk ‘cultureel ondernemerschap’ speelt de verhouding tussen private en publieke middelen een grote rol. De wortels van het huidige cultuurbeleid en de financiering daarvan liggen kort na de Tweede Wereldoorlog. Maar voordat we de Nederlandse situatie bespreken nemen we eerst een kijkje in het cultuurbeleid van andere landen in Europa. Het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OC&W) heeft onderzoek laten doen naar de bekostiging en aansturing van cultuurinstellingen in andere landen en regio’s in Europa (België, Vlaanderen, Denemarken, Duitsland, Nordrhein Westfalen, Frankrijk, Verenigd Koninkrijk en Zweden). Daarin komt naar voren dat cultuurbeleid en culturele instellingen in de onderzochte landen en regio’s meer (dan in Nederland) een onderdeel zijn van het maatschappelijk domein en bijdragen aan de (nationale) trots. Culturele instellingen en het politiek bestuur werken daar vaak samen om de internationale positie van het land te versterken en de sociale cohesie in het land zelf te vergroten. Kunst en cultuur wordt in andere landen en regio’s in Europa belangrijk gevonden *“voor de kwaliteit van een samenleving, economische ontwikkeling en internationale positie van een land of regio (...) De Nederlandse discussie over het vermeende elitaire gehalte van vooral de kunsten in relatie tot bezuinigingen wordt elders niet herkend of gevoerd.”* (Horst et al. 2009, p.6). Er is ook gekeken naar de verhouding tussen publieke en private financiering. Hierin zijn grote verschillen zichtbaar tussen de onderzochte landen en regio’s. Het Verenigd Koninkrijk loopt voorop met private sponsoring van cultuur. In Denemarken en Zweden wordt het onderwerp wel besproken, maar lijkt de kans dat er meer private financiering van cultuur zal komen klein. Interessant is wel dat in meerdere landen en regio’s discussie gevoerd wordt over *“hoe meer private financiering, hoe minder eisen en regels een overheid kan stellen in ruil voor subsidie.”* (Horst et al. 2009, p.9).

In Nederland kreeg de overheid na de Tweede Wereldoorlog een grote rol in de financiering van cultuur. De daadwerkelijke beoordeling wie subsidie kreeg werd overgelaten aan een groep experts. Dat proces van beoordelen is langzaam aan geprofessionaliseerd en vindt nu plaats door onafhankelijke beoordelaars met behulp van criteria opgesteld door de overheid. De criteria die het huidige kabinet hanteert zijn: kwaliteit, publiek, ondernemerschap, educatie en participatie, en aanbod of collectie van nationale of internationale betekenis. (Visiedocument H. Zijlstra (10-06-2011) p.2, p.37). De laatste jaren lijkt de nadruk op criteria toegenomen. Niet alleen de criteria zelf, maar ook de beoordeling van culturele instellingen op basis van deze criteria wordt steeds belangrijker: culturele instellingen moeten kunnen verantwoorden wat er met het overheidsgeld gebeurt. Dit wordt door de overheid getoetst door middel van visitaties, waar met behulp van de vijf genoemde criteria de artistieke resultaten en bedrijfsvoering van een instelling beoordeeld worden. In het visiedocument van staatsecretaris Zijlstra van OC&W is bovendien te lezen dat *“de fondsen [die subsidies verstrekken] met deze investeringsgerichte aanpak het ondernemerschap bij makers en instellingen moeten stimuleren. (...) Het gaat om een meer vraaggestuurd instrumentarium. Bij makers en instellingen moet niet de oriëntatie op subsidie, maar de mogelijkheden om eigen inkomsten te verwerven voorop staan.”* (Visiedocument H. Zijlstra, 10-06-2011, p.34). Daarmee verschuift de verhouding tussen publieke en private middelen meer richting private middelen en wordt cultureel ondernemerschap (door het kabinet) ingezet om dit te stimuleren.

In dit hoofdstuk zijn theoretische concepten behandeld die relevant zijn geweest bij het analyseren van de bevindingen. Dit waren 'binnen en buiten: grenzen van organisaties', 'gebouwen', 'veranderingen in de publieke sector' en 'ondernemerschap'. In het volgende hoofdstuk leest u de bevindingen van dit onderzoek. Deze worden besproken aan de hand van vijf thema's die naar voren komen in de data.

4. Bevindingen

In dit hoofdstuk neem ik u mee in de wereld van stichting Muziekhuis Utrecht en de omgeving waarin zij zich bevindt. U leest hier mijn bevindingen opgedaan gedurende de vijf maanden veldwerk. In hoofdstuk 5 zal er een link gelegd worden tussen deze bevindingen en de besproken literatuur. Wanneer ik spreek over organisatieleden, wordt daarmee bedoeld: directie, bestuur, stafmedewerkers en dragende ensembles. De term ‘organisatieleden’ wordt gebruikt wanneer de meningen en ideeën van interne organisatie naast het externe veld van professionele ensembles (externe ensembles) wordt gezet. Er worden echter ook situaties omschreven waarbij een diffuus beeld binnen de organisatie bestaat. In dat geval wordt onderscheid gemaakt tussen de verschillende organisatieleden (bestuur, directie, ondersteunend personeel en dragende ensembles).

In §4.1 wordt besproken hoe organisatieleden omschrijven wat Muziekhuis Utrecht is. Vervolgens wordt in §4.2 gekeken naar het beeld dat externe ensembles hebben van wat Muziekhuis Utrecht is en wordt ook de dienstverlening besproken. In §4.3 wordt een belangrijke verandering voor de organisatie besproken: de komst van een eigen gebouw (Centrum Muziek XXI). In §4.4 wordt omschreven hoe organisatieleden en externe ensembles aankijken tegen de veranderingen die nu op de organisatie afkomen. In §4.5 leest u hoe alle respondenten aankijken tegen verschillende vormen van mogelijke uitbreiding van Muziekhuis Utrecht in het licht van de aankomende bezuinigingen en andere veranderingen voor de organisatie en professionele ensembles.

4.1 Wat is Muziekhuis Utrecht?

In deze paragraaf wordt beschreven wat de organisatieleden verstaan onder ‘de interne organisatie’ (wat is Muziekhuis Utrecht) en hoe zij aankijken tegen de professionele en amateur ensemblesector in Utrecht. Zoals in hoofdstuk 1 beschreven, komt Muziekhuis Utrecht voort uit de organisatie ‘De Toonbank’. In 2006 is zij gefuseerd met stichting PUMP. Deze organisaties hebben gemeen dat ze de ensemblesector in Utrecht willen versterken. Het geformuleerde doel van de Toonbank destijds was *‘de verbetering van het klimaat voor muziekensembles door het bieden van advies en zakelijke begeleiding, het opzetten van netwerkstructuren en het creëren van een gemeenschappelijk aanspreekpunt voor vakorganisaties, bonden, podia en overheden.’* (Beleidsplan 2009-2012, p.4). De huidige missie van Muziekhuis Utrecht luidt: *‘de verbetering van het klimaat voor professionele muziekensembles in stad en provincie Utrecht’.* (Beleidsplan 2009-2012, p.6). De huidige missie is alleen op *professionele* ensembles gericht. Deze afbakening lijkt op papier scherp, maar in de gesprekken kwam naar voren dat hier verschillend over gedacht wordt. Zo zijn er mensen die in algemeenheid vinden dat de amateurmuziek en de professionele muziek meer geïntegreerd moeten worden, en dus ook binnen Muziekhuis Utrecht. De oud-bestuursvoorzitter, die vanaf de oprichting van de Toonbank betrokken was bij de organisatie, is hier voorstander van:

“Wij hebben een primaat om de ensemblecultuur te versterken, en de ensemblecultuur is niet alleen van de professionals, het gebouw is er met een prioriteit van de professionals, want we willen die hoogwaardige ensemblecultuur hebben en dan heb je ook hoogwaardige accommodatie nodig. Maar in mijn optiek hebben we ook hoogwaardige ensemblecultuur in de amateurmuziek nodig.”

– oud-bestuursvoorzitter, p.17

Eén van de directieleden ondersteunt meer de huidige missie van de organisatie en is van mening dat de kerntaak van Muziekhuis Utrecht gericht moet zijn op professionele ensembles, maar omschrijft het gebouw wel als een ontmoetingsplek tussen professionals en amateurs.

“Als je gebruikers [van het gebouw] hebt die niet professioneel zijn, maar wel meer bij de wijk horen, dan is het belangrijk dat je die ook richting de wijk ontvangt (...) en het is deels een onderwerp voor de andere ensembles, waar ze zien dat ze weliswaar professioneel zijn, maar dat wil niet zeggen dat je dan alleen als professioneel ensemble alleen professionele concerten doet, maar dat je als speler ook betrokken kunt zijn in een andere beroepspraktijk.” – Directielid, p.2

Een zakelijk leider van een kernensemble ziet mogelijkheden voor meer samenwerking tussen professionele- en amateurensembles, hoewel hij aangeeft dat de organisatie daar op dit moment misschien nog niet klaar voor is. Belangrijk detail is dat dit één van drie dragende ensembles is die niet is gehuisvest in het gebouw van Muziekhuis Utrecht en dus zelf weinig aanwezig is in het gebouw.

“[vraag] Eventueel samenwerking ook tussen professionele- en amateurensembles?” “[antwoord] Ja, absoluut, ja hoor (...) maar er moet nog wel een stukje ballast vanuit dat verleden [verdwijnen]. Ik noem dat ballast.” – Camerata Trajectina, p.14

Deze mening wordt echter niet door iedere zakelijk leider van de dragende ensembles gedeeld. Zo gaf een zakelijk leider van een kernensemble dat kantoor houdt in het gebouw aan dat de focus van Muziekhuis Utrecht alleen op professionele ensembles moet liggen.

“Gewoon puur de kennisuitwisseling. Dat gaat nu ook weer meer gebeuren in dit huis. Dat is ook één van de redenen waarom ik er totaal geen voorstander van ben om hier een mix te maken van amateur en van professionele kunsten. (...) Dan denk ik ja, ik heb er echt helemaal niks aan dat hier de halve week wordt gevuld met amateurgezelschappen. Ik heb die mensen niks te vertellen, zij willen misschien wat van mij horen, maar de atmosfeer is totaal anders dan wanneer hier gewerkt wordt door andere [professionele] mensen.” - Insomnio, p.6

De zakelijk leider van het andere kernensemble dat gehuisvest is in het gebouw geeft ook aan niet echt achter deze ontwikkeling te staan, maar zegt tegelijkertijd dat het een beleidsmatige keuze is waar de dragende ensembles zich misschien maar bij neer moeten leggen. Het gebouw moet nu eenmaal geëxploiteerd worden.

Hoewel in de missie van Muziekhuis Utrecht duidelijk geformuleerd is dat de focus op professionele ensembles is gericht, kan samenvattend gezegd worden dat de mensen die direct betrokken zijn bij de organisatie van mening verschillen over het wel of niet betrekken van amateurgezelschappen bij het gebouw en de organisatie.

Er komen ook verschillende meningen naar voren wanneer gevraagd wordt welke professionele ensembles bij Muziekhuis Utrecht horen en zouden moeten horen. Daarbij was de discussie vooral gericht op de vraag of de focus van de organisatie op de huidige dragende ensembles moet liggen, of zich breder moet richten op alle professionele ensembles in Utrecht. Uit de interviews blijkt dat onder alle organisatieleden overeenstemming bestaat dat Muziekhuis Utrecht op dit moment gevormd wordt door de medewerkers van de stichting en de vijf dragende ensembles. Tegelijkertijd komt het beeld naar voren dat ‘de boel open gegooid moet worden’ voor andere professionele ensembles in Utrecht. Op één zakelijk leider na, vinden alle organisatieleden dit. Maar in formele bijeenkomsten die ik heb bijgewoond viel op dat door de organisatieleden nog wel gesproken werd in wij (van Muziekhuis Utrecht) en zij (“ensembles van buiten”) (Bestuur-directie overleg, 10-06-2011; bijeenkomst over toekomst Muziekhuis, 18-06-2011), terwijl in het beleidsplan 2009-2012 staat dat Muziekhuis Utrecht gericht is op het verbeteren van het professionele ensembleklimaat.

Een directielid vindt het volgende:

“Ja, die [dienstverlening] zou ook open moeten staan voor andere ensembles, niet alleen voor degene die zich hier toevallig tegenaan geschurkt hebben.” – Bestuursvoorzitter, p. 9

Twee zakelijk leiders van twee dragende ensembles beamen dit:

“Kijk op zich is het Muziekhuis helemaal geen slechte gedachte. Dat je met een aantal Utrechtse ensembles en eigenlijk nog meer, want het zijn nu een paar ensembles die historisch gegroeid een beetje zo omheen zijn komen te zitten. (...) Die andere ensembles, dat die lijntjes er nog niet zijn is toch wel een zwakte bod.” – Camerata Trajectina, p.6

“Nee wat dat betreft vind ik ook het Muziekhuis is veel te veel in zichzelf gekeerd geweest. Dat kwam ook omdat er heel sterk op het gebouw gefocust werd, dat begrijp ik wel. Nee maar het is nu weer tijd om naar buiten te gaan.” – Rosa ensemble, p.12

Er is één kernensemble dat duidelijk uitgesproken heeft liever door te gaan met de huidige dragende ensembles, maar dat geen bezwaar heeft tegen een bredere oriëntatie op professionele ensembles vanuit het bestuur en de directie van Muziekhuis Utrecht.

“Voor mij is nu de focus met deze vijf ensembles, wat in feite de oude vier is plus één, wat ook wel maakt dat het anders is geworden. (...) En dan kan het politiek verstandig zijn om te zeggen hè we zijn een vertegenwoordiging van zoveel ensembles, ik vind het prima als de directie daarmee aan de slag gaat. Zorgen dat er een nieuwsbrief komt, dat er avondbijeenkomsten komen. Maar ik houd me er niet mee bezig.” - Insomnio, p.6

Uit observaties van bijeenkomsten en informele gesprekken met medewerkers en zakelijk leiders lijkt de intentie er inderdaad te zijn om actiever naar buiten te treden. Zo is een stafmedewerker bezig geweest de lijst van bestaande professionele ensembles te updaten, zodat er contact gelegd kan worden met hen. Voorafgaand aan een bijeenkomst die de directie organiseerde om over de toekomst van Muziekhuis Utrecht te praten (18-06-2011) zijn alle subsidieaanvragende ensembles in Utrecht via de mail uitgenodigd. Dat zijn, naast de drie dragende ensembles, zo'n vijf ensembles. Uiteindelijk waren alleen de vijf dragende ensembles aanwezig. Tijdens deze bijeenkomst sneed één van de dragende ensembles het onderwerp 'de club uitbreiden' aan. De reactie van het directielid, die alle subsidieaanvragende ensembles uitgenodigd had, was dat ze wel een poging moesten doen, maar dat op een gegeven moment de streep getrokken moet worden wie er wel en niet bij horen. Een andere zakelijk leider poneerde de stelling dat het voor die andere ensembles dan wel bekend moet zijn dat ze zich aan kunnen sluiten bij Muziekhuis Utrecht, waarop hetzelfde directielid antwoordde 'dat ze maar langs moeten komen'. Samenvattend kan gezegd worden dat het merendeel van de mensen die actief betrokken zijn bij Muziekhuis Utrecht open staat voor het uitbreiden van de groep ensembles, maar dat het de vraag is of de handreiking vanuit de interne organisatie moet komen of vanuit de ensembles die zich aan zouden willen sluiten.

Maar hoe kijken deze andere ensembles daar eigenlijk zelf tegenaan? Wat is hun beeld van Muziekhuis Utrecht en voelen zij zich uitgenodigd om onderdeel te worden van deze organisatie? In de kwalitatieve enquêtes geeft de helft van de externe ensembles aan wel eens gebruik gemaakt te hebben van diensten van de organisatie (sommigen toen het nog 'de Toonbank' was). De meesten hebben wel eens een ruimte in het gebouw gehuurd en één ensemble heeft hulp gekregen bij het indienen van een subsidie aanvraag. De vraag is nu of de externe ensembles, al dan niet in het

verleden gebruik gemaakt hebbende van diensten van Muziekhuis Utrecht, zich uitgenodigd voelen om onderdeel van de organisatie te blijven/worden.

“Maar het lijkt mij voor zo’n plek als deze toch heel belangrijk dat je op de één of andere manier meer betrokkenheid binnenhaalt van de muzikanten in Utrecht. (...) En die heeft dat dan nu voor die dragende ensembles ook, maar er gebeurt natuurlijk veel meer.” – Dimami (extern ensemble), p.11

“Want uiteindelijk zitten er maar een paar ensembles in het Muziekhuis en is het een keurig gesloten bastion geworden waar niemand inkomt, want ja... ik wil wel repeteren maar dan moet het ook wel op mijn manier kunnen. (...) Ik heb in principe al mijn activiteiten afgedekt, dus als zij willen dat er een meerwaarde komt dat wij daarbij komen, dan moeten zij actief naar mij komen.” – Van Swieten Society (extern ensemble) p.12,13

Uit de gesprekken en bovenstaande citaten komt het beeld naar voren dat externe ensembles zich op dit moment niet direct betrokken voelen bij Muziekhuis Utrecht. Zij lijken zichzelf ook als ‘buitenstaanders’ te zien en ook niet het idee te hebben actief benaderd te worden door Muziekhuis Utrecht. Sommige ensembles geven aan ook niet direct het belang van Muziekhuis Utrecht in te zien, omdat zij zich vertegenwoordigd voelen door andere (landelijke) koepelorganisaties als Muziek Centrum Nederland (MCN) en de Vereniging Nederlandse Muziek Ensembles (VNME).

“Ik voel me niet zo uitgenodigd blijkbaar. Of het is niet zo blijven hangen. Ik krijg veel vaker mails van Muziek Centrum Nederland.” – Esquire Saxofoon Kwartet (extern ensemble), p.8

In paragraaf 4.1 heeft u gelezen hoe organisatieleden Muziekhuis Utrecht omschrijven. Hieruit blijkt dat zij de externe ensembles duidelijk ‘buiten de organisatie’ beschouwen. Ook werd omschreven hoe deze ‘buitenstaanders’ betrokken geraakt zijn bij Muziekhuis Utrecht en dat ze zich niet erg uitgenodigd voelen om onderdeel te worden van deze organisatie. In de volgende paragraaf wordt gekeken naar de dienstverlening van Muziekhuis Utrecht.

4.2 Wat doet Muziekhuis Utrecht?

In deze paragraaf wordt weergegeven hoe organisatieleden en externe ensembles de dienstverlening van Muziekhuis Utrecht ervaren. Daarbij ligt de nadruk op het beeld dat organisatieleden en de externe ensembles hebben van wat Muziekhuis Utrecht precies doet en wat ze zouden willen dat de organisatie doet. Om de vraag te beantwoorden wat Muziekhuis Utrecht doet en ensembles te bieden heeft wordt allereerst gekeken wat hierover in het beleidsplan geformuleerd is. Daarin is te lezen dat Muziekhuis Utrecht drie dingen aanbiedt: zakelijke en facilitaire ondersteuning, inhoudelijke en programmatische samenwerking en een werkplaats met professionele begeleiding en faciliteiten. (Beleidsplan 2009-2012, p.3). Voor een uitgebreide toelichting op deze diensten verwijs ik naar hoofdstuk 1, pagina 9. In deze paragraaf leest u hoe de organisatieleden en externe ensembles aankijken tegen de dienstverlening van Muziekhuis Utrecht.

Ten eerste wordt gekeken naar wat Muziekhuis Utrecht op dit moment doet volgens organisatieleden. Een algemeen beeld dat naar voren komt is dat Muziekhuis Utrecht voorheen veel van de diensten die in het beleidsplan genoemd staan verleende, maar dat dit voor een deel verwaterd is door de komst van het gebouw in 2009. Dit wordt als volgt omschreven door een directielid van Muziekhuis Utrecht:

“Kijk tot nu toe is de rol van het Muziekhuis wel geweest om te kijken daar waar verbanden gelegd konden worden werd daar aan gewerkt. Er was ook wel overleg tussen de diverse ensembles. (...) Maar door alle gedoe rond het pand is die samenwerking en samen optrekken heel erg naar de

achtergrond toe geschoven, dus dat is enorm onderschat wat voor impact dat zou hebben op de organisatie. En nu is het dus zaak (...) orde op zaken te krijgen.” – Directielid, p.12

De vier geïnterviewde dragende ensembles beamen dit beeld, wat heel kort samengevat wordt door een zakelijk leider:

*“[vraag] En dan is de vraag natuurlijk weer wat doen we [Muziekhuis Utrecht] nu precies?”
“[antwoord] Ja precies, wat doen we nu precies? En die vraag vind ik al verrassend lang rondzingen.” –
Insomnio, p.12*

Dat deze onduidelijkheid ook voor ‘nieuwkomers’ geldt, blijkt uit het volgende citaat van een bestuurslid, nu een half jaar betrokken bij Muziekhuis Utrecht.

“[vraag] Maar ik ben inderdaad benieuwd wat het beeld van mensen is wat ze [Muziekhuis Utrecht] nu precies op dit moment doen.” “[antwoord] Ja, maar dat is van alle aspecten van de club nog steeds het minst duidelijk op dit moment. (...) Ik heb niet echt een helder beeld van wanneer ze [ensembles] nou hier aankloppen, wat ze verwachten enzovoort.” – Bestuursvoorzitter, p.9

Uit bovenstaande citaten blijkt dat voor organisatieleden op dit moment onduidelijk is wat voor diensten Muziekhuis Utrecht op dit moment aanbiedt.

Vijf van de elf geënquêteerde ensembles heeft nog nooit gebruikt gemaakt van diensten van Muziekhuis Utrecht. Externe ensembles die wel gebruik gemaakt hebben van diensten die Muziekhuis Utrecht aanbiedt, noemen de diensten: verkrijgen van informatie over subsidieaanvragen, huur van repetitieruimte en bijeenkomst van een fonds bijgewoond in het gebouw. In een interview vertelde een extern ensemble dat ze ‘namens Muziekhuis Utrecht’ ook wel eens opgetreden hebben tijdens open monumentendag in september.

In de kwalitatieve enquête die verstuurd is aan alle externe ensembles in Utrecht (zie voor de lijst bijlage 3) is de vraag gesteld ‘hoe zou u stichting Muziekhuis Utrecht omschrijven en wat is volgens u haar functie?’ Hier zijn zeer diverse antwoorden op gegeven. Benoemd worden met name ‘advisering en ondersteuning’ en ‘verhuur van ruimtes’. Uit de verhalen van de zes externe ensembles die ik geïnterviewd heb komt naar voren dat deze ensembles geen helder beeld heeft van wat Muziekhuis Utrecht op dit moment doet.

“[vraag] En had je toen een beeld van het Muziekhuis wat zij verder precies deden?” “[antwoord] Geen idee. Nee ik vind het nog steeds moeilijk. Het gebouw is echt heel prachtig daar, (...) ik was heel erg onder de indruk. (...) Maar wat me niet helemaal duidelijk is is of ze ook echt iets voor je kunnen betekenen.” – Orion ensemble (extern ensemble) , p.3

“Ik wist niet eens meer dat het Muziekhuis nog bestond! (lacht)” – Utrecht String Quartet (extern ensemble), p.8

Muziekhuis Utrecht en Centrum Muziek XXI hebben beiden een eigen website. Via deze twee websites zouden de externe ensembles er achter kunnen komen wat Muziekhuis Utrecht precies doet, maar het blijkt dat weinig externe ensembles deze websites bezoeken. Één ensemble, die de website bezocht heeft, zei er het volgende over:

“Maar ik klikte bijvoorbeeld op een gegeven moment op een link waar je informatie over subsidie kon krijgen, (...) maar die doet het niet meer. [Dat] maakt altijd een beetje een gekke indruk, als je een site

hebt die eigenlijk niet meer [werkt]. (...) alsof die organisatie misschien al ter zielen is ofzo.” – Dimami (extern ensemble), p.6

U heeft hierboven gelezen dat het voor zowel organisatieleden als voor externe ensembles niet duidelijk is wat Muziekhuis Utrecht op dit moment doet. Ik heb in de interviews en kwalitatieve enquêtes ook gevraagd wat Muziekhuis Utrecht zou moeten doen, hoe volgens de respondent ‘het ideale Muziekhuis’ er voor hem/haar uit ziet en wat ze dan doen. Over het algemeen grijpen organisatieleden en de dragende ensembles terug naar ‘hoe het vroeger was’, de rol en taken die Muziekhuis Utrecht vervulde voordat het gebouw er stond. Onderstaande voorbeelden illustreren dit beeld.

“Ik zou heel graag [willen] dat Muziekhuis Utrecht in Utrecht een centrale rol gaat spelen in het muziekveld. (...) Als één van de dragende ensembles zou ik duidelijker willen hebben wat het Muziekhuis Utrecht nog voor ons kan betekenen. Want de laatste jaren is het eigenlijk alleen maar investeren geweest en niet oogsten.” – Insomnio, p.9

Een ander dragend ensemble geeft aan dat het contact tussen de dragende ensembles weer op het oude niveau begint te komen:

“En voor kennis en informatie, maar ook voor ideeënuitswisseling... nou ja ook dat je elkaar stimuleert, dat je weet van elkaar wat je doet (...) Dat lijkt mij fijn. En dat begint weer een beetje vorm te krijgen gelukkig.” – Baraná, p.16

Uit de interviews en kwalitatieve enquêtes gehouden onder de externe ensembles komen vaak enthousiaste verhalen naar boven over de mogelijkheden voor Muziekhuis Utrecht. Hieronder enkele voorbeelden.

“Als het Muziekhuis nou bijvoorbeeld een serie zou maken voor een paar ensembles uit Utrecht die dan een beetje bij elkaar zouden passen en zou zorgen voor pr dat het bekendheid heeft, dat er mensen naartoe komen. (...) Dat zou ik nou nuttig vinden, want dat is wat je wil als musicus.” – Orion ensemble (extern ensemble), p.5

“Nou wat ze zouden moeten doen of zouden kunnen doen dat is actief bezig gaan met fondsenwerving, dan wel attenderen voor echt de Utrechtse regio. (...) Dus het zou ze sieren als ze het voor elkaar zouden krijgen bijvoorbeeld om in Vredenburg: ‘Het Muziekhuis presenteert’, dit zijn de Utrechtse ensembles. (...) Het zou ze sieren om te zeggen van meneer de burgemeester, u heeft nu uw nieuwjaarsreceptie, waarom speelt daar geen Utrechts ensemble?” – Van Swieten Society (extern ensemble), p. 19

Een ander extern ensemble ziet ook mogelijkheden voor met betrekking tot het gebouw:

“Nou heel erg even hardop vrij denken dan zou dat misschien wel zijn dat ik hier [gebouw] bijvoorbeeld twee halve dagen naartoe zou kunnen om hier bijvoorbeeld ook kantoor te hebben en dan gebruik zou kunnen maken van de, nou van alles wat hier is om zakelijk gezien je groep voort te stuwen.” – Dimami (extern ensemble), p.9

Samenvattend kan gezegd worden dat de diensten die Muziekhuis Utrecht op papier aanbiedt (zakelijke en facilitaire ondersteuning, inhoudelijke en programmatische samenwerking en een werkplaats met professionele begeleiding en faciliteiten) niet overeenkomen met de ervaring van de

organisatieleden en ook niet met het beeld dat externe ensembles hebben en zouden willen zien van de dienstverlening van Muziekhuis Utrecht. Zowel organisatieleden als externe ensembles lijken wel behoefte te hebben aan een levendig en actief Muziekhuis in Utrecht, er komen mooie ideeën naar voren bij het beschrijven van het ideale Muziekhuis Utrecht. Maar de externe ensembles geven over het algemeen wel aan dat ze zich niet betrokken en uitgenodigd voelen door Muziekhuis Utrecht. In de voorgaande paragraaf is deze fysieke plek van Muziekhuis Utrecht ook al regelmatig voorbij gekomen. Met de komst van dit gebouw lijkt veel veranderd te zijn voor Muziekhuis Utrecht. Hier leest u in de volgende paragraaf meer over.

4.3 Een keerpunt voor Muziekhuis Utrecht

De ambitie om een eigen plek te creëren voor Muziekhuis Utrecht om professionele ensembles nog beter te kunnen ondersteunen bestaat al lang. Na enige vertraging was het in november 2009 dan eindelijk zo ver: een nieuw, eigen gebouw in Utrecht. Maar de komst van het gebouw heeft veel voeten in de aarde gehad. Het gebouw was een wens van het toenmalig bestuur en is er uiteindelijk gekomen met steun van de gemeenten en stichting SWK Kunsthuisvesting. Het bestuur van Muziekhuis Utrecht wilde professionele ensembles in Utrecht een eigen plek geven. De dragende ensembles, die toen ook al het meest betrokken waren bij Muziekhuis Utrecht, geven aan dat ze een eigen gebouw in eerste instantie niet geambieerd hebben. Het idee van een gebouw en de uiteindelijke komst ervan is daarom door organisatieleden zeer verschillend ervaren, met name door de dragende ensembles. Dit lijkt voor een belangrijk deel te maken te hebben met de vraag of zij wel of niet kantoor zouden gaan houden en zijn gaan houden in het gebouw. Het is belangrijk om te zeggen dat de samenstelling van bestuur en directie destijds gedeeltelijk anders was en dus de huidige directie en een deel van het bestuur het voortraject van het gebouw niet meegemaakt hebben. Hieronder leest u de gedachten en meningen van organisatieleden over de komst van het gebouw.

“Dus toen werd het gebouw voorbereid en ging er (...) veel van de tijd van de directie in zitten. En dat werd eind 2008 begin 2009 een probleem in de samenwerking tussen directie en ensembles, omdat de ensembles het idee hadden van er gaat zoveel tijd en energie naar het gebouw, terwijl voor ons en voor een aantal ensembles dat helemaal geen prioriteit was. En dat gaat ten koste van wat we met elkaar aan activiteiten zouden ondernemen.” – oud-bestuursvoorzitter, p.9

“En er was in die voorliggende periode natuurlijk ontzettend veel energie gestoken in met name het pand om die te realiseren. Waardoor bepaalde zaken logischerwijs meer op de achtergrond waren geraakt.” – Directielid, p.1

De dragende ensembles hebben de komst van het gebouw verschillend ervaren. Dat heeft onder andere te maken met het verschil dat twee dragende ensembles wel in het gebouw kantoor houden en drie dragende ensembles niet. Insomnio, die huisvest en repeteert in het gebouw, geeft aan dat:

“Het gebouw heeft een aantal dingen mogelijk gemaakt. Misschien langzamer, omdat het heel veel tijd heeft gekost die twee jaar dat Jan Taat [voormalig directeur] er mee bezig was. Dat zeker, dat klopt. Maar ik betwijfel dat als er geen gebouw was neergezet dat die twee jaar waren besteed aan samenwerken. Dat geloof ik niet.” – Insomnio, p.4

Rosa ensemble is uiteindelijk niet kantoor gaan houden in Centrum Muziek XXI, hoewel ze het initiatief in eerste instantie wel steunde.

“Op een gegeven moment (...) [raakten] die lobby taken op de achtergrond, omdat er heel veel aandacht naar het gebouw ging. Snap ik ook want het moet opgeleverd worden, dus de directeur was alleen nog maar daar mee bezig te bepalen welke spijker waar geslagen moest worden. Daar werd ik gek van,(...) dus hebben wij op een gegeven moment de knuppel in het hoenderhok gegooid met een behoorlijk heftige brief.” – Rosa ensemble, p.3, p.4

Camerata Trajectina stond niet achter het initiatief van een eigen gebouw:

“Onze binding is denk ik ook het lichtst met het Muziekhuis. (...) Dat gebouw had van ons niet gehoeven. (...) Wij praten veel meer vanuit de programmeringkant in de samenwerking met andere ensembles.” – Camerata Trajectina, p.8

In hoofdlijn kan gezegd worden dat de voorbereiding van de komst van het gebouw voor veel tumult binnen de organisatie gezorgd heeft. In eerste instantie reageerde slechts een klein deel van de dragende ensembles positief op de komst van een gebouw. Toen het proces er naartoe ook nog eens moeizaam verliep, leek de komst van een eigen gebouw nog meer positieve lading te verliezen. Om een beter beeld bij het gebouw en de omschrijving van respondenten te krijgen, ziet u hieronder eerst een aantal foto's van hoe het er nu uitziet.



L: Kantoortuin begane grond; R: Keukengedeelte 1^e verdieping



L: (Try-out) zaal begane grond; R: Vooraanzicht buitenkant

Op basis van mijn observaties van het gebouw en de gesprekken die ik er over gehad heb kan ik er het volgende over zeggen: bij binnenkomst op de begane grond kijk je links via een smal hoog raam de grote try-out zaal in. Deze zaal oogt ondanks het raam donker, omdat die helemaal zwart bekleed is. Daarnaast is op de begane grond een kantoortuin waar twee bureaus staan en een grote eet/vergadertafel staat. Aan het ene bureau zit een stafmedewerker en een medewerker van een

muziekfestival. Het andere bureau behoort tot het dragende ensemble Baraná. Er is geen vaste garderobe of foyer in het gebouw. Op de eerste verdieping zit een keukenblok waar alles aanwezig is, behalve kookvoorzieningen. Er staan ook sta-tafels en een langwerpige tafel om aan te zitten. Daarnaast bevindt zich op deze verdieping een studio, die zonder licht aan te doen pikdonker is, omdat er geen raam in zit. Op de tweede verdieping bevindt zich een vergelijkbare studio. Er zijn ook twee kantoorruimtes, waarvan één bezet wordt door dragend ensemble Insomnio en één door de directie van Muziekhuis Utrecht.

Maar hoe wordt daar over gedacht door de organisatieleden nu het gebouw er ruim een jaar staat? Dat leest u in de citaten hieronder. Vanuit bestuur en directie wordt er als volgt over gedacht:

“Nu lijkt het er op dat er toch steeds vaker clubs komen die nu ze het gebouw leren kennen, die zeggen ‘god hier wil ik wel zitten’. En dan is het zoeken van, en dat staat ons nu de komende jaren te doen, hoe kunnen we professionele ensembles die de voorrang hebben, (...) hoe kunnen we met die ensembles het merendeel van de exploitatie aan, maar met de zekerheid of met de onzekerheid dat met elke periode het ineens afgelopen kan zijn.” – oud-bestuursvoorzitter, p.16

“Het is zonder meer goed dat het is neergezet, want ik denk dat er best wel behoefte aan was. Alleen wat zonde is is dat het op heel veel punten zie je in het gebouw dat er heel veel overleg is geweest met de ensembles over hoe moeten we het pand dan inrichten. (...) Maar er is gedurende de totstandkoming zo ontzettend veel vergaderd over het pand en over de naam van het pand. (...) En op het moment dat het pand open ging, lag er geen marketingplan, lag er geen profiel van hoe gaan we dit naar buiten toe brengen.” – Directielid, p.13

Een dragend ensemble dat niet kantoor houdt in het gebouw vindt de functie van het gebouw tegenvallen:

“Het is jammer dat het gebouw staat waar het staat en dat het eigenlijk niet echt een podiumfunctie kan hebben. Dat is dus toch blijven hangen op het niveau van (...) repeteren en try-out.” – Camerata Trajectina, p.8

De twee dragende ensemble die wel kantoor houden ervaren het gebouw juist positief.

“Wij [dachten] niet dat wij hier kantoor zouden houden en zouden repeteren, dat het heel veel meerwaarde had. Maar in de praktijk blijkt dat juist als je elkaar zo informeel tegenkomt, dat kan vaak heel nuttig zijn.” – Baraná, p.3

Vanaf eind 2009 toen het gebouw opgeleverd werd tot nu lijkt de exploitatie van het gebouw een heikel punt, waar ook de organisatieleden allemaal over vertelden in de interviews. Toch blijkt uit bovenstaande citaten dat de meeste organisatieleden nu wel blij zijn dat Muziekhuis Utrecht een gebouw heeft.

Hoe kijken de externe ensembles eigenlijk tegen het gebouw aan? Uit de kwalitatieve enquêtes blijkt dat ze allemaal weten dat Muziekhuis Utrecht een gebouw heeft.

“Het gebouw is echt heel prachtig daar, (...) ik was erg onder de indruk. Ik vind het een hele mooie zaal en je kunt daar cd’s opnemen en je kunt het huren geloof ik voor... sommige ensembles houden ook kantoor daar ofzo, ik weet niet precies.” – Orion ensemble (extern ensemble), p.3

De plek waar het gebouw staat werd zowel in de kwalitatieve enquêtes als in de gesprekken met externe ensembles vaak genoemd. Onderstaand citaat vat samen wat er over gezegd is:

“(...) ik vind het een super gaaf gebouw. (...) Ik vind het een bizarre plek waar het staat, echt in een volkswijk. Ik bedoel zo in eerste instantie zo onlogisch voor zo’n plek. Je verwacht het natuurlijk veel meer in het centrum.” – Dimami (extern ensemble), p.5

De reacties op het gebouw zijn uiteenlopend. In bovenstaand citaat geeft een extern ensemble aan het ‘een super gaaf gebouw’ te vinden en deze mening wordt door meer externe ensembles gedeeld. Maar in de kwalitatieve enquêtes kwamen ook negatieve reacties naar voren:

“Ons ensemble heeft eens in één van de studio’s gerepeteerd, maar heeft dat niet al prettig ervaren, door gebrek aan daglicht en onprettige verlichting.” – Enquête Holland Baroque Society.

“[Vraag:] Wat vindt u van het gebouw? [Antwoord:] Beetje steriel, gekke foyer, rare droge ruimtes om te repeteren.” – Enquête Esquire Saxofoon Kwartet.

Ook mijn vraag aan de externe ensembles wat er volgens hen in het gebouw gebeurt leverde in de interviews verschillende antwoorden op, maar alle respondenten gaven aan het niet precies te weten. Het lijkt in ieder geval niet een plek en gebouw waartoe de externe ensembles zich aangetrokken voelen:

“Het is ontzettend goed dat er een pand is waar groepen kunnen repeteren en ontmoeten, maar ik heb ook niet de indruk gehad de afgelopen jaren dat het echt een ontmoetingscentrum is geworden. Dat er nu echt dingen gebeuren waardoor je dacht ja (...) daar moet ik even naartoe, nee.” – Utrecht String Quartet (extern ensemble), p.15

“(...) de gemeente die heeft een visitekaartje willen maken. Nou daar gaat geld in natuurlijk. Vervolgens krijg je dus dat het een bepaalde prijs moet kosten, dat kunnen wij niet betalen, willen wij niet betalen of we kunnen het elders goedkoper krijgen. Gaan de ruimtes ingevuld worden door ensembles die dat wel kunnen betalen, die gaan daar vast huren. Dus het hele smeltkroes idee ‘van elkaar leren’ (...) dat werkt misschien voor hun (...) en that’s it.” – Van Swieten Society (extern ensemble), p.11

Over het algemeen geven de externe ensembles aan het een heel mooi gebouw te vinden. Opvallende punten zijn de afwijkende locatie van het gebouw en de vraag wat externe ensembles precies ‘kunnen halen’ in dit gebouw. Er worden ook vraagtekens gezet bij de toegevoegde waarde van dit gebouw voor de dienstverlening. Dit zou te maken kunnen hebben met de onduidelijkheid over wat Muziekhuis Utrecht nu precies doet.

Om deze paragraaf af te sluiten kan gesteld worden dat het gebouw voor veel reuring gezorgd heeft binnen en buiten Muziekhuis Utrecht. Nu lijkt echter het moment aangebroken waarop de organisatie zich meer op haar kerntaken, zoals geformuleerd in het beleidsplan, kan gaan richten. Hoewel... het huidige overheidsbeleid lijkt roet in het eten te gooien. Hoe de organisatieleden en externe ensembles hier tegenaan kijken leest u in de volgende paragraaf.

4.4 Een vloedgolf aan veranderingen

In de voorgaande paragrafen van hoofdstuk vier heeft u gelezen wat organisatieleden en externe ensembles in Utrecht vinden van Muziekhuis Utrecht en van het nieuwe gebouw. In deze paragraaf

leest u over de visie en meningen van organisatieleden en externe ensembles over het veranderende overheidsbeleid dat in sneltrein vaart op ze af lijkt te komen. Op landelijk niveau wordt €200 miljoen bezuinigd, de provincie Utrecht stelt geen geld meer beschikbaar voor podiumkunsten, waar ook de professionele ensembles onder vallen, en de gemeente zal de landelijke bezuinigingen op haar eigen begroting moeten doorvoeren. Omdat op dit moment zo'n 80% van de inkomsten van Muziekhuis Utrecht uit subsidies bestaat, zullen deze veranderingen grote gevolgen hebben voor vele professionele ensembles in Utrecht en ook voor Muziekhuis Utrecht zelf. Allereerst wordt besproken hoe organisatieleden en externe ensembles aankijken tegen het veranderende overheidsbeleid en wat voor invloed dit mogelijk zal hebben op Muziekhuis Utrecht.

Een duidelijke overeenkomst in de gesprekken met de organisatieleden is dat wanneer over het nieuwe overheidsbeleid gesproken wordt, het altijd over de aankomende bezuinigingen gaat. De meeste organisatieleden geven ook aan deze bezuinigingen buiten proportioneel en visieloos te vinden, zoals onderstaand citaat weergeeft.

"(...) de weg die nu is ingeslagen is dat er gewoon bot bezuinigd wordt. En daar waar mensen in het begin nog tijd hadden om er over na te denken heb je nu die tijd niet meer, dus je moet nu heel erg snel gaan schakelen." "Jaren lang is gedacht dat het allemaal kan gaan zoals het ging, ja en nu gaat de hele sector op z'n achterste poten staan en zegt ja dat mag niet, kan niet. Een redelijk verhaal terug komt niet. (...) [Want het is] pure beeldvorming dat je naar buiten toe laat zien als overheid, dat je die zwaar gesubsidieerde sector aanpakt." – Directielid, p.4, p.7

Aan de andere kant wordt ook gezegd dat, hoewel buitenproportioneel, het niet zo gek is eens kritisch naar de sector te kijken, zeker waar het om financiën gaat:

"Dus ik snap de huidige discussies wel een beetje. Niet de manier waarop Halbe Zijlstra dat insteekt, want dat lijkt een soort rancune tegen kunst in algemene zin, dus dat is niet inhoudelijk gemotiveerd. (...) Maar dat je een keer kritisch moet gaan kijken naar verhoudingen eigen inkomsten en subsidie vind ik eigenlijk wel vrij logisch." – Camerata Trajectina, p.5

"Als ik het heel a-politiek zou zeggen, dan vind ik dat er zakelijker wordt gewerkt. En dat vind ik niet slecht op zich." – Insomnio, p.1

Inmiddels heeft Halbe Zijlstra, staatssecretaris van OC&W, bekend gemaakt hoe deze bezuinigingen er de komende jaren uit gaan zien voor de sector. Zoals in het begin van deze paragraaf beschreven, is duidelijk dat de professionele ensembles in Utrecht ook geen financiële steun vanuit de provincie hoeven te verwachten en dat dit voor de gemeente hoogstwaarschijnlijk ook zal gelden. De directie van Muziekhuis Utrecht realiseert zich dat voor veel ensembles de toekomst onzeker is:

"En nu al komen [bezuinigingen] vanuit de provincie en straks ook vanuit de gemeente. Dan moet je je hardop durven afvragen welke ensembles dan nog bestaan. Nou ik durf wel hardop te zeggen dat ze allemaal niet meer bestaan als dit gebeurt. Want dat stort allemaal in, de kans is denk ik meer dan 90% dat dat gaat gebeuren." – Directielid, p.10

Ook voor Muziekhuis Utrecht zelf zal door de bezuinigingen een onzekere tijd aanbreken. Dit zorgt voor onzekerheid bij de organisatieleden, zowel voor het voortbestaan van de stichting, als voor de toekomst van het gebouw (met het exploitatierisico dat dit met zich meebrengt). Dit realiseren zowel directie, bestuur als dragende ensembles zich.

“Dus bestuurlijk weet ik dat je in elke periode dat er weer voor vier jaar wordt gekeken [naar subsidieaanvragen], loop je risico’s dat er één of twee van de gebruikers hun subsidie kwijtraken en dan moet je weer andere oplossingen zoeken.” – oud-bestuursvoorzitter, p. 14

“Als veel van dat soort organisaties uit die basisinfrastructuur gaan (...) en het fonds wordt gekort, dan heeft ten eerste dat fonds minder geld te verdelen en dat moet verdeeld worden over heel veel meer gezelschappen. Dat betekent dat je als culturele organisatie, [zoals] Muziekhuis wel heel stevig in je schoenen moet staan wil je daar nog aanspraak op kunnen maken.” – Baraná, p.17

Aan de ene kant geven de meeste organisatieleden en dragende ensembles aan dat het geen kwaad kan eens kritisch naar het ‘functioneren’ van de sector te kijken. Aan de andere kant zijn ze het unaniem eens dat de insteek van Halbe Zijlstra niet bijdraagt aan een constructieve discussie over veranderingen in de sector, maar juist destructieve gevolgen zal hebben. Ook voor Muziekhuis Utrecht ziet de toekomst er onzeker uit. Eén ding lijkt zeker: de organisaties in de culturele sector zullen zich ondernemender moeten opstellen om meer eigen inkomsten te verwerven.

Het begrip ‘cultureel ondernemerschap’ roept veel verschillende associaties op bij de respondenten, zowel positief als negatief. Er zijn een aantal elementen van cultureel ondernemerschap die vaak genoemd worden door respondenten: publiek/klantrelatie, subsidie vs. privaat geld en ‘het verkopen van je product’. Een bestuurslid omschrijft de veelzijdigheid van het begrip als volgt:

“(...) het gaat om het omzetten van creatieve waarden in economische waarden, hoe dan ook. Dat is één kant van de zaak. De andere kant van de zaak is creatieve oplossingen voor het exploitatieprobleem. Dus hoe maakt je voor een [artistiek] product dat al gemaakt is, hoe kan dat geld genereren.” – Bestuursvoorzitter, p.5

De twee directieleden benadrukken vooral het belang van de relatie met je klant.

“En na afloop van dat spelen gaat het publiek gauw via de achterdeur weer naar huis zeg maar, terwijl [ensembles] in de huidige tijd toch meer moeten zien dat die mensen in de zaal ook hun klanten zijn.” – Directielid, p.7

“(...) ik noem publiek altijd klanten, dat zijn namelijk ook klanten, die betalen namelijk. Bij de Albert Heijn ben je ook geen publiek, ben je klant, dus moet je je afvragen wat je klant in dit geval verwacht van je organisatie.” - Directielid, p.3

Eén van de dragende ensembles geeft aan altijd al bezig te zijn met cultureel ondernemen en moedigt deze ontwikkeling dan ook aan:

“Maar dat de tendens is naar meer inkomsten en minder subsidieafhankelijkheid lijkt mij eerlijk gezegd wel gezond, omdat je daarmee ook afkomt van alleen maar aanbod denken en ook iets meer moet denken ik, ja toch de (...) maatschappelijke vraag en de klant.” – Camerata Trajectina, p.5

Een ander kernensemble geeft aan dat het bij cultureel ondernemerschap om netwerken gaat en dat Muziekhuis Utrecht daar een belangrijke rol bij kan spelen:

“Ik denk dat ondernemerschap ook betekent dat je zinvolle allianties sluit met mensen voor wie jij wat kan betekenen en vice versa. En in die zin kun je dus zeggen dat het Muziekhuis (...) dat we elkaar

weten te vinden, dat we informatie uitwisselen dat dat ook een uiting is van ondernemerschap.” - Baraná, p.8

Maar opvallend is dat in de uitleg die de meeste ensembles, zowel de dragende ensembles als de externe ensembles, geven aan het begrip cultureel ondernemerschap dualiteit lijkt te zitten: zij geven aan dat het aan de ene kant een goede ontwikkeling is, maar aan de andere kant niet iets wat bij hun ensemble past. Zo vertelde een dragend ensemble:

“En ik vind het goed dat we geprikkeld worden om commerciëler te denken en gewoon eens iemand op sales te zetten en dat soort dingen. Maar bij Rosa moet je dat niet eens willen proberen, sorry.”
“Dan moeten we andere muziek gaan maken, dat kan, maar dan worden we een heel andere instelling. Dan werken we niet meer vanuit puur artistieke opvattingen.” – Rosa ensemble, p.10, p.9

Een extern ensemble geeft aan dat we in Nederland niet naar ‘de Amerikaanse situatie’ toe moeten:

“(…) ik vind het verschrikkelijk om mezelf te verkopen, ik wil gewoon spelen en mooie dingen maken. Maar ik denk wel eens, waarom moet er zoveel, er wordt zoveel onzin verkocht” *“Maar ik denk wel dat kunst, klassieke muziek zeker, kan niet zonder subsidie. Daarvoor is het gewoon te klein en ook het hele systeem. Bovendien haal je daarmee iets van de vrijheid van de kunstenaar, hè als je in Amerika daar waar je toch ook niet naartoe wilt is dat een of ander bedrijf bepaalt wat je gaat spelen.”* – Orion ensemble (extern ensemble), p.6, p.9

Een ander extern ensemble omschreef de dualiteit van cultureel ondernemerschap als volgt:

“Ik vind het een beetje een dilemma (...) ik speel heel vaak voor veel te weinig mensen dat je denkt shit hebben we daar zoveel werk voor gedaan en dan zitten er gewoon tien mensen in de zaal ofzo. Dus dan denk je ja, is daar nou markt voor? Ja je moet wel kijken naar wat mensen graag willen zien. (...) Maar ja, van de andere kant als je het alleen maar aan de markt overlaat, dan krijg je alleen maar Marco Borsato en Andre Rieu.” – Esquire Saxofoon Kwartet (extern ensemble), p.6

Andere ensembles geven juist aan dat je ook niet eeuwig muziek kunt blijven subsidiëren als dit geen publiek/klanten oplevert.

“En mijns inziens zijn daar ook subsidies (...) voor bedoeld [zodat] je toch dat soort muziek kunt laten horen. Maar goed, a la. Het kan ook niet altijd zo doorgaan hoor, dat je voor drie man speelt.” – Dimami (extern ensemble), p.4

Deze paragraaf wordt afgesloten met een mening die iedere respondent deelt: de bezuinigingen van het kabinet op de kunst- en cultuursector zijn buitenproportioneel groot en visieloos. Er wordt wel verschillend gedacht of ‘het op de schop nemen’ van de sector een goede ontwikkeling is of niet. Zo wordt het begrip cultureel ondernemerschap zeer divers ingevuld: een deel van de respondenten vindt het een goede ontwikkeling, maar een deel van de ensembles geeft aan dat het niet te ver moet gaan en dat het binnenhalen van subsidies ook een vorm van ondernemerschap is. Hoe dan ook: de toekomst zal er voor veel professionele ensembles en Muziekhuis Utrecht een stuk ondernemender uit moeten zien. De vraag is of dit een ondernemende toekomst samen (met Muziekhuis Utrecht) of alleen (als ensemble) wordt. Hoe organisatieleden van Muziekhuis Utrecht en de externe ensembles hier tegenaan kijken wordt in de volgende paragraaf beschreven.

4.5 Zachter wordende grenzen?

In deze paragraaf leest u hoe de organisatieleden en externe ensembles aankijken tegen uitbreiding van Muziekhuis Utrecht. Het bundelen van krachten lijkt in deze tijd van bezuinigingen belangrijker te worden. Het lijkt er bijvoorbeeld op dat de gemeente Utrecht niet meer allemaal ‘kleine initiatieven’ op cultureel gebied wil subsidiëren, maar alleen grotere projecten die een maatschappelijke meerwaarde hebben. (Bestuurslid, bestuurs-directie overleg 27-06-2011). Maar zijn de organisatieleden hiertoe bereid? En in de huidige samenstelling, of misschien uitbreiding van de samenwerking? In de interviews en in bestudeerde documenten komt naar voren dat samenwerking tussen ensembles twee vormen heeft: artistiek inhoudelijke samenwerking en zakelijke samenwerking. Wanneer gesproken werd over samenwerken kwamen twee elementen naar voren. Aan de ene kant is er de vrees dat door artistiek inhoudelijk samen te werken de eigenheid en identiteit van ensembles in gevaar komt. Aan de andere kant zien de meeste ensembles ook wel de organisatorische kracht van samenwerken.

Organisatorische medewerkers (directie, bestuur en ondersteunende staf) van Muziekhuis Utrecht spreken vooral van de term ‘gezamenlijkheid’. Zij geven aan dat het oorspronkelijke idee van Muziekhuis Utrecht was om samen te werken op artistiek en organisatorisch vlak, maar dat dat hier en daar stroef loopt.

“Ik denk dus als je het goed doet, dan heb je dat soort voorzieningen nodig zoals hier, om elkaar te ontmoeten. Want als iedereen z'n eigen ding deed zoals [voor de komst van het gebouw], dan krijg je die gezamenlijkheid moeilijker van de grond.” – oud-bestuursvoorzitter, p.22

Een directielid geeft aan dat het idee van samenwerken en dingen delen altijd al een punt van discussie geweest is voor ensembles:

“En er komen wat projecten waarin we ensembles samen laten optrekken om ze naar elkaar toe te laten schuiven. Dus dat begint nu wel vorm te krijgen, maar ja god dat was eigenlijk het hele idee achter het Muziekhuis. Tenminste in mijn optiek zou het dat moeten zijn, dat ze dus een soort kruisbestuiving naar mekaar krijgen artistiek en wat mij betreft was volgens mij ook altijd het idee van Jan Taat die hier directeur was om ook in die shared services schil wat te gaan doen. Maar dat was toen al heel moeizaam.” - Directielid, p.12-13

In de interviews rondom het vraagstuk samenwerken en uitbreiding van het aantal ensembles kwam vaak naar voren dat ensembles bang zouden zijn hun eigen identiteit te verliezen, wanneer de samenwerking te ver zou gaan. Een medewerker van de ondersteunende staf verwoordt dit als volgt:

“Want daar zijn ze dan ook bang voor, dat hun, kijk natuurlijk ik snap ook wel als je een ensemble opzet, dan heb je een eigen identiteit en met die identiteit ga je de wereld in, daar herkennen ze jou aan. Maar waarom zou je je identiteit moeten verliezen als het gaat om... (...) Ik bedoel laat maar zien hoe sterk je bent. (...) Als je het echt goed doet, dan ben je in staat om samen te werken, maar binnen die samenwerking wel je eigen identiteit te behouden.” – Ondersteunende staf, p.22

Een directielid zegt indirect dat ensembles over deze angst heen moeten stappen, omdat ensembles in gezamenlijkheid veel meer kunt bereiken dat alleen.

“Zolang je uitspraken durft te doen in een ensembleraad van ja uh, dit is ons publiek en daar heeft de rest weinig mee te maken. Ja, dan denk ik dat je uiteindelijk een keer een probleem gaat krijgen, want je zult veel meer moeten kijken hoe je... samen ben je veel sterker naar buiten toe.” – Directielid, p.11

Drie van de vier geïnterviewde dragende ensembles spreken over de tegenstelling tussen eigen identiteit en de samenwerking binnen Muziekhuis Utrecht, zo vertelde een vertegenwoordiger van Insomnio:

“Maar daar zijn zulke grote verschillen nog, artistiek inhoudelijk tussen die [dragende]ensembles, en samenwerken heeft al heel snel een label van artistiek samenwerken, wat helemaal niet hoeft.” “In de begin periode waren we veel bij elkaar, ook gewoon om even wat te drinken en te eten en elkaar te ontmoeten. En daar, uiteindelijk haal je daar het meeste uit.” – Insomnio, p.3, p.5

Één van de dragende ensembles geeft aan een uitzondering op de andere ensembles te vormen, omdat zij een meer marktgericht ensemble zijn dan de andere ensembles:

“ [De] cultuur van de [dragende]ensembles [is] ook wel heel verschillend. Wij zijn wat, misschien komt dat ook wel een beetje vanuit dat marktdenken, wat sneller ongeduldig en hebben eigenlijk geen tijd voor al dat vergaderen en gezeur. Want ik vind het soms enorm gezeur. Er wordt enorm veel tijd verspild aan enorme bijzaken.” – Camerata Trajectina, p.8

Alle geïnterviewde dragende ensembles spreken over de dunne lijn tussen het behoud van eigen identiteit en samenwerken. Tegelijkertijd gaven de meeste dragende ensembles aan dat zij gezien de aankomende bezuinigingen de noodzaak tot samenwerken en ‘de krachten bundelen’ meer inzien dan voorheen. Dit verwoord Rosa ensemble op een scherpe manier:

“Belangrijk voor mij is dat de artistieke autonomie van de verschillende ensembles gewaarborgd blijft. Elke vorm die die waarborg kan geven daar ben ik voorstander van, als dat gegarandeerd kan worden. (...) [Maar] het klinkt allemaal mooi om heel erg te gaan samenwerken, maar ja goed ik heb vaker dit soort plannen langs zien komen en ik zie het vaak mislukken. Maar er ligt wel druk op nu van buiten, we zullen wel moeten, want anders gaan een aantal van ons sneuvelen, daar ben ik van overtuigd en daar is iedereen van overtuigd.” – Rosa ensemble, p.6-7

Voorlopig kan gezegd worden dat Muziekhuis Utrecht onder andere opgericht is met het idee om samenwerking tussen professionele ensembles te stimuleren. In de huidige samenstelling van Muziekhuis Utrecht is dat voor een deel gelukt. Het gebouw lijkt daar voor de dragende ensembles een stimulerende factor in te zijn, omdat zij elkaar daar regelmatig voor vergaderingen en dergelijke tegenkomen. Maar zoals uit bovenstaande citaten blijkt is het ook een moeizaam proces. Dit lijkt met name te komen door verschil van interpretatie over hoe ver die samenwerking moet of mag gaan.

Een ander punt dat naar voren kwam tijdens de gesprekken is uitbreiding van het aantal ensembles en dus van de samenwerking. Hieronder wordt allereerst besproken hoe de externe ensembles daar tegenaan kijken. Vervolgens worden de meningen van de organisatieleden van Muziekhuis Utrecht daarover beschreven. De meeste extern ensemble staan wel open om onderdeel te worden van ‘een groter geheel’ zoals Muziekhuis Utrecht, maar willen wel hun eigen identiteit behouden. Één extern ensemble keert het om en geeft dat deze houding samenwerking in de weg staat:

“En daarin zie je ook dat er wel een bepaalde noodzaak om samen te werken is, maar dat met name die artistieke identiteit en uniciteit [in de weg staan].” – Van Swieten Society (extern ensemble), p.14

Een ander extern ensemble geeft aan niet te weten hoe invulling gegeven moet worden aan ‘lidmaatschap’ van Muziekhuis Utrecht:

“Ja laten we zeggen in dat opzicht sta ik wel overal open voor, maar ik zie niet een-twee-drie hoe dat dan in z'n werk moet gaan. Maar dat er zo'n faciliteit is waar kennis in zit over de culturele sector, waar (...) je kunt overleggen, dat spreekt me wel aan.” – Dimami (extern ensemble), p.5

Over het algemeen staan de externe ensembles dus wel open om zich te verbinden aan Muziekhuis Utrecht, alleen is het de vraag hoe ver deze verbinding moet of mag gaan. Er moet een balans tussen eigen identiteit en opgaan in het grotere geheel gevonden worden. Hoe kijken de organisatieleden van Muziekhuis aan tegen eventuele uitbreiding van de samenwerking? Drie van de vier dragende ensembles lijken uitbreiding van het aantal professionele ensembles te beamen. Camerata Trajectina en Baraná zeggen er het volgende over:

“Maar het gaat natuurlijk ook over dynamiek en plannen met elkaar. Dan geloof ik niet persoonlijk dat het met de dragende ensembles van nu zomaar gaat lukken. Dan heb je daar vers bloed bij nodig. Dus een Holland Baroque Society, andere ensembles in Utrecht die gewoon met nieuwe dynamiek erin stappen. Maar ik merk, ik spreek hen nog wel eens, dat die juist afstand houden tot het Muziekhuis in de huidige situatie, vorm ook wel. Dat ze zoiets hebben van waarom zouden we daar in godsnaam energie in stoppen, want volgens mij kost het alleen maar energie en levert het niks op.” – Camerata Trajectina, p.8-9

“En eigenlijk hebben alle ensembles uitdrukkelijk aangegeven dat het goed zou zijn als er ook een soort doorstroming zou komen of een uitbreiding of wat dan ook. Kijk wat belangrijk is is natuurlijk dat het duidelijk moet zijn wat de meerwaarde is van zo'n samenwerking. En dat is iets waar wij natuurlijk ook mee geworsteld hebben.” – Baraná, p.10

De aankomende bezuinigingen lijken het belang van samenwerken te versterken, zoals een directielid aangeeft:

“Ja en waar die [ensembles] vroeger allemaal los gesubsidieerd werden, wordt dat nu gebundeld als een totaalpakket. (...) En dat geeft dus aan dat je veel meer moet samenwerken in de regio en waarbij je nog steeds wel je eigen gezicht kunt hebben, maar wel in het totaalpakket moet zorgen te komen.” – Directielid, p.12

Samenvattend kan gezegd worden dat het de vraag is of de grenzen van Muziekhuis Utrecht 'zachter' worden. Aan de ene kant is het iets wat organisatieleden en externe ensembles belangrijk vinden en ook met oog op de toekomst uitgebreid zou moeten worden: Muziekhuis Utrecht is per slot van rekening opgericht om samenwerking te bevorderen. Maar bij samenwerken geven veel respondenten aan dat het belangrijk is om duidelijke grenzen te stellen: samenwerken alleen op organisatorische basis of ook op inhoudelijke basis. Daarom heeft het begrip samenwerken aan de andere kant ook een negatieve klank voor veel ensembles, omdat het de eigen identiteit kan aantasten.

In dit hoofdstuk heeft u aan de hand van vijf thema's een uitgebreide uiteenzetting van de interviews met respondenten en andere data gelezen. Bij het eerste thema, *wat is Muziekhuis Utrecht*, komt naar voren dat het antwoord op deze vraag ambigue is: er is binnen de organisatie verschil van mening of amateur ensembles betrokken moeten worden of niet. Over uitbreiding van het aantal professionele ensembles zeiden bijna alle organisatieleden in de interviews open te staan voor uitbreiding, maar uit geobserveerde bijeenkomsten komt naar voren dat de organisatieleden nog erg in wij versus zij denken. Het tweede thema, *wat doet Muziekhuis Utrecht*, levert ook een ambigue beeld op. De diensten die Muziekhuis Utrecht op papier omschrijft, komen niet overeen met de

verhalen van de respondenten. Zowel organisatieleden als externe ensembles kunnen niet helder omschrijven wat de organisatie op dit moment doet en aanbiedt aan diensten. Het derde thema, *het gebouw*, wordt voornamelijk in negatieve zin genoemd door respondenten. Hoewel respondenten in de kwalitatieve enquêtes en de interviews aangeven het een mooi gebouw te vinden, roept het gebouw toch vooral negatieve associaties op. Het gebouw krijgt door de dragende ensembles de schuld van een verschuivende focus van de virtuele dienstverlening (voorheen) naar het gebouw (nu). Ook rondom andere thema's werd vaak naar het gebouw verwezen. Externe ensembles geven aan dat het gebouw op een rare plek staat en dat het voor hen te duur is om er (kantoor)ruimtes te huren. Het vierde thema, *veranderingen door overheidsbeleid*, zorgde bij de meeste respondenten voor scherpe uitspraken. Aan de ene kant begrepen de meeste respondenten wel dat er ook in de kunst- en cultuursector bezuinigd moet worden. Aan de andere kant hebben ze weinig begrip voor de manier waarop staatsecretaris Zijlstra de bezuinigingen doorvoert. Tegelijkertijd worden de bezuinigingen door de meeste organisatieleden en door de externe ensembles als aanzet tot cultureel ondernemerschap ervaren. Maar de invulling die een groot deel van de ensembles geeft aan dit begrip lijkt tegenstrijdig: aan de ene kant zou cultureel ondernemerschap meer gestimuleerd moeten worden, aan de andere kant denken ze dat hun ensemble niet ondernemender kan of moet worden. Bestuur- en directieleden van Muziekhuis Utrecht hebben wel ideeën over hoe ensembles ondernemender kunnen worden, maar laten in het midden of de organisatie zelf ondernemender zou moeten worden. Het vijfde thema, *zachter wordende grenzen*, snijdt het vraagstuk van uitbreiding van 'de club ensembles' van Muziekhuis Utrecht aan. Daarbij komt weer het vraagstuk van identiteit naar voren: de meeste dragende en externe ensembles staan open voor uitbreiding van de club, maar willen wel hun eigen artistieke identiteit behouden. De directie ziet vooral de politieke druk en bezuinigingen als stimulans om 'krachten te bundelen' door de samenwerking uit te breiden.

5. Analyse, conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de theoretische concepten gebruikt om de bevindingen uit hoofdstuk 4 wetenschappelijk te onderbouwen. Daarmee wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag:

“Hoe gaan bestuursleden, directieleden, ondersteunende staf en dragende ensembles van Muziekhuis Utrecht om met interne en externe veranderingen? Ook is het de vraag hoe externe ensembles betekenis geven aan de veranderingen bij Muziekhuis Utrecht en de externe veranderingen die op hen afkomen.”

Dit hoofdstuk is in drieën opgebouwd: het virtuele Muziekhuis Utrecht, de komst van het gebouw en de aangekondigde beleidsmatige veranderingen. Per onderdeel worden de analyse en conclusies gepresenteerd. Ook zal ik aanbevelingen doen, in de hoop dat dit Muziekhuis Utrecht zal helpen bij het maken van moeilijke keuzes. Ten slotte leest u over mogelijkheden voor vervolgonderzoek.

5.1 Het virtuele Muziekhuis

Analyse

Muziekhuis Utrecht is de eerste drie jaar van haar bestaan een virtuele organisatie geweest. Dat wil zeggen dat ze wel waren gehuisvest op een vaste locatie, maar niet een eigen gebouw hadden om ensembles op een fysieke plek te ondersteunen. In deze eerste jaren stond daarom het bieden van ondersteuning aan ensembles op andere manieren centraal, zoals het organiseren van gezamenlijke concertreeksen. Er is toen een verdeling ontstaan tussen professionele ensembles die actief betrokken raakten bij Muziekhuis Utrecht, de dragende ensembles, en professionele ensembles die minder of niet betrokken waren bij Muziekhuis Utrecht, de externe ensembles. Aan activiteiten die Muziekhuis Utrecht organiseerde in die tijd namen zowel dragende als externe ensembles deel. De dragende ensembles vertellen dat er voor de komst van het gebouw veel gedaan werd aan programmatische samenwerking tussen de dragende ensembles van Muziekhuis Utrecht, waar af en toe een ander ensemble aan meedeed. Een aantal externe ensembles geeft aan vroeger wel eens deelgenomen te hebben aan activiteiten die Muziekhuis Utrecht organiseerde, zoals een optreden tijdens de open monumentendag in september. Externe ensembles geven ook aan dat er zakelijke ondersteuning werd geboden, bijvoorbeeld hulp met een subsidieaanvraag.

Wanneer ik dragende ensembles naar hun ideale Muziekhuis vroeg, refereerden zij veelal aan hoe Muziekhuis Utrecht vroeger functioneerde: toen was het beter dan nu, omdat er meer samengewerkt werd tussen de dragende ensembles en de focus op de ensembles zelf lag. De externe ensembles gaven bij het omschrijven van hun ideale Muziekhuis voorbeelden van hoe het zou kunnen zijn. Ensembles helpen bij fondsenwerving en een concertreeks van ‘Muziekhuis Utrecht ensembles’ in Vredenburg zijn hier voorbeelden van. Externe ensembles die ervaring met activiteiten van Muziekhuis Utrecht hebben geven aan wel weer deel te willen nemen aan activiteiten en programma’s als die georganiseerd zouden worden.

Uit bovenstaande omschrijving blijkt dat er in de beginjaren van Muziekhuis Utrecht nog niet een heel strikte scheiding was tussen wie wel en wie niet bij de organisatie hoorde. Bij sommige activiteiten deden niet alleen de dragende ensembles, maar ook externe ensembles mee. Je zou kunnen zeggen dat de doorlaatbaarheid van de organisatiegrenzen vóór de komst van het gebouw vrij groot was (Kreiner et al., 2006): de toegankelijkheid van de aangeboden diensten was flexibel en de organisatie stond open voor alle professionele ensembles die ‘nog niet bij de club hoorden’. De externe ensembles die destijds deelgenomen hebben aan activiteiten van Muziekhuis Utrecht gaven aan dit ook erg leuk gevonden te hebben. Wanneer ik het model van Yan & Louis (1999) daarnaast leg, kan meer specifiek gezegd worden dat grenzen bij het virtuele Muziekhuis, voor de komst van het

gebouw, als verbindend werden ervaren: Muziekhuis Utrecht stond open voor de input en deelname van externe ensembles aan activiteiten en diensten die de organisatie verleende. Maar men is niet heel actief geweest in het binnenhalen van externe ensembles, want de club dragende ensembles is niet uitgebreid.

Wanneer gekeken wordt naar het huidige beeld van Muziekhuis Utrecht, dan ziet dat er heel anders uit. In de verhalen van de respondenten is de grootste overeenkomst dat niemand precies kan omschrijven wat de organisatie op dit moment doet, terwijl dat in het beleidsplan in drie doelstellingen omschreven is. De beelden tussen wat de organisatie op papier zegt te doen en daadwerkelijk doet komen niet overeen. De vraag zoals Gastelaars (2006) die formuleert 'waartoe zijn wij op aarde' levert dan ook verschillende antwoorden op. Één van de dragende ensembles vindt dat Muziekhuis Utrecht alleen op professionele ensembles gericht moet zijn, andere dragende ensembles en een bestuurslid vinden dat amateurensembles ook betrokken moeten worden en sommige respondenten hebben hier niks over gezegd. Verder geven de meeste organisatieleden en externe ensembles aan dat de blik en focus van Muziekhuis Utrecht verbreed moet worden en dat er meer professionele ensembles betrokken moeten worden. Vanuit Martin's (2002) differentiatie perspectief kan gezegd worden dat alle respondenten het belang van het vertegenwoordigen van ensembles inzien. De manier waarop wordt alleen verschillend ingevuld door de subgroepen. Er is een groep binnen en rondom Muziekhuis Utrecht die wel open staat voor een verbreding van de focus van de organisatie, een groep die hier niet voor open staat en een groep die hier geen mening over heeft.

De onduidelijkheid over deze wezenlijke vragen lijkt de focus naar binnen toe te versterken en de doorlaatbaarheid van de organisatiegrenzen (Kreiner et al. 2006) te verkleinen. Als je vergelijkt wat respondenten in interviews zeggen met hetgeen tijdens geobserveerde bijeenkomsten (ensembleraad vergadering, directieoverleg en bijeenkomst over de toekomst van Muziekhuis Utrecht) wordt gezegd, valt op dat er nog erg in wij-zij gedacht wordt: *wij* van Muziekhuis Utrecht en *zij* daarbuiten. Waar de grenzen en daarmee de toegankelijkheid van Muziekhuis Utrecht in de eerste jaren van haar bestaan nog vrij flexibel en veranderbaar waren, lijken die nu steeds meer ondoorlaatbaar te zijn. Daardoor wordt de scheiding tussen de interne organisatie en de buitenwereld steeds sterker en worden "ongewenste" elementen (zoals externe ensembles) buiten de organisatie gehouden worden. Er vindt dan segmentering plaats (Kreiner et al. 2006). Kijkende vanuit het integratie perspectief van Martin (2002) kan gezegd worden dat op dit punt binnen de organisatie consensus bestaat, namelijk een intern gerichte blik. Dit botst echter met 'het ideale Muziekhuis' zoals de externe ensembles die omschrijven. Zij zien liever dat Muziekhuis Utrecht naar buiten gericht is, zodat zij ook toegang kunnen krijgen tot de organisatie.

Zolang de benadering van een aantal mensen binnen de organisatie is: "zij daarbuiten moeten ons actief benaderen als ze wat van ons willen", zal de ondoorlaatbaarheid van de organisatiegrenzen alleen maar sterker worden.

Conclusie

In de tijd voor het gebouw was Muziekhuis Utrecht meer gefocust op het uitvoeren van de doelstellingen en daarmee de dienstverlening richting ensembles. Er was toen ook niets anders waar de energie naartoe kon gaan. Daarom hadden externe ensembles toen juist meer oog voor Muziekhuis Utrecht. Dus zonder gebouw was er sprake van minder grenzen. Op dit moment is voor alle respondenten zeer onduidelijk wat Muziekhuis Utrecht in de praktijk doet, hoewel in het beleidsplan van 2009-2012 wel doelstellingen geformuleerd zijn. Er is een gat tussen plan en praktijk ontstaan en bestuur en directie van Muziekhuis Utrecht lijken voor alsnog dit gat niet te kunnen dichten.

5.2 De komst van een gebouw

Analyse

Een eigen gebouw zou de dienstverlening van Muziekhuis Utrecht compleet moeten maken: niet alleen zakelijke en facilitaire ondersteuning, inhoudelijke en programmatische samenwerking, maar ook een werkplaats met professionele begeleiding en faciliteiten. Met dit laatste worden de drie doelstellingen uit beleidsplan 2009-2012 compleet ingevuld. Door de voorbereidingen op de komst van dit gebouw (Centrum Muziek XXI) was de focus van bij de organisatieleden (bestuur, directie, medewerkers en de dragende ensembles) uitsluitend op het gebouw gericht. Echter, niet alle dragende ensembles hadden behoefte aan dit gebouw, omdat ze er geen gebruik van gingen maken. In het voorstel 'Muziekgebouw over de Vecht' (mei 2005) is beschreven dat het gebouw een broedplaats voor de makers van muziek moet worden, wat je zou kunnen vergelijken met Chanlat's (2006) idee van ruimte als sociaal element. Dat betekent dat een fysieke ruimte als een gebouw bepalend is voor de sociale systemen en relaties die gevormd worden. Wanneer je naar Muziekhuis Utrecht kijkt heeft het gebouw invloed gehad op de organisatie als sociaal systeem en relaties naar binnen en buiten toe beïnvloed, maar niet op de gewenste manier. Het gebouw staat er nu ruim anderhalf jaar en de beleving van alle respondenten komt niet overeen met het beeld van een broedplaats. Het gebouw lijkt eerder ervaren te worden als scheidend element. Externe ensembles geven aan dat het niet een plek en een gebouw is waar je 'zo even naar binnen loopt'. Drie van de vijf dragende ensembles houden geen kantoor in het gebouw en repeteren er ook niet of nauwelijks. Dit heeft hoofdzakelijk met financiën te maken, de huur van ruimtes in Centrum Muziek XXI is voor die dragende ensembles hoger dan waar ze nu gebruik van maken. De desbetreffende dragende ensembles geven aan niet het idee te hebben dat Centrum Muziek XXI een plek is waar van alles gebeurt en ontwikkeld wordt. In dat opzicht lijkt het gebouw op dit moment een 'verpakking' van de organisatie, zoals Berg & Kreiner (1990) dat omschrijven of een 'productief element', zoals Chanlat (2006) dat noemt. Zowel het gebouw, de verpakking, als de diensten die Muziekhuis Utrecht aanbiedt roepen onduidelijkheid op bij respondenten. In de perceptie van respondenten ligt het gebouw te ver buiten het centrum en het is voor externe ensembles onduidelijk wat daar precies gebeurt.

Wanneer men het gebouw betreedt en naar het interieur kijkt lijkt dit beeld bevestigd te worden: de meeste respondenten ervaren het niet als een gebouw waar een uitnodigende sfeer hangt. In een aantal enquêtes, gehouden onder externe ensembles, werd aan de ene kant het mooie uiterlijk van het gebouw genoemd, aan de andere kant de steriele binnenkant en donkere ruimtes van het gebouw. Het keuken gedeelte voorziet in de benodigde zaken als koelkast en afwasmachine, maar heeft geen kookgedeelte. Er is geen foyer met garderobe waar muzikanten of bezoekers tijdens try-outs ontvangen kunnen worden. Bestuur en directie zijn zich hiervan bewust. Zij zijn bezig de uitstraling van het gebouw, voor zover mogelijk, te veranderen.

Conclusie

Het gebouw heeft niet bijgedragen aan de doelstellingen van Muziekhuis Utrecht, integendeel:

- Het is geen broedplaats voor muzikmakers;
- Slechts twee van de vijf ensembles maken intensief gebruik van het gebouw. De andere drie maken er zeer beperkt gebruik van;
- De externe ensembles maken nagenoeg geen gebruik van het gebouw;
- Het gebouw heeft bij Muziekhuis Utrecht de blik naar binnen versterkt, in plaats van het omgekeerde.

De conclusie luidt dat het gebouw als een scheidend in plaats van een verbindend element gewerkt heeft, omdat de komst van het gebouw de interne focus versterkt heeft. Daarmee zijn de organisatiegrenzen harder geworden en is het aanbod van diensten voor een bredere doelgroep afgenomen in plaats van toegenomen. De functie van Muziekhuis Utrecht als koepelorganisatie voor

alle professionele ensembles is door de komst van het gebouw afgenomen. In plaats daarvan is het nu een soort 'vereniging met leden' geworden.

5.3 Actuele veranderingen

Analyse

Nu Centrum Muziek XXI er een tijdje staat zijn opnieuw grote veranderingen op komst: forse bezuinigingen en beleidsmatige veranderingen voor de kunst- en cultuursector. Het kabinet Rutte vindt het belangrijk dat ondernemerschap bij kunstenaars en instellingen gestimuleerd wordt en dat zij meer vraaggestuurd gaan werken. Dit betekent dat ze meer vanuit de klant moeten gaan denken. *"Bij makers en instellingen moet niet de oriëntatie op subsidie, maar de mogelijkheden om eigen inkomsten te verwerven voorop staan."* (Visiedocument H. Zijlstra, 10-06-2011, p.34).

Bij de theoretische definities van cultureel ondernemerschap ligt de nadruk op een naar buiten gerichte, innovatieve organisatie, waarbij culturele ondernemers op een creatieve wijze de organisatie opbouwen. Een culturele instelling moet zich snel aan kunnen passen aan de veranderende omgeving en daarom een flexibele organisatievorm hebben (Hagoort, 1992).

Respondenten omschrijven cultureel ondernemerschap veelal aan de hand van de publiek-bezoeker relatie, subsidie vs. privaat geld en het verkopen van je product. Maar in de betekenis die ensembles aan het begrip cultureel ondernemerschap geven lijkt ambiguïteit te bestaan: vrijwel alle ensembles geven aan de ontwikkeling naar meer cultureel ondernemerschap in relatie tot het verwerven van meer eigen inkomsten in de sector goed te vinden. Tegelijkertijd geeft een deel van de ensembles aan dat het in hun situatie moeilijk tot onmogelijk is om dit te realiseren met behoud van de eigenheid en uniekheid van hun ensemble. Het aantal onderzochte professionele ensembles in Utrecht dat volgens bovenstaande definitie van Hagoort (1992) cultureel ondernemend te noemen is, is op één hand te tellen. Er kan gesteld worden dat de ensembles vooruit willen, maar zonder enige vorm van identiteitsverlies.

Muziekhuis Utrecht refereert in het plan voor het gebouw ook aan cultureel ondernemerschap: *"Muziekhuis Utrecht wil samen met anderen het ondernemerschap op zich nemen om in deze stad een broedplaats te creëren, waar diverse ensembles onderdak kunnen vinden en hun eigen muziek kunnen maken."* (Muziekgebouw aan de Vecht, 2005, p.1). Bestuurs- en directieleden van Muziekhuis Utrecht spreken bij cultureel ondernemerschap vooral over hun eigen invulling van dit begrip en niet over de manier waarop de organisatie dit invult.

De theoretische implicaties en empirische bevindingen komen in zoverre overeen dat het belang van cultureel ondernemerschap door iedere respondent erkend wordt, zeker nu er grote veranderingen op ze afkomen. Maar zoals in de twee voorgaande paragrafen is beschreven heeft Muziekhuis Utrecht in de loop der jaren de eigen organisatiegrenzen versterkt, waardoor de scheiding tussen de interne organisatie en de buitenwereld alleen maar groter geworden is. Hierdoor wordt duidelijk dat de praktische uitvoering van cultureel ondernemerschap door Muziekhuis Utrecht en door veel van de onderzochte professionele ensembles ver af staat van de theoretische invulling van dit begrip.

Conclusie

Om zelf een echt ondernemende organisatie te worden en ook professionele ensembles te kunnen helpen om ondernemender te worden, zal de organisatie zich meer open moeten stellen naar buiten. De organisatiegrenzen zullen van een strikte afbakening tussen binnen en buiten moeten verschuiven naar grenzen waarbij de transactie tussen binnen- en buitenwereld centraal staat. Deze ontwikkeling is hieronder grafisch weergegeven.

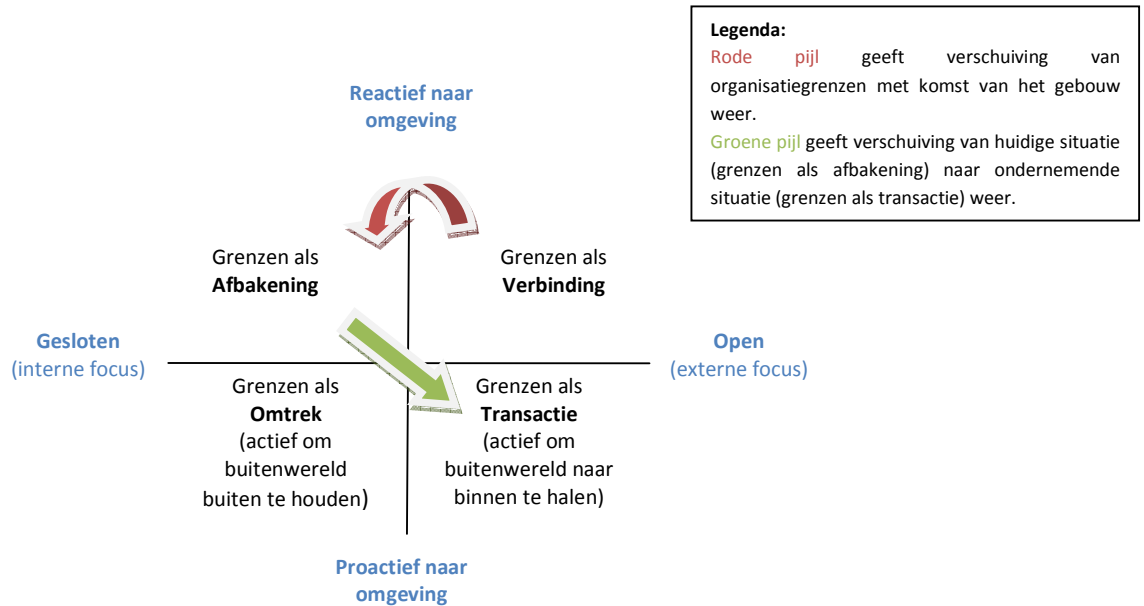


Fig. 3.1: Organisatiegrenzen (eigen grafische weergave Yan & Louis (1999), p.27-29)

Figuur 3.1 laat ten eerste de ontwikkeling die Muziekhuis Utrecht heeft doorgemaakt zien: van een relatief open en extern gefocuste organisatie, naar een meer gesloten organisatie waarbij de afbakening tussen de interne organisatie en het externe veld groter geworden is. Ten tweede laat figuur 3.1 een gewenste ontwikkeling zien, waarin Muziekhuis Utrecht de stap moet maken naar open grenzen en een proactieve houding naar het externe veld toe om een cultureel ondernemende organisatie te worden. Als gevolg van de aangekondigde bezuinigingen denk men bij de ensembles nu wel na over cultureel ondernemerschap. Theorie en praktijk lopen op dit punt echter volledig uiteen. Cultureel ondernemerschap is vooral iets wat anderen moeten doen.

Wat ondernemerschap voor Muziekhuis Utrecht precies inhoudt en hoe ze dat wil bereiken is nergens te lezen. De weerbaarheid tegen de huidige bezuiniging is daarom niet groot bij Muziekhuis Utrecht. Dit geldt helaas ook voor de meeste ensembles. Hoewel de ensembles wel begrip hebben voor de noodzaak van bezuinigingen, is men bang dat cultureel ondernemerschap inhoudt dat men meer zal moeten samenwerken. De angst bestaat dat dit leidt tot identiteitsverlies.

Op deze manier komt cultureel ondernemerschap dus niet van de grond, ondanks dat men de noodzaak hiertoe wel ziet. Dit is een ernstige bedreiging voor de toekomst van Muziekhuis Utrecht en de professionele ensembles in Utrecht.

Afsluitend kan gezegd worden dat dit onderzoek inzicht geeft in hoe Muziekhuis Utrecht omgaat met veranderingen en hoe het externe veld van professionele ensembles hier tegenaan kijkt. De manier waarop Muziekhuis Utrecht en externe ensembles omgegaan zijn met deze veranderingen, heeft een negatieve uitwerking op het functioneren van de organisatie gehad. Maar dat wil niet zeggen dat dit onomkeerbaar is, want *je kunt de richting van de wind niet veranderen, maar wel de stand van je zeilen*. Daarnaast levert dit onderzoek een theoretische bijdrage aan het in beeld brengen van de manier waarop instellingen in de kunst- en cultuursector omgaan met veranderingen van binnenuit en buitenaf.

5.4 Aanbevelingen

Op basis van de conclusies uit dit onderzoek heb ik zeven aanbevelingen voor Muziekhuis Utrecht geformuleerd. De eerste drie aanbevelingen hebben betrekking op de interne organisatie, de vierde en vijfde op het gebouw en de laatste twee op ondernemerschap.

1. Omdat een heldere visie en bedrijfsvoering steeds belangrijk worden om financiële steun te krijgen van zowel publieke als private partijen, is het ook noodzakelijk om gezamenlijk een heldere visie te ontwikkelen. Daarbij moet ook gedefinieerd worden wat onder 'gezamenlijk' verstaan wordt;
2. Hoewel op papier omschreven staat wat voor diensten Muziekhuis Utrecht aanbiedt, is voor vrijwel alle respondenten onduidelijk wat Muziekhuis Utrecht doet. Daarom adviseer ik een herijking van de 'interne' doelstellingen en daarbij van buiten naar binnen te werken. Muziekensembles zitten niet te wachten op wat 'centraal' wordt bedacht. Inventariseer wat het hele veld van professionele ensembles van je verwacht als Muziekhuis Utrecht en maak daar een plan voor. Laat zien dat je grenzen open zijn;
3. Om te voorkomen dat er weer een gat tussen plan en praktijk ontstaat, is het raadzaam om evaluatiemomenten in te bouwen. Het instellen van vaste evaluatiemomenten is ook van belang om bij te kunnen sturen als interne of externe veranderingen dat noodzakelijk maken;
4. De bouw van het pand heeft een negatief effect gehad op het functioneren van Muziekhuis Utrecht: in plaats van een open deur bieden is de zaak op slot gegaan. Het is essentieel dat Muziekhuis Utrecht zich daar rekenschap van geeft voordat verdere stappen worden gezet. Anders wordt het een ezel die zich voor de tweede keer stoot aan dezelfde steen;
5. Muziekhuis Utrecht moet nadenken over de toekomst van het gebouw: wat willen we ermee en hoe gaan we dat bereiken? Het afstoten van het gebouw zou een optie kunnen zijn, in ieder geval om te bespreken;
6. Het lijkt verstandig, althans in denken en handelen, terug te gaan naar de situatie voordat het gebouw er stond. Toen was Muziekhuis Utrecht opener in het omgaan met de buitenwereld. Die houding is essentieel voor het cultureel ondernemerschap. Daarbij kan het helpen om te kijken waar in het verleden successen mee geboekt zijn;
7. Het moet voor de buitenwereld zichtbaar zijn dat je een open organisatie bent. Vandaag de dag gebeurt dat veelal via internet en 'social media'. Daarom wil ik Muziekhuis Utrecht ten eerste adviseren de twee websites samen te voegen en te updaten, want een 'slapende website' wekt de indruk van een 'slapende organisatie'. Ten tweede zou er nagedacht moeten worden over communicatie via 'social media' als facebook en twitter.

5.5 Reflectie en vervolgonderzoek

Nu dit onderzoek afgerond is en ik terug kijk op een veel bewogen periode van onderzoek, zijn er twee punten waar ik op wil reflecteren. Het eerste punt gaat over het organiseren van focusgroepen. Hoewel hiervoor in dit onderzoek een alternatief is gevonden, ben ik, na het bestuderen van de literatuur over focusgroepen, van mening dat deze onderzoeksmethode veel toe kan voegen bij dit type onderzoek. Hoewel een intensieve methode, kan het een goed oriënterend beeld van de context van een organisatie geven.

Het tweede punt heeft te maken met de focus van het onderzoek. Tijdens dit onderzoek werd duidelijk dat de context waarin Muziekhuis Utrecht zich bevindt zeer belangrijk is voor het functioneren van de organisatie. Op dit moment speelt de overheid als subsidieverstrekker een grote rol. Vermoedelijk zal de invloed van externe organisaties en bedrijven groter worden en zal het belang van cultureel ondernemerschap toenemen. Organisaties in de kunst- en cultuursector worden altijd beïnvloed door hun omgeving, of dat nu in de vorm van financiering of de vraag van de klant is. In dit onderzoek is de context van de organisatie wel onderzocht, maar in beperkte mate. Ik heb alleen gekeken naar het externe veld van professionele ensembles, terwijl het bijvoorbeeld ook interessant zou zijn geweest om met rijksambtenaren van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap of gemeenteraadsleden te spreken.

Met dit onderzoek is duidelijk geworden dat Muziekhuis Utrecht nog niet klaar is voor de veranderingen die op haar afkomen en nog geen ondernemende organisatie is. Hoewel ik alleen deze organisatie onderzocht heb en het met interpretatief onderzoek moeilijk is om generaliserende uitspraken te doen, is de situatie waarin Muziekhuis Utrecht zich bevindt niet uniek voor instellingen in de kunst- en cultuursector. Daarom zou het goed zijn wanneer er meer kwalitatief onderzoek naar culturele instellingen in deze sector gedaan wordt om meer inzicht te krijgen in de manier waarop zij omgaan met veranderingen.

Dit onderzoek biedt ook aanknopingspunten voor nieuw onderzoek in de kunst- en cultuursector, bijvoorbeeld naar het thema ondernemerschap en vraaggestuurd werken. Er is aardig wat literatuur te vinden over ondernemerschap en vraaggestuurd werken in de publieke sector, maar daarin worden weinig voorbeelden uit de kunst- en cultuursector gegeven. Daarom zouden onderzoekers bij onderzoeken naar ondernemerschap en vraagsturing ook casussen uit deze sector moeten bestuderen.

Literatuurlijst

- Alvesson, M., & Deetz, S. (2000). *Doing Critical Management Research*. London: Sage Publications.
- Architecten van Mourik website (2011). *Centrum Muziek XXI*. Geraadpleegd via <http://www.architectenvanmourik.nl/projecten/Publieksgebouwen/centrum%20muziek%20xxi/> (23-06-2011).
- Boeije, H. (2008). *Analyseren in kwalitatief onderzoek, denken en doen*. Boomonderwijs.
- Clegg, S.R., & Kornberger, M. (2006). *Space, Organizations and Management Theory*. Copenhagen: Liber & Copenhagen Business School Press.
- Carr, A.N., & Hancock, P. (2006). Space and time in organizational change management. *Journal of Organizational Change Management*, 19 (5), 545-557.
- Centrum Muziek XXI website (2011). Geraadpleegd via <http://www.muziek21.nl/> (28-02-2011).
- Day, G. (2006). *Community and Everyday Life*. London: Routledge.
- De Tafel van Zes (2011). *Minder waar het kan, beter waar het moet*. De tafel van zes.
- Driskill, G.W., & Brenton, A.L. (2005). *Organizational Culture in Action; a cultural analysis workbook*. California: Sage Publications.
- FitzRoy, F.R., Acs, Z.J., & Gerlowski, D.A. (1998). *Management and Economics of Organizations*. Hockley Essex: Prentice Hall Europe.
- Gagliardi, P. (ed) (1990.) *Symbols and Artifacts: views of the corporate landscape*. Berlijn: Walter de Gruyter
- Gelders, D., Galetzka, M., Verckens, J.P. & Seydel, E. (2008). Showing result? An analysis of the perceptions of internal and external stakeholders of the public performance communication by the Belgian and Dutch Railways. *Government Information Quarterly*, 25, 221-238.
- Hagoort, G. (1992). *Cultureel Ondernemerschap; een inleiding in kunstmanagement*. Culemborg: Phaedon.
- Hagoort, G. (2001). *Art Management, entrepreneurial style*. Delft: Eburon Publishers.
- Hart, H., 't, Boeije, H., & Hox, J. (2006). *Onderzoeksmethoden*. Boomonderwijs.
- Hatch, M.J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31 (5/6), 356-365.
- Heracleous, L. (2001). An Ethnographic Study of Culture in the Context of Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 37 (4), 426-446.
- Higgins, J.M., & Mcallaster, C. (2004). If You Want Strategic Change, Don't Forget to Change Your Cultural Artifacts. *Journal of Change Management*, 4 (1), 63-73.
- Higgins, J.M., Mcallaster, C., Certo, S.C., & Gilbert, J.P. (2006). Using Cultural Artifacts to Change and Perpetuate Strategy. *Journal of Change Mangement*, 6 (4), 397-415.
- Horst, A. van der, Groot, M. de, en Franssen, N. (DSP groep) (2011) Bekostiging en aansturing culturele instellingen in internationaal perspectief. In opdracht van ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- Kovoor-Misra, S. (2009). Understanding perceived organizational identity during crisis and change. *Journal of Organizational Change Management*, 22 (5), 494-510.
- Kreiner, G.E., Hollensbe, E.C., & Sheep, M.L. (2006). On the edge of identity: Boundary dynamics at the interface of individual and organizational identities. *Human Relations*, 59 (10), 1315-1341.
- Lynn, L.E., Heinrich, C.J., & Hill, C.J.(2002). *Improving governance: a new logic for empirical research*. Georgetown University Press.
- Marrewijk, A.H. van. (2009). Corporate headquarters as physical embodiments of organisational change. *Journal of Organizational Change Management*, 22 (3), 290-306.

- Marrewijk, A.H. van., & Yanow, D. (Eds) (2010). *Organizational Spaces; rematerializing the workaday World*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Martin, J. (2002). *Organizational Culture: Mapping the Terrain*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OC&W). (2011). *Bekostiging en aansturing cultuurinstellingen in internationaal perspectief*. Geraadpleegd via <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/documenten-en-publicaties/rapporten/2011/05/31/bekostiging-en-aansturing-cultuurinstellingen-in-internationaal-perspectief.html> (23-06-2011).
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OC&W). 2011. *Kamerbrief 'Meer dan kwaliteit: een nieuwe visie op cultuurbeleid.'* Den-Haag: OCW.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OC&W). 2011. *Meer dan kwaliteit: een nieuwe visie op cultuurbeleid*. Den-Haag: OCW.
- Muziekhuis Utrecht, (2008). *Beleidsplan 2009-2012*. Utrecht: Muziekhuis Utrecht.
- Muziekhuis Utrecht (2005). *'Muziekgebouw over de Vecht': broedplaats voor de makers van Muziek*. Utrecht: Muziekhuis Utrecht.
- Muziekhuis Utrecht website (2011). Geraadpleegd via <http://www.muziekhuisutrecht.nl/> (17-02-2011).
- Noordegraaf, M. (2004). *Management in het publieke domein*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Pedersen, D., & Hartley, J. (2008). The changing context of public leadership and management. *International Journal of Public Sector Management*, 21 (4), 327-339.
- Raad voor Cultuur (2011). *Noodgedwongen keuzen: Advies bezuiniging cultuur 2013-2016*. Raad voor Cultuur.
- Schein, E. (1984, winter) Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 3-16.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd edition). San Francisco: Jossey-Bass.
- Våland, M.S. (2010). *What we talk about when we talk about space: end user participation between processes of organizational and architectural design*. PhD dissertation, Department of Organization: Copenhagen Business School.
- Vigoda, E. (2003). Rethinking the identity of public administration: interdisciplinary reflections and thoughts on managerial reconstruction. *Public Administration and Management: An interactive Journal*, 8 (1), 1-22.
- Website Skûtsjesilen (<http://bortan.punt.nl>), Geraadpleegd via http://www.google.nl/imgres?q=sk%C3%BBtsjesilen&hl=nl&biw=1016&bih=543&gbv=2&tbnid=rEccBx9zUcb_9M:&imgrefurl=http://bortan.punt.nl/%3Fr%3D1%26id%3D379858&docid=qUtbDh51vkxTfM&w=743&h=563&ei=FQeKToPADie6-Abgzuk6&zoom=1&iact=hc&dur=2912&page=5&tbnh=146&tbnw=214&start=32&ndsp=8&ved=1t:429,r:4,s:32&tx=148&ty=184&vpx=118&vpy=234&hovh=195&hovw=258 (20-07-2011).
- Wouda, T.R. (2010). *De patiënt centraal. De beleidsdoelstelling 'de patiënt centraal' en de uitwerking daarvan in het Diaconessenhuis Utrecht*. Bachelorscriptie, Bestuurs- en Organisatiewetenschap: Universiteit Utrecht.
- Yan, A., & Louis, M.R. (1999). The Migration of Organizational Functions to the Work Unit Level: Buffering, Spanning, and Bringing up Boundaries. *Human Relations*, 52 (1), 25-47.
- Yin, R.K. (2009). *Case study research. Design and methods*. Los Angeles: Sage.
- Young, D.R. (2001). Organizational Identity and the Structure of Nonprofit Umbrella Associations. *Nonprofit Management & Leadership*, 11 (3), 289-304.

Bijlage 1: Topiclijst voor interviews

Eerste topiclijst (gebruikt voor eerste 8 interviews)

- Introductie
 - Context en type onderzoek (afstudeerscriptie)
 - Duur interview en opname
- Algemene kenmerken
 - Functie respondent
 - Organisatie
- Organisatie context
 - Bezuinigingen op de sector
 - Onzekerheid
 - (cultureel) ondernemerschap
- Interne organisatie
 - (Beperking door) financiën
 - Artistieke vrijheid
 - Samenwerken
 - Ondersteuning
 - Verwachtings(management)
 - Rol/functie gebouw Loevenhoutsedijk
- Afsluiting
 - Nog toevoeging aan vragen/opmerkingen
 - Bedanken (en toelichting terugkoppeling)

Aangepaste topiclijst: schuingedrukt wat toegevoegd is (gebruikt voor laatste 8 interviews)

- Introductie
 - Context en type onderzoek (afstudeerscriptie)
 - Duur interview en opname
- Algemene kenmerken
 - Functie respondent
 - Organisatie
- Organisatie context
 - Bezuinigingen op de sector
 - Onzekerheid
 - (cultureel) ondernemerschap
- Interne organisatie
 - *Wat doet Muziekhuis Utrecht*
 - (Beperking door) financiën
 - Artistieke vrijheid
 - Samenwerken
 - Ondersteuning
 - Verwachtings(management)
 - Rol/functie gebouw Loevenhoutsedijk
 - *Ideale Muziekhuis Utrecht*
- Afsluiting
 - Nog toevoeging aan vragen/opmerkingen
 - Bedanken (en toelichting terugkoppeling)

Bijlage 2: Kwalitatieve enquête

Vragen aan professionele ensembles in Utrecht

Hieronder vindt u een zestal (open en gesloten) vragen. Het gaat erom een zo passend mogelijk antwoord vanuit uw eigen motivatie en kennis te geven. Er zijn geen goede of foute antwoorden. Afhankelijk van uw antwoorden, vult u ze wel of niet allemaal in.

1. Zou u, gezien de veranderingen in beleid op nationaal niveau voor de kunst- en cultuursector, (meer) behoefte hebben aan een koepelorganisatie die de professionele ensemblesector in provincie Utrecht ondersteunt? Waarom wel of niet?

2. Bent u bekend met stichting Muziekhuis Utrecht?

Ja/Nee

Indien ja, ga verder naar vraag 3

Indien nee, ga verder naar vraag 4

3. Hoe zou u stichting Muziekhuis Utrecht omschrijven en wat is volgens u haar functie? (ga na het beantwoorden verder naar vraag 4)

4a. Bent u bekend met het gebouw Centrum Muziek XXI (Loevenhoutsdijk 301 Utrecht)?

Ja/Nee

4b. Wist u dat dit gebouw bij stichting Muziekhuis Utrecht hoort?

Ja/Nee

4c. Indien u bekend bent met het gebouw, wat vindt u van het gebouw en wat is volgens u de functie van het gebouw?

Indien u bij vraag 2 'nee' geantwoord heeft, dan was dit de laatste vraag. Hartelijk dank voor het invullen en toesturen van uw antwoorden! (s.v.p. voor 18 mei).

Indien u bij vraag 2 'ja' geantwoord heeft, dan verzoek ik u vriendelijk de volgende vragen ook nog in te vullen.

5. Heeft u wel eens gebruik gemaakt van de diensten/activiteiten die stichting Muziekhuis Utrecht aanbiedt?

Indien ja, wat voor soort diensten/activiteiten? En wat vond u daarvan? (ga na het beantwoorden verder naar vraag 6)

Indien nee, ga verder naar vraag 6

6. Hoe ziet u de toekomstige rol/functie van stichting Muziekhuis Utrecht voor u?

Hartelijk dank voor het invullen en opsturen van uw antwoorden! (s.v.p. voor 18 mei)

Bijlage 3: Professionele ensembles in Utrecht (samengesteld door medewerker)

Professionele ensembles Utrecht	Sitters & Beumer
A Fula's Cabin	Stichting Four in One in One
Ad Colen Quartet	Stichting Koh-I-Noor
Arion Ensemble	Syrene Saxofoonkwartet
Arteduo	Tamar Muziektheater
BAIXIM	Tell-Brass
Barana	Trio 42
Camerata Trajectina	Utrecht String Quartet
Caroline Lobanov Kwartet	Utrechts Barok Consort
De Toestand	Utrechts Fluitkwartet
De Zangerij	Van Doorn / Van Vugt
Dimami	Van Swieten Society
Duo Fluit/ Orgel of Klavecimbel	Verse Sneeuw
Ensemble Gending	Victoria's Delight
Ensemble Pursha	Vistar
Esquire Saxofoonkwartet	Vivezza Trio
Farida and iraqi maqam ensemble	Zharbia
Fortuna	
Gijs Hendriks Band	
Global Village Orchestra	
Hemony Ensemble	
Holland Baroque Society	
Insomnio	
Jenufa Kwartet Kwartet	
Josien Jansen	
Kamal Hors	
Kokako	
Kwivr koperkwintet	
La Primavera	
Lobanova	
Lotz of Music / Shango's Dance	
Mark van Vugt's Big Bizar Habit	
Nederlandse Bachvereniging	
Orion Ensemble	
Piano Gitaar Duo Ku & Dekkers	
Raj Mohan Ensemble	
Redrosefour	
Rosa Ensemble	
Sensual	
Shai'rana	

Legenda:

Blauw = dragende ensembles

Groen = externe ensembles waarvan enquête ontvangen

Zwart = alle overige externe ensembles