

BORIS FRANSSEN

ONDERNEMEN 2.0

STRATEGIE VAN SUCCESVOLLE
CULTURELE ORGANISATIES IN BEELD

CULTUUR+ONDERNEMEN

BORIS FRANSSEN

ONDERNEMEN 2.0

STRATEGIE VAN SUCCESVOLLE
CULTURELE ORGANISATIES IN BEELD

CULTUUR+ONDERNEMEN

COLOFON

'Ondernemen 2.0' is een uitgave in opdracht van Cultuur+Ondernemen.

Cultuur+Ondernemen

Kerkstraat 204
1017 GV Amsterdam
Postbus 2617
1000 CP Amsterdam
(020) 535 25 00
info@cultuur-ondernemen.nl

cultuur-ondernemen.nl
fondscultuurfinanciering.nl
governancecodecultuur.nl

Concept, teksten, onderzoek, interviews, samenstelling en redactie

Boris Franssen

Begeleiding vanuit Cultuur+Ondernemen

Erika Happe

Fotografie

Van Gogh Museum
Nadine van den Berg

Ontwerp

Bart Driessen

© 2017 Cultuur+Ondernemen

Hoewel de tekst met grote zorgvuldigheid is samengesteld, kan Cultuur+Ondernemen geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele onjuistheden en onvolledigheden.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.



Dit project is mede mogelijk
gemaakt door het Europees
Sociaal Fonds van de
Europese Unie

DANKWOORD

Wij willen een aantal mensen in het bijzonder danken voor hun bijdrage aan de totstandkoming van dit boek. In de eerste plaats de respondenten: Adriaan Dönszelmann (Van Gogh Museum), Bert Mennings (Cobra Museum), Marc Altink (Metropole Orkest), Marco de Souza (Leerorkest) en Ralph Keuning (Museum de Fundatie). Zonder hen was deze publicatie en het bijbehorende filmmateriaal niet tot stand gekomen. Ik heb met deze respondenten uitgebreid kunnen spreken over de ontwikkelingen in de sector, hun ambities en visie op actuele onderwerpen. Niet één, maar meerdere keren.

Verder gaat mijn dank uit naar een eerdere belangrijke inspirator en tevens 'begunstiger' van het eerste uur: Cultuur+Ondernemen en dan in het bijzonder Erika Happe. Ook jullie hartelijk dank voor het mogelijk maken van dit project.

Boris Franssen, november 2017

VOORAF

“Zonder duidelijke koers heb je de wind nooit mee” omschrijft in één zin de aanleiding voor deze publicatie. Succesvol en vooral ook toekomstbestendig ondernemerschap vraagt om een concurrerende strategie: Ondernemen 2.0.

Ondernemen in cultuur is in zijn aard complexer dan in de commercie. Naast het aanvragen van subsidies, moeten veel organisaties niet alleen publieksinkomsten genereren, maar vaak ook nog middelen uit andere geldbronnen aanboren. Schaken op meerdere borden dus, oftewel een model waarbij niet alleen klanten tevreden moeten worden gesteld, maar ook verschillende opdrachtgevers en/of stakeholders. En is het noodzaak dat er op meerdere niveaus met andere instellingen wordt geconcentreerd; een relatief onderbelicht onderwerp in de cultuur en de non-profitsector.

Het voortbestaan van culturele organisaties is geen vanzelfsprekendheid meer. Organisaties hebben een toekomstbestendige koers nodig, sterker nog die is van levensbelang. Ook dienen organisaties vaak meer en harder te werken dan ooit en te laten zien dat ze ertoe doen, dat ze maatschappelijk relevant zijn. In deze publicatie komen verschillende ondernemers uit de cultuursector aan het woord. Zij laten zien wat succesvol ondernemerschap wat hun betreft is, hoe zij inspelen op kansen en bedreigingen én hoe zij zich positioneren binnen het krachtenveld waarin hun organisatie werkt. Alvast een tipje van de sluier: de voorbeelden laten duidelijk zien dat cultureel ondernemen veel meer is dan het verwerven van ‘eigen inkomsten’ en niet kan worden beperkt tot het genereren van geld. Het gaat ook om een zorgvuldig en gedisciplineerd proces van business modelling, slimme marketing en een perfecte uitvoering.

Wij hopen dat voorbeelden in deze publicatie u en andere geïnteresseerden inspireren om nieuwe stappen te zetten naar een 2.0-onderneming. Cultuur+Ondernemen draagt daar graag verder aan bij met lezingen, begeleiding en binnenkort ook e-learning tools. Met plezier blijven we die ontwikkelen voor én met u.

Jo Houben
Directeur-bestuurder
Cultuur+Ondernemen

INHOUDSOPGAVE

<u>1 Inleiding</u>	10
<u>2 De sector</u>	16
<u>3 Ondernemen 2.0</u>	26
<u>4 Vijf interviews</u>	46
<u>5 Waar staan we</u>	106
<u>6 Bijlage</u>	116

1 INLEIDING

Dit boek gaat over culturele ondernemingen en de wijze waarop ze omgaan met de uitdagingen waarvoor ze zich gesteld weten. Ondernemen in de non-profitsector brengt een speciale dynamiek met zich mee en is in zijn aard misschien wel complexer en in ieder geval minder *rechtdoorzee* dan in het bedrijfsleven. Ook stelt deze tijd van bezuinigingen eisen aan de managers van culturele ondernemingen. Door de bezuinigingen is de sector opgeschud, het voortbestaan van instellingen is niet meer vanzelfsprekend.

Vertekening

Hierdoor is het genereren van (eigen) inkomsten het begrip ondernemen te veel gaan definiëren. En vertekenen. Geld is zo belangrijk geworden, dat ondernemerschap min of meer met verdienmodellen en eigen inkomsten genereren wordt gelijkgesteld. Waardoor de essentie ervan verloren gaat, want in de kern zijn inkomsten, eigen inkomsten of middelen uit andere bronnen, geen doel op zich maar *een gevolg*. Een gevolg van het feit dat een organisatie (veel) impact realiseert voor de maatschappij in het algemeen en de doelgroep of 'klant' in het bijzonder. Voor instellingen die 'dingen heel goed doen', weten waarom ze op aarde zijn, een 'dwingende' visie hebben op wat ze willen realiseren, voor wie en hoe ze daarin uniek zijn, is dit vanzelfsprekend. We hebben het in de kern dan over de onderwerpen *concurrerende strategie* en positionering, belangrijke voorwaarden voor toekomstbestendigheid.

Geen strategie

What's new? Over ondernemen is toch al zoveel gezegd. Klopt, maar nog niet over de noodzaak om een toekomstbestendige, concurrerende strategie te hebben voor je organisatie. Ondanks allerlei ontwikkelingen binnen en buiten de sector, hebben de meeste

instellingen geen groter plan of idee voor hun organisatie als *geheel*. Voor de langere termijn. Waarmee ingespeeld wordt op kansen en waarmee men zich kan wapenen tegen bedreigingen. Een groter plan waarop alle activiteiten en processen binnen de onderneming worden geënt. Op basis waarvan bepaald wordt wat wel en wat niet wordt gedaan. Wie wel en niet worden bediend, en hoe die wel en hoe die niet moet worden bereikt. En: welke financieringsbronnen dit groter idee op de *langere* termijn van voldoende 'brandstof' kunnen voorzien en welke niet.

Traditionele non-profits kom je nauwelijks nog tegen. Veel instellingen zijn ondernemender geworden en proberen hun bedrijfsvoering te verbeteren en onderzoeken hoe die efficiënter en effectiever kan. Zij onderzoeken ook hoe de marketing beter kan worden ingericht, hoe nieuwe activiteiten kunnen worden gerealiseerd en hoe een betere mix van bronnen met meer eigen inkomsten kan worden bewerkstelligd. Sommigen (bijvoorbeeld musea) 'benchmarken' zichzelf daarbij ook met andere instellingen. Wat echter opvalt is dat veel organisaties deze 'organisatieonderdelen' geïsoleerd en los van elkaar bezien in plaats van in hun onderling verband (en of alle onderdelen wel op elkaar aansluiten, elkaar versterken en hoe dan). Evenmin wordt gekeken of de onderdelen wel geënt zijn op datgene waarvoor de organisatie eigenlijk op aarde is en in wil *excelleren*. Vaak ontbreekt dus het eerdergenoemde grotere plaatje of 'idee'. Men is druk het schip varende te houden en verzonken in de dagelijkse activiteiten. Wat echter de bestemming is of zou moeten zijn, welke onderscheidende en bestendige positie te prefereren is, en hoe deze bereikt kan worden blijft dikwijls onderbelicht. Kortom: het ontbreekt aan een organisatie- of ondernemingsstrategie die rekening houdt met- en inspeelt op concurrentie en andere werkzame 'krachten' binnen de sector en maatschappelijke ontwikkelingen in het algemeen.

Urgentie

Dat zo weinig over onderwerpen als strategie en concurrentie wordt gesproken is curieus, vooral omdat er veel urgentie mee gemoeid is. Waar slecht presterende of middelmatige non-profitinstellingen vroeger nog jarenlang konden voortbestaan of konden doorkabbelen op de oude voet, is de kans nu groter dat ze het licht definitief moeten uitdoen of hun activiteiten rigoureus moeten inkrimpen. Niet in dezelfde mate als in het bedrijfsleven, nog lang niet, maar er is onmiskenbaar een verschuiving opgetreden. Nu is het onderscheidend vermogen van instellingen en hoe goed ze zich kunnen positioneren de uitdaging. 'Zomaar' meer publiek proberen te bereiken en waar mogelijk geld 'binnen harken' werkt waarschijnlijk alleen maar op de korte termijn. Duurzaam succes vraagt om een grondiger analyse van de buitenwereld en vooral ook veel creativiteit bij het bepalen wat je wil bereiken en voor wie.

Doel

Deze publicatie is bedoeld om instellingen te helpen zich verder te ontwikkelen en toekomstbestendiger te maken. Door hen bewuster te maken van *the bigger picture*. Een dieper bewustzijn van bepaalde aspecten, zoals concurrentie – ja, zoals zal worden betoogd is die er wel degelijk! –, de aparte dynamiek van de non-profitsector met een op zijn zachtst gezegd soms wonderlijk functionerende kapitaalmarkt, is hiervoor van groot belang. Evenals bekendheid met wat 'strategie' precies is. Aan de hand van interviews komen ondernemers uit de sector zelf aan het woord, die symbool staan voor een nieuw type '2.0 onderneming'.

Drie instellingen zijn meer gevestigd, een andere zit als gevolg van een verzelfstandiging in een doorstartfase en werd nog niet lang geleden opgeschrikt door een bijna 'fatale' bezuiniging. En weer een andere organisatie heeft veel weg van een *start-up* die in de consolidatiefase is beland. Interessant is hoe ze omgaan met de

ontwikkelingen in de sector en de maatschappij. En hoe ze in deze complexe omgeving hun plek zoeken, zich positioneren, en hun 'optimum' proberen te bereiken.

2.0

Wat ze gemeenschappelijk hebben, is dat ze symbool staan voor een 2.0 onderneming. Het zijn niet alleen pioniers, ze lijken ook gericht op het herdefiniëren van de manier van werken die binnen de sector gemeengoed was. Ze geven in ieder geval kleur en reliëf aan hun 'vakgebied' door zich te onderscheiden van hun *peers*. Ze roepen (soms) ook de kritiek op dat ze dingen proberen te *populariseren* of *commercialiseren*, kritiek die meestal van binnenuit de sector zelf komt, maar daar trekken ze zich niets van aan of zien ze juist als bevestiging dat ze de op de goede weg zijn. Wat je er ook van kan vinden, 'grijze muizen' of *stuck in the middle-businesses* zijn het in ieder geval niet. Het zijn ondernemers die een *hypersensitiviteit* aan de dag leggen voor wat zich afspeelt in de buitenwereld. De interviews in dit boek maken het mogelijk meer in te zoomen op het 'uurwerkje' van dit type 2.0 onderneming.

Opbouw

Dit boek is als volgt opgebouwd: In [Hoofdstuk 2: De sector](#) staat de context centraal waarbinnen culturele instellingen opereren. Bepaalde eigenaardigheden komen aan de orde, die het ondernemen complexer maken dan in de commerciële sector het geval is. Betoogd wordt dat concurrentie aan de orde van de dag is. Instellingen wedijveren niet alleen om de 'klant', bijvoorbeeld het publiek, maar ook om andere schaarse bronnen. Daarbij moet concurrentie niet 'eng' maar breed worden opgevat. Kortom: de krachten waar culturele ondernemers aan bloot staan, en dus op moeten anticiperen, staan in dit hoofdstuk centraal.

Wat een strategische – 2.0 onderneming onderscheidt van reguliere ondernemingen komt in [Hoofdstuk 3](#) aan de orde. Hierbij wordt ook verwezen naar de voorbeelden uit [Hoofdstuk 4](#), waar interviews met

een vijftal 'ondernemers' in de cultuur centraal staan. Aan het woord komen respectievelijk Ralph Keuning (Museum De Fundatie), Marc Altink (Metropole Orkest), Marco de Souza (Leerorkest), Adriaan Dönszelmann (Van Gogh Museum) en Bert Mennings (Cobra Museum).

[Hoofdstuk 5: Waar staan we?](#) is geschreven om instellingen te helpen vaststellen waar ze staan en waar ze naartoe zouden willen. Aan de hand van een typologie en vragen (nee, geen 'keurmerk'-vragen of lange lijsten...) kun je je eigen optimum bepalen. En reflecteren op hoe je daar wil komen, welke stappen daarvoor noodzakelijk zijn.

In dit boek worden de volgende symbolen gebruikt:

 Aanreiking van een tool

 Tekst die is gebaseerd op onderzoek of publicaties uit de managementliteratuur

 Dit symbool staat voor een belangrijk onderwerp

 Een tekstballon illustreert een quote

 De loop betekent dat nader wordt ingezoomd op een praktijkvoorbeeld

 Dit symbool staat voor een waarschuwing.

2 DE SECTOR

Niet iedere sector is even aantrekkelijk om in te ondernemen als de andere. De aantrekkelijkheid wordt bepaald door de mate van concurrentie tussen instellingen, maar ook door andere 'krachten', zoals Michael Porter die heeft omschreven. Die krachten – zoals onder andere het gemak waarmee nieuwe spelers de sector kunnen betreden, of de beschikbaarheid van substituten waar de 'klant' voor kan kiezen – staan weer onder invloed van grotere, maatschappelijke ontwikkelingen – hoe ontwikkelt de technologie zich, de politiek, de samenleving en *last but not least*: de economie? Al deze factoren zijn van invloed op de mate waarin een instelling of onderneming impact kan realiseren, oftewel: toegevoegde waarde. Hoe zit dit nu met de culturele sector?

Context

In de inleiding werden al wat ontwikkelingen in de culturele sector aangestipt. De bezuinigingen werden genoemd, waardoor het generen van eigen inkomsten voor veel instellingen een hoge prioriteit heeft. Sommigen moeten een norm halen om hun subsidie te kunnen behouden. Het overheidsbeleid werd aangescherpt, met eisen aan de eigen inkomsten en nadruk op publieksbereik. Ook andere financiers, waaronder met name fondsen en sponsors, vroegen meer en meer om ondernemerschap en zelfredzaamheid.

Deze ontwikkeling voltrok zich tegen een achtergrond van economische teruggang, waarin ook scepsis over wat er allemaal gebeurde in de cultuursector aan ruimte won. Niet alleen maar in de politiek maar in de gehele samenleving. Het beeld ontstond van 'ivoeren toren-lui'. Arnoud Odding heeft het daarover in 'Het disruptieve museum', waarin het beeld zich opdringt van een sector in een ware

*legitimiteitscrisis*¹. Onder het bewind van staatssecretaris Halbe Zijlstra werd goed duidelijk dat de sector zich maar moeilijk van dit 'frame' kon ontdoen; op vragen van journalisten waarom kunst- en cultuuruitingen moesten worden gesubsidieerd, bleven velen het antwoord stamelend schuldig. Een protestmars van de sector naar Den Haag, had de 'averechtse werking van de goede bedoeling'; het draagvlak voor de bezuinigingen nam er waarschijnlijk alleen maar door toe in plaats van af. Recentelijk werd duidelijk dat ook andere ontwikkelingen het reilen en zeilen van instellingen direct kunnen raken: wat te denken van het nieuwsbericht over de substantieel gedaalde bezoekerscijfers (2 miljoen minder!) van het Louvre als gevolg van terrorismedreiging²? Zelfs de natuur kan roet in het eten gooien: Adriaan Dönszelmann haalt dit soort risico's ook aan in zijn interview, mede naar aanleiding van dalende bezoekersaantallen voor zijn Van Gogh Museum als gevolg van de aswolk boven IJsland in 2011. Daarbij laat de voortschrijdende digitalisering de kunst en cultuursector zeker niet ongemoeid. Er wordt in de sector meer en meer gesproken over de consequenties hiervan voor instellingen op de korte en vooral langere termijn. Deze ontwikkelingen leveren niet alleen uitdagingen op, maar ook kansen. In hoofdstuk 4 komt Adriaan Dönszelmann aan het woord over de ontwikkeling van de nieuwe rondreizende, multimediale Van Gogh Experience. En Marc Altink vertelt over het streamen van uitvoeringen en hoe het eigen Youtube-kanaal de uitvoeringen van het Metropole Orkest minder tijd- en plaatsgebonden maakt.

Kortom: instellingen staan aan allerlei ontwikkelingen en 'krachten' bloot, waar ze op moeten inspelen, of waar ze zich juist tegen moeten wapenen. Om een gunstige en toekomstbestendige positie te kunnen kiezen, die de organisatie in staat stelt zoveel mogelijk impact te kunnen realiseren op de langere termijn, is een goed inzicht in die ontwikkelingen en krachten van groot belang. Niet alleen

1 Odding, het Disruptieve Museum

2 NOS.nl, 8 januari 2017.

op het niveau van de maatschappij. Maar ook op het niveau van de sector. Een factor waarmee instellingen rekening moeten houden is de aard van de concurrentie met andere aanbieders.

Concurrentie

Concurrentie is een nogal onderbelicht onderwerp. In tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht wordt in de non-profitsector wel degelijk geconcentreerd. En *hoe*. Instellingen concurreren om allerlei hulpbronnen- of ze zich er bewust van zijn of niet. Niet alleen om hun doelgroep of publiek, maar bijvoorbeeld ook om subsidies, donaties en sponsorbijdragen. En wat te denken van werknemers, vrijwilligers en bestuursleden? En media-aandacht? Allemaal schaarse hulpbronnen waar instellingen met elkaar om wedijveren³.

 De mate van concurrentie wordt bepaald door verschillende zaken, bijvoorbeeld door het aantal instellingen dat met elkaar concurreert, of het aanbod van instellingen veel op elkaar lijkt of niet (differentiatie) en de mate waarin er overlap is tussen marktgebieden⁴.

De concurrentie tussen instellingen lijkt alleen maar verhevigd, niet alleen binnen de sector zelf, maar in de gehele non-profit sector. Non-profitinstellingen concurreren daarbij niet alleen met elkaar onderling, maar ook met commerciële bedrijven. Deskundigen wijzen er daarom doorgaans op concurrentie nooit te beperkt op te vatten. Jasper Visser stelt bijvoorbeeld: 'Museums shouldn't compete with museums; they should compete with IKEA and the beach'⁵. Maar in de praktijk *doen* ze dat allemaal al, bewust of niet.

3 Kitzi, in: Strategic Tools for Social Entrepreneurs, en La Piana, Play to win.

4 Zie Porter, Competitive Forces Model, (ook) beschreven in het Handboek Cultureel Ondernemen.

5 [#MuseumNext, Jasper Visser \(@jaspervisser\)](#) 20 april 2015.

Non-profit dynamiek

De concurrentie in de non-profitsector is alleen niet zo eenvoudig en *rechtdoorzee* als bij commerciële bedrijven het geval is. Waarom dat zo is, ligt al opgesloten in de kern van het woord 'non-profit'. Veel activiteiten die in de sector tussen 'markt en staat' worden ont-plooid zouden niet marktconform kunnen worden voortgebracht. De reden daarvoor is eenvoudig: er kan met dit soort aanbod niet of nauwelijks winst worden gegenereerd.

De afnemers of gebruikers van het cultuuraanbod, kunnen – als ze al om een bedrag worden of kunnen worden gevraagd – de kosten voor het voortbrengen van datzelfde aanbod nooit in zijn geheel opbrengen, hooguit een gedeelte. Er moet dus bijna altijd geld bij. En daar komen financiers uit de tweede en derde geldstroom (respectievelijk overheid en fondsen, sponsors en donateurs) voor in beeld. Deze 'financiers' nemen de diensten zelf niet af. Maar betalen ervoor.

Dit geeft een aparte dynamiek. Wanneer een non-profitorganisatie een groeiende vraag naar zijn/haar dienst of product (en dan bedoel ik vraag van de gebruikers of klanten!) waarneemt en plannen ontwikkelt om hierin te kunnen voorzien, is de realisatie van deze plannen nog geen 'gegeven'. Wanneer er onvoldoende subsidiënten en/of donateurs voorhanden zijn, kunnen de plannen maar gedeeltelijk of misschien zelfs helemaal niet worden gerealiseerd. Commerciële ondernemers met een winstgevend product en groeiplannen die bogen op een groeiende vraag, kampen niet met dit probleem. Zij schaken – in tegenstelling tot ondernemers in de cultuur – maar op één bord: in de afname van hun product of dienst ligt de bekostiging van hun onderneming (met winstmarge) besloten.

- 📣 Dit aspect stelt hoge eisen aan de culturele ondernemer, die niet alleen moet wedijveren met andere instellingen (en bedrijven) om de gunst van het publiek of de doelgroep ('klant'), maar daarnaast ook nog moet zorgen voor voldoende middelen uit de tweede (overheid)

en derde (fondsen, sponsors, donateurs) geldstroom. Bij het werven van die middelen vindt hij ook weer andere instellingen op zijn pad, die ook gebruik willen maken van deze financieringsbronnen.

Kapitaalmarkt

🔊 Het wordt echter nog iets gecompliceerder: de non-profitkapitaalmarkt is helaas niet zo *waardegedreven* als de 'reguliere'; het geld gaat niet automatisch naar die instellingen die de meeste toegevoegde waarde realiseren. Waarde is in de cultuursector *subjectiever*, de ene instelling creëert andere waarden dan de andere als gevolg van verschillen in missie en beleidsdoelen, los daarvan is de impact van instellingen ook niet altijd even makkelijk meet- en vergelijkbaar.

Financiers maken eigen afwegingen bij het selecteren van organisaties die ze willen financieren, op basis van eigen beleid, voorkeuren, opvattingen etc. Dit kunnen ook subjectieve afwegingen zijn, die misschien helemaal niet zoveel uit hebben te staan met overwegingen van effectiviteit. Sommige financiers *smeren* het geld over vele organisaties uit, in plaats van keuzes te maken voor organisaties die excelleren op een bepaald terrein. Of zij steunen na een aantal jaar liever weer een nieuwe organisatie, wat mede een oorzaak is van het grote aantal nieuwe toetreders in de sector (waarover straks meer). Een inmiddels afgezwaaide museumdirecteur sprak vanwege het grillige en ondoorzichtige karakter van deze kapitaalmarkt steenvast van 'soepsidie', ook om zijn droom van een museum dat volledig zelfvoorzienend is kracht bij te zetten.

We zijn er echter nog niet. Er zitten nog andere 'complexiteiten' aan het non-profitmodel. Veel financiers uit met name de derde geldstroom betalen geen 'prijs' maar de kosten (of nog niet eens alle kosten, waardoor de organisatie zichzelf moet subsidiëren in tijd

etc.)⁶. Veel financiers hebben ook een broertje dood aan overhead, en maken (helaas) niet altijd onderscheid tussen ‘goede’ (dat wil zeggen ‘functionele’) en ‘slechte’ overhead⁷.

⚠️ Organisaties krijgen hierdoor geen vet op het bot en kunnen als gevolg hiervan belanden in wat wel de ‘non-profit armoede-cyclus’ wordt genoemd. Helemaal wanneer ze – dikwijls ook door nood- druft gedreven – onvoldoende selectief en kritisch geld werven en samenwerken met financiers die toch net iets andere doelstellingen hebben.

💬 Kasturi Rangan over deze ‘non-profit armoede-cyclus’: ‘Small, cash-strapped non-profits often find that the most accessible funding is restricted to specific initiatives, programs, and contracts. They accept them because they nominally fall within the organization’s broad mission statement, but they are much better aligned with the donor’s strategy than with the non-profit’s. Because the funds barely cover the direct costs of the additional activity, much less the indirect costs, the non-profit re-enters the funding market again and again, each time as a bigger, less focused, and more cash-starved entity. Large non-profits aren’t immune to market pull either.’⁸

Ogen op de ‘klant’

Wie veel bij organisaties over de vloer komt merkt dat financiers niet zelden op hetzelfde niveau als de ‘klant’ worden geplaatst. Of sterker nog: ook als ‘klant’ worden aangemerkt. Begrijpelijk, dit heeft te maken met de zojuist geschetste non-profitdynamiek, de werking van de culturele kapitaalmarkt en de strijd om kostbare hulpbronnen als geld, maar natuurlijk ook personeel, vrijwilligers etc.⁹

6 Brinckerhoff, Nonprofit Stewardship.

7 Brinckerhoff, Nonprofit Stewardship.

8 Lofty Missions Down to Earth Plans, Rangan.

9 Porter, Strategy for Museums, maar ook La Piana, Play to win.

- ⚠ Het verwarren en op één lijn plaatsen van klanten en financiers troebleert het strategisch denken en kan de organisatie in ongewenste richtingen bewegen.
- ✂ Michael Porter adviseert missiegedreven organisaties klanten bovenaan de hiërarchie te plaatsen. En op basis van de doelstellingen die ze willen realiseren een propositie uit te werken voor de door hun geselecteerde 'klant'. Die propositie wordt vertaald in activiteiten, die moeten worden uitgevoerd om de beoogde waarde te kunnen leveren. Hij adviseert vervolgens pas te gaan kijken naar hoe *the value chain* moet worden ingericht, inclusief de ondersteunende functies- waaronder de organisatiestructuur en governance maar ook het mobiliseren van financiers en de keuze van een financieringsmodel. Porter plaatst financiers in zijn vijfkrachtenmodel onder 'leveranciers' en dus uitdrukkelijk niet onder afnemers¹⁰.
- ✂ Gregory Dees stelt dat non-profits zich continu en niet aflatend moeten bezighouden met de waarde die ze voor hun 'klant' creëren, met het monitoren daarvan en met het vinden van manieren die waarde verder te vergroten. Zij moeten dit als belangrijkste regel voor ogen houden, bij alles wat ze doen¹¹.

De macht van de afnemers van het culturele product, de klant, is een andere factor waarmee rekening moet worden gehouden. De macht om concurrenten tegen elkaar uit te spelen is groter wanneer het belang van het product voor de klant klein is en voor de instelling groot, overstappen naar een andere aanbieder eenvoudig en goedkoop is, en wanneer de klant substituten kan gebruiken voor het product¹². Waar ook rekening mee moet worden gehouden, is dat 'klanten' kunnen worden verleid door substituut-aanbieders. Substituut-aanbieders voorzien in dezelfde vraag, *maar op een an-*

¹⁰ Porter, Strategy for Museums.

¹¹ Dees, Social Entrepreneurship.

¹² Porter, Competitive Forces Model, beschreven in het Handboek Cultureel Ondernemen.

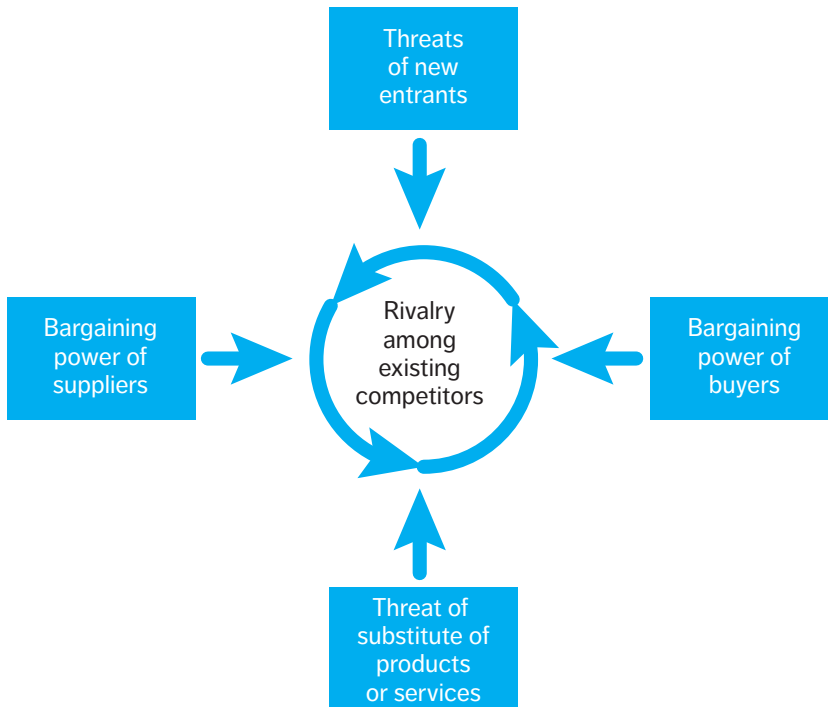
dere manier. Een 'multimediale experience' over het werk en leven van een bepaalde kunstenaar bijvoorbeeld, kan concurreren met de reguliere exposities van musea.

Nieuwe toetreders

Naast andere aanbieders, de macht van klanten en financiers (of beter: leveranciers), is er ook nog een andere 'kracht' waar instellingen op moeten inspelen: die van nieuwe toetreders. De impact van deze kracht hangt samen met het gemak waarmee nieuwe instellingen actief kunnen worden binnen de sector. Wanneer er geen hoge toetredingskosten zijn, geen substantiële kosten verbonden zijn aan het voortbrengen en uitvoeren van het product en er geen wet- of regelgeving (of keurmerken etc.) is die belemmerend werkt, kunnen nieuwe spelers zichzelf redelijk eenvoudig in de sector introduceren¹³. 'Zet vijf Nederlanders aan een keukentafel en je hebt een nieuwe stichting' schijnt een gevlugelde uitspraak te zijn van de Nederlandse hoogleraar filantropie Theo Schuyt. De werking van de culturele kapitaalmarkt, en dan met name de rol van fondsen die vaak willen inzetten op vernieuwing en het aanjagen van nieuwe initiatieven, draagt hier natuurlijk aan bij. Nou hoeft het helemaal niet zo te zijn dat bestaande spelers hierdoor in hun voortbestaan worden bedreigd. Zij kunnen bogen op kennis- en ervaringsvoordelen en daarnaast bijvoorbeeld bepaalde leveranciers- of distributiekanaalen monopoliseren¹⁴. Maar de vraag naar – en de concurrentie om – schaarse hulpbronnen neemt er niet bepaald door af, integendeel.

13 Porter, Competetive Forces Model, beschreven in het Handboek Cultureel Ondernemen.

14 Porter, Competetive Forces Model, beschreven in het Handboek Cultureel Ondernemen.



📖 Michael Porter heeft het 'vijfkrachtenmodel' ontwikkeld (Competitive Forces Model, Porter 1998, zie afbeelding op deze pagina). Hiermee kunnen ondernemingen en organisaties een concurrentieanalyse maken. De 'krachten' zijn zojuist aan de orde gekomen. Porter heeft in 2006 een presentatie gegeven voor de American Association of Museums. Desgevraagd gaven de deelnemende musea aan dat de concurrentie zich wat hun betreft concentreert op *'rivaliteit' tussen de bestaande concurrenten enerzijds en de dreiging van nieuwe toetreders anderzijds*¹⁵. Zoals we zojuist hebben aangegeven mag de macht van toeleveranciers, wanneer we de financiers daartoe rekenen, niet worden onderschat. Zonder die middelen – die veel beperkter zijn dan de vraag! – kunnen veel instellingen hun aanbod niet realiseren, laat staan hun optimum bereiken.

15 [Porter, Strategy for Museums](#), Harvard Business School.

Concurreer!

Concurrentie is niet alleen een gegeven, waarmee om moet worden gegaan, sommigen propageren het ook als heilzaam en benadrukken de waarde van concurrentie als strategisch hulpmiddel om je doelstellingen nog beter te kunnen behalen. Bijvoorbeeld Jerry Kitzi:

‘Competition, at its best, directs resources to their best use and clients to the best programs. It can lead to continuous improvement in performance and stimulate innovation. Competition helps the organization select strategies that focus on where and how to create the most value relative to others who are engaged in similar activities’¹⁶.

Concurreren met ander instellingen op dezelfde dingen is niet alleen slecht voor de duurzaamheid van je eigen instelling, maar evenmin bevorderlijk voor de gehele sector. De markt wordt niet groter, er is minder keuze voor het publiek (of de klant), er wordt niet voorzien in nieuwe, nog niet geëxploreerde behoeften. Iets waar financiers ook niet op zitten te wachten.

Ook David La Piana onderstreept het belang van concurrentie in de non-profitsector, maar benadrukt dat dit wel ‘ethisch’ moet gebeuren. Instellingen dienen – wat hem betreft – de ‘relatieve waarde’ van hun programma’s goed te kennen en zouden alleen moeten concurreren om die programma’s te behouden of uit te breiden die echt iets toevoegen. Of in zijn eigen woorden: ‘waardevolle activiteiten, programma’s en diensten binnen een verdedigbare en toekomstbestendige structuur’¹⁷.

¹⁶ Kitzi, in Strategic Tools for Social Entrepreneurs.

¹⁷ La Piana, Play to win.

3 ONDERNEMEN 2.0

Ondernemerschap is op veel verschillende manieren gedefinieerd. Er worden allerlei kenmerken in de literatuur en de praktijk genoemd waarmee ondernemers zouden kunnen worden herkend. En van meer traditionele non-profitorganisaties kunnen worden onderscheiden. 'Instellingen die alleen geld willen om hun ivoren toren te financieren en zich niet verhouden tot de buitenwereld, dat is' – zoals Ralph Keuning in hoofdstuk 4 stelt – de 'old school, die zie je godzijdank bijna niet meer'. Meer en meer instellingen zijn ondernemend. Ze vormen op een continuüm de categorie '1.0'. Er is echter ook een categorie culturele ondernemers die verdergaat en een onderneming 2.0 vertegenwoordigt. Meer hierover in dit hoofdstuk.

Onderneming 1.0

Waar herken je ondernemende instellingen vaak op het eerste gezicht aan?

- ☞ Dat ze midden in de maatschappij staan, of zoals Arnoud Odding dat beschrijft in het *Disruptieve Museum*: ze zijn een 'werkzaam bestanddeel' van de samenleving¹⁸. Hij noemt het Museum Kampen om dit te illustreren. Dit museum heeft ervoor gekozen om het museum 'middenin de stad te plaatsen en de stad middenin het museum'. Maatschappelijk relevant zijn is het tegenovergestelde van *autonoom* opereren, wat traditionele non-profitorganisaties wel wordt verweten. Wat ook vaak als indicator voor ondernemerschap wordt genoemd, is de mate waarin wordt samengewerkt met andere instellingen en bedrijven (binnen en buiten de sector). Bedoeld worden dan 'functionele samenwerkingen', samenwerkingen die win-win relaties opleveren, en daarom van nature structureler van aard zijn.

18 www.odd.nl/wp/wp-content/uploads/2011/04/Het-disruptieve-museum.pdf

💬 Ralph Keuning stelt 'dat instellingen zich moeten verhouden tot hun omgeving': 'Iedereen snapt dat ie zich dient te verhouden. Maar dat dienen te verhouden lijkt wel alsof dat een kunstje is, nee *je verhoudt je!* Het is een feit. En dat feit moet je ook onder ogen zien, daar moet je mee werken. Dat is ook een belangrijk deel van je bestaansrecht maar ook de lol van het cultureel ondernemen'. Hij noemt onder andere de ambities van de stad Zwolle en de provincie Overijssel, ambities die Museum de Fundatie wil helpen realiseren. Hierbij past ook het beeld dat organisaties niet alleen maar wachten tot het publiek hen bereikt, nee zijn ook *outreaching*. Dezelfde Fundatie werkt samen met Lowlands, waar beelden worden geëxposeerd, daarnaast heeft het museum kleine musea ingericht 'op locatie', binnen diverse stadhuizen.

🔍 Het Van Gogh Museum bijvoorbeeld, wil mensen die niet naar het museum kunnen komen bekend maken met het werk en het leven van de kunstenaar via de rondreizende 'Experience'. Of het Metropole Orkest, dat optredens via bioscopen en een eigen Youtube kanaal 'uitzendt' en uitvoeringen hiermee minder tijd- en plaatsgebonden wil maken.

Een ander veelgenoemd kenmerk van ondernemerschap, is zorgen dat je organisatie *ertoe doet*, op veel draagvlak kan bogen. Marco de Souza van het Leerorkest stelt: 'je moet ervan doordrongen zijn dat je bestaat bij de gratie van 'jouw' stakeholders, zoals ouders, kinderen, scholen, financiers'. Daar begint het wat hem betreft mee.

✂️ Draagvlak kan op allerlei manieren worden 'gemeten'. Eén van de meest door de respondenten genoemde indicatoren – en dat is niet verbazingwekkend – is het (publieks- of 'klant') *bereik*. Dit kan fysiek bereik zijn, maar ook het bereik op *social media* (hoeveel 'volgers' op Twitter, vrienden op Facebook, YouTube etc.) en of het aantal '*vrienden*' binnen bijvoorbeeld een vriendenstichting of gewoon '*fans*'. Daarnaast wordt de mate waarin een instelling in staat is *geld* te mobiliseren van fondsen, sponsors en donateurs (en uiteraard ook van betalend publiek) als kenmerk genoemd. Zoals eerder opgemerkt, wordt het eigen inkomstenpercentage door ve-

len als een van de belangrijkste kenmerken van ondernemerschap gezien. Andere indicatoren die wel worden genoemd: de hoeveelheid *vrijwillige inzet*, of een instelling in staat is om *maatschappelijke vraagstukken* te adresseren en op de *agenda* te zetten, of *in te spelen op actuele thema's*, het *debat* aan te zwengelen of misschien zelfs voorop te lopen in dit debat. Dat een instelling ertoe doet kan ook worden afgeleid uit *recensies*.

Een ander zeer belangrijk kenmerk is de externe oriëntatie. De nadruk ligt voor culturele ondernemers op de buitenwereld, in de meest brede zin van het woord. Natuurlijk weten ze wat ze waard zijn, waar ze goed in zijn, wat voor 'activa' ze bezitten (tastbare zaken zoals bijvoorbeeld faciliteiten of immateriële activa als netwerken, naamsbekendheid) en hoe deze activa zodanig kunnen worden ingezet dat waarde wordt gecreëerd. Maar ze staren zich hierop niet blind. Ze kijken liever nog naar buiten. Daar begint en eindigt het voor hen mee, de mate waarin je in de behoefte van publiek of de doelgroep en andere stakeholders voorziet. En daarmee maatschappelijk van waarde bent, *impact* realiseert. Tot zover enkele kenmerken waarmee ondernemende organisaties worden onderscheiden van hun meer traditionele collega's¹⁹.

Onderneming 2.0

📌 Als gesteld is er een nieuwe categorie ondernemers waarneembaar, 'the new school'. Ze weten niet alleen welke waarde ze voor wie willen realiseren, ze weten ook heel goed binnen welke omgeving ze dat doen en wat hun relatieve positie daarbinnen is of zou moeten zijn. Ze zijn zich heel bewust van de context waarbinnen ze opereren en zijn gevoelig voor de kansen en bedreigingen.

💬 Marc Altink van het Metropole Orkest heeft het over de beperkingen waarmee orkesten te maken hebben: *stijgende kosten, geen mogelijkheden de kaartprijs te verhogen. Verder kunnen orkesten in hun primaire proces ook geen efficiency-slagen maken. Hij haalt*

19 Zie ook het Handboek Cultureel Ondernemen.

de econoom Baumol aan, die dit principe beschreef. Je kunt niet met een half orkest spelen of het stuk sneller spelen. Verder is de capaciteit van de zalen waarin doorgaans wordt opgetreden berekend op maximaal 900 bezoekers. Altink noemt dat veel orkesten als gevolg hiervan zijn ‘overleden’ of noodzakelijkerwijs hebben moeten fuseren. Hij schetst ook de groeiende concurrentie, dat meer en meer – klassieke! – orkesten zich storten op ‘hun’ genre, en de noodzaak dat het Metropole Orkest de weg zal moeten blijven bereiden en *leading* zal moeten blijven. Verder geeft hij aan dat het mecenaat en sponsoring niet geworden zijn wat de sector en de overheid ervan hadden verwacht. En dat de toekomst dus vooral moet liggen in het vergroten van de publieksinkomsten. Zomaar meer optreden betekent nog niet dat de organisatie toekomstbestendiger wordt, omdat met de uitkoopsommen voor de reguliere zalen de kosten nauwelijks kunnen worden gedekt. Vandaar ook de wens en noodzaak om alternatieve modellen te onderzoeken, zoals het model van André Rieu: meer dezelfde optredens, voor een substantieel groter publiek.

- 💬 Of zie Adriaan Dönszelmann van het Van Gogh Museum, die het heeft over de noodzaak een antwoord te formuleren op de toemende digitalisering, waardoor iedereen – bij wijze van spreken – een digitaal Van Gogh Museum zou kunnen beginnen, want de beelden zijn rechtenvrij. En hij noemt het gegeven dat het museum kwetsbaar kan zijn voor dalingen in het fysieke bezoek, 50% van de revenuen van het museum zijn namelijk afkomstig uit kaartverkoop. Of Bert Mennings van het Cobra Museum, die het heeft over de toekomstige generaties in Nederland, die niet meer *automatisch* bekend zullen zijn met Cobra en wat de toegevoegde waarde is van de beweging. Dat het museum steeds opnieuw betekenis zal moeten geven aan het erfgoed, dat het bestaansrecht, de waarde en het belang van de Cobra-beweging voor die nieuwe generaties steeds opnieuw zal moeten worden aangetoond. Ook schetst hij hoe het buitenlandprogramma hierbij helpt. Het buitenlandprogramma is bedoeld om nieuwe markten te creëren, omdat het museum niet

alleen constateerde dat daar mogelijkheden liggen, ook omdat de concurrentie in Nederland alleen maar toenam. Mennings spreekt van 'veel vissen in een kleine vijver'.

The new school-exponenten kijken niet alleen maar naar het heden of de nabije toekomst, de focus ligt verder vooruit in de tijd. En dan niet alleen op het niveau van de activiteiten en projecten, maar van de *gehele* organisatie. Ze weten dat de toekomstbestendigheid van de organisatie een fundamenteeler toekomstbeeld vraagt dan het hebben van een *activiteitenprogramma* en voldoende budget. Sterker nog: ze willen zich actief wapenen tegen de 'krachten' waaraan ze binnen hun omgeving worden blootgesteld en actief inspelen op de kansen (zie [hoofdstuk 2](#)). Voor hen is de vraag cruciaal hoe de culturele onderneming zich kan onderscheiden van concurrenten en een voordelige positie kan creëren en behouden, niet alleen nu maar ook op de langere termijn. Waarmee meteen de gedachte aan Peter Drucker zich opdringt.

 Ondernemers 2.0 zijn in feite steeds bezig met de drie bekende vragen van Drucker:

1. Wat *zijn* we nu voor onderneming?
2. Wat voor onderneming *worden* we als we op exact dezelfde voet doorgaan, zonder iets te veranderen? Hoe zien we er dan uit? Welke positie hebben we dan? Zijn we nog relevant? Bestaan we dan überhaupt nog?
3. En: wat *willen* we voor onderneming zijn?²⁰

2.0-ondernemers proberen zoveel mogelijk informatie over hun omgeving te vergaren (doelgroepen, andere aanbieders, financiers etc.) om op basis daarvan 'ontwerpkeuzes' te maken²¹.

²⁰ Swaim, The Strategic Drucker.

²¹ Osterwalder&Pigneur, Businessmodels.

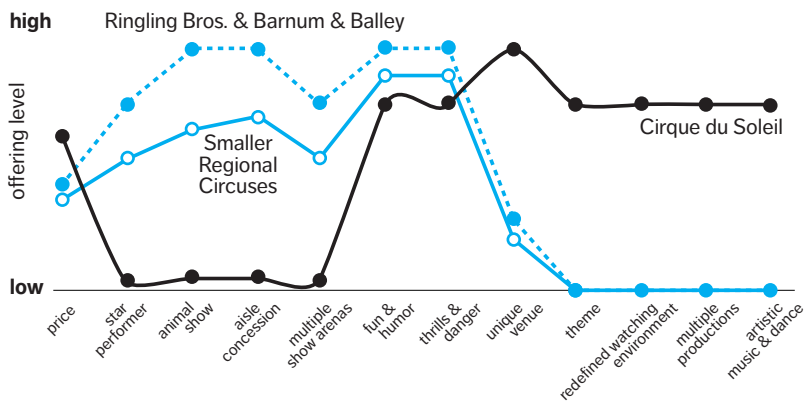
‘Non customer’

🔊 De 2.0-ondernemers zijn *veranderaars*, die de grenzen willen verleggen of de sector willen herdefiniëren om nieuwe markten te realiseren. Ze proberen zich op ‘Porteriaanse’ wijze te *differentiëren* van gelijksoortige instellingen binnen hun sector. Om iets van vrije, nieuwe ruimte te creëren in de vijver waar – als gesteld – reeds velen steeds nadrukkelijker vissen. Bijvoorbeeld met een aanbod dat zo enthousiasmeert dat bezoekers of klanten van directe concurrenten worden getrokken of misschien zelfs geheel nieuwe doelgroepen worden bereikt zoals mensen die normaal niet in een museum komen. Er zijn ook instellingen die de concurrentie zelfs *ir-relevant* proberen te maken, door ‘blauwe’, nog niet beconcurrerende ‘oceanen’ te vinden, die zo zijn bezongen in het gelijknamige boek van Kim & Mauborgne. Dit betekent feitelijk een heel nieuwe sector of discipline realiseren, zoals Cirque du Soleil volgens de genoemde auteurs heeft gedaan.

In het Handboek Cultureel ondernemen uit 2009 werd nog gesteld ‘dat de mate waarin een onderneming de concurrentie aan kan gaan met andere aanbieders en zich kan wapenen hiertegen door zich te positioneren, in sterke mate wordt bepaald door de structuur van de bedrijfstak waarin de onderneming opereert’. Deze gedachtegang klopt nog wel, maar dient inmiddels ook wat te worden genuanceerd; de interviews bevestigen dat de kansen van instellingen niet volledig of uitsluitend worden bepaald door de structuur van de ‘bedrijfstak’ waarin ze actief zijn. Sterker nog: het blindstaren op hoe de sector is gedefinieerd kan zicht op nieuwe markten troebelen.

📖 Iets wat Kim & Mauborgne in hun populaire studie *Blue Ocean Strategy* beschrijven. Volgens hen is heel veel studie doen naar de sector waarin je actief bent, je klanten, je toeleveranciers, je concurrenten (kortom: Porters competitive forces) niet noodzakelijk. Ze betwisten ook dat het veel zin heeft om naar je huidige klantenbasis te kijken wanneer je nieuwe markten wil bedienen. Hun redenering: ‘bevraag je huidige klanten en je krijgt hooguit *meer van hetzelfde*’. Ze advi-

seren niet alleen te kijken naar de groepen die nog geen klant zijn, maar ook naar alternatieven voor jouw product of dienst, dus naar andere sectoren, en te screenen welke voordelen die alternatieven hebben in vergelijking met jouw aanbod of dat van andere instellingen binnen jouw sector. Op deze wijze kun je nieuwe behoeften en nieuwe klantgroepen ontdekken en daarop inspelen met nieuw aanbod. Hun bekendste voorbeeld is Cirque du Soleil, dat bepaalde elementen uit een alternatieve sector *introduceerde* (het theater) en andere elementen uit het traditionele circusconcept *elimineerde* (waaronder de dieren en optredens van dure artiesten) en daarmee het circus opnieuw definieerde. Maar vooral – en hier draait het om – een nieuwe markt ontsloot van mensen die normaal nooit naar het circus gingen. Zogenaamde *non-customers* dus.



De ondernemers 2.0 hebben een fascinatie voor de ‘non-customer’, bijna in de traditie van Peter Drucker, die deze term muntte. Een van de meest wezenlijke vragen die ondernemingen zichzelf volgens Drucker moeten stellen is: wie zijn nog *geen* klant van ons en waarom niet? Hoe kunnen we die non-customer ook bereiken en aan ons binden?

Om de bezuinigingen te kunnen compenseren, wordt musea vaker en vaker geadviseerd te mikken op de 80% van de mensen die nog niet wordt bereikt. Natuurlijk kan het opvangen van bezuinigingen een goede reden zijn, maar voor 2.0-ondernemers is het bereiken

van de non-customer een *fundamentelere* kwestie dan het sluitend krijgen van de begroting. Zij redeneren anders en nemen als uitgangspunt dat zij zoveel mogelijk maatschappelijke waarde willen creëren. En die waarde wordt gecreëerd door publiek of mensen uit de doelgroep te bereiken. Door – zoals Erik Schilp hieronder betoogt – zichtbaar en relevant te zijn. Meer opbrengsten zijn dan geen doel op zich maar een gevolg.

- 🗨 Erik Schilp: 'The single most important entrepreneurial task of every museum is to make its story visible. The value of heritage is determined by its visibility and it therefore needs to be lived and touched. Visibility also creates relevance. Relevance is paramount for attracting funding and visitors. Maximum visibility cannot be achieved within the walls of the museum. It needs to be done in the public domain. The story needs to be out there, not just the museum name, a particular artefact or the collection. This is not about marketing or publicity. It is about changing the focus from a small and contained group of visitors to the larger audience of our society'²².

Entrepreneur?

Culturele ondernemers onderscheiden zich nog op een ander aspect: ze hebben grote *ambities*. Dingen op schaal brengen of groeien is ook iets waar de respondenten zich in herkennen. Ook hier weer: niet groeien om te groeien maar om meer missie-impact te realiseren en almaar beter te worden in wat je doet en waarin je je onderscheidt. Een vliegwiel op gang brengen, datgene perfectioneren waarin je wil excelleren, iets waarop we straks nog teruggekomen. Wat Mirjam van Praag betreft zouden we in dit soort gevallen beter kunnen spreken van *entrepreneurs* in plaats van ondernemers.

- 🗨 Mirjam van Praag, hoogleraar Ondernemerschap en Organisatie van de Universiteit van Amsterdam: 'In mijn droomdefinitie van ondernemerschap is het wel van belang dat er snel iets nieuws voortkomt uit zo'n bedrijf. Zo niet, dan vind ik zo iemand nog wel

22 Erik Schilp, The Ten Principles of Museum Entrepreneurship.

een ondernemer maar niet heel ondernemend. In dat verband wordt in Nederland vaak onderscheid gemaakt tussen ondernemer en entrepreneur. Entrepreneur staat voor de ambitieuze en succesvolle ondernemer, die met vernieuwende dingen bezig is en die op groei gericht is. Maar in het Engels is dit typisch Nederlandstalige onderscheid natuurlijk niet te maken'²³.

Die ambitie vindt zijn grondslag in een sterk vertrouwen in de kracht en toekomstbestendigheid van de organisatie. Overtuigd van hun toegevoegde waarde en onderscheidend vermogen grijpen 2.0-ondernemers kansen om meer mensen en meer impact te bereiken met beide handen aan. Ze zijn zich hierbij bewust van het feit dat ze moeten concurreren met anderen om schaarse hulpbronnen. Die strijd zullen ze ook gewoon aangaan. We haalden David La Piana in hoofdstuk 2 aan, die het aangaan van deze strijd als een *moreel imperatief* beschouwt, tenminste: wanneer dit *ethisch* gebeurt. Instellingen die niet zeker zijn van hun impact, effectiviteit, efficiëntie en onderscheidend vermogen kunnen dit wat hem betreft beter niet doen en het werk aan anderen overlaten.

Aannames

Wat de 2.0-ondernemers verder lijkt te kenmerken is dat ze allerlei aannames ter discussie stellen. Bijvoorbeeld dat het tonen van kunstwerken zich tot musea zou moeten beperken, of dat een museum zich niet zou lenen voor een combinatie van 'kunstinhoudelijk stevig varen in combinatie met 'Nick & Simon'. Of dat muziekles slechts voor 3% van de kinderen is weggelegd, die gesteund worden door hun ouders, en in principe is gericht op het ontwikkelen van talent etc. Of dat je je qua uitvoeringen zou moeten beperken tot zalen van maximaal 900 man/vrouw en niet te veel herhalingen van hetzelfde programma. Misschien is de kritiek die doorgaans vanuit de sector zelf op dit soort voorbeelden wordt geuit, een *bevestiging* van het gegeven dat de grenzen verschuiven. Of nog

23 www.managementscope.nl/manager/mirjam-van-praag/hoogleraar-ondernemerschap

beter: dat de genoemde instellingen nieuwe markten aanboren en zo maatschappelijk relevant en toekomstbestendig mogelijk willen zijn.

Onconventioneel

Het kan bijna geen toeval zijn: de gesproken respondenten scoorden hoog op een denkbeeldige schaal van 'onconventionaliteit' (of misschien gewoon originaliteit?). Ze lijken in ieder geval weinig last te hebben van gangbare definities van wat een culturele instelling in hun 'discipline' zou moeten zijn en hoe deze zou moeten functioneren. Ze hebben een enorme nieuwsgierigheid of *honger* naar verbeteringen, ze willen dingen anders doen.

- Q Wat te denken van een museum dat een virtuele *experience* lanceert voor mensen in andere landen, die het museum niet of niet eenvoudig kunnen bezoeken? Of een ander museum dat Nick & Simon verwelkomt en in samenwerking met hen een expositie lanceert? Of een muziekschooldirecteur die ervan overtuigd is dat kinderen juist zo snel mogelijk zouden moeten samenspelen in een echt symfonisch orkest, niet in de muziekschool, want daar komt bijna niemand meer, maar op school, in de grootste '*kansenwijken*'? Of een museum dat de wijde wereld intrekt, om daar *custom made* exposities in te richten, en daarvoor her en der werken mobiliseert, geld verdient, waarmee de *missie* in Nederland weer kan worden versterkt? Of een orkest dat ternauwernood aan de ondergang is ontsnapt, uitvoeringen en producties lanceert dat 'het een aard heeft' en onderzoekt hoe een investeringscasus (zoals gebruikelijk is in de filmsector) een adaptatie van het André Rieu-concept dichterbij brengt, met behoud van het DNA maar met meer inkomsten en toekomstbestendigheid als gevolg?

Alledaags of '*traditioneel non-profit*' is het allemaal bepaald niet.

Strategie

Waarin de 2.0-ondernemers zich van anderen onderscheiden is hun *strategische* benadering. Ze kiezen voor een duidelijk profiel en een *onderscheidende positionering* ten opzichte van andere instellingen binnen de sector. Een positionering die de instelling op de lange termijn een voordeel moet opleveren ten opzichte van andere organisaties en de *toekomstbestendigheid* moet waarborgen. Dat doen ze niet geforceerd of 'kunstmatig', maar vanuit een duidelijke, op de missie gebaseerde en 'doorvoelde' visie (wat Erik Schilp eerder een 'big idea' noemde). Deze visie vertalen ze in een strategie, die de volgende vragen beantwoordt: wat voor culturele onderneming willen we zijn, *welke unieke waarde* proberen we te leveren, voor wie *op welke unieke wijze* en met welke *resultaat*²⁴?

Strategie wordt op verschillende manieren gedefinieerd:

- 💬 Michael Porter, de autoriteit op dit gebied, stelt dat strategie in essentie gaat 'om wat je *niet* doet'. Hij stelt de volgende kenmerken centraal: een unieke waardepropositie vergeleken met andere organisaties, een onderscheidende, op maat gemaakte *value chain*²⁵, waarin heldere keuzes zijn gemaakt en bepaald is wat er niet wordt gedaan, activiteiten binnen de organisatie die op elkaar aansluiten en elkaar versterken, en als laatste kenmerk: continuïteit.
- 💬 David La Piana stelt: 'Competitive strategy is a pattern of thoughtful action through which an organization's leaders seek an increased share of limited resources, with the goal of advancing their mission'²⁶.

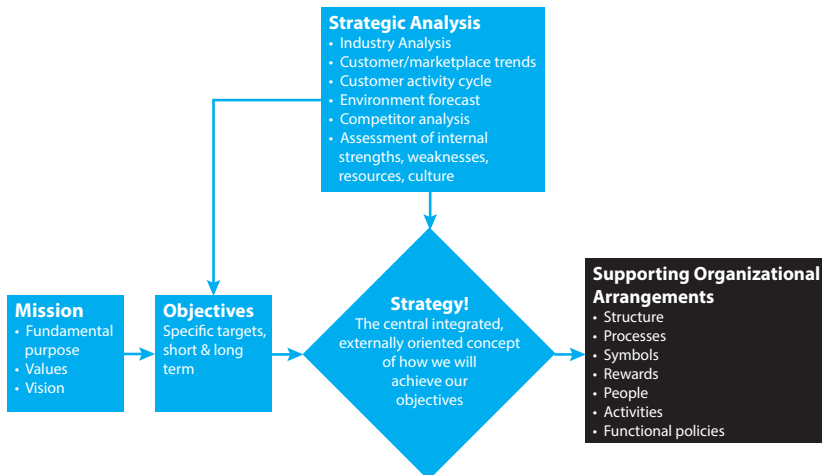
²⁴ Michael Porter, Competitive Strategy.

²⁵ Dit is waardeketen van Porter, die aangeeft welke activiteiten nodig zijn om het product/dienst aan de klant te leveren en de gewenste waarde te creëren. De activiteiten zijn onder te verdelen in primaire en secundaire activiteiten.

²⁶ David La Piana, Play to win.

🗣️ Marc Sniukas: Strategie is een concept dat duidelijk maakt hoe je je doelen wil realiseren, binnen de organisatie op heldere en duidelijke wijze is geïntegreerd en zich op de buitenwereld concentreert²⁷.

✂️ In het volgende schema van Hendrick, James en Frederickson (ontleend aan: Marc Sniukas, 'What is Strategy')²⁸ wordt de plaats van strategie als *verbindingsschakel* tussen de missie en doelstellingen van de organisatie *enerzijds* en de uitvoering binnen de organisatie *anderzijds* overzichtelijk weergegeven. Ook wordt duidelijk welke volgorde aanbevelenswaardig is bij de ontwikkeling van een strategie (van links naar rechts dus...).



Het maken van een strategie is zowel een inhoudelijk als creatief proces; op basis van de omgevingsanalyse en de sterkten van de organisatie kunnen allerlei beslissingen worden genomen over hoe de organisatie zich wil positioneren, met welke waardepropositie (in welke behoeften wordt voorzien en van wie) en met welke activiteiten. Van ontwikkeling tot realisatie van een strategie kunnen de volgende fasen worden onderscheiden²⁹:

²⁷ Marc Sniukas, What is Strategy?

²⁸ Marc Sniukas, What is Strategy?

²⁹ Marc Sniukas, What is Strategy?

1. Identificatie: wat is onze missie en wat voor (operationele) doelen kunnen we daaruit afleiden?
2. Diagnose: naar buiten en binnen kijken; wat zijn onze sterkten en zwakten, in welke omgeving zijn we actief, met welke krachten en ontwikkelingen hebben we te maken?
3. Conceptie: opties inventariseren en kiezen
4. Realisatie: uitvoering en prestatie meten.

De geïnterviewde organisaties hebben de doelen die ze willen realiseren uitgewerkt in een onderscheidende propositie voor hun klant of 'klanten', waarbij ze heel goed bepalen op wie ze mikken en in welke behoefte van deze klanten ze willen voorzien.

Q Enkele voorbeelden. Het **Leerorkest** wil kinderen voor wie muziekles niet gemakkelijk of vanzelfsprekend is, via een heel bijzondere *ervaring*, namelijk van meet af aan *samen spelen* in een symfonisch orkest en daarmee optreden voor publiek, bekend maken met en laten genieten van de mogelijkheid om zelf muziek te kunnen spelen. Op een door het Leerorkest '24-7' in bruikleen gegeven instrument. Geheel gratis.

Het **Van Gogh Museum**, wil met de Experience mensen in het buitenland die niet de mogelijkheid hebben het museum in Amsterdam te bezoeken, de kans geven om via een unieke digitale 3D-presentatie bijna letterlijk in het werk en het leven van de schilder te stappen en zo bekend te raken met en meer te leren over Van Gogh. Ralph Keuning van **Museum de Fundatie** wil inhoudelijk stevig varen met *top of the bill* exposities, maar daar horen wat hem betreft 'Nick & Simon ook bij'. Mensen het museum in krijgen voor wie dat niet normaal of vanzelfsprekend is, vraagt wat hem betreft om meer dan *marketing*. Hij wil met een herkenbare programmering niet alleen de 'veelgebruikers' bereiken maar ook de meer *unusual suspects*.

Keuzes

Het maken van keuzes is essentieel. Die keuzes doen zich voor op allerlei momenten en op allerlei niveaus binnen de onderneming. Een fundamentele vraag is bijvoorbeeld wie je wel en niet wil bereiken, 'iedereen bereiken is niemand bereiken'. Wat wil je wel en niet bieden aan je geselecteerde doelgroepen? Welke activiteiten wil je wel en niet ontplooiën om in die behoefte te voorzien? Hoe moet je de marketing & communicatie inrichten, welke keuzes maak je daarin? En met welk financieringsmodel wordt gewerkt?

💬 'Durf te kiezen!... Edwin van Huis van Naturalis werkt aan een nieuw natuurhistorisch museum dat het huidige moet vervangen. Het nieuwe concept is gebaseerd op één *big idea*: 'Wow, natuur is geweldig!', dat overal in terug moet komen. Ook koos Naturalis één doelgroep: gezinnen. Niet dat andere bezoekers niet welkom zijn, maar volgens Van Huis stelt een museum dat probeert om alle bezoekers tevreden te stellen uiteindelijk iedereen teleur. Keuzes maken betekent in de visie van Van Huis iets anders dan minder aanbieden. Geïnspireerd door de theorieën van Jane Jacobs over een levendige stad, wil hij bezoekers voor iedere plek in het museum tenminste tien redenen geven om daar te zijn, zodat het museum echt tot leven komt'³⁰.

Uitvoering

🚩 Bij 2.0-ondernemingen is de uitvoering ingericht en afgestemd op de onderscheidende positie die men wil innemen of bereiken. Anders gesteld: de activiteiten die binnen de organisatie worden ontplooid zijn gericht op datgene waarin de organisatie zich wil onderscheiden en in wil uitblinken. En die activiteiten zijn voor het bereiken van die doelstellingen en de gewenste onderscheidende, toekomstbestendige positie in hun aard ook heel geschikt. Activiteiten die daaraan niet bijdragen, worden niet of niet meer gedaan.

30 Bron: Martijn van der Heijden, Het Museum van de toekomst brengt mensen en ideeën bij elkaar.

Ook hier worden keuzes gemaakt en *geen* compromissen gesloten. Zie bijvoorbeeld Ralph Keuning, die in hoofdstuk 4 stelt: ‘...ik ben van de school die zegt: je moet volstrekt gefocust blijven, je moet heel goed worden in dat primaire proces. Nou dat primaire proces dat is helder: wij laten kunst zien aan iedereen, dat willen we, al het andere is onzin en dat doen we dus ook niet’.

Wat ook opvalt is dat de 2.0 onderneming zich specialiseert in die activiteiten die cruciaal zijn voor het realiseren van de strategie. Op deze wijze wordt men namelijk steeds beter en efficiënter. Als het goed is, is de uitvoeringsorganisatie van een onderneming met een unieke positie ook duidelijk te onderscheiden van de uitvoeringsorganisatie van andere – ‘grijze’ ondernemingen. Hiermee is wat een onderneming doet ook niet zo makkelijk om te kopiëren of na te doen³¹.

Je kunt bij wijze van spreken het Leerorkest nadoen door lessen op scholen aan te bieden en kinderen te laten spelen in een symfonisch orkest. Maar of je dat ook op de schaal, met de kwaliteit, efficiency en tegen de kosten kan doen die het Leerorkest inmiddels kan, is maar zeer de vraag. De dienst of het product kan misschien worden gekopieerd, maar de uitvoeringsorganisatie niet *één-twee-drie*. Andere organisaties kunnen de voorsprong die het Leerorkest hierin heeft opgebouwd, niet zomaar even inlopen. De activiteiten die het Leerorkest ontplooit, onderscheiden zich namelijk duidelijk van die van andere instellingen, zoals bijvoorbeeld de traditionele tegenhanger, de muziekschool.

Q De lessen vinden plaats op school in plaats van de muziekschool. Het Leerorkest heeft speciale leermethoden en muziekstukken ontwikkeld die het mogelijk maken dat kinderen die nog niet kunnen spelen binnen korte tijd kunnen meedoen in een symfonisch orkest. De vakdocenten van het Leerorkest zijn erop geselecteerd en getraind om les te kunnen geven aan meer kinderen tegelijk, die deel uitmaken van een orkest. Zij kunnen dit orkest klaarstomen voor

31 Zie Porter, Rangan.

het geven van uitvoeringen. De uitvoeringen voor groot publiek zijn namelijk een ander belangrijk onderdeel in het unieke activiteitenpakket van het Leerorkest. Optreden vergroot niet alleen het plezier van kinderen, ze krijgen er ook trots en meer zelfvertrouwen van. En: de lessen vinden niet plaats op de muziekschool, maar 'gewoon' op school, *tijdens* lestijd. Niet op elke school maar alleen scholen in geselecteerde kansenvijeken, waar de kinderen zijn te vinden die met regulier muziekonderwijs niet worden bereikt. De samenwerking met scholen en het bestendigen van die samenwerking is dus van groot belang. Waar de kinderen op de muziekschool een eigen instrument moeten bezitten, krijgen de leerorkestkinderen *gratis* en '24-7' een instrument in bruikleen. Dit instrument wordt onderhouden en verstrekt door het speciaal hiertoe opgerichte Instrumentendepot.

- Q Hetzelfde geldt voor de organisatie van de Fundatie, die is toegespitst op het in rap tempo ontwikkelen en realiseren van exposities, wel drie keer per jaar, volgens de sandwichformule.

Vliegwiel

De unieke propositie en de unieke dingen die in het kader van de uitvoering worden gedaan, brengen als het goed is een vliegwiel op gang, waarmee het concept, de unieke positie en efficiëntie van de culturele onderneming continu wordt versterkt.

- James Heskett spreekt van *works of beauty*, Michael Porter heeft het over spaken in een wiel die niet alleen elkaar versterken maar er ook voor zorgen dat het wiel de juiste richting op gaat.³²

Bij een uitgekiende, goed functionerende strategie, versterken de onderdelen binnen de organisatie elkaar zodanig dat alles klopt; het uurwerkje waar we het eerder over hadden. De doelgroepen lijken zichzelf uit te selecteren, de organisatie wacht niet alleen tot

32 Heskett, Competitive Strategy, in: Strategic Tools for Social Entrepreneurs, Porter, Competitive Strategy.

het publiek zichzelf meldt maar communiceert op actieve wijze het ‘verhaal’ en datgene waarin men zich onderscheidt. Het verdienmodel voorziet in de ontwikkeling en uitvoering van aanbod waarop het publiek en stakeholders zitten te wachten, de organisatie en uitvoering is zodanig dat de veel wordt gerealiseerd, op een hoog kwaliteitsniveau, maar met zo beperkt mogelijke middelen. Het zijn min of meer uitgekende lopende banden, zoals Kasturi Rangan stelt, waar sprake is van specialisatie en focus.³³

Financiering

Om nog te belichten hoe elk onderdeel binnen de organisatie het centrale concept kan versterken, wordt tot slot van dit hoofdstuk nog ingezoomd op het onderwerp *financiering*. Wat opvalt is dat de verdienmodellen die de geïnterviewde organisaties hebben gekozen en verder proberen te ontwikkelen zorgvuldig en bewust zijn gekozen (net als de andere ondersteunende functies, als marketing, ontwikkeling van aanbod, governance etc.). Bij wijze van contrast: ze harken niet het geld binnen dat ze maar kunnen mobiliseren, ongeacht welke bron. Ze schieten niet met hagel en zijn al helemaal geen liefhebber van ‘ijsschotsspringen’. Hoe moeilijk is het aanleggen van een toekomstbestendig model ook is: ook op dit onderdeel zoeken ze naar een optimum, oftewel een uitgekende keuze van bronnen en uitgekende balans voor wat betreft de ‘mix’ (percentage subsidie en eigen inkomsten, gespecificeerd naar publieksinkomsten). Of eigenlijk nog naar meer dan dat.

Het Van Gogh Museum, het Metropole Orkest en Museum de Fundatie zien een belangrijk doel in het bereiken van zoveel mogelijk – door de betreffende organisaties gespecificeerd – publiek. De publieksinkomsten die zij genereren vormen ook een belangrijke pijler in hun verdienmodel, zo niet de belangrijkste (en als dat niet zo is, zoals bij het Metropole Orkest, streeft men ernaar dit percentage substantieel te verhogen). Een respondent constateert – ik denk terecht! – dat bronnen als het mecenaat en sponsoring niet

33 Rangan, *Lofty Missions Down to Earth Plans*.

de hoge verwachtingen hebben kunnen inlossen, die de sector en de overheid ten tijde van de eerste overheidsbezuinigingen wel had. Het lijkt niet alleen lastig activiteiten te financieren met *geefgeld*, de vraag is ook of deze bronnen wel helpen toekomstbestendig te worden en het gewenste optimum te bereiken. Zoals in het Handboek Cultureel Ondernemen al werd gesteld, kunnen met *geefgeld* ook niet zo makkelijk kostenstijgingen worden opgevangen en zitten er nog andere belangrijke nadelen aan zoals ‘grilligheid’ en andere nadelen die in hoofdstuk 2 zijn genoemd.

De organisaties die goed zijn in het genereren van publieksinkomsten, doen dit dus niet uit overwegingen van opportuniteit, of omdat dit door anders financiers wordt toegejuicht. In het licht van hun concept en positionering is het optimaliseren van de publieksinkomsten de kans om het vliegwiel verder op gang te brengen en daarom voor hen van het grootste belang. Het percentage publieksinkomsten is een belangrijke graadmeter voor succes, tenminste: voor die organisaties die zoveel mogelijk publiek willen bereiken, met een kwalitatief hoogwaardig aanbod. Deze inkomstenbron houdt de organisaties ook *scherp*, men merkt het namelijk direct aan de opbrengsten wanneer aanbod niet of minder goed in de smaak valt. Publieksinkomsten zijn ook in een ander opzicht goed: er kunnen *meeropbrengsten* mee worden gecreëerd die weer kunnen worden geïnvesteerd in de missie, of sterker nog: het ontwikkelen en lanceren van nieuw aanbod. Daardoor kan weer nieuw publiek worden getrokken, en – als het goed gaat! – weer nieuwe opbrengsten worden gegenereerd, enzovoort. Met andere bronnen is dit in zijn aard veel moeilijker of onmogelijk. En *last but not least*; publieksinkomsten lijken in vergelijking met andere bronnen ook ‘betrouwbaarder’ en het best vernieuwbaar.

Dat dit ophogen van de eigen inkomsten niet eenvoudig is, kwam ook al aan de orde en zal verder worden belicht door de respondenten zelf in hoofdstuk 4. Ze hebben te maken met grenzen aan de capaciteit en kunnen – zoals we bij het Metropole Orkest zagen – niet altijd verdere efficiencylagen doorvoeren, ze hebben te maken met stijging van de kosten, een prijs die niet veel verder kan worden

opgehoogd en tegelijkertijd wil men niet losgezongen raken van het eigen 'DNA' en de missie van de organisatie, *het centrale kompas*. Men moet dus vindingrijk zijn. De een is naar het buitenland gegaan. Nieuwe markten exploreren en bedienen. De ander genereert middelen met een nieuw medium: de Experience. Weer een ander zoekt naar een concept à la André Rieu en zoekt investeerders om dat model verder te kunnen ontwikkelen.

Een ander opvallend punt: de overheidssubsidie die de organisaties krijgen wordt volgens een strikt principe ingezet voor het dekken van de vaste kosten. *Vaste kosten* worden dus *niet* met *flexibele inkomsten* gedekt. Een uitzondering op het voorgaande vormt het Leerorkest: dit orkest heeft geen publieksinkomsten, voorts kan de doelgroep waarop men mikt (kinderen in *kansenwijken*) geen hoge eigen bijdrage bekostigen. Het ideale, beoogde model voor deze organisatie is 60% subsidie – waar het Leerorkest in de nieuwe Kunstenplanperiode op mikt – aangevuld met bijdragen van sponsors, fondsen en donateurs (niet alleen van geld maar ook van instrumenten). Het moge duidelijk zijn, dat voor deze organisatie het creëren van 'vet op het bot' in zijn aard veel lastiger is dan voor de andere geïnterviewde instellingen.

4 VIJF INTERVIEWS

In dit hoofdstuk zoomen we verder in op de praktijk. Beschouwingen zijn leuk, maar hoe culturele ondernemers in de praktijk vorm en inhoud geven aan hun concept is waar het om draait. In het nu volgende, volgen interviews met vijf 'ondernemers' in de cultuur. De bedoeling is om met deze respondenten een inspirerend beeld te geven van wat er allemaal mogelijk is. En: dieper in te gaan op hoe zij dingen in de gegeven context aanpakken. Deze respondenten zijn niet zomaar gekozen. Het zijn voorbeelden van 2.0-ondernemingen.



‘Ik vind dat een museum gevuld moet zijn met mensen en bij voorkeur ook een zo divers mogelijk geschakeerd publiek...’

Ralph Keuning, directeur Museum de Fundatie³⁴

Museum de Fundatie is onder leiding van Ralph Keuning van 30.000 naar meer dan 300.000 bezoekers uitgegroeid. Hij heeft daarbij niet alleen Zwolle maar de hele regio *in de picture* geplaatst. Volgens Ralph Keuning moet de Fundatie een plek zijn voor iedereen, niet alleen voor de *veelgebruikers* met de museumjaarkaart. Met denken in doelgroepen en een daarop geënt marketingverhaal alleen red je het volgens hem niet; het begint met je aanbod. En hier komt zijn sandwichmodel om de hoek kijken: stevig inhoudelijk varen, kunstinhoudelijk *top of the bill* presteren, met kunst die ergens over gaat, maar er tegelijkertijd ook zijn voor een breed publiek. En ‘dan

³⁴ Interview is afgenomen op 29 juni 2016 in Museum de Fundatie in Zwolle.

horen Nick & Simon er ook bij'. Een groot deel van de inkomsten van het museum bestaat uit recettes, bijna twee derde van de totale inkomsten behoort tot de categorie eigen inkomsten. Cultureel ondernemerschap is volgens Ralph Keuning echter veel en veel meer dan dat. Ralph Keuning vertelt over het creëren van een omgeving en het dienen van de belangen van die omgeving, het bereiken van de 'non-customer', de plaats van kunst in de maatschappij en het runnen van een culturele onderneming.

Culturele onderneming

Een traditionele non-profit organisatie en een culturele onderneming: wat zijn de belangrijkste verschillen volgens jou?

'Dat is best een lastige. We leven eigenlijk in een heel dynamische tijd als het gaat om die culturele organisaties. Je hebt bijna geen echte archaische, oude culturele organisaties meer. Maar als je het in een notendop zou willen zeggen: op het moment dat je geen functionele relatie aangaat met de wereld om je heen, en alleen geld van je omgeving verlangt om je eigen ivoren toren te financieren, dat is de *old school*. Die had je vroeger wel, dat klopt wel. Die zie je – ik zou bijna zeggen godzijdank – haast niet meer terug. Iedereen snapt dat ie zich dient te verhouden. Maar dat dienen te verhouden lijkt wel alsof dat een kunstje is, nee *je verhoudt je!* Het is een feit. En dat feit moet je ook onder ogen zien, daar moet je mee werken. Dat is ook een belangrijk deel van je bestaansrecht maar ook de lol van het cultureel ondernemen.'

Oplossing voor de omgeving

Ralph Keuning gaat dieper in op de rol en taak van de cultureel ondernemer.

'Als je het heel goed doet breng je als museum heel veel inhoud in je eigen omgeving. Maar je bent ook een oplossing voor problemen in je omgeving. Dat kan heel basaal zijn. De binnensteden lopen leeg, wij zitten hier aan de rand van de binnenstad van Zwolle. Die vele

mensen die ons bezoeken komen voor een belangrijk deel van ver buiten Zwolle. De gemiddelde bezoeker van Museum de Fundatie komt uit de provincie Noord-Holland of de provincie Zuid-Holland, dat is de helft van ons publiek. Die mensen blijven een hele dag hier en die gaan de stad in, die gaan daar dingen doen, maken die stad levendig, die geven ondernemers de kans om hun nering te doen. Dat is één aspect. Het andere aspect: dit is een gemeenschap. Zwolle is een Hanzestad, een oude Hanzestad. Een merkwaardige plek van historische, conceptuele continuïteit, want zoals ze in de Hanzen hun geld verdienden met productie, internationale handel en internationale dienstverlening op hoog niveau, doen ze dat nu nog steeds. Met het midden- en kleinbedrijf, vaak familiebedrijven. Dit is een heel geprononceerde omgeving, waarin zo'n museum – met een internationale collectie, internationaal gericht, met een hoog ambitieniveau, op Nederlands topniveau presterend met de tentakels ook naar buiten – past als een handschoen. Alleen dat verhaal moet je wel vertellen.'

Diepere lading duiden

'En het is wel de taak van de cultureel ondernemer om dat verhaal te vertellen. Want daarbuiten zijn ze hartstikke blij met je, maar je moet wel aangeven waarom. Wat de diepere lading is. Het is natuurlijk enorm interessant als je wordt omhelst door de gemeenschap waar je bent en waar je ook door gesubsidieerd wordt. Wij worden door de stad en de provincie gefinancierd, de provincie is onze belangrijkste subsidiegever. Je moet ook van de stad en de provincie *willen* zijn'.

En dus ook een bijdrage willen leveren aan de realisatie van de ambities van de stad en de provincie?

'Ja, kijk bijvoorbeeld maar naar dat streven van de provincie Overijssel. Overijssel als die grensprovincie, die aan de ene kant grenst aan de noordelijke rand van de Randstad en aan de andere kant grenst aan Duitsland. Wij kunnen helpen bij de positionering, omdat wij ook over die grens gaan. Ik heb jaren in Berlijn gewoond, mijn specia-

lisme is Duitse kunst, dus het is niet zo verwonderlijk dat er in ons programma veel aandacht wordt gegeven aan kunst uit Duitsland, maar dat is ook functioneel. Gezien de geografische ligging van de provincie en van deze stad.... Dan spreek je dezelfde taal, dan ben je met hetzelfde bezig. En daar wordt dat cultureel ondernemerschap interessant. Dus je moet echt *willen* en duidelijke plannen hebben, goede plannen. Dan word je gedragen’.

Maatschappelijke relevantie

Publieksbereik en de recettes die daarmee gepaard gaan, zijn dat voor jou belangrijke indicatoren voor maatschappelijke relevantie?

‘Ja en nee. Ja omdat een museum – vind ik – gevuld moet zijn met mensen, en bij voorkeur ook een zo divers mogelijk geschakeerd publiek, uit binnen- en buitenland, jong en oud, gestudeerd en meer op de handen en op praktisch werk gericht. De mix heb je nodig, want een museum is een plek voor iedereen. Maar het is ook een plek van uitwisseling, een plek waar elites van harte welkom zijn maar bij voorkeur ook geconfronteerd worden met andere elites, met andere meningen en met andere gedachtes. Dat zit in het programma maar dat moet ook bij de mensen zitten. Dat meet je wel een beetje af aan publieksaantallen natuurlijk, dat meet je af aan de manier waarop er over je gepraat en geschreven wordt, in hoeverre zit je voorin discussies, voorin debat, lokaal, maar ook nationaal en misschien zelfs wel eens internationaal. Dat zijn allemaal dingen die wel belangrijk zijn.’

Scherpst van de snede

Je wil graag op het scherpst van de maatschappelijke snede opereren.

‘Kunst hoort daar te zijn. En wij als podium voor die kunst zijn daar dan ook. Sinds de romantiek, sinds de 19^e eeuw, is de kunst autonoom geworden en heeft de kunst een buitenpositie gekregen. Werd kunst niet meer zo direct ingeschakeld door machthebbers

of door mensen die macht ambieerden, om hun ambities mogelijk te maken. Heel veel kunst die we in onze museumzalen hebben hangen, van voor de romantiek, is in feite propagandakunst. Dit is Zwolle, de stad van Thorbecke, de stad van de man die zei: 'de staat heeft geen smaak'. Dat is natuurlijk een redelijk ellendige opmerking, stel je voor dat de farao's geen smaak hadden gehad, of de successievelijke pausen geen smaak hadden gehad en al die koningen en keizers geen smaak hadden gehad: dat is natuurlijk behoorlijk ingewikkeld wat je dan aan mooie kunst had gemist. Ik vind dat kunst zijn maatschappelijke rol weer hoort te krijgen. Dat is aan de ene kant een beweging die kunstenaars maken, en die maken ze ook. Kunst kiest maatschappelijke thema's en is enorm geïnvolveerd in het hier en nu. Het is een buitengewoon interessant kunstklimaat. Maar ik vind ook – en dat is de andere kant – dat die overheden, andere machthebbers, Europa zijn rol weer moet pakken en moet zien dat je met kunst in de hoofden van mensen kan komen en behoorlijk abstracte ideologieën kan uitleggen op een manier dat mensen daar ook een gevoel bij krijgen'.

Branding

Toen je aantrad was het museum 'gezandstraald', maar moest ook weer worden opgebouwd. Je hebt heel duidelijk gekozen voor een bepaald concept: kun je daar iets over vertellen?

'Toen ik kwam lag er een concept waarover echt was nagedacht. De branding was het museum voor de privéverzameling, een soort verzamelaarsmuseum. Het was op zich wel een interessante branding maar in de wereld van de Getty's, de Guggenheims, de Kröller-Müllers en de Boijmans van Beuningen leek het mij wat lastig om dit grote verzamelaarsthema te verankeren in Zwolle. Ik heb naar de collectie gekeken, natuurlijk ook al voordat ik solliciteerde op deze baan. Daar zit zoveel kwaliteit in dat je hier eigenlijk een heel klassiek museum van kan maken, een museum met een verzameling die heel erg veel aangrijpingspunten biedt om een mooi tentoonstellingsprogramma op te baseren. We hebben topkunstenaars in

onze collectie, bijvoorbeeld een Marini, Turner, Canova, Van Gogh, een heleboel solitair topwerk dat er eigenlijk om smeekt om omgeving te krijgen’.

Van iedereen

‘Daarnaast vond ik het vanaf het begin heel belangrijk – er zijn 3,5 miljoen museumbezoekers en 13,5 miljoen niet museumbezoekers – dat Museum de Fundatie van iedereen is. Dat kan je dan heel vaak zeggen en voor iedereen reclame gaan maken, maar het wordt natuurlijk veel interessanter als je ook gaat *programmeren* voor mensen die echt een rode loper nodig hebben om een museum binnen te komen. Dat *doen* we, dat hebben we *gedaan*. De eerste tentoonstelling waar we daar echt een enorm succes mee hadden was de overzichtstentoonstelling van de schilder Jeroen Krabbé in 2008... Daar zijn ontzettend veel mensen op afgekomen die nog nooit in een museum zijn geweest. En zo hebben we een hele reeks van dat soort tentoonstellingen gedaan. De 55 mansgrote portretten die Marte Röling van haar overleden man Henk Jurriaans had gemaakt, hebben we allemaal hier gehad, dat was een groot monument van liefde, wat door iedereen wordt begrepen, ook door niet kunstkenners.’

Profiel

‘Dus een kunsthistorisch programma, programma voor een breed publiek en ook stevig inhoudelijk varen, dat is het scherpst van de snede verhaal. We hebben John Heartfield laten zien, George Grosz, Republiek van Weimar-kunstenaars die echt daar in de frontlinie stonden, antifascistische kunstenaars. We hebben een stevige tentoonstelling gehad die samengesteld is door Hans den Hartog Jager, ‘Meer Macht’, over machtsambities die kunstenaars kunnen hebben of het commentaar wat kunstenaars leveren op macht, de manier waarop ze daarmee omgaan. Enorm heftig, dat heeft ook veel discussie losgemaakt.’

In jouw benadering heb je het vaak over wat ik nu even noem de 'non-customer'. Een belangrijke vraag lijkt te zijn: waarom bereiken we die nog niet? Is dat een belangrijke rode draad in jouw aanpak?

'Ja, en dat is eentje die blijft ook heel erg moeilijk. Je ziet dat succesvolle tentoonstellingen vaak heel goed lopen doordat daar grote namen uit de kunstgeschiedenis in zitten, en je daar die 3,5 miljoen museumbezoekers in grote mate mee krijgt. Daar zitten dan altijd heel prominent die 1,2 miljoen museumjaarkaarthouders bij, dat zijn de echte *veelgebruikers* die ook je aantallen opstuwten. Je kunt dat heel goed illustreren aan de hand van zo'n Nick & Simon-project. Dat liep gelijktijdig met Turner, tot nu toe ons best bezochte tentoonstelling met 120.000 bezoekers. Nick & Simon heeft redelijk wat bezoek parallel daaraan opgeleverd, maar wat er vooral gebeurde was dat ouders die normaal gesproken alleen naar Turner waren gekomen en hun tienerkinderen thuis hadden gelaten, nu hun kinderen hebben meegenomen. Dat konden we gewoon constateren. Toen kwamen ze wel, je kon het gewoon zien. Die gingen naar Nick & Simon, maar die gingen ook naar Turner. Het is dus op die manier, op een bijna terloopse manier mensen verleiden. Ervoor zorgen dat het leuk is'.

Ralph Keuning wijst naar het gigantische raam waar je vanuit de museumbar uitzicht hebt op het centrum van Zwolle.

'Ik wilde heel graag een raam in die nieuwbouw. De attractiewaarde van zo'n raam van 65 vierkante meter, waar je dan aan een bar zittend over die stad kunt kijken, is groot. Ook voor mensen die helemaal niets aan kunst vinden is dat leuk. Ik ben heel erg aan het nadenken over strategieën om het museum ook eens gratis toegankelijk te maken. Zonder dat het je *business model* aantast, maar wel dat je mensen gelegenheid kan geven voor de vluchtige kennismaking. Dat gaan we ook echt doen, kijken of we daarvoor mogelijkheden kunnen creëren. Dat is allemaal vreselijk interessant.'

Sandwich

Kun je nog wat meer vertellen over de sandwichformule?

‘Als je de pretentie hebt dat je er voor iedereen bent, dan moet je dat ook doen. Dan moet je ook je best doen om in je aanbod een handreiking te doen. Daarom ging bij mij ook de vlag uit toen Nick & Simon ons 2,5 jaar geleden benaderden met dat waanzinnige project van ze. We hadden hier Nick & Simon en hele goede kunst, onder andere ook David Bade, helemaal te gek. Dat is de ene kant, dat je het in je eigen huis binnenhaalt en de combinaties zoekt waardoor mensen ook verrast worden. Andere aspect is dat we ook naar buiten gaan. We zijn sinds 2009 ieder jaar aanwezig op Lowlands met grote beelden... Met die samenwerking kietel je ook een ander publiek. We hebben ook satellietvestigingen – *Fundatie Fusions*, dat zijn eigenlijk mini-musea op locatie – in een paar stadhuizen hier in de provincie, bijvoorbeeld in Hardenberg en Nijverdal. Maar we zitten hier ook op een ROC, een joekel van een ROC, met veertien-duizend kinderen die iedere dag langs onze muur lopen waar wij onze kunst hangen. Dat is enorm leuk.’

Ralph Keuning vat het nog eens samen:

‘De prikkeling, het discours, ik denk dat dat spannend is, het mag nooit gemakzuchtig zijn, het moet altijd op het scherpst van de snede zijn, maar door horen Nick & Simon ook bij’.

Helder geformuleerde lijn

‘Wat je ziet is dat de musea die heel geprononceerd programmeren, het goed doen. Dat zijn helemaal niet musea die allemaal volgens die sandwichformule programmeren. Het gaat om consequent op een helder geformuleerde lijn zitten. Dat je aandacht geeft en zorg besteedt aan je marketing, zodat het verhaal ook helder is. Dat zorgt ervoor dat mensen naar je verhaal komen kijken. Dat is wel wat ik heel erg merk hier, wij hebben een stampubliek dat hier drie keer per jaar komt. We wisselen eigenlijk drie keer per jaar grosso modo, dan komt er weer een nieuwe sandwich in, dan komen ze weer. En ik kom ze ook tegen. En dan praten we erover. Dat is heel

leuk. En ik merk dat *mijn* bezoekgedrag ook zo is. Er zijn musea waar ik vaak kom. Omdat ik hun lijn in programmering interessant vind. En omdat ik me dan ook heel graag laat verrassen door dat wat ik nog niet zo goed ken.'

De sector

Hoe gaat het met de sector en het ondernemerschap?

'De museale sector gaat heel goed in Nederland, die is *booming*. Dat is ongelooflijk. Zie de wederopstanding van het Museumplein als de culturele hot spot in Nederland, maar ook de hele reeks andere culturele hotspots die er zijn. Zo'n Haags Gemeentemuseum, dat het ene geweldige project na het andere programmeert, maar ook Jeroen Bosch in Den Bosch, David Bowie in Groningen. Het gaat tot in Maastricht aan toe. Het is enorm interessant om te zien hoe een aantal musea, dat is natuurlijk een soort van voorhoede waartoe ik de Fundatie ook reken, zo geestrijk programmeert. En het op een goede manier onder de aandacht weet te brengen. En elkaar in een hele mooie beweging voortdurend stimuleert om nog beter te worden. Het Nederlandse museale landschap vind ik uitmuntend.'

Cultural Governance

Dus voor een klein land doen we het goed?

'Ik denk zelfs dat een aantal dingen hier heel goed zijn gegaan. Ik werkte in het Kröller-Müller museum toen het nog Rijksmuseum Kröller-Müller was. Ik heb meegemaakt dat het verzelfstandigde en een stichting werd. Het Kröller-Müller behoorde bij de eerste vier rijksmusea die verzelfstandigden. Dat was natuurlijk een experiment. Een belangrijke vraag was: hoe gaan we dat doen? We hebben gekozen voor zo'n stichtingsmodel, een commissarissen-model met een directeur-bestuurder en een raad van toezicht op enige afstand. Een raad van toezicht niet politiek gestuurd, maar met leden die dat zonder last van ruggespraak twee keer vier jaar doen. Heel veel musea hebben dit model overgenomen, dit museum

ook. Dit museum was in oorsprong een afdeling van de provincie en is in 2004 ook volgens dat model verzelfstandigd. Dat model werkt ontzettend goed. Die directeur-bestuurder kan echt iets, het feit dat je je plannen voor vier jaar maakt geeft ook een heel mooi lange-termijnperspectief. De afstand tot de werkgever, tot die raad van toezicht, is ook een hele goede. *Cultural governance* werkt daarin ook heel goed, het is volkomen helder waar je bevoegdheden liggen en hoe er gekeken, gecontroleerd en begeleid wordt. Het is natuurlijk allemaal nog recente geschiedenis, we praten midden jaren '90 dat die verzelfstandigingen op gang kwamen, maar ik denk dat we als sector kunnen concluderen dat dit model enorm goed werkt.'

Zijn er ook nadelen?

'Ik zie wel één nadeel, en dat is wel een belangrijke. Het gaat dan om de profilering van individuele instellingen. Er is geen sprake van regie. Dat hoeft geen nadeel te zijn op het moment dat de middelen voorhanden zijn. Maar stel dat je in bezuinigingssituaties de taken moet verdelen, en moet gaan kijken *wie* doet nou precies *wat*, dan zijn de mogelijkheden tot afdwingen door een overheid, die vaak het enige verbindende element is tussen die instellingen omdat ze allemaal een beetje geld van die overheid krijgen, wat beperkt. Wat je moet verhinderen is verdubbeling, economisch beroerde verdubbeling'.

Hoe werkt het model bij jullie?

'We hebben net een grote wisseling gehad in de raad van toezicht. Een aantal nieuwe leden is benoemd. Dan word je even getest, werken je profielen? We hebben nu een paar vergaderingen gehad, dat gaat heel goed... Er ligt een taak voor het museum om de raad van toezicht op een manier mee te nemen in de processen die recht doet aan diens rol op afstand. Je moet ervoor zorgen dat de raad van toezicht ook echt zijn rol kan spelen. Dus goed informeren, goed het gesprek zoeken. Goed de expertise binnen zo'n raad van toezicht benutten, dat helpt enorm. Dat gaat bij ons heel goed. En ik weet van heel veel collega's dat dit bij hen ook uitstekend loopt.'

Slagvaardig en compact

'We zijn qua organisatie maar een heel klein beetje gegroeid ten opzichte van de organisatie die hier stond toen ik kwam, de 30.000 bezoekers-organisatie. We hebben een hele platte organisatie, met maar twee echte leidinggevendenden, dat is het hoofd bedrijfsvoering en dat ben ik. En we hebben heel veel projectcoördinatietalent in de organisatie. Er zijn lijnfunctionarissen die daarnaast ook projecten coördineren. Ik zeg met nadruk: het zijn coördinatoren en geen leiders, het hoofd bedrijfsvoering en ik houden de centen in de gaten, wij zijn de thesauriers van deze organisatie. De projectcoördinatoren coördineren de projecten. Soms zijn dat *stand alone* projecten, soms zijn dat projecten waarin een kunstenaar als geestelijk vader of moeder, of een gastconservator, actief is. Wij hebben ook een vrij forse kring van mensen – inofficiële medewerkers – die wij zo nu en dan invliegen. Dat zijn mensen die zich verhouden tot ons programma, die daar ook echt iets van vinden, die zich hier ook thuis voelen. Niet alleen omdat het ontzettend leuk werken is in deze organisatie, wat ook echt zo is, maar ook omdat ze snappen wat de grote lijn in de inhoud is..... Wij zijn een *vliegdekschip*, thuishaven voor mensen die in – en uitvliegen en die wat bij ons achterlaten. De ideeën-generator moet ook van buiten gevoed worden. Dat hebben we ook heel precies op deze manier gedaan. Dat geeft enorm veel vrijheid in het vormen van je programma, in het uitdokteren van je sandwich.'

Ralph Keuning vervolgt: 'We zijn lenig, de club die hier werkt heeft een mooi divers geschakeerd pakket, daarom hebben we heel weinig verloop in de afgelopen negen jaar. We besteden veel aandacht aan de kwaliteit van onze organisatie. En willen onze organisatie ook heel compact houden.'

Financiering

Is cultureel ondernemen te veel beperkt tot het genereren van eigen inkomsten of het creëren van een toekomstbestendig verdienmodel?

‘In de wandelgangen wel, hoewel het natuurlijk al een flinke klus is om een toekomstbestendig verdienmodel te ontwikkelen in een wereld die voortdurend verandert. Je moet voortdurend andere nadrukken leggen. De geldstromen voor de culturele wereld zijn behoorlijk volatiel. Bezuinigingen, crisis, bezuinigingen op fondsen, je merkt dat de sponsormarkt ook enorm veranderd is door de crisis. Dus dat cultureel ondernemen in financiële zin vraagt een voortdurend bijstellen, voortdurend opnieuw nadenken, voortdurend analyseren van je stakeholders, en daarmee omgaan om verder te kunnen.’

Recettes

Wij verdienen veel aan recettes, dat heeft te maken met onze grote publieksstroom. Ons belangrijkste verdienmodel is dat wij ooit begonnen zijn als een museum met 30.000 bezoekers op twee locaties, maar nu zover zijn dat er 300.000 bezoekers komen op diezelfde twee locaties. Ons kostenprofiel lijkt eigenlijk nog steeds heel erg op dat van het museum van de 30.000 bezoekers. Dat betekent dat de meerinkomsten die we hebben gegenereerd ook weer in onze primaire activiteit gaan, namelijk kunst laten zien, goede tentoonstellingen maken. Dat tentoonstellingsbudget is gigantisch opgehoogd de afgelopen jaren, en dat wordt voor een belangrijk deel gevoed door inkomsten uit publiek.’

Wat is jullie financieringsmix?

‘35% subsidie, de rest eigen inkomsten. Dat gaat heel goed. We hebben afgelopen jaar 5,3 miljoen omgezet. Waarvan dan 1,9 miljoen subsidie.’

Reservevorming

‘Toen ik hier directeur werd ruim negen jaar geleden³⁵, toen was het museum echt in problemen, toen was er geen geld. Alles wat daar aan aankoopfonds was, werd gebruikt om de salarissen te betalen. We zitten nu in de goede situatie dat we aan reservevorming kunnen doen voor onze tentoonstellingen, onze restauraties, maar ook voor onze aankopen. Wij hebben een collectie die vier à vijf eeuwen omvat en waar een aantal internationale topstukken in zitten. Onze ambitie is om op dat niveau ook door te verzamelen.’

‘Ik probeer heel erg de vaste lasten binnen de subsidie te houden, en de overige middelen zelf te verdienen. Wij zitten daarin in een gunstige situatie omdat wij in verhouding tot onze bezoekersaantallen natuurlijk een buitengewoon kleine staf hebben. Wij *verlonen* 1,3 miljoen, dat is echt heel weinig als je dat benchmarkt. Maar we krijgen ook heel weinig subsidie als je dat benchmarkt, een bedrag van in totaal 1,9 miljoen... Iedereen heeft daar zijn eigen model voor. Wat belangrijk is, want daar zit veel meer de kneep: die subsidiërende overheden hebben te maken met een hele reeks van instellingen die allemaal verschillende modellen hebben. Het goed uitleggen van je financiële model bij een subsidiërende overheid is iets wat met buitengewoon veel zorgvuldigheid moet gebeuren.’

Focus

Zijn er ook risico's wanneer dingen heel goed gaan?

‘Op het moment dat dingen goed gaan word je verleid om er allemaal dingen bij te gaan doen. Dan ontstaat het gevaar dat het museum zijn menukaart gaat uitbreiden. Daar kan je heel verschillend over denken maar ik ben van de school die zegt: je moet volstrekt gefocust blijven, je moet heel goed worden in dat primaire proces.

35 Interview is afgenomen op 29 juni 2016 in Museum de Fundatie in Zwolle.

Nou dat primaire proces dat is helder: wij laten kunst zien aan iedereen, dat willen we, al het andere dat is onzin en dat doen we dus ook niet.'

Ambities

Wat is de volgende stap?

'Er ligt een enorme mogelijkheid hier in deze provincie, in deze stad, met dit museum, om ook die internationale markt wat nadrukkelijker te betreden. Dat is hartstikke goed, dat is goed voor de stad en ook heel goed voor het creatief klimaat in deze stad. En goed voor de provincie. Dus daar ligt wel een ambitie voor de komende jaren. Maar dat kan je niet alleen, dan ga je weer je omgeving creëren, je bondgenoten zoeken. Ik ben daar graag de buitenboordmotor in. Wij halen onze kunst in belangrijke mate uit het buitenland.... Om dat voor elkaar te krijgen moet je een heel goed concept hebben en echt *werken*. Dat lukt eigenlijk heel erg goed, daar ben ik heel tevreden over. Dat maakt de zelfverzekerdheid om stevig door te gaan met die internationale programmering ook groter. Dat is wel de weg.'



‘Als je niet bereid bent langs dat randje van de afgrond te lopen, maak je niets’

Marc Altink, voormalig directeur Metropole Orkest³⁶

Het woord is aan Marc Altink, voormalig directeur van het Metropole Orkest³⁶, waarvan het voortbestaan een drietal jaar geleden aan een zijden draadje hing. Marc Altink omschrijft de redding van het in 1945 opgerichte Metropole Orkest ‘niet als voor maar achter de poorten van de hel weggesleept’. ‘Na 1 augustus 2013 hield de financiering op- er was niets meer’.

Middels een ultieme reddingspoging is het Metropole Orkest behouden, maar dan wel in een nieuw jasje en *verzelfstandigd*. Het orkest kon door maar dan met de helft van het budget. De capaciteit is teruggebracht naar 50% om de subsidiekorting op te kunnen vangen, de rest moet zelf worden verdiend, of zoals Marc Altink

³⁶ Interview is afgenomen op 16 juni 2016.

stelt: 'we gebruiken de subsidie nu als een vangnet in plaats van als hangmat. Of misschien zelfs wel als een trampoline, maar die moet dan niet kleiner worden'. Waar het orkest vroeger niet *mocht, moet* het orkest nu ondernemen, maar dan wel met behoud van het DNA, dat in de kern kan worden omschreven als een 'orkest van en voor iedereen'.

Belangrijke nieuwe mijlpalen zijn al bereikt: recentelijk won het orkest bijvoorbeeld een Grammy met de CD/DVD 'Sylva' die het Metropole Orkest in samenwerking met Snarky Puppy heeft gemaakt. Marc Altink over de transitie van het orkest van traditionele non-profitorganisatie naar een culturele onderneming, of zoals Marc Altink het wel omschrijft: de ontwikkeling van het Metropole Orkest 2.0 & de noodzaak van risico nemen. Want anders maak je volgens hem 'helemaal niets'.

Sector

Hoe staat het met de sector en het ondernemerschap?

'Wat me heeft getroffen is dat men in het product de kunstvorm ongelofelijk progressief is en daarin altijd de grenzen opzoekt, maar daaromheen uiterst conservatief en vastgeroest is in denkpatronen en processen van decennialang geleden. Mijn oproep is, zeker als het om het ondernemerschap gaat, denk buiten en bevrijd je van de kaders die beperken, en ga ook het smalle pad langs de rand van de afgrond lopen. Dat klinkt gevaarlijk, maar beredeneerd risico nemen, dat is de kern van de definitie van ondernemerschap. Blijf niet aan de veilige kant, bevrijd jezelf van conservatieve ideeën over ondernemerschap en marketing, houd op met denken in publieksgroepen, houd op met het labelen van mensen, ze laten zich niet meer kaderen in publieksgroepen, ze zijn veel rijker en diverser. Blijf bij je identiteit, dan trek je mensen naar je toe. Bij jezelf blijven, dat helpt om het vuur in jezelf aan te wakkeren, en dat herkent het publiek, daar hoeft je geen publieksonderzoek aan te wijden. Dat publiek dat komt dan vanzelf, wij trekken volle zalen, dat heeft daarmee te maken, dat mensen dichtbij je willen zijn.'

Cultureel Ondernemen

Wat houdt cultureel ondernemen volgens jou in anno nu?

'We hebben samen het Handboek Cultureel Ondernemen geschreven in 2009, wat we daar hebben beschreven geldt vandaag nog, maar wordt betrekkelijk weinig toegepast. Cultureel Ondernemen anno nu is niet anders dan cultureel ondernemen anno 2009, maar wordt wel anders geïnterpreteerd en ingevuld. Er is een sterke nadruk op eigen verdiensten, financiering, geld. Maar: geld is een resultante, dat was de visie uit het boek, het komt omdat je andere dingen goed hebt gedaan en dat begint bij het heel goed nadenken wie je bent als organisatie, wat je doet, waarom je er bent, wat je brengt, voor wie, wat je identiteit is eigenlijk, en vanuit die identiteit dat allemaal zodanig probeert te stroomlijnen dat mensen dat herkennen en bij je willen horen. Geld komt omdat je andere dingen goed hebt gedaan. En dat komt omdat je heel goed hebt nagedacht over wie je bent als organisatie. Cultureel ondernemen anno nu wordt wel geassocieerd met marketing zoals dat wordt gepresenteerd in adviesgremia, met focusgroepen en publieksegmentaties, ik geloof daar steeds minder in. Als jij in staat bent een merk te maken dat wordt gekend en wordt herkend door mensen, dan trekt het vanzelf publiek. Het bouwen van het merk, het vertellen van het verhaal, het worden van een aantrekkelijke naam, dat is de basis voor alles wat erna komt, het trekken van publiek, het realiseren van recettes en andere inkomsten en daarmee een gezonde basis onder je organisatie. Een inspirerend voorbeeld hoe het moet: de Opera in Brussel, die was op sterven na dood, met een nieuwe intendant hebben ze zichzelf opnieuw uitgevonden. Ze hebben ervoor gekozen zich te richten op moderne opera, een zeer controversiële keuze, want dat is nou niet bepaald een keuze waar hele drommen mensen voor samenkomen. Maar die rücksichtsloze keuze voor die vorm van opera heeft ertoe geleid dat hele groepen mensen uit heel Europa naar Brussel komen. Dat heeft succes opgeleverd. Bij jezelf blijven, dat helpt. En dat vuur wordt door andere herkend. De

spirit en het enthousiasme die wij in het orkest hebben gestopt, die worden herkend, die maken dat mensen dichtbij je willen zijn, van je houden'.

Is het Metropole Orkest een culturele onderneming?

'Ja we zijn het geworden, want het orkest van voor de verzelfstandiging in 2013 was een andere organisatie. En dan bedoel ik niet het orkest, want dat is natuurlijk hetzelfde gebleven, maar de organisatie. Toen verbood de Mediawet waar we onder vielen namelijk commerciële exploitatie. Het Metropole Orkest had een keer een cd geproduceerd met Trijntje Oosterhuis. Het Commissariaat van de Media ging helemaal los op deze casus.'

Hoe ging de verzelfstandiging in zijn werk?

'We zijn fors gekort op ons budget. En: het verlaten van de Mediawet heeft ons gedwongen ondernemer te worden. Nu moesten we ondernemen, waar we dat voorheen niet mochten. Dat was best een probleem. De kennis en ervaring en traditie in het verwerven van eigen inkomsten ontbrak en moest van de grond af aan worden opgebouwd. Eigenlijk is dat wel aardig gelukt, vanaf 2014 is het gelukt om 1,5 miljoen aan eigen inkomsten aan het orkest te binden. Best knap van 0 naar 1,5 miljoen in één jaar tijd.'

Vooroplopen & risico nemen

Nemen jullie risico?

'Ondernemerschap volgt dat spoor langs de afgrond nauwgezet; als je niet bereid bent dat risico te nemen dan maak je per definitie niets. Het voorop lopen in de orkestrale wereld wat we nastreven, wordt vertegenwoordigd door Jules Buckley; hij is het artistieke kompas waarop we varen.'

Is het winnen van de recente Grammy een blijk van jullie ondernemerschap?

‘Het is ook een beloning voor ons ondernemerschap, naast de artistieke kwaliteit. We hadden de guts in 2014 om een fors bedrag te investeren in dit project, deels ook met behulp van crowdfunding onder ons publiek. Het was een beredeneerd risico met een onzekere uitkomst, maar het is goed gekomen getuige de Grammy maar ook gezien het cd-contract met *Impuls! Records*, een van de labels van Universal. Met dat voorschot hebben we alle out-of-pocket kosten kunnen dekken.’

Wat nou als het was mislukt?

‘Dan waren we niet omgefallen, maar wel een deel van ons vermogen kwijt’.

Risicotolerantie

Hoe staat het met jullie risicotolerantie?

‘Onze risicotolerantie wordt wel steeds lager. We zijn in 2013 geconfronteerd met een halvering van ons budget, we hebben de kosten ook teruggebracht naar de helft, dus van 7 miljoen naar 3,5 miljoen. Maar investeren in dergelijke projecten, met eigen vermogen is lastig. Wanneer dat eigen vermogen kleiner wordt, dan moet je oppassen, het mag geen ontoelaatbare verlaging van je weerstandsvermogen opleveren. Het is nog steeds geen vetpot, de vraag is dus of wij de volgende keer met dezelfde blijmoedigheid in een dergelijk project kunnen stappen, dat is natuurlijk best lastig, want in ieder kunstbedrijf gaat het om het balanceren langs de afgrond, het zoeken naar het scherpst van de snede. Je moet bereid zijn dat risico te nemen. Als je aan de veilige kant blijft, maak je per definitie niets, dan maak je geen kunst. Dat is het gevaarlijke wanneer je een onvoldoende solide financieringsmix hebt, je moet in staat zijn om de klap op te vangen.’

Stijgende kosten & concurrentie

Wat zijn de beperkingen waarmee je te maken hebt?

‘Tragiek bij orkesten is dat je geen efficiency kunt brengen in je primaire proces. Baumoll heeft dat al beargumenteerd, je kunt niet met vijftig man het podium op als er honderd zijn voorgeschreven, het stuk sneller gaan spelen is ook geen optie, een cd-speler op het podium leggen evenmin. Daar liggen dus niet de mogelijkheden. Aan de andere kant heb je te maken met een almaar stijgende kostprijs, denk aan de kosten voor vervoer, salarissen etc. En: de kaartprijs is gefixt op wat de markt wil betalen. De kloof wordt steeds groter tussen wat de markt wil betalen en wat het kost, dit is de zogenaamde financieringskloof. Daarom zijn er ook steeds minder orkesten in Nederland sinds de jaren tachtig. Veel orkesten zijn opgeheven, of moesten fuseren.’

Is er ook sprake van groeiende concurrentie?

‘Steeds meer orkesten begeven zich op ons terrein. Want hier is nog publiek te vinden, in tegenstelling tot bijvoorbeeld bij onze klassieke collega’s. Ook zijn er bij ons betere uitkoopsommen te realiseren dan in het klassieke genre. Ik geloof alleen niet zo in concurrentie. Ik vertrouw meer op onze unieke kwaliteiten. Dat iedereen ons wil nadoen geeft aan dat we relevant zijn. Vier jaar geleden hadden we nog niet zo goed nagedacht over onze artistieke visie en ons DNA. Ik zag toen dat het Concertgebouworkest een keer per jaar iets deed op het ‘licht’ gebied, tijdens Koningsnacht, en dat deden ze heel goed. Ik dacht toen: het kan niet zo zijn dat zij relevanter worden dan wij. Wij moeten altijd zorgen dat wij de weg bereiden en de grenzen verkennen op het gebied van jazz en popmuziek. Concurrentie stimuleert tot het doen van grotere dingen. Concurrentie is niet vies.’

Missie & concept

'Onze missie is: lichte muziek – pop en jazz- spelen op het aller-hoogste kwaliteitsniveau en vreugde en verbinding brengen in de samenleving. Dat was in 1945 bij de oprichting van het Metropole Orkest al zo bepaald. Anno 2016 bepalen deze elementen nog steeds onze identiteit. De Edison Oeuvre Award en de Grammy bewijzen het kwaliteitsniveau. En wat het verbindende betreft: iedere Nederlander hoort elke dag wel het Metropole Orkest via jingles enzovoort. Bijna alle deuntjes die je hoort, zijn tunes van het orkest, naast producties in de nationale en internationale pop. Ons bereik is enorm maar ook heel divers, van liefhebbers van Wolter Kroes, Gordon tot Jazz, filmmuziek, game muziek, allerlei soorten wereldmuziek, bijvoorbeeld Marokkaanse, Turkse en Aziatische muziek – Bollywood, muziek voor de Hindoeestaanse gemeenschap. Het Metropole Orkest is echt van en voor iedereen! Dat zit nog steeds in ons DNA. Misschien nog wel meer dan voorheen'.

Wat zijn jullie nog meer?

'Anders dan wordt gedacht zijn we geen begeleidingsorkest, geen behang, maar een zelfstandige factor. Wanneer we samen met een artiest spelen is het geheel meer dan som der delen, de artiest wordt beter en het orkest ook. We zijn ook nog steeds een media-orkest ook al vallen we niet meer onder de Mediawet. Zogenaamde *question marks and stars* – dat zijn de artiesten waarmee we de toekomst kunnen realiseren'.

Projecten

In welke categorieën zijn jullie projecten in te delen?

'In onze projecten werken we langs vier lijnen:

1. *Leading*; de jazz en pop is een populair domein, er is meer concurrentie, traditioneel was dat ons domein, en dat moet het blijven, althans: wij zijn leading, dus de nummer 1. Andere mogen ons kopiëren, maar ze doen ons toch niet na.
2. *World* – een van de Grammy's die we wonnen was voor het beste Braziliaanse album, wij kunnen goed muziek spelen van alle wereldculturen, wij kunnen swingen.
3. *Heritage*: ons erfgoed, pop en jazzmuziek, die gaat 70, 80, 90 jaar terug, we hebben ook onze eigen canon, er liggen hier ongeveer 18.000 arrangementen bewaard die speciaal voor het Metropole Orkest zijn geschreven.
4. *Welcome*; dat zijn alle projecten voor een groot publiek, niet-drempelig en dus goed toegankelijk, denk aan 'Sing Along, de Max Proms en het Knoop in je zakdoek gala. Hier voeren niet de artistieke elementen de boventoon, maar de toegankelijkheid. Maar: het is wel van de hoogste kwaliteit.'

Financiering & investeringscasus

Hoe staat het met de financiering van het orkest?

'Wat me is opgevallen in de hele sector: het mecenaat is het niet geworden. Daar kun je de organisatie niet op bouwen. Dat is de uitdaging: hoe kun je je financiering verbreden, als er aan alternatieve structurele middelen onvoldoende binnenkomt, behalve dan de publieksinkomsten, want dat is eigenlijk de meest stabiele stroom. In dat kader zijn we een investeringscasus aan het onderzoeken, kijkend naar organisaties die het zonder een euro subsidie doen. Bekendste voorbeeld is André Rieu. Wat zijn de elementen waar wij van kunnen leren? Hij heeft een heel succesvol programma en doet dat 150 keer per jaar voor zalen van 20.000 mensen of meer. Die investeringscasus waar ik nu mee bezig ben is gestoeld op dat denken. Potentiële investeerders lijken geïnteresseerd. Zalen voltrekken met 10.000 à 20.000 mensen, zijn wij in staat om dat te doen en daarmee in staat de kosten te dekken? Nu lukt dat namelijk niet bij zalen met 900 mensen.'

Duidelijk wordt dat dit niet alleen maar interessant is uit financieel oogpunt maar vooral ook voor de missie.

‘We zijn een 50% orkest, als gevolg van de bezuiniging hebben we alle contracten teruggebracht tot 50%. Maar: we moeten meer spelen. En vaker. Dat komt namelijk ook de kwaliteit van het orkest ten goede. Zo draagt het vergroten van de eigen inkomsten ook bij aan het verhogen van de missie-impact’.

Marc Altink verteld dat de urgentie alleen maar groter wordt door een mogelijke extra korting op de subsidie.

‘Voornemen is om ons verder te verlagen van 3,5 naar 3 miljoen. We gaan niet bij de pakken neerzitten, we zullen blijven kijken naar manieren, plannen en ideeën om onafhankelijker te worden van de overheid, onze grootste financier op dit moment.’

Verzelfstandiging

Hoe is de verzelfstandiging in zijn werk gegaan?

‘We hebben besloten niet te reorganiseren in de traditionele zin; we hebben door de halvering van ons budget de vaste kosten teruggebracht tot de hoogte van de vaste inkomsten. We hebben de contracten van de orkestleden naar 50% teruggebracht, iets wat voor het UWV ongekend was. Daarvoor hadden we de instemming nodig van alle individuele orkestleden. Verder hebben we een kleine organisatie opgebouwd. Waar we eerst onderdeel vormden van het Muziekcentrum, waar we allerlei faciliteiten moesten delen, hebben we ervoor gekozen een kleine, slagvaardige organisatie op te bouwen. Toen we de redding rond hadden, moesten we zelf dingen gaan produceren en uitontwikkelen en gaan marketen- wat eerst de omroepen voor ons deden. We moesten ook opeens als een gek gaan acquireren.’

Metropole 2.0

Vertel eens iets meer over het 2.0-orkest.

'De energie, spirit, elan en positieve drive is nu ongekend, het orkest is na al die moeilijke periodes ontketend en enorm vooruitgegaan. Ook door het kleine team aan ondersteunende professionals. We hebben een jong team, dat we *hand-picked* hebben kunnen samenstellen, en een enorme dynamiek teweeggebracht. We zijn meteen gaan lopen. Iedere dag gingen dingen fout. Het droeg het karakter van een *start-up*. Het was daadwerkelijk een nieuwe start. We hebben het Metropole 2.0 gestart. Eigenlijk hebben we een transitie van een uitvoerings- naar een productiegerichte organisatie gemaakt. Doel was meer kwaliteit en meer werk genereren voor het orkest.'

Cultuuromslag

Vertel eens iets over de cultuur van voor en na de verzelfstandiging.

'Honderd procent subsidie leidde niet tot een hele ondernemende houding, je mocht niks maar hoefde ook niks want alles werd betaald. De subsidie is in de nieuwe situatie meer een vangnet in plaats van een hangmat.'

Of zelfs een trampoline?

'Ja, maar dan moet die trampoline niet veel kleiner worden. We konden vroeger niet met Al Jarreau mee op toer omdat we beschikbaar moesten blijven voor de omroepen. Dat soort beperkingen zijn er niet meer, als Metropole Orkest 2.0 bepalen we nu zelf waar we op ingaan. Vanuit die energie zijn we doorgestoten naar de projecten waarmee we ons zelf artistiek en inhoudelijk, internationaal op de kaart hebben gezet. Zoals het project met Snarky Puppy en Laura Mvula. Door dit soort projecten hebben we ook de uitnodiging voor de BBC Proms gekregen. Elke vraag leidt nu ook weer tot een finan-

cieringscasus – je moet wel goed uitrekenen wat iets kost – daar moet een prijs voor gevraagd worden – maar in dat opzicht kunnen we nu zelf bepalen wat we willen doen.’

Governance

Hoe is jullie governance ingericht?

‘We hebben een tweekoppige directie. De raad van toezicht werkt goed, die heeft ook contact heeft met de ondernemingsraad, het-geen heel goed is voor de benodigde *checks and balances*, anders heeft een raad van toezicht alleen contact met de directeur en moet deze op zijn of haar blauwe ogen worden vertrouwd. Verder zijn de leden van een heel divers pluimage, we hebben mensen met diverse achtergronden en competenties verzameld, waaronder een ondernemer uit de muziekindustrie, iemand met een politieke inslag, iemand uit het bedrijfsleven, en iemand met een ministeriële achtergrond.’

Kortom: mensen die een afspiegeling vormen voor datgene dat een culturele onderneming als het Metropole Orkest nodig heeft?

‘Ja, ze vormen qua knowhow en competenties een afspiegeling van de elementen die ook in een culturele onderneming zijn te herkennen, maar ook van datgene wat de organisatie op een gegeven moment nodig heeft. Het politiek krachtenveld vraagt nu extra aandacht. En iedereen doet alles voor de organisatie. We hebben met elkaar afgesproken dat wanneer je overbodig bent of de organisatie heeft iets nieuws nodig, dat je dan moet plaatsmaken. Zo zitten we er allemaal in.’

Toekomst

Hoe ziet de toekomst eruit?

‘Zoals ik stelde zijn we bezig met de investeringscasus. Verder willen ons ook nog nadrukkelijker bezighouden met het vinden van een oplossing voor het plaats- en tijdgebonden karakter van uitvoeringen. We kunnen bijvoorbeeld ook meer gaan streamen en daarnaast uitvoeringen uitzenden in bioscopen en via ons YouTube kanaal. Op deze manieren kunnen we meer mensen kennis laten maken met het Metropole Orkest. Het plaats- en tijdgebonden karakter verder verminderen, daar liggen mogelijkheden.’



‘Wat mij greep was de verrassing in de ogen van de kinderen in de migrantenwijken, daarom heb ik er besloten om er energie in te steken, om voor hen iets te doen’

Marco de Souza, directeur & oprichter van het Leerorkest

Marco de Souza, oprichter van het Leerorkest groeide op in de buurt van Sao Paulo, werd dankzij zijn broer geraakt door de schoonheid van muziek, ging studeren op het Conservatorium en begon op zijn zestiende muziekles aan kinderen te geven in de favelas. Hier ligt de kiem voor de oprichting van het leerorkest, vele jaren later tussen de flats in Amsterdam Zuidoost. Zijn credo: Als kinderen niet naar de muziekschool komen, brengen we de muziekschool naar school: want muziekles is voor iedereen, iedereen moet de kans krijgen om een instrument te leren spelen en een instru-

ment thuis te kunnen hebben. Zo ontstond geen nieuw instituut, maar zoals hij zelf zegt: een bijdrage aan een nieuwe beweging waarin kunst & cultuur niet iets elitairs is, maar een gebruiksvoorwerp voor iedereen. In het bijzonder voor kinderen voor wie muziekeducatie en spelen in een orkest niet vanzelfsprekend is. Mede dankzij ambassadeurs als Koningin Maxima en Freek de Jonge, vele samenwerkingspartners en uitvoeringen op tv en in het Concertgebouw en de Beurs van Berlage, is het idee de pioniersfase ontstegen.

In 2005 is het Leerorkest begonnen, als pilotproject, tussen de flats in de Amsterdamse Bijlmer. Omdat niet veel kinderen de weg naar de muziekschool vonden, cijfers wijzen op ongeveer 3% van de kinderen, besloot Marco de Souza, directeur van de Muziekschool Zuidoost, samen met zijn collega Maartje Diemer de muziekschool dan maar naar de kinderen brengen. En waar vind je juist die kinderen voor wie muziekeducatie niet vanzelfsprekend is? Op scholen, en dan vooral die scholen in zogenoemde 'kansenvijken'.

Nieuwe markt

Daar lag volgens De Souza een geheel nieuwe 'markt' van kinderen die tot de 97% behoren die niet door muziekscholen wordt bereikt.

'Ik zag als directeur van de muziekschool in Zuidoost, tussen flats, allerlei kinderen uit de buurt voorbijlopen en geïnteresseerd naar binnen kijken, maar niet naar binnen komen. Waarom niet? Ik ben toen heel hard gaan nadenken. De muziekschool is ook nog gesubsidieerd, dan moet ik er ook voor iedereen zijn en zeker voor de kinderen die niet bereikt worden. Maar als kind heb je je ouders nodig, dat die je stimuleren en zorgen dat je oefent, dat je een instrument hebt. Dat die kinderen niet bij ons kwamen, komt omdat hun ouders niet de mogelijkheden hebben en de kinderen niet de steun. We hebben verenigingen, stichtingen, kerken, iedereen weet de weg. Maar de kinderen waar wij op mikken kennen de infrastructuur niet! Maar de school kennen ze wel: en hun ouders ook, dat is bekend'.

Grote inspiratiebron vormde de documentaire 'Small Wonders' over Roberta Guaspari, een Amerikaanse violiste, die besloot kinderen vioolles te geven op scholen in de New Yorkse wijk Harlem en zo een hele nieuwe 'markt' aanboorde.

De Souza: 'Ik was al bezig met de vraag: hoe kun je ervoor zorgen dat meer kinderen een muziekinstrument gaan spelen? Toen zag ik een documentaire over Roberta Guaspari, een viooldocente in The Bronx die werkloos raakte en besloot vioolles te gaan geven aan kinderen op scholen in dezelfde wijk. Ze creëerde een nieuwe markt. De scholen waren heel blij.'

Nieuw concept

Het inspireerde Marco de Souza, onder de indruk van deze aanpak, een vergelijkbare aanpak te ontwikkelen in Amsterdam Zuidoost. Maar dan wel grensverleggender. De Souza: 'Ik wilde dan wel een stap verder gaan. Waarom alleen violen, waarom niet meer instrumenten, of alle instrumenten die je nodig hebt *in* een symfonisch orkest? En: waarom kinderen niet samen laten spelen in een echt symfonisch orkest?' Er is nog een andere inspiratiebron, José Antonio Abreu, die met zijn aanpak *El Sistema* muziekonderwijs voor grote aantallen kinderen toegankelijk maakte in Venezuela.

Kort gesteld kan het Leerorkest niet alleen maar worden teruggebracht tot het verleggen van de muziekschool-activiteiten naar de school. Zoals we zullen zien is het concept anders, en meer een mengvorm van spelen in een orkest binnen een muziekvereniging, les op de muziekschool en (zoals dat nog bestond voordat het werd wegbezuinigd) muzikeducatie op school. Het concept wordt als een voor Nederland vernieuwend concept van muzikeducatie beschouwd, sommigen noemen het revolutionair. Het Leerorkest heeft het muziekonderwijs in ieder geval veranderd. Het leerorkest-concept van 'muziek voor iedereen' staat diametraal tegenover het beleid van talentontwikkeling voor een beperkte groep, dat normaal altijd het uitgangspunt was in het muziekonderwijs.

Al na twee maanden, wanneer de kinderen twee noten beheersen op het instrument van hun voorkeur, doen ze mee in een echt symfonisch orkest. Dit is anders dan in het reguliere onderwijs, waar pas na jaren individuele les samen wordt gespeeld (of niet).

De Souza: ‘ons concept is dat we kinderen in een groep benaderen, elke keer als ze iets nieuws leren laten we ze samenspelen en daar passen we muziek en de begeleiding op aan. Na twee lessen kun je samenspelen’. Het kind hoeft zich dus niet aan te passen aan de muziek en de begeleiding, maar andersom.

Daarbij is het de bedoeling dat de kinderen in het Leerorkest ook zo snel mogelijk optreden onder leiding van een echte dirigent. Want: waardering en applaus van het publiek hoort bij het spelen in een leerorkest, volgens de Souza een ‘voetbalelftal dat alleen maar kan winnen’. Waardering voor kinderen is namelijk een cruciaal element in de aanpak van het Leerorkest.

Deze filosofie stelt eisen aan het lesmateriaal (noten en muziek worden aangepast op de kinderen en hun mogelijkheden) en ook aan de didactische kwaliteiten van de docenten. De werkwijze binnen het Leerorkest is een andere dan docenten in de praktijk gewoon zijn. Ze moeten op allerlei zaken anticiperen. Er zijn tussen de kinderen bijvoorbeeld behoorlijke niveauverschillen, daarbij moeten verschillende instrumenten worden gecombineerd, wat voor de kinderen die pas spelen – en dus ook voor hun docenten – niet eenvoudig is.

Volgens Marco de Souza is *samen* dingen doen niet alleen een grote bron van vreugde voor kinderen; ze leren op die manier – en dan vooral door samen in een echt symfonisch orkest te spelen – ook allerlei vaardigheden op het artistieke en sociale vlak. Er is voor een *symfonisch* Leerorkest gekozen omdat veel kinderen gezamenlijk kunnen spelen en met een zo divers mogelijk repertoire kennis kunnen maken.

Instrumentendepot

Verder is een belangrijk element in de aanpak dat ieder kind over een instrument moet kunnen beschikken en ook mee naar huis moet kunnen nemen. Criticasters vonden dat nogal een vreemd, schrijft Peter Meershoek in de jubileumuitgave over het Leerorkest, kinderen uit de Bijlmer een instrument van soms wel duizenden euro's mee naar huis geven. Voor het leerorkest de normaalste zaak van de wereld. Want thuis kunnen oefenen, je ouders en vrienden kunnen laten zien waar je mee bezig bent, is een wezenlijk onderdeel van de aanpak. Volgens de filosofie van het leerorkest zou juist ieder kind in Nederland een instrument moeten hebben.

Het Leerorkest telt inmiddels drie belangrijke pijlers:

1. De lessen aan kinderen op scholen via 'Het Leerorkest' www.leerorkest.nl
2. Het inzamelen, onderhouden en uitlenen van instrumenten aan de kinderen die binnen en buiten Amsterdam actief zijn in een van de vele leerorkesten die ontstaan zijn buiten Amsterdam ('Het Instrumentendepot'), van Groningen tot Maastricht www.leerorkest.nl/nl/instrumentendepot
3. En: het 'open sourced' ter beschikking stellen van de methodiek, lesmateriaal, muziekstukken en andere relevante 'tools' voor mensen en organisaties die elders in Nederland een eigen leerorkest willen beginnen via 'Het Kenniscentrum' www.leerorkest.nl/nl/over-ons/expertisecentrum

Bereik

Het Leerorkest heeft in 2015 een grote mijlpaal bereikt en bestaat tien jaar. De 'beweging', zoals Marco de Souza het Leerorkest noemt, heeft een grote vlucht genomen en is de pioniersfase lang en breed ontstegen.

Leerorkest 2005-2010	2005	2015
Leerorkesten binnen Amsterdam	1	31
Deelnemende kinderen binnen Amsterdam	24	3500
Deelnemende scholen	3	17
Vakdocenten	3	100
Vrijwilligers	0	40
Budget	0	€ 982.108
Eigen inkomsten	0	60%

Buiten Amsterdam zijn er allerlei satellieten van het leerorkest ontstaan, waardoor er nu rond de drieduizend kinderen actief zijn in een leerorkest in Amsterdam en rond de zeventuizend op andere locaties in het land.

Missie

De Souza: 'Wanneer op elke school en in elk gezin in Nederland weer het bewustzijn is dat muziek en kunst voor iedereen is en dat ieder kind – met wel of geen talent, wat dat ook mag zijn – het recht en de mogelijkheden heeft zich te uiten door kunst & cultuur en door muziek. Wanneer mensen zich weer gaan realiseren dat het heel normaal is om muziek te maken. Dan is onze missie gerealiseerd'.

En: 'Haal kunst & cultuur van de Olympusberg en maak het van iets elitairs tot een *gebruiksvoorwerp* voor iedereen. Juist gesubsidieerd aanbod, waaronder dat van de muziekscholen, moet door iedereen gebruikt kunnen worden en dan met name ook voor diegenen die niet makkelijk bereikt worden, om welke reden dan ook. Dat is de grondgedachte van het Leerorkest: democratisering van de kunst & cultuur en specifiek: muziek leren maken en samen spelen in een echt symfonisch orkest'. Volgens De Souza 'is een beweging van democratisering gaande, kunst en muziekeducatie wordt weer teruggegeven aan het volk. Niemand kan dat meer stoppen'.

Impact: 'slim en sociaal'

Volgens het Leerorkest heeft samen oefenen en spelen in een orkest grote meerwaarde voor de kinderen. Kinderen vinden de muzieklessen niet alleen heel leuk, ze zijn ook goed voor hun zelfvertrouwen en ontwikkeling. In een orkest leren de kinderen volgens het Leerorkest goed samenwerken en naar elkaar te luisteren, zich te concentreren en discipline op te brengen.

Uit onderzoek is gebleken dat muziekonderwijs een positieve invloed heeft op de sociaal-emotionele, psychomotorische en cognitieve ontwikkeling. Eric Scherder, hoogleraar klinische psychologie stelt '...dat er hoge stapels rapporten zijn die de positieve invloed op de hersenen van het maken van muziek overduidelijk aantonen. Het maken van muziek veroorzaakt in het brein van de speler meteen impulsen op allerlei vlakken: auditief, visueel, motorisch en emotioneel. En laten we ook de sociale component niet vergeten'³⁷.

Ondernemerschap

Volgens De Souza zijn we in Nederland heel erg gewend eerst de voorwaarden te scheppen voordat we wat gaan doen.

'In het begin kwamen allerlei geïnteresseerden op ons af die ook een vergelijkbaar initiatief wilden starten. Daar waren mensen tussen die uitgebreide plannen hadden geschreven met begrotingen van wel € 800.000, voor allerlei investeringen om überhaupt te kunnen beginnen met muzikeducatie aan kinderen. Dat is typisch Nederlands. Ik denk daar als Zuid-Amerikaan heel anders over. Natuurlijk is beginnen met niets allesbehalve eenvoudig. Maar de kunst is om voor elk probleem zes oplossingen te verzinnen in plaats van zes problemen voor ieder oplossing. Toen ik op het Conservatorium Utrecht mijn toelatingsexamen moest doen, had ik geen geld voor

37 P. Meershoek, *Violen in het gymlokaal*, 2016

reguliere snaren. Ik heb toen vislijnen in verschillende diktes gebruikt en daarop mijn toelatingsexamen gedaan. Niet ideaal, maar voldoende om mijn doel te bereiken.'

Verhaal vertellen

Het Leerorkest is inmiddels een veel geziene gast, meteen na de start kon men optreden bij Kopspijkers, daarna is het orkest te gast geweest bij onder andere Podium Witteman en ook in de Wereld Draait Door. De Souza stelt dat het van belang is om als culturele ondernemer goed te werken aan het communiceren van wat je doet: De Souza: 'Ik had vanaf het begin altijd een cameraatje bij me. Om te kunnen laten zien wat we doen, wat het betekent voor de kinderen. Je moet het altijd laten zien. Wij denken in Nederland dat kunst & cultuur intrinsieke waarde heeft, in zichzelf van groot belang is en dat er geen reclame voor hoeft te worden gemaakt. Ik denk daar anders over. Kunst & cultuur is een gebruiksvoorwerp waarvoor vraag moet worden gecreëerd, zodat het gebruikt wordt door zoveel mogelijk mensen. Je moet mensen laten proeven en enthousiast maken en dan de mogelijkheden bieden om mee te kunnen doen'. En: 'je moet mensen op allerlei manieren actief deelgenoot maken van jouw missie. In zichzelf is het niets: je moet het laten zien. Met filmpjes etc. Anders weet niemand het. En zeg je niets over de impact.'

'Je moet heel goed weten voor wie je het doet, in ons geval de kinderen, hun ouders, de scholen. Je moet maatschappelijk relevant zijn, zij moeten er wat aan hebben, daar gaat het om. Je bestaat bij de gratie van het feit dat je voor hen belangrijk bent. Dat is de marketing gedachte, je moet zorgen dat je onmisbaar wordt. En wat je maatschappelijk precies wil realiseren, wat je ambitie is, jouw stip op de horizon, daar gaat het om'.

Focus

De vraag neemt alleen maar toe, er komen ook vragen van scholen die niet tot de primaire doelgroep behoren die het Leerorkest vanaf het begin centraal heeft gesteld: scholen in zogenaamde kansenvijken met kinderen voor wie muziekeducatie niet gemakkelijk of vanzelfsprekend is. Men wil echter geen concessies doen aan het concept en zich blijven richten op kinderen uit kansarme milieus. Deze specifieke focus is ingegeven door de overtuiging dat haar inspanningen onder die doelgroep de hoogste opbrengst leveren. Deze overtuiging is mede gebaseerd op de inmiddels wetenschappelijk onderbouwde theorie dat muziekonderwijs bijdraagt aan de intellectuele en sociale vorming van kinderen, waaraan juist in kansarme milieus veel behoefte is.

Financiering

Het Leerorkest wil de organisatie verder consolideren zodat de werkzaamheden in Amsterdam en daarbuiten op een toekomstbestendige wijze kunnen worden voortgezet. Gestreefd zal worden naar de realisatie van een voor het Leerorkest ideale financieringsmix van 60% subsidie en 40% eigen inkomsten. Net als in voorgaande jaren is het Leerorkest nog in belangrijke mate aangewezen op eigen inkomsten met name van fondsen en sponsors. De continuïteit van deze bijdragen is een onzekere factor.

‘We hebben laten zien dat we maatschappelijk draagvlak hebben en dat wat we doen iets belangrijks is voor de maatschappij. Ik denk dat dit beloond zou moeten worden door de overheid, in ieder geval door te helpen het in stand te houden. We kunnen dan wat rust inbouwen waardoor je niet elke dag als je opstaat denk: waar gaan nu weer het geld verdienen. Maar ik ben wel tegen de gedachte totaal afhankelijk van subsidie te zijn. Ik vind het normaal dat je gewoon blijft vechten om je boontjes te doppen.’

Governance

In 2015 wordt een nieuw governancemodel ingericht, waarbij Marco de Souza directeur bestuurder wordt van het Leerorkest, met daarboven een raad van toezicht.

‘De realiteit was veranderd en dan moet je daarop inspringen. Wij zijn natuurlijk heel klein begonnen, met een kleine begroting van misschien € 3.000 naar een begroting van € 1.500.000, inclusief de begroting van het Instrumentendepot. Voor ons is transparantie vitaal, juist omdat wij heel afhankelijk zijn van de goodwill van geldschieters. Na een traject kwamen we gezamenlijk met een nieuwe Governancestructuur. Dat is goed gebeurd, daar hebben we een jaar voor genomen en goed over nagedacht. Dat nieuwe model gebruiken we nu. Ik ben nu directeur/bestuurder van Het Leerorkest, Het Instrumentendepot en de Muziekschool Zuidoost. Dit maakt het wel eenvoudiger. Alles is groter en ingewikkelder geworden en je moet dagelijkse zaken snel kunnen beslissen, dus dit past beter in de situatie waarin we nu zitten.’



‘Eigenlijk kun je ons als een soort social enterprise zien’

Adriaan Dönszelmann, zakelijk directeur Van Gogh Museum

Het Van Gogh Museum staat al geruime tijd te boek als ondernemend museum, met maar liefst 85% eigen inkomsten waarvan een groot deel bestaat uit recettes. Onlangs introduceerde het museum twee nieuwe loten aan de stam: de multimediale voorstelling *Meet Vincent van Gogh*, een reizende, ‘interactieve experience’ en de onderneming *Professional Services*. Met de reizende, multimediale tentoonstelling over het leven en werk van Vincent van Gogh, wil het museum nog meer mensen – die het museum niet kunnen bezoeken – bereiken en kennis laten maken het werk en het leven van de schilder. Onder de andere noemer, *Professional Services*, presenteert het museum de expertise op het gebied van het beheer

en behoud van collecties, financiering en ondernemerschap in de markt. Om met deze inkomsten weer nieuwe investeringen in de missie van onze not-for-profit organisatie te doen.

Zakelijk directeur Adriaan Dönszelmann vertelt in dit interview over de visie van het Gogh Museum op zoals hij dat noemt 'ondernemen in de culturele sector', het balanceren van de missie met het genereren van eigen inkomsten, en het hierop inrichten van de organisatie- en het governance model.

Ondernemen in een culturele setting

Wat is jullie missie? Kun je die op hoofdlijnen omschrijven?

'Als beheerder van de grootste Van Gogh collectie ter wereld, en kennisinstituut willen we zoveel mogelijk mensen bereiken, fysieke bezoekers en niet fysieke bezoekers, en hen zo te verrijken, dat is waar onze missie op gericht is'.

Cultureel Ondernemen? Wat is dat eigenlijk volgens jou?

'Daar kijken wij op een eigen manier naar: ondernemend bezig zijn maar dan in een culturele context. Die term cultureel ondernemerschap vinden wij eigenlijk vreemd, wat is cultureel dan? Er is ook niet zoiets als farmaceutisch ondernemen. Daarom: ondernemen in of vanuit een culturele context'.

Gaat het specifiek om het combineren van missie en zakelijke doelstellingen? En: zit daar ook een zekere 'schizofrenie' in?

'Complex is het zeker, ik zou het echter niet als schizofreen willen kwalificeren. Het gaat om ondernemen op een dusdanige manier dat wij voor het grootste deel onze eigen exploitatie kunnen bekostigen. Het geeft richting aan wat we doen. De juiste balans vinden en houden tussen enerzijds onze museale missie en anderzijds het kunnen bekostigen van onze eigen bedrijfsvoering. We staan er als directie ook helemaal achter, welk doel dat we nastreven, waarin die beide aspecten heel goed kunnen samengaan; geld verdienen

om je exploitatie te kunnen bekostigen door ook diensten te ontwikkelen naast de ontsluiting van onze collectie. De meer ‘commerciële’ activiteiten, naast verkoop van kaarten, verhuur van locatie en verkoop van merchandise, die bij ons onder het ondernemerschap vallen zijn gericht op inkomsten genereren en zeker ook op inhoudelijke resultaat die de culturele onderneming ten goede komt. We constateren dat cultureel ondernemen door de overheid of het ministerie nog niet zo scherp is gedefinieerd, daarin proberen we onze eigen weg te vinden en voorop te lopen om zo mede de standaard te bepalen en daarover de dialoog te voeren.’

Social enterprise

Hoe balanceren jullie tussen de missie en de euro's? Hoe zorg je dat de missie niet wordt gecompromitteerd?

‘Hoewel ik niet goed begrijp waar op bedoeld wordt, als er gesproken wordt over compromitteren van de missie, zou ik als eerste willen zeggen dat er niets compromitterends is aan het bekostigen van de exploitatie van ons eigen museum. Sterker nog dat schrijft de overheid voor. Dat ook wij daarbij de integriteit van de collectie en de duurzaamheid van ons merk bewaken, is logisch. Eigenlijk zou je ons als een soort *social enterprise* kunnen zien. Dat je die resultaten wil genereren die de culturele onderneming ten goede komen, en versterkt in alle opzichten. Dat betekent ook bepaalde keuzes maken om bepaalde dingen niet te doen. In een puur commerciële omgeving heb je meer keuzemogelijkheden, het balanceren is bij uitstek in een museum aan de orde. Omdat er zoveel meer stakeholders betrokken zijn bij de organisatie in vergelijking met andere ondernemingen. Bepaalde dingen moeten we dus niet doen; wij produceren allerlei merchandise, waaronder mokken en T-shirts – maar alleen ons eigen werk staat daarop, niet andermans werk, dat zouden we wel kunnen doen, maar dat doen we niet. Bij ons staat kwaliteit het allerhoogst in ons vaandel. En dat heeft consequenties voor wat we doen en hoe we dat doen. Dat is dus een voorbeeld van een beperking die we onze zelf opleggen, vanuit die culturele

context. Dingen die controversieel zijn doen we ook niet, dat zijn de randvoorwaarden. Met andere woorden: randvoorwaarden dus die de culturele context met zich meebrengt’.

Over risico nemen: ‘risico nemen, dat behelst ondernemerschap ook, die zit in de financiële kant, dat doen we als onderneming’.

Kritiek

Het Van Gogh Museum oogst zo nu en dan ook kritiek.

‘Gelukkig wel. We zijn een grote speler met een groot maatschappelijk belang. We trekken meer dan twee miljoen bezoekers per jaar. We genereren miljoenen aan vrije publiciteit in de pers. We worden door miljoenen mensen gevolgd en besproken op social media. Er wordt dus veel over ons gesproken en natuurlijk is dat niet alleen maar positief. Hoge bomen vangen veel wind. Vanuit de politiek is kritiek gekomen op onze betaalde advieswerkzaamheden en vanuit een oud-directeur van een museale instelling, die stelde: je bent verkeerd en oneigenlijk bezig wanneer je als gesubsidieerde instelling de markt betreedt, je hebt dan een ongelijke concurrentiepositie in jouw voordeel... Maar dat hangt ervan af hoe je je gedraagt op die markt. Je gaat niet onder de marktprijs leveren bijvoorbeeld, over alle resultaten die we leveren moeten we een afdracht doen, die is even groot als het percentage subsidie, dat bedrag komt in een speciaal bestemmingsfonds van OCW. Het Ministerie bepaalt wat er na afloop van de subsidieperiode gebeurt met dat geld. Je kunt van dat fonds ook eventuele verliezen afboeken, als je in een bepaald jaar slecht draait, maar in ons geval is dat altijd positief, dus in die zin is er geen sprake van oneigenlijk gebruik van subsidie. Vanaf 2012 zijn we hier ook toe aangezet door het Ministerie, er is een soort campagne opgezet om vooral toch dat ondernemerschap te stimuleren.’

Volgens Dönszelmann hebben de discussies ook te maken met het feit dat de definitie van cultureel ondernemerschap nog niet scherp is. 'Omdat die definitie niet zo scherp is, krijgen we ook commentaar. Men vindt daar wat van. Bijvoorbeeld de *Professional Services*; dat roept reacties op'.

Vindt men dat vies, te veel ruiken naar geld?

'Er wordt gesteld dat dat makkelijk is; je bent een cultuurinstelling, je bent een gesubsidieerde instelling, de vraag wordt gesteld: mag dat ondernemen dan? We hebben altijd het grootste deel van onze eigen exploitatie zelf bekostigd. Zoals nu ook de politiek voorschrijft. En alles wat wij verdienen, komt ten goede van het museum, het publiek en de collectie. Een collectie waarvoor dagelijks duizenden mensen naar Amsterdam komen.'

Maar je investeert de meeropbrengsten toch weer in de missie?

'Ja, voor ons is de cirkel ook rond, dingen moeten altijd ten gunste komen van het museum en bij voorkeur ook de missie versterken, verspreiden van het werk en de kennis van het werk van Van Gogh en daar zoveel mogelijk mensen van laten genieten. Het is het mooiste als dat gelijk opgaat.'

Uitdagingen

Wat betreft de uitdagingen die algemeen gelden in de sector, de noodzaak om vindingrijk te zijn, risico te nemen, de wetenschap dat niet alles per definitie zo maar doorgaat in deze tijd. Vraag is bijvoorbeeld: blijven mensen altijd maar naar het museum komen?

'Daar zijn we ons bewust van, met 85% van onze bezoekers die afkomstig zijn uit het buitenland realiseren we ons ook dat we kwetsbaar zijn, zie wat er gebeurd is in Parijs en Brussel, maar we hadden bijvoorbeeld ook de aswolk in 2008 boven IJsland waardoor

de stroom bezoekers afnam, dan komen hier dus minder mensen. En: de kaartverkoop is toch 50% van ons budget. Dat heeft dus een enorme impact, risico ligt dus op de loer.'

Is de verdere digitalisering ook een bedreiging?

'Dat hangt af hoe je risico definieert. Het is een risico als daardoor het fysieke bezoek afneemt maar al jaren zien we een toenemende groei in zowel onze online *fan base* enerzijds en een groeiend aantal museumbezoekers anderzijds. Wij hebben nog steeds een toename in de stroom bezoekers, zien nog geen breuk, maar het is natuurlijk wel van belang. Een groter risico is dat wij op gegeven moment de grenzen van onze capaciteit bereiken, daarom belangrijk om te kijken hoe je de bezoeker op een andere manier kan bereiken, die past bij nieuwe technologieën.

Iedereen kan digitaal een Van Gogh wereld creëren, die beelden zijn rechtevrij. Wij hebben daarentegen het verhaal en de kennis over de kunstenaar, de werken en zijn leven. Echter het feit dat iedereen digitaal een Van Gogh wereld visueel kan ontsluiten, dat zet ons wel aan om na te denken over een digitale strategie en hoe we mensen waar dan ook ter wereld kunnen bereiken, zo hebben we het ook in onze strategie beschreven'.

Sector

Hoe staat het met de sector?

'Er is een stijgende belangstelling voor kunst- en cultuur. Tegelijkertijd is de 'vak-volwassenheid' toegenomen in de sector. Er wordt meer samengewerkt, de bereidheid voor het aangaan van *sponsorships* is gegroeid, hetgeen weer een impuls is voor het behoud van cultureel erfgoed en het voor een breed publiek ontsluiten daarvan. Een voorbeeld is ook de steun van de loterijen om cultuur als belangrijk element voor ontwikkeling te blijven promoten in alle lagen. Omdat cultuur bewezen bijdraagt aan het geluk van mensen.'

En de bezuinigingen?

‘We weten ons nu als sector iets meer gerustgesteld, er is een iets milder klimaat qua bezuinigingen. Daar zijn ook goede dingen uit naar voren gekomen, we moeten als sector meer doen om zelfredzamer te worden, onze eigen broek op te houden. Dan kijkend naar de toekomst: we moeten niet op de lauweren rusten, maar kapitaliseren. Als we niks doen – dan kalft alles weer af.’

Hoe speel je daarop in?

‘Wij willen juist proberen meer en andere doelgroepen aan te trekken, mensen met verschillende culturele achtergronden. En daarnaast ervoor zorgen dat we zoveel mogelijk herhaalbezoek hebben. Daarbij zetten we in op het ontwikkelen van programma’s buiten de muren van het museum: voor scholen, mindervaliden en ouderen. Verder is een optimaal management van bezoekersstromen binnen en buiten het museum van groot belang, oftewel het zo goed mogelijk kunnen volgen en blijven bedienen van mensen voor, tijdens en na een bezoek.’

The Experience

Meer over de nieuwe Experience. Waarom hebben jullie die gelanceerd?

‘Om kennis over het werk en leven van Van Gogh uit te dragen buiten de muren van ons museum, in landen en op plekken waar we niet snel met een tentoonstelling of met bruiklenen naartoe zouden gaan. De beperking van onze collectie is dat die niet oneindig kan reizen. Daarbij is het ook niet voor iedereen in het buitenland mogelijk het Van Gogh Museum te bezoeken.’

Je hebt het dan over de non-customer?

Ja, wie zijn dan de mensen die niet hiernaartoe komen, terwijl het voor ons wel interessant is om ook hen te bereiken. We denken steeds vanuit marketing na: hoe bereiken we ook die doelgroep?'

Je creëert met de Experience iets anders dan een museumbezoek, een andere ervaring. Is dat niet juist ook interessant voor Nederland?

'In eerste instantie is deze voor mensen die niet naar ons museum kunnen komen. We hebben nu twee sets geproduceerd voor China, die zijn getest in Nederland. Ook bij externen. Het is niet uitgesloten dat ie ook in Nederland te zien zal zijn'.

Culturele onderneming

Wat is volgens jou het verschil tussen een traditionele non-profitorganisatie en een culturele onderneming?

'De structuur van de traditionele non-profit is meer gedreven vanuit de subsidierelatie met de overheid en de bijbehorende prestatieafspraken. Er is weinig incentive voor zelfredzaamheid. Sinds 2012 is er een ommezwaai in de cultuursector, als gevolg van de bezuiniging en de gedachte dat daarmee niet iedere culturele instelling meer bestaansrecht heeft, zoals Zijlstra dat stelde. Instellingen werden aangezet zelfstandiger te worden, daar is niks mis mee. Instellingen zijn zich anders gaan gedragen, denk aan voorbeelden als Artis, die zijn op een andere basis gaan werken, ik vraag me bijvoorbeeld af of ze dat openbare plein ook hadden gemaakt onder de omstandigheden dat ze op de oude voet werden gesubsidieerd. Dan hoef je niet te verwachten dat dat gebeurt, als er vanuit de instelling ook zelf niet een gedrevenheid is om tot ondernemerschap te komen.'

Maatschappelijke relevantie

Wat maakt een culturele instelling wat jou betreft maatschappelijk relevant?

‘Cultuur verrijkt mensen en heeft een bewezen positief effect op ontwikkeling en zelfs geluksbeleving. De maatschappelijke doelstelling is dan ook om cultuur toegankelijk te maken en houden voor zoveel mogelijk mensen. Voor de mensen die het breed hebben, maar ook voor hen die dat niet zo makkelijk kunnen betalen. Publieksbereik is daar een belangrijk onderdeel van. We doen bijvoorbeeld veel om educatie gestalte te geven, we hebben zelfs met collega’s het vervoer in een speciale stichting ter hand genomen om te zorgen dat dat doorgaat!’

Financieringsmodel & weerbaarheid

Wat is jullie financieringsmodel?

We krijgen 15 à 20% subsidie volgens de Erfgoedwet. Die subsidie is voor het langdurig perspectief en primair bedoelt voor beheer en behoud en het hebben van een huis. Verkoop tickets is de helft van onze inkomsten. Andere deel bestaat uit overige bronnen: fondsen, sponsors etc.’

Dönszelmann gaat verder in op het belang van het hebben van een buffer. En is kritisch over de discussies over dit onderwerp in de sector, tenminste: wanneer wordt gesuggereerd dat instellingen die gesubsidieerd worden geen – of maar een heel beperkt – weerstandsvermogen zouden mogen hebben.

‘Zelfredzaamheid vergt ook weerbaarheid... Dingen kunnen zo gaan als je *niet* gehoopt had, je buffer moet dus evenredig toenemen met de mate waarin je je ondernemend ontplooit. Als je afhankelijk bent van inkomend toerisme en het luchtverkeer valt uit door bijvoorbeeld een aswolk boven IJsland, dan zal je een buffer moeten hebben. Maar ook ten aanzien van meer voorspelbare scenario’s zal

je een sterke financiële basis moeten hebben. Dat geldt niet alleen voor een gesubsidieerde sector als cultuur, maar ook bijvoorbeeld voor de landbouw. De mate van zelfredzaamheid zoals die wordt gevraagd, vergt een weerstandsvermogen.

De recente discussie rondom het Rijksmuseum, dat ze een deel van de subsidie zouden moeten inleveren of een deel van hun vermogen, is dus wat vreemd. Ze doen juist wat de vraag was. Hiermee haal je de basis eronderuit, het is een vorm van populisme als je zegt dat de middelen herverdeeld moeten worden... Dat doet geen recht aan wat instellingen bereikt hebben en wat je van ze gevraagd hebt.'

Dönszelmann vervolgt: 'Je moet toestaan dat stichtingen winst kunnen maken. Zolang je maar niet van je pad afwijkt, en alles ten gunste komt van de missie, moeten ze niet zo moeilijk doen. We kunnen de winsten uit onze winkel al niet meer belastingvrij aan onze stichting geven, die is VPB-plichtig, dat is prima, maar dan moet men niet nog meer gaan korten.'

Organisatie

Waar letten jullie specifiek op met betrekking tot de organisatie?

'Nieuwe activiteiten mogen kernactiviteiten niet in de weg zitten. Bij het aannemen van nieuw personeel houden we rekening hiermee- wie willen ondernemen en wie niet? Dat moet je ook in je HR-beleid incorporeren. We hebben een mondiale oriëntatie, dat zit in ons DNA, dat zoeken we ook in ons personeel. De nieuwe mensen die werkzaam zijn binnen onze zakelijke activiteiten, die hebben een wat andere kijk- daar zit een ander soort DNA dan de mensen die specifiek binnen de museale activiteiten actief zijn. De kunst is die onderdelen samen te laten optrekken.'

Hoe is de cultuur?

'Wij zijn in drie evenwichtige pijlers opgezet: Museale Zaken, Publiekszaken en Bedrijfsvoering. Die opereren allemaal vanuit hetzelfde strategische kader. Met een geheel eigen dynamiek passend

bij de activiteiten van deze drie business units. De optelsom maakt dat wij zeer succesvol opereren. Met een juiste onderlinge *checks and balances*-structuur.'

Governance

Hoe zit het met jullie governance?

We hebben een zakelijk en algemeen directeur, dat is statutair zo geregeld. Het reglement voorziet erin dat de raad van toezicht ook toezicht houdt op de afgeleide activiteiten, die onderdeel uitmaken van de zakelijke onderneming.

En de profielen?

'We hebben een goede, brede vertegenwoordiging van expertises in de raad van toezicht om een goed gesprek te kunnen hebben over waar we naartoe willen. Meer en meer is het een raad die goed is uitgerust voor ondernemen in een culturele omgeving'.

Samenwerking

Jullie hebben een samenwerking met de TIAS Business School en Deloitte Luxemburg.

'We werken onder andere samen met Deloitte Luxemburg, op het gebied van *arts and finance*. Dat is een domein wat al langer bestaat en is ontstaan vanuit een verschuiving van de interesse van investeerders in de kunstmarkt. Kunst is waardevaster en daardoor zekerder dan bijvoorbeeld beleggen. Deloitte wil daar diensten op ontwikkelen, en onze inbreng daarbij is het bieden van de kennis en kunde op het gebied van collectiebeheer. Dit past ook bij onze missie: zorgen dat kunst zichtbaar blijft en niet verdwijnt in depots. Het-geen ook weer een waarde verhogend effect heeft voor de kunst in kwestie. De markt en sector wordt ook op die manier geïnformeerd

dat het zinvol is om samen te werken met musea. Vanuit de TIAS Business School wordt die samenwerking gefaciliteerd. Tevens wisselen TIAS en het Van Gogh Museum onderling kennis uit.'

Jullie werken met de TIAS Business School ook aan de ontwikkeling van casuïstiek.

'Ja, daar werken we aan, we schrijven er nu een met TIAS rondom dilemma's met betrekking tot de bouw van de entree. Daar hadden we niet één-twee-drie vanuit onze organisatie oplossingen voor. Vanuit de sector is meer interessante casuïstiek voorhanden.'



‘Steeds moet je die existentiële vraag beantwoorden: waartoe ben je als museum op aarde’

Bert Mennings, Business Developer van het Cobra Museum

Het Cobra Museum introduceerde Cobra Obligaties en ging met *Cobra Global* overzees. Volgens Bert Mennings, verantwoordelijk voor *business development & partnerships* bij het museum, zit die internationale component in het DNA van de Cobra-beweging. Reizen leert je volgens Mennings denken over jezelf, de relevantie van je missie, waardecreatie en wat de propositie is en zou moeten zijn. Een warm pleidooi voor reizen dus, niet alleen om nieuwe markten te creëren, de missie verder te bevorderen en eigen inkomsten te genereren, maar ook om beter te worden in wat je doet hier in Nederland. Mede aan de hand van een uitstapje naar de West Friese

Omringdijk, gaat hij verder in op wat cultureel ondernemerschap en maatschappelijke relevantie volgens hem in de kern is. Het woord is aan Bert Mennings.

Cultureel ondernemerschap & de sector

Wat zijn de uitdagingen waar de sector voor staat?

‘De financiering van de sector is een belangrijke uitdaging, de overheidsfinanciering staat onder druk en voor de bijdrage vanuit bedrijven geldt hetzelfde verhaal. De sector zou beter kunnen samenwerken, en vanuit een gezamenlijke lobby beide sectoren beter kunnen bewerken. Maar natuurlijk moeten individuele instellingen ook eigen initiatieven ondernemen. Ondernemerschap is voeling houden met stakeholders en daarin blijven ontwikkelen en innoveren. Cultureel ondernemerschap is cruciaal voor een toekomstbestendige sector. En cultureel ondernemerschap is niet alleen geld genereren, maar ook stakeholders aan je instelling verbinden die er iets voor over hebben. Op die manier genereer je ook draagvlak in de maatschappij. Daar zit ook de maatschappelijke verankering en legitimatie van jou als instelling. Er zou nog een betere spreiding in de financiering kunnen worden gerealiseerd bij veel instellingen, daarin moet de sector blijven innoveren, dat moet beter en scherper. Wat ik de laatste jaren heb gemerkt: het gaat niet alleen om harde maar met name ook zachte waarden of een uitwisseling daartussen, dat is mooi om te merken en verder te exploreren en te vertalen in samenwerking met verschillende partijen.’

En specifiek wat musea betreft?

‘Een museum is een oud concept; een fysieke ruimte met kunst is nogal een traditioneel concept. Het is zaak steeds weer opnieuw verbinding te gaan zoeken met externe partijen, en nieuwe verbindingen te maken. De vorm zal anders worden onder andere ook digitaal, de inhoud zal gedifferentieerder zijn voor de diverse doelgroepen, maar er zal ook meer gaan plaatsvinden buiten de muren: tijdelijk en semi-permanent op locatie’.

En wat betekent ondernemerschap specifiek voor jullie?

‘Als avant-garde beweging is Cobra de schakel tussen moderne kunst en hedendaagse kunst. Dat is een fascinerende rol, die vele mogelijkheden biedt voor cultureel ondernemerschap. Het gaat erom steeds weer nieuwe vormen te vinden om je te kunnen verbinden met stakeholders. Of dat nou financiers zijn of publiek. Maar: het belang van publiek zal steeds groter worden.’

Westfrieze Omringdijk

Je had het eerder over de zachte en harde waarden. Kun je daar iets meer over vertellen?

‘Het project de Westfrieze Omringdijk, waar ik bij betrokken was, is een goed voorbeeld van de uitwisseling van harde en zachte waarden. Het betreft een provinciaal monument, een dijk van ruim 800 jaar die West-Friesland omringd. Puur Hollands is die dijk, ooit met mensenhanden gemaakt om West-Friesland te beschermen. Men heeft zich redelijk recentelijk ingezet voor het behoud van de dijk, daartoe is een beeldkwaliteitsplan opgesteld en ook geïmplementeerd. De vraag was echter daarna: wat nu? De dijk was weer klaar, maar wat doe je dan vervolgens met zo’n monument? We zijn toen een project begonnen om het erfgoed te gaan verbinden, niet alleen met kunst, maar we wilden het ook breder trekken naar andere sectoren, zoals toerisme, economie en ruimtelijke ordening. Alle twaalf betrokken gemeenten hebben een kwartje ingelegd per inwoner en de provincie verdubbelde dat. Ook is het bedrijfsleven er breed bij betrokken.’

Propositie Westfrieze Omringdijk: ‘Op nog geen 25 kilometer afstand van Amsterdam ligt de Westfrieze Omringdijk, een wonder van menselijke hand. Ooit beschermde deze dijk mens en dier tegen het zoute water. Nu slingert dit 126 kilometer lange monument door het West-Friese landschap langs polders, molens, VOC-steden en

stolpboerderijen, culturele verrassingen en heerlijke streekproducten. Kom fietsen of wandelen, bezoek een museum en proef de producten direct van het land. West-Friesland; het bezoeken waard!

Wat hebben jullie precies gedaan?

‘Met al die partners hebben we een meerjarig programma opgezet om de regio te promoten als cultuurtoeristische bestemming; het gaat niet alleen om dag- maar ook om meerdaags toerisme. We wilden het in de belangstelling van heel Nederland plaatsen en hiermee een impuls geven aan de hele regionale economie. Het ging echter ook om zachte waarden: trots zijn op en het bevestigen van de eigen West-Friese identiteit. Op die manier hebben we ook bekende mensen uit West-Friesland als landelijke ambassadeurs geworven zoals Ron Blauw, Ronald Giphart, Gerrit Zalm. We hebben ons ook gericht op het klein en middenbedrijf zoals de lokale bakker, de fietsverhuur en het restaurant, die we de kanjers van de dijk noemden.’

Wat was exact de uitdaging?

‘De Centrale vraag was: hoe geef je een nieuwe toekomst aan erfgoed zoals die dijk en wat die symboliseert. Nu zijn er allerlei dingen aan gekoppeld, zoals de Westfriese Waterweken, de skeelerronde, de wielerronde en theaterproducties. Kortom: we hebben kunst, erfgoed, sport en recreatie verbonden met de dijk via allerlei programma's. Daarmee hebben we dit erfgoed weer maatschappelijk relevant gemaakt'. Het programma van de West-Friese Omringdijk is nu onderdeel van de nieuwe campagne 'Holland boven Amsterdam'.

Heraldisch genootschap

Maatschappelijk relevant: ga daar eens verder op in.

'De samenwerking is erkend en aangemerkt als 'heraldisch genootschap' waardoor men de West-Friese vlag weer mocht voeren. Terugkomend op die harde waarden. Het economisch bureau van de Rabobank Nederland heeft op ons verzoek onderzoek gedaan naar de regionale economie in West-Friesland. Zij deden een nulmeting en twee jaar later weer, onder andere door middel van monitoring van pinbetalingen. Interessante gegevens en inzichten leverde dit op en het gaf diverse impulsen. Het programma is in meerdere opzichten een aanjager geweest. Het onderzoek van de Rabobank gaf aan dat er relatief weinig verblijfsaccommodatie was in Oost West-Friesland. Zo is er bijvoorbeeld later een Van der Valk Hotel nabij Hoorn verrezen. We kunnen niet aantonen dat er een causaal verband is. Maar wat echt belangrijk is: dit project werkte *vitaliserend* en opende mensen de ogen. Identificatie stond centraal, mensen konden en wilden zich identificeren met het programma en zo konden we diverse sectoren aan elkaar koppelen zoals culturele instellingen met MKB-bedrijven.

Cobra Obligaties

Bert Mennings gaat verder in op een voorbeeld van een nieuw innovatief product als voorbeeld van cultureel ondernemen.

'Ondernemen is risico nemen, maar altijd wel een gecalculeerd risico. Dat geldt zeker voor een culturele onderneming, want je hebt wel een speciale verantwoordelijkheid. Voor de grotere exposities, hebben we in samenwerking met de Business Club een nieuw product ontwikkeld: Cobra Obligaties. Het innovatieve is dat bedrijven obligaties kopen van een culturele instelling.

Deze *Cobra Entrepreneurs* zijn bedrijven uit Amsterdam die een obligatie van ons museum kopen. Het is risicodragend kapitaal dat een bedrijf ter beschikking stelt is bestemd voor projecten. Het is conform de criteria van de AFM ontwikkeld, helemaal verantwoord dus. Anders zouden we het niet aanbieden.'

Om 'blockbusters' te realiseren heeft het Cobra Museum de Cobra Entrepreneur opgezet. Cobra Entrepreneurs stellen risicodragend vermogen beschikbaar door het aankopen van een overdraagbare obligatie op naam. Een Cobra Entrepreneur kan de inleg terugverdienen en krijgt daarnaast een rendement in natura. Cobra Entrepreneurs zijn ondernemers die zich willen verbinden aan de Blockbusters.

Van Doorne advocaten, Rabobank en Volvo Bangarage zijn de eerste Cobra Entrepreneurs. De inleg van een Cobra Entrepreneur is € 25.000. Het concept van Cobra Entrepreneur is ontwikkeld in nauwe samenwerking met de Business Club van het Cobra Museum en met name Van Doorne advocaten voor de specialistische juridische en financiële aspecten.

De Blockbuster van 2014 was de tentoonstelling 'From the Guggenheim Collection to the Cobra Museum' die voor de Entrepreneurs en het Cobra Museum zeer succesvol is gebleken.³⁸

Keurmerk

Waarom zijn de Cobra Obligaties een succes?

'Het werkt als een soort keurmerk, dat men vertrouwen heeft in het economisch potentieel van de tentoonstelling. De bedrijven en het museum worden partners in het project en gaan zich inzetten voor het werven van publiek voor de betreffende expositie. Als wij gezamenlijk ons bezoekerstarget halen en een positief resultaat bewerkstelligen, dan krijgen de bedrijven hun geld retour. Het is een nieuwe vorm van samenwerking met het bedrijfsleven die verder gaat. Ze

³⁸ www.cobra-museum.nl/cobra-entrepreneurs/

zetten hun marketing en communicatiemiddelen in en proberen samen met ons een succes te maken van de expositie. Bedrijven maken dus promotie voor ons. Ze plakken het logo van de expositie op hun uitingen in plaats van andersom. Free marketing noemen we dat. De samenwerking is een voorbeeld van gezamenlijk iets nieuws creëren, dat voor beide partijen profijtelijk is. Cobra Entrepreneurs zijn genomineerd voor de *Accenture* en de *Financial Times innovation awards*.

Cultuur

Hoe zit het met de cultuur binnen de organisatie?

‘Je moet cultureel ondernemer willen zijn, dan kun je het vervolgens gaan organiseren, dan moet je ook de mensen aantrekken die het ondernemen in zich hebben. Dat betekent een focus naar buiten toe, naar stakeholders, vanuit de kunst verbinding zoeken, op basis van een gelijkwaardige positie een uitwisseling van waarden, artistieke waarden, economische waarden, nieuwe waarden. Dat je samen tot nieuwe waarden komt, dat is het mooiste. Kansen zien en benutten daar gaat cultureel ondernemen om. En weten wanneer je met iets stopt. Tijd is immers kostbaar’.

Kritische succesfactoren

Wat bepaalt of je succesvol bent als ondernemer?

‘Kritische succesfactoren voor cultureel ondernemerschap zijn: een oprechte interesse in de ander. Je moet je verdiepen in de drijfveren, belangen en ambities van de ander. Als je echte oprechte interesse hebt ontstaat er ook zoiets als een *gunfactor*. Je moet verder een duidelijke, overtuigende zakelijke propositie hebben. En het gaat om Identificatie – dat is eigenlijk het belangrijkste: dat partners zich met je kunnen identificeren, met het project of de attitude. Dan heb je de *deal* rond.

Cobra Global

Sinds vier jaar ontplooit het Cobra Museum met een klein team Cobra Global, een internationale reizende tentoonstelling over de Cobra kunstbeweging. Een pilot versie vond plaats in Istanbul in 2012. Op basis daarvan is het reizend tentoonstellingsconcept verder ontwikkeld. Vervolgens vond onder andere een editie plaats in Oman en in Sharjah (de Verenigde Arabische Emiraten). Cobra Global richt zich op Azië, de Golfregio en Midden- en Zuid Amerika.

Hoe is Cobra Global ontstaan?

‘Een belangrijk doel van Cobra Global is om Cobra internationaal te presenteren. Een ander doel is een economische doelstelling: eigen inkomsten genereren, die we weer kunnen investeren in het museum in Nederland. Cobra is een internationale beweging met kunstenaars uit verschillende landen. Die kunst wil je daarom ook graag internationaal presenteren. Dat past goed bij de missie. Ik kan het iedereen aanraden, je leert jezelf en de wereld kennen. Je wordt als museum ook interessanter voor je partners in Nederland. Het is ondernemerschap wat het programma uitstraalt en dat is wat ondernemers herkennen. Er ontstaan nieuwe relaties en nieuwe partnerschappen.

Je wordt op jezelf teruggeworpen: wat is de relevantie van Cobra heden ten dage, wat vertegenwoordig je, wat vertegenwoordigt de beweging en waarom is dat voor partners en publiek in dat betreffende land op dat moment op die plek interessant? Het is een extra prikkel om extra goed na te denken wat je DNA is en welke waarde je voor wie creëert. Het is ook goed voor het museum in Nederland, want op een gegeven moment is Cobra ook steeds minder bekend onder jongeren hier. Steeds moet je die existentiële vraag beantwoorden: waartoe ben je als museum op aarde? Onder andere via het buitenland programma creëren we een nieuw fundament voor de activiteiten in Nederland. Het is ook in dat opzicht echt een verrijking. En: de collectie is eigenlijk ook groter geworden door Cobra Global. We zijn interessanter geworden voor bruikleengevers.’

Concurrentie

Is de stap naar het buitenland ook door concurrentie ingegeven?

‘Zeker! Door de recessie werd de vijver met private middelen steeds kleiner. De eigen inkomsten-norm leidt ook tot meer concurrentie. Meer vissers, kleinere vijver, dus gingen we op zoek naar mogelijkheden om die vijver groter te maken. Dan moet je ook naar het buitenland en in het bijzonder naar regio’s waar de middelen wat ruimer voorhanden zijn dan in Nederland. Het is dus een logische stap, maar je moet hem wel zetten. Het DNA van Cobra is zodanig dat we dat soort stappen graag zetten.’

Aanpak

‘Je kunt niet met een vaste tentoonstelling over de wereld heen reizen. Dat werkt niet. Je moet steeds een concept maken dat past bij de lokale wensen en behoeften van het land en de opdrachtgever. We hebben een eigen methodiek ontwikkeld, doen zelf de research voor onze reizen. We kijken naar de volgende zaken: is er belangstelling voor Cobra in dat land? Welke locaties zijn geschikt qua klimaatbeheersing en veiligheid? Wie zijn de financiële partners, ook dat is een belangrijk onderwerp. We produceren zelf onze acquisitiereizen. Tijdens een bezoek van twee dagen is de casus voor een regio, land of stad klaar. Het is altijd maatwerk. Belangrijke vraag is: wie hebben belang bij de organisatie van een Cobra Global expositie. Het is elke keer weer een andere expositie met een andere financieringsmix. De artistieke kwaliteit moeten we altijd goed bewaken. Cobra is een brede beweging, met veel componenten, daarom kun je veel verschillende soorten Cobra Global-edities doen. Vaak ook combineren we een editie ook met een handels- of vlaggenmissie.’

Mennings vertelt dat er ook educatieve trajecten worden aangeboden binnen Cobra Global.

‘De Cobra kunstenaars lieten zich inspireren door kinderen, ze wilden creatief zijn zoals kinderen creatief zijn. Daarom is educatie ook goed mogelijk binnen ons Cobra Global programma. We hebben allerlei pakketten ontwikkeld voor het buitenland; in Oman bijvoorbeeld hebben we de docenten getraind zodat zij de leerlingen zelf kunsteducatie over deze tentoonstelling konden geven.’

Financiering & Governance

Hoe financiert het Cobra Museum de activiteiten?

‘Het Cobra Museum is onderscheidend op dit gebied sinds de oprichting twintig jaar geleden; we hadden al 60% eigen inkomsten en nu is het percentage bijna 70%. De stijging in de eigen inkomsten komt met name door de grotere tentoonstellingen en *Cobra Global*.’

En tot slot: wat valt jou op met betrekking tot het onderwerp governance?

‘Wat mij opvalt is dat het bij toezichthoudersvergaderingen vanzelfsprekend over allerlei managementonderwerpen op de korte termijn gaat, maar het is denk ik interessant vooral ook naar de toekomst op langere termijn te kijken. En dan meer vanuit verschillende disciplines de vraag te beantwoorden: wat voor rol hebben we over vijf of over tien jaar binnen en buiten de culturele infrastructuur? Wat is de stip op de horizon? Ik vraag me af hoe vaak men het hierover heeft in de sector, binnen raden van toezicht en bestuurlijke gremia. In besturen en raden van toezicht zitten veel mensen uit het bedrijfsleven, maar steeds minder culturele professionals en kunstenaars. Hoe creëren we dat gesprek tussen hen? Is daar een productieve interactie? Er is nog een wereld te winnen.’

5 WAAR STAAN WE?

In de voorgaande hoofdstukken kwam de context van de culturele onderneming aan de orde en is ingegaan op de concurrentie en andere krachten waar instellingen in de sector mee om moeten gaan. Verder is ingezoomd op wat de culturele ondernemer 2.0 typeert en dat deze zich in de kern onderscheidt met zijn strategische aanpak. De respondenten uit het vorige hoofdstuk belichamen met hun instellingen dit nieuwe type onderneming.

In dit hoofdstuk meer over een denkbeeldige 'lat' waaraan je je eigen organisatie zou kunnen spiegelen. Om vervolgens te bepalen waar je staat en belangrijker nog: welke stappen je nog zou kunnen nemen. In dit hoofdstuk worden daartoe wat handreikingen gedaan: er zijn vragen geformuleerd, verder is een soort continuüm opgesteld, waarop je je huidige- en gewenste positie zou kunnen bepalen. Niet met de pretentie bestaande tools – waaronder scans – overbodig te maken, integendeel.

Scans

Er zijn meerdere scans die kunnen helpen bij het verbeteren van de bedrijfsvoering.

- ✳ Eén is de scan 'Prestatiemeting en -verbetering voor culturele organisaties. Handboek Standaardscan voor Bedrijfsvoering en Besturing' van Marc Altink³⁹ en Mike Anderson⁴⁰.

Dit soort scans brengen vooral in kaart hoe de organisatie op allerlei interne aangelegenheden scoort. Anders gesteld: hoe alles eraan toe gaat binnen de organisatiemuren. Of de organisatie effectief en efficiënt opereert is van groot belang. Zoals beschreven, wedijveren Instellingen om allerlei zaken, waaronder 'klanten', financiering etc.

39 www.managementboek.nl/auteur/16962/marc-altink

40 www.managementboek.nl/auteur/18245/mike-anderson

Het is daarom van het grootste belang niet alleen kwaliteit te leveren, maar dit ook te kunnen doen tegen zo laag mogelijke kosten. Het is helemaal mooi wanneer de prestaties ook kunnen worden vergeleken met die van andere instellingen, zoals musea bijvoorbeeld kunnen doen met behulp van het Museumregister.

- ✂ Een andere scan, de monitor van het Fonds Podiumkunsten⁴¹, is vooral een zelfevaluatie-instrument waarmee culturele instellingen hun (maatschappelijke en economische) impacts (op de maatschappij in het algemeen, het publiek, stakeholders) kunnen evalueren. De tool biedt instellingen de mogelijkheid zelf te bepalen wat ze willen meten, welke onderwerpen voor hun relevant zijn en geeft ze tools in handen (vragenlijsten, methodieken etc.) om bezoekers/publiek te bevragen.

In vergelijking met voorgaande type scans, ligt de nadruk van deze scan meer op wat al die interne aangelegenheden precies opleveren *buiten* de muren van de organisatie (dus meer op het niveau van de omgeving van de organisatie). Deze scan concentreert zich meer op wat de activiteiten van de instelling opleveren voor de buitenwacht: het publiek in het bijzonder en de maatschappij in het algemeen. Datgene eigenlijk waar het uiteindelijk allemaal om draait!

Momentopname

- 📌 Wel dienen bij de genoemde scans een aantal kanttekeningen te worden geplaatst. Op de eerste plaats kan een organisatie die heel effectief en efficiënt opereert zich niet immuniseren voor een afnemende vraag onder het publiek. Dit kan bijvoorbeeld gebeuren wanneer deze wordt ingehaald door andere aanbieders met een vergelijkbaar aanbod of 'substituut-concurrenten'. Je kunt operationeel heel effectief zijn, maar zonder dat het nog relevant is. Dit kan het geval zijn wanneer de organisatie zich niet goed meer kan onderscheiden van andere aanbieders.

⁴¹ monitor.nfpa.nl

Porter (zie o.a. *On Strategy*, HBS) waarschuwt dat *benchmarking* het naar elkaar toegroeien van organisaties in de hand werkt en leidt tot wat hij een *zero sum* competitie noemt: een race naar de afgrond tussen organisaties die allemaal steeds effectiever en efficiënter worden, maar in dit proces van continu verbeteren, perfectiëren en vergelijken ook steeds meer op elkaar gaan lijken (*stuck in the middle* of wat Ralph Keuning aanduidde als 'economisch beroerde verdubbeling').

Nog een andere kanttekening. De omgeving waarbinnen culturele ondernemingen opereren verandert steeds sneller. Een positief *scanresultaat* is niet meer dan een momentopname die meer over het heden zegt dan de toekomst. En dus meer zegt over hoe iets *is* in plaats van zou *moeten zijn*. Scans over de bedrijfsvoering helpen daarom niet bij de beantwoording van de belangrijkste, al eerder besproken vragen van Drucker: wat gebeurt er als we op dezelfde voet doorgaan, zonder iets te veranderen, wat wordt er dan van onze culturele onderneming? En: wat willen we in de toekomst voor culturele onderneming zijn? Cruciale vraag is dus: welke richting moeten we op?

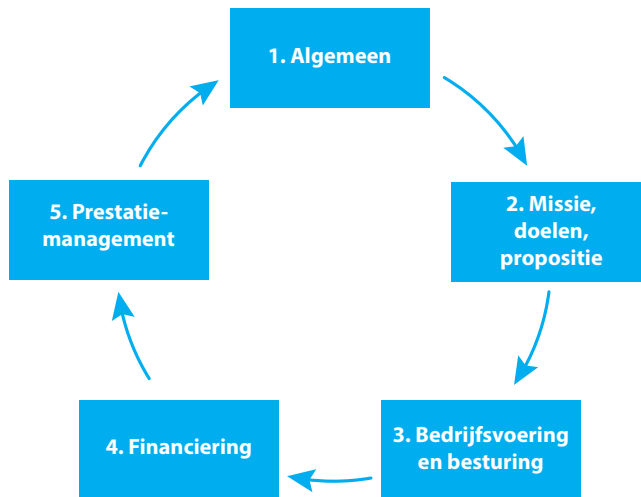
Optimum

Om de reflectie wat te 'voeden', is in onderstaande typologie een onderscheid gemaakt tussen twee typen organisaties⁴²:

- De culturele onderneming 1.0
- De culturele onderneming 2.0.

⁴² De traditionele non-profitorganisatie bestaat praktisch niet meer en is daarom buiten beschouwing gelaten (zie daarvoor bijvoorbeeld het Handboek Cultureel Ondernemen).

De volgende indeling is gehanteerd:



- ✂ Neem onderstaande typologie eens door. Bespreek deze met collega's en zo mogelijk ook met externen, en bepaal of je huidige positie meer 1.0 of 2.0 is. Wat valt op? Welke verbeteringen zou je willen aanbrengen? Op welke punten? En: hoe?

	1.0	2.0
1. Algemeen		
Strategie	Missie alleen in algemene termen bekend, beleid verankerd binnen directie maar niet algemeen bekend en gedragen binnen de organisatie	Iedereen binnen onderneming kent de strategie, welke keuzes op basis hiervan zijn gemaakt, waarin de organisatie moet excelleren en wat precies moet worden gedaan op alle niveaus om dat mogelijk te maken; deze strategie wordt ook gedragen
Oriëntatie	Op de eigen sector	Blik ook op andere sectoren/ alternatieve vormen van aanbod
Focus	Bestaande klanten (publiek/ bezoekers)	Bestaande klanten <i>en</i> ontwikkeling nieuwe markten

Benchmark	Conformeren aan de benchmark: (volgen of nadoen concurrenten)	(Durven) afwijken van de benchmark (dingen meer/minder/anders doen of nieuwe onderscheidende elementen introduceren)
Profiel/merk/identiteit	Weinig herkenbaar & onderscheidend profiel/merk/identiteit: 'algemene' duiding profiel meer in termen van missie en activiteiten	Zeer herkenbaar en duidelijk onderscheidend profiel/merk/identiteit: de organisatie kan het bijzondere van de propositie 'vangen' in een korte, aansprekende <i>pay-off</i> (welke behoefte, wat voor activiteiten, voor wie)
Bedrijfsmodel	Weinig onderscheidend, redelijk gemakkelijk te kopiëren	Herkenbaar/onderscheidend bedrijfsmodel/moeilijk te kopiëren
Horizon	Kortere termijn	Langere termijn
Koersvastheid	Beperkte koersvastheid. Grote strategische ruimte biedt veel mogelijkheden voor inspelen op plotselinge 'kansen' (inhoudelijk en/of financieel)	Grote koersvastheid. zeer beperkte strategische ruimte; ideeën en voorstellen worden getoetst aan strategie en alleen bij een match ontwikkeld en uitgevoerd
Risicotolerantie	Beperkte risicotolerantie en bereidheid risico's te nemen	Hoge risicotolerantie; organisatie is bereid risico's te nemen en accepteert mislukking als optie
'Kanalen'	Aanbod binnen en buiten eigen muren (gangbare <i>venues</i>)	Organisatie ontwikkelt ook niet aan plaats en/of tijd gebonden aanbod

2. Missie, doelen & propositie

Visie	'Grijze' artistieke visie	Geprononceerde artistieke visie oftewel 'big idea' voor organisatie
Hiërarchie	Organisatie werkt vanuit verschillende vertrekpunten tegelijk: zowel financieringsbronnen beïnvloeden welk aanbod wordt ontplooid, hoe de organisatie wordt ingericht etc. als de missie en doelen alsook de voorkeuren van medewerkers/afdelingen	Organisatie werkt strategisch en vanuit volgende hiërarchie: 1. missie 2. doelen 3. propositie voor nader bepaalde klanten 4. keuze activiteiten om propositie waar te kunnen maken 5. inrichting <i>value chain</i> (met ondersteunende functies en primaire processen)

Perspectief	Geen hiërarchie; klanten, financiers & andere stakeholders worden als klant benaderd	Duidelijke hiërarchie; onderscheid tussen klanten en andere stakeholders; klanten en realisatie propositie klanten is leidend voor keuze/samenwerking financiering & stakeholders
Externe oriëntatie	Beperkt beeld directe en indirecte concurrenten en beperkt inzicht in werkzame krachten binnen sector en grotere ontwikkelingen; niet of nauwelijks verzameling data en analyse ten behoeve van besluitvorming	Goed beeld directe en indirecte concurrenten en inzicht in werkzame krachten binnen sector en grotere ontwikkelingen; onderneming verzamelt, analyseert en verwerkt conclusies in beleid
Doelen	Veel doelen, vaag en/of onderling conflicterend	(Beperkt aantal) SMART doelen, die elkaar versterken
Aanbod (portfolio)	Breed en verbrokkeld	Smal & coherent
Keuzes	Onvoldoende of geen scherpe keuzes, compromissen etc.	Scherpe keuzes op allerlei niveaus: welke behoefte wel/niet voorzien, welke doelgroep wel/niet voorzien, welk aanbod wel en welk aanbod niet, welke activiteiten wel en welke niet, welke marketing&communicatie(kanalen) wel en welke niet, welke geldbronnen wel en welke niet etc.

3. Bedrijfsvoering & besturing

Management	Management sterk gericht op dagelijkse gang van zaken	Management gericht op grote lijnen en effectuering strategie
'Fit'	Bedrijfsonderdelen sluiten beperkt op elkaar aan en versterken elkaar maar gedeeltelijk; zijn ook maar in beperkte mate geënt op datgene waarin de organisatie zich wil onderscheiden/creatie en bestendigen unieke positie	Bedrijfsonderdelen sluiten op elkaar aan en versterken elkaar en zijn puur en alleen geënt op behouden en verdiepen onderscheidende positie
Accent	Accent op operationele effectiviteit (benchmarking)	Operationele effectiviteit + versterken en verdiepen uniciteit organisatie

Activiteiten	Deels of in beperkte mate onderscheidende activiteiten	Kenmerkende, onderscheidende activiteiten
Verdienmodel	Stapelen van meerdere/uiteenlopende bronnen noodzakelijk, zekere onvoorspelbaarheid inkomsten, bepaalde (belangrijke) bronnen niet makkelijk vernieuwbaar ('ijsschotspringen')	Focus op zeer beperkt aantal bronnen die voldoende middelen opleveren, vernieuwbaar en relatief betrouwbaar zijn, die bij de strategie passen en het vliegwiel verder aanjagen
Zelfredzaamheid	Geen optimalisatie zelfredzaamheid, niet of nauwelijks reservetvorming	Optimalisatie <i>zelfredzaamheid</i> en opbouwen reserves voor investeringen
Subsidie	Subsidie als <i>vangnet</i>	Subsidie als <i>trampoline</i>
Kosten	Beperkt beeld van de kosten en kostenstructuur	Scherp zicht op kosten en kostenstructuur
Marketing	Veel aandacht voor <i>verpakken</i> /verkopende aanbod naar verschillende doelgroepen/segmenten	Geïntegreerde aanpak/strategische marketing: aanbod inrichten op behoefte; geen segmentering maar <i>verenigen</i> van mensen in een bepaalde 'behoefte'
Hefboom	Beperkte focus op realisatie optimum (dat wil zeggen: zoveel mogelijk impact, tegen zo laag mogelijke kosten, met zo groot mogelijke (eigen) inkomsten)	Optimalisatie impact tegen lagere kosten en zo hoog mogelijke (eigen) inkomsten

4. Prestatiemanagement

Prestatiemeting	De organisatie heeft maar in beperkte mate indicatoren aangelegd waarmee kan worden bepaald of de doelen wel of niet worden gehaald en/of deze indicatoren zeggen niet of maar gedeeltelijk iets over wat de organisatie wil bereiken	De organisatie heeft indicatoren aangelegd waarmee kan worden bepaald of de doelen wel of niet worden gehaald; de indicatoren geven helder en duidelijk aan of bereikt wordt wat de organisatie wil bereiken
------------------------	---	--

Aanvullende vragen

✂ Bij wijze van afsluiting volgen hier nog wat aanvullende reflectievragen of *checks*.

- We hebben duidelijke keuzes gemaakt in wat we willen bieden en voor wie (en wat we *niet* willen bieden en wie we *niet* bedienen).
- Onze propositie – dat wil zeggen wat we bieden om in een nader omschreven behoefte van nader omschreven ‘klanten’ te kunnen voorzien – is uniek of anderszins onderscheidend van wat andere vergelijkbare instellingen in onze (deel)sector/discipline doen.
- De activiteiten die we ontplooiën zijn niet alleen nauwgezet geënt op het waarmaken van die propositie, maar ook (a) anders dan die van andere instellingen in onze (deel)sector/discipline of (b) we voeren vergelijkbare activiteiten uit maar doen dat op een andere manier⁴³.
- Omdat we niet alleen een onderscheidende of unieke propositie bieden aan onze ‘klanten’, maar om dat waar te maken ook bijzondere of onderscheidende activiteiten uitvoeren, is wat wij doen niet eenvoudig door anderen te kopiëren⁴⁴.
- Onze strategie is zorgvuldig tot stand gekomen, op basis van een gedegen externe- en interne scan. We weten wat onze organisatie was, zou worden wanneer we op exact dezelfde voet door zouden gaan en wat we graag willen dat onze onderneming is of zou moeten zijn (de eerder aangehaalde vragen van Peter Drucker). We hebben gebruik gemaakt van gegevens over de maatschappelijke ontwikkelingen en werkzame krachten binnen onze sector.

43 Zie o.a. Porter.

44 Zie o.a. Porter.

- Alle medewerkers zijn *aangehaakt* bij de gekozen strategie, weten wat ervoor nodig is om deze te realiseren en wat wel en niet moet worden gedaan; de strategie wordt ook door organisatie breed gedragen en consequent uitgevoerd.
- We kunnen scherp en vooral ook kort en bondig formuleren waar onze culturele onderneming voor staat, wat we bieden en voor wie, en hoe we ons onderscheiden van andere aanbieders.
- We proberen te allen tijde ons *optimum* te bereiken: zoveel mogelijk impact tegen de laagst mogelijke kosten, met zoveel mogelijk (eigen) inkomsten. We zoeken continu naar manieren om dat te kunnen bewerkstelligen en verbeteren.
- We zijn een herkenbaar merk en hebben een duidelijke identiteit.
- We kijken niet alleen naar bestaande klanten maar ook naar mensen of groepen die nog niet bereikt worden en hoe we ook in aanbod voor hun kunnen voorzien; hierbij gaat onze aandacht niet alleen uit naar *gangbaar* aanbod maar ook naar alternatieve vormen.
- We hebben een portfolio waarbinnen we onderscheid maken tussen aanbod dat potentie (of kansen) heeft nieuwe markten aan te boren en aanbod dat bestaande markten bedient.
- Governance, marketing, ontwikkeling van aanbod en financiering zijn niet alleen geënt op de strategie maar versterken elkaar ook onderling.
- Wij hebben een toekomstbestendig verdienmodel met bronnen die niet alleen voldoende inkomsten opleveren, maar ook inkomsten die vernieuwbaar zijn en betrouwbaar.
- We streven naar optimalisatie van onze zelfredzaamheid.

- De samenwerkingsrelaties die we hebben ontplooid zijn toekomstbestendig omdat deze een win-win karakter hebben: ze passen niet alleen bij ons concept maar helpen de gekozen stakeholders ook hun doelstellingen te realiseren.

6 BIJLAGEN

Respondenten:

- Marc Altink, Metropole Orkest
- Ralph Keuning, Museum de Fundatie
- Adriaan Dönszelmann, van Gogh Museum
- Bert Mennings, Cobra Museum
- Marco de Souza, Leerorkest

Gebruikte literatuur:

- Handboek Cultureel Ondernemen, Franssen, Altink & Scholten
- Blue Ocean Strategy, Kim & Mauborgne
- Nonprofit Stewardship, Brinckerhoff
- Het Disruptieve Museum, Odding
- Lofty Missions, Down to Earth Plans, Rangan
- What is Strategy, Sniukas
- Are you sure you have a strategy? Hendrick, James en Frederickson (in: Sniukas, 'What is Strategy')
- Developing an entrepreneurial competitive strategy, Kitz (in: Strategic Tools for Social Entrepreneurs, Dees, Emerson & Economy)
- Strategic Tools for Social Entrepreneurs, Dees, Emerson & Economy
- Social enterprise typology, Alter
- Competitive Strategy, Porter
- On Strategy, HBS Must reads, Porter
- Strategy for Museums, Porter
- Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, Porter
- The Strategic Drucker, Swaim
- Bedrijvige Musea, Janssen & Gubbels
- Play to win, La Piana
- Osterwalder&Pigneur, Businessmodels

Overige bronnen:

- www.leerorerkest.nl
- www.museumdefundatie.nl
- www.mo.nl
- www.cobra-museum.nl
- www.vangoghmuseum.nl

Over de auteur

Boris Franssen (1972) heeft als adviseur en trainer ruime ervaring in de culturele, maatschappelijke en (vermogens-)fondsensector. Boris heeft in de afgelopen vijftien jaar uiteenlopende organisaties geadviseerd en ondersteund op het gebied van capacity building, strategie en inkomstenontwikkeling. Hij is o.a. mede-auteur van het Handboek Cultureel Ondernemen (Van Gorcum), het Handboek Sociaal Ondernemen in Nederland (Van Gorcum) en Hoe je in een maand geschiedenis maakt (Maand van de Geschiedenis, Het open-luchtmuseum). Boris is mede-oprichter van de Blauwe Noordzee.

