

Cultureel Ondernemerschap bij Centra voor de Kunsten

Rapport

Auteurs:

Dr. Th.B.J. Noordman
Drs. J. Stoelhorst

Uitgave:

Adviesbureau Cultuurtoerisme
Bloemgracht 65
1016 KG Amsterdam
t: 020-6277102
<http://www.adviesbureaucultuurtoerisme.eu>
info@adviesbureaucultuurtoerisme.eu

© Adviesbureau Cultuurtoerisme, april 2007

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
1 Inleiding.....	4
1.1 Aanleiding tot het onderzoek	4
1.2 Probleemstelling van het onderzoek.....	4
1.3 Deelvragen binnen het onderzoek	4
1.4 Wijze van gegevensverzameling	5
1.5 Onderzoeksaanpak.....	5
1.6 Leeswijzer	5
1.7 Klankbordgroep.....	6
2 Definitie ‘Cultureel ondernemerschap’	7
2.1 Algemeen.....	7
2.2 Discussies over ‘cultureel ondernemerschap’	7
2.3 Ondernemerschap.....	8
2.4 Cultuur.....	10
2.5 Centra voor de Kunsten als culturele organisaties	11
2.6 Ondernemerschap in het onderwijs	12
2.7 Cultureel ondernemerschap voor Centra voor de Kunsten	13
3 Classificatie	15
3.1 De noodzaak tot classificatie	15
3.2 De voorgaande classificaties	15
3.3 Naar clusters ten behoeve van het onderzoek naar cultureel ondernemerschap binnen Centra voor de Kunsten	17
3.4 Conclusie	18
3.5 Geselecteerde instellingen voor onderzoek	19
3.6 Ter afsluiting	19
4 Factoren die cultureel ondernemerschap beïnvloeden	20
4.1 Inleiding.....	20
4.2 Bedrijfskundige inzichten.....	20
4.3 Typerende gedragingen van de sector	24
4.3 Aandachtspunten in het onderzoek.....	26
5 Cel muziekscholen	28
5.1 De cultureel ondernemer	28
5.2 Belemmerende of stimulerende interne (organisatorische) factoren.....	29
5.3 Belemmerende of stimulerende externe factoren.....	35
5.4 Conclusies	37
5.5 Aanbevelingen.....	38
6 Cel kleine (regionale) Centra voor de Kunsten	39
6.1 De cultureel ondernemer	39
6.2 Belemmerende of stimulerende interne (organisatorische) factoren.....	39
6.3 Belemmerende of stimulerende externe factoren.....	45
6.4 Conclusies	47
6.5 Aanbevelingen.....	48
7 Cel grote (stedelijke) Centra voor de Kunsten	49

7.1	De cultureel ondernemer	49
7.2	Belemmerende en stimulerende interne (organisatorische) factoren	49
7.3	Externe belemmerende of stimulerende externe factoren	55
7.4	Conclusie	57
7.5	Aanbevelingen	58
8	Centra voor de Kunsten, die deel uitmaken van een groter geheel	59
8.1	De cultureel ondernemer	59
8.2	Belemmerende of stimulerende interne (organisatorische) factoren	60
8.3	Belemmerende of stimulerende externe factoren	66
8.4	Conclusies	68
8.5	Aanbevelingen	69
9	Stimulansen en beperkingen voor het cultureel ondernemerschap in de sector als geheel	70
9.1	Inleiding	70
9.2	Stimulerende factoren in de sector als geheel	70
9.3	Bewegingen in de richting van een ondernemende attitude	73
9.4	Factoren, die het cultureel ondernemerschap beperken in de sector als geheel	75
10	Het ondernemend vermogen van de sector	78
10.1	Inleiding	78
10.2	Ondernemend vermogen van de directeuren	78
10.3	Ondernemend vermogen van de organisaties	79
10.4	Conclusie	84
11	Conclusies en aanbevelingen	87
11.1.	Inleiding	87
11.2	Conclusies	87
11.3	Aanbevelingen	89
Bijlage 1	Classificatie van de Centra van de Kunsten ten behoeve van het onderzoek naar cultureel ondernemerschap	91
Bijlage 2	Literatuurlijst Cultureel ondernemerschap en kunsteducatie	104

Voorwoord

Hierachter gelieve U ons rapport aan te treffen over het onderzoek van ons bureau naar de stand van zaken op het gebied van het cultureel ondernemerschap bij de Centra voor de Kunsten. De opdracht tot dit onderzoek werd ons in de herfst van 2006 verstrekt door Kunstconnectie, toen De Kunstconnectie /VKV. Ons werd met name gevraagd om in beeld te brengen welke factoren op het ogenblik het cultureel ondernemerschap in de sector bevorderen en welke dit in de weg staan.

Bij dit onderzoek zijn wij op ons verzoek terzijde gestaan door een klankbordgroep. Hiermee hebben wij vier uiterst stimulerende en vruchtbare discussies mogen voeren. Deze hebben belangrijk bijgedragen aan onze perceptie op de bevindingen. De leden van de klankbordgroep zijn wij dan ook zeer dankbaar.

Wij willen verder graag vermelden dat wij bij dit onderzoek het genoeg hebben genoten bestuursleden, directeuren en marketingmedewerkers van 12 Centra voor de Kunsten te mogen interviewen. Dit genoegenspruit voort uit de sfeer van openheid en welwillend meedenken over het thema cultureel ondernemerschap, die wij overal en bij allen hebben aangetroffen. Het is een onderwerp, dat in de sector duidelijk leeft.

Wij vertrouwen daarom met de uitkomsten van dit verkennende onderzoek niet alleen een basis te leggen voor een debat over cultureel ondernemerschap in de kunsteducatie/kunstparticipatie maar ook voor een aantal activiteiten van zowel individuele alsook collectieve aard, die het cultureel ondernemerschap van de Centra voor de Kunsten een stap verder zullen brengen.

Dr. Th.B.J. Noordman
Drs. J. Stoelhorst

1 Inleiding

1.1 Aanleiding tot het onderzoek

Op 28 april 2006 gaf de Kunstconnectie/VKV ons opdracht tot een onderzoek naar het cultureel ondernemerschap bij Centra voor de Kunsten (lees verder CvK's) Er bestonden twee aanleidingen voor dit onderzoek. Er bestond binnen de sector zelf een duidelijke behoefte, met name bij de grotere instellingen maar ook in bestuurlijke gremia, aan een doorlichting van de CvK's op het punt van cultureel ondernemerschap. Met de uitkomsten zou het debat over dit onderwerp bevorderd en de agenda van de sector in deze bepaald kunnen worden. De fusie van De Kunstconnectie en de VKV heeft vervolgens de aandacht ook meer naar cultureel ondernemerschap verschoven. De nieuwe koepelorganisatie Kunstconnectie is namelijk een vereniging voor cultureel ondernemers in de kunsteducatie/kunstparticipatie. De resultaten van het onderzoek zullen dan ook van betekenis kunnen voor de inhoud van de werkzaamheden en ondersteuningsactiviteiten van Kunstconnectie.

1.2 Probleemstelling van het onderzoek

Het onderzoek zou moeten laten zien welke factoren het ondernemerschap bij CvK's bevorderen. Die zouden dan kunnen worden aangegrepen. Ook wilde de opdrachtgever laten uitzoeken welke factoren het ondernemerschap bij de CvK's in de weg zitten, om die waar mogelijk uit de weg te kunnen ruimen.

Dit heeft tot de volgende vraagstelling voor het onderzoek geleid:

'Welke factoren bevorderen en beperken cultureel ondernemerschap in de sector van de Centra voor de Kunsten en hoe kunnen deze bevindingen worden ingezet ten gunste van het ondernemende vermogen van de sector?'

1.3 Deelvragen binnen het onderzoek

Deze hoofdvraag valt uiteen in de volgende deelvragen:

- Wat is cultureel ondernemerschap in de sector van de kunsteducatie/kunstparticipatie?
- Hoe is de sector van de CvK's met betrekking tot het cultureel ondernemerschap te classificeren tot hanteerbare en helder gedefinieerde cellen om tot concrete uitspraken te komen?
- Van welke factoren kan men op voorhand verwachten, dat zij invloed hebben op de mate van cultureel ondernemerschap in de sector?
- Welke factoren zijn volgens de CvK's zelf van invloed op het ondernemende vermogen in de sector?

Deze subvragen hebben voor ons als richtlijnen gediend bij het verzamelen van de gegevens en de analyse daarvan.

1.4 Wijze van gegevensverzameling

Om tot een fundamentele onderbouwing te komen is in eerste instantie *desk research* uitgevoerd, bestaande uit uitgebreid literatuuronderzoek (Zie bijlage 2). Dit was in de eerste plaats nodig om tot een geschikte definitie van cultureel ondernemerschap te komen. Hiertoe is zowel de bekende bedrijfskundige literatuur betreffende ondernemerschap als de literatuur van de laatste tien jaar over cultureel ondernemerschap bestudeerd. Deze desk research heeft verder geleid tot een classificatie van de CvK's in cellen (Zie bijlage 1) en tot een overzicht van factoren, die volgens de literatuur van invloed zijn op het ondernemerschap. In deze fase zijn we bijgestaan door de directie van de Kunstconnectie. Zij heeft vanuit een praktijkgerichte invalshoek gelet op een voor de sector bruikbare aanpak.

In tweede instantie is het ondernemerschap in de sector geanalyseerd. Hiertoe is gebruik gemaakt van diepte-interviews. Vooral via die interviews hebben wij getracht het ondernemend vermogen van de sector te bepalen.

1.5 Onderzoeksaanpak

Het onderzoek is in twee fases uitgevoerd. In de voorbereidingsfase is tot een voor de sector geschikte en werkbare definitie van cultureel ondernemerschap gekomen. De instellingen zijn verder ingedeeld in cellen met specifieke ceileigenschappen, zodat concrete uitspraken en relevante aanbevelingen gedaan kunnen worden. Er is een overzicht opgesteld van factoren, die van invloed kunnen zijn op cultureel ondernemerschap. Bovendien is er draagvlak voor de onderzoeksaanpak gecreëerd bij een klankbordgroep (zie paragraaf 1.7 'Klankbordgroep'). Als laatste zijn per cel drie instellingen geselecteerd voor onderzoek.

Vervolgens zijn in de doorlichtingsfase de geselecteerde organisaties bezocht. Telkens is daar geprobeerd drie personen te spreken, zijnde de voorzitter van bestuur, de directeur en de marketingfunctionaris. Tevens is het relevante schriftelijke materiaal van de CvK's bestudeerd en zijn de locaties en de status daarvan bepaald. Dat waren de drie bronnen van de analyse. Op basis hiervan zijn per cel conclusies en aanbevelingen gemaakt.

1.6 Leeswijzer

Het rapport bestaat uit drie delen. Het eerste deel (bestaande uit hoofdstukken twee, drie en vier) laat de onderbouwing van het onderzoek zien. Zo komt de discussie rondom het fenomeen cultureel ondernemerschap aan de orde en wordt de totstandkoming van de voor de CvK's van toepassing zijnde definitie besproken. Ook wordt er in dat deel aandacht geschonken aan de classificatie en de criteria die bij deze indeling zijn

gehanteerd. Als laatste wordt hier ingegaan op de factoren, die het cultureel ondernemerschap in de sector kunnen beïnvloeden.

Deel twee (hoofdstukken vijf, zes, zeven en acht) vertellen de bevindingen over het cultureel ondernemerschap in de vier cellen. In deze hoofdstukken is voor een herkenbare beschrijving gekozen, zodat de stand van zaken ten aanzien van de factoren, die het ondernemerschap in een bepaalde cel bepalen, de instellingen in die cel gemakkelijk kan aanspreken. Aan het eind van elk hoofdstuk staan ook specifieke conclusies en gerichte aanbevelingen om het ondernemend vermogen van de betreffende cel groter te maken.

Het rapport wordt afgesloten (hoofdstukken negen en tien) met een beschouwing door de onderzoekers over hun bevindingen over de sector als geheel en eindigt ook met conclusies, die voor de sector als geheel gelden. Die leiden tenslotte tot aanbevelingen voor het inzetten van de bevindingen voor het ondernemend vermogen van de sector als geheel.

1.7 Klankbordgroep

Ten behoeve van dit onderzoek werd een klankbordgroep samengesteld. Deze bestond uit:

- namens Scala te Meppel/Hoogeveen: mw. A. Nysingh
- namens Concordia Kunst & Cultuur te Enschede: mw. L. Musterd
- namens de Veldhovense Muziekschool: dhr. B. Lutgendorff
- namens de SKVR te Rotterdam: dhr. G. Koemans
- namens Kunstconnectie: dhr. A. de Vries en dhr. O. Berg

Zij hebben de onderzoekers in vier zittingen met verve van inhoudelijk commentaar op het onderzoek voorzien.

2 Definitie ‘Cultureel ondernemerschap’

2.1 Algemeen

Aangezien de CvK's in dit onderzoek op het aspect cultureel ondernemerschap zullen worden onderzocht, is het van belang om tot een passende definitie van deze term te komen. Het gaat immers niet om cultureel ondernemerschap *sec*, noch om educatief ondernemerschap, maar om een tussenvorm. Hoe zijn wij tot een dergelijke definitie gekomen? Eerst hebben wij de discussie over dit begrip van de laatste jaren samengevat. Daarna hebben wij zelf de term onder de loep genomen. Het begrip ‘cultureel ondernemerschap’ valt uiteen in de termen ‘cultuur’ en ‘ondernemerschap’. Deze twee elementen hebben wij nader bekeken om vervolgens te gaan zoeken naar de betekenis van de term in de kunsteducatie/kunstparticipatie.

2.2 Discussies over ‘cultureel ondernemerschap’

Het was Giep Hagoort, die in 1992 dit begrip introduceerde. Reden hiertoe was een groeiende aandacht voor kunstmanagement vanuit twee invalshoeken. Er was sprake van een groeiend cultureel aanbod, dat vroeg om marketinggevoelig management. Ook teruglopende financiële mogelijkheden van de overheid speelden mee. Om binnen deze veranderingen te ‘overleven’ zou een cultureel manager ook ondernemer moeten zijn. Dat wordt volgens Hagoort mogelijk, wanneer hij maatschappelijk georiënteerd is, kansen en mogelijkheden ziet en strategieën en innovaties teweeg brengt. Om een ondernemer te worden moet hij/zij een duidelijke culturele missie en passie hebben ten aanzien van een heldere culturele visie. Bovendien moet hij/zij sterk extern gericht zijn met de nadruk op innovatie en maatschappelijke verantwoordelijkheid, zodat hij/zij een vitaal cultureel klimaat kan stimuleren.

Door Rick van der Ploeg, staatssecretaris voor Cultuur van 1999-2003, is het thema cultureel ondernemerschap in 1999 geïntroduceerd in het Nederlandse cultuurbeleid. Volgens hem bestaat ondernemingsgeest in de culturele sector uit creativiteit, innovatie en het nemen van risico's. Hiermee kan volgens hem een zo hoog mogelijk artistieke, culturele, bedrijfsmatige en sociale winst behaald worden. Van der Ploeg maakt evenwel niet concreet wat hij onder cultureel ondernemerschap verstaat. Het lijkt hem vooral te gaan om een vernieuwde visie op de financiering binnen de culturele sector, waarbij cultureel ondernemerschap een innovatief financieel klimaat moet creëren. Zo kan de afhankelijkheid van overheidssubsidies verminderd worden.

Na de invoering van de term cultureel ondernemerschap in het nationale cultuurbeleid door Van der Ploeg, zijn in Nederland een tijd lang discussies over dit thema gevoerd. Deze werden mede gestimuleerd omdat de kunstinstellingen wilden weten hoe zij dit desideratum in de subsidieaanvragen konden verwerken. Heftige reacties volgden: *‘kunstenaars worden aan de markt overgeleverd, commercialisering is het nieuwe doel van het kunstbeleid.’* Deze eenzijdigheid werd ook in de hand gewerkt door Van der

Ploeg. Het ging hem met name om het terugdringen van de afhankelijkheid van subsidie en het aanmoedigen van de kunstmanager om andere financiering dan subsidiëring door de overheid te zoeken. Veel mensen proefden echter ook de woorden innovatie, moed, risico's nemen en creativiteit. Het resultaat hiervan was dat het centrale element in het concept cultureel ondernemerschap niet meer werd dan: *'een wijze van opzetten van artistieke activiteiten, waarbij nadrukkelijk een balans gezocht wordt tussen het artistieke en het zakelijke en niet alleen op het artistieke wordt gelet'*. In het vage bleef hoe die balans eruit zag, kon zien of moest zien.

De vorig jaar afgetreden staatssecretaris Medy van der Laan heeft in haar beleidsstukken het thema cultureel ondernemerschap laten voortleven. Het heeft evenwel een minder prominente plaats in haar beleid gehad dan in dat van haar voorganger. Een onderdeel van haar beleid was niettemin het bieden van meer stimulansen aan gesubsidieerde instituties om ondernemender bezig te zijn. Dit zou onder andere moeten gebeuren door meer mogelijkheden voor vraaggestuurde financiering (financiering voor producten waar de markt om vraagt) te bieden en meer vrijheid te geven aan musea om marktgeoriënteerde activiteiten op te zetten. Uiteindelijk heeft zij een klein programma gesubsidieerd, waarbij de Stichting Kunst & Zaken kunstenaars gaat coachen bij hun ondernemerschap. Zij is dus uitgekomen bij het weerbaarder maken van beeldend kunstenaars.

Wat het nieuwe kabinet op het terrein van cultureel ondernemerschap gaat doen en bevorderen is nog niet bekend.

Opvallend in deze discussies en beleidsvoornemens is dat een eenduidige definitie uitblijft. Aangezien dit onderzoek om een heldere definitie vraagt, moeten we nu gaan onderzoeken wat de term cultureel ondernemerschap kan betekenen in de sector van de kunsteducatie en kunstparticipatie.

2.3 Ondernemerschap

Het begrip ondernemerschap is al in de zeventiende eeuw geïntroduceerd door Cantillon, die nog schreef over de agrarische en handelssector. De term wordt echter gewoonlijk gekoppeld aan de Oostenrijkse econoom Schumpeter (1883-1950), die later in de USA is gaan wonen. Hij stelde in 1912¹ dat het de functie van ondernemers is om het productieproces te hervormen of revolutioneren door nieuwe uitvindingen te introduceren. Een echte ondernemer houdt zich volgens hem bezig met de volgende activiteiten:

1. De creatie van een nieuw product of een nieuw kwaliteitsproduct;
2. De creatie van een nieuwe productiemethode;
3. Het aanboren van een nieuwe markt;
4. De verwerving van nieuwe aanbodsmogelijkheden;
5. Een nieuwe vorm van industrieorganisatie.

¹ Joseph Alois Schumpeter, *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*. Leipzig, 1912

Het zijn de ondernemers die volgens Schumpeter voor economische groei zorgen. Het begrip ondernemer heeft zodoende een positieve klank. Deze opvatting van de ondernemer is sindsdien in de economiewetenschap verankerd.

De moderne theorieën over ondernemerschap nuanceren de mogelijkheden voor ondernemerschap naargelang vier belangrijke omgevingsfactoren:

1. soort economie: het soort economie bepaalt wat voor type ondernemerschap kan ontstaan;
2. soort sector: hierbij onderscheidt men ondernemers in private bedrijven, publieke organisaties en de non-profit sector;
3. soort organisatie: ondernemerschap is een proces waarbij organisaties zichzelf en hun markten vernieuwen door te pionieren, te innoveren en risico's te nemen. De ene soort organisatie leent zich hier echter beter voor dan de andere;
4. psychologische factoren en de persoonlijke vaardigheden van de ondernemer.

De literatuur besteedt veel aandacht aan het vierde punt: de noodzaak van de aanwezigheid van een ondernemende persoon. Wat maakt iemand tot een ondernemer? De meerderheid van de auteurs benadrukt de unieke kenmerken van de ondernemende persoon. Ondernemerschap is volgens veel schrijvers maar voor weinigen weggelegd. Een typische ondernemer beschikt namelijk liefst over een groot voorstellingsvermogen, een zekere vorm van ijdelheid, de durf om het initiatief te nemen, originaliteit, leiderschap, vasthoudendheid en doorzettingsvermogen voor wat betreft het behalen van omzet, macht en positie. Een dergelijk persoon wordt een speciale gave toegekend. Soms wordt de ondernemer tegenover de manager gezet, die als een beheerder wordt afgetekend. Maar andere keren wordt de bijzonderheid van de ondernemer gerelativeerd. Volgens Baumol bijvoorbeeld kan iedereen een ondernemer zijn, indien zijn activiteiten maar op een of andere manier vernieuwend zijn. Drucker ziet het ondernemerschap gewoon als een taak van de manager. Die moet in deze snel veranderende maatschappij blijven leren en de ondernemende manager is volgens hem de lerende ondernemer.

In de literatuur is veel minder nagedacht over de soort economie, waarin het ondernemerschap floreert, over het soort sector, waar het ondernemerschap bloeit en de organisatievorm die zich het beste voor ondernemerschap leent. Dit verklaart waarom het appèl van Staatssecretaris Van der Ploeg op de culturele sector voor meer ondernemerschap daar niet goed werd begrepen. Functioneert de Rijnlandse organisatiecultuur niet beter dan de Angelsaksische, waaraan bij het cultureel ondernemerschap nogal eens wordt gerefereerd? Is de culturele sector van zichzelf al niet bij uitstek ondernemend, daar het toch om de drie maanden een nieuwe productie ontwikkelt? Is de stichting, die in wezen bedoeld is om geld te verzamelen en aan goede doelen te geven, wel een geschikte organisatievorm voor het ondernemerschap?

Het ondernemerschap wordt van oudsher daarom gewoonlijk geassocieerd met een persoon, die het vermogen bezit om een organisatie specifieke dingen te laten doen, met name te innoveren. Hij of zij weet organisaties innoverend te maken en te houden. Feitelijk weet de ondernemer op een inspirerende manier leiding te geven aan processen,

in zijn bedrijf, waarbij de organisatie zichzelf en haar markten vernieuwt door te pionieren, te innoveren en risico's te nemen.

2.4 Cultuur

Cultuur kent zowel een brede als een nauwe definitie. In brede zin gaat het om de kernachtige verwoording van een antropologische of sociologische visie. Cultuur wordt gezien als een bepaalde combinatie van houdingen, geloofsovertuigingen, gewoonten, normen en waarden en praktijken die door een bepaalde groep worden gedeeld.

De nauwe definitie is van meer functionele aard. Het gaat om door de mens uitgevoerde activiteiten en hun producten, die te maken hebben met intellectuele, morele en artistieke aspecten van het menselijk leven. Het draait bij deze vorm van cultuur om de toepassingen in cultuurproducten en culturele organisaties. Kenmerkend voor dit type cultuur is:

- dat de activiteiten een bepaalde vorm van creativiteit in hun productie in zich dragen;
- dat ze zich bezig houden met de totstandkoming en communicatie van een symbolische betekenis;
- en dat hun resultaat een bepaalde vorm van intellectueel eigendom met zich meebrengt.

Bij culturele organisaties denkt men gewoonlijk aan de nauwe definitie van cultuur. Organisaties zijn formele verbanden, waarbinnen mensen samenwerken om doelen te bereiken en in dit geval gebeurt dit op het terrein van kunst en erfgoed. Het gaat om productie- en distributiebedrijven gespecialiseerd in de uitvoerende kunsten (zoals theater, muziek, opera of dans), de visuele kunsten (zoals galleries, beeldende kunst en musea), letteren (bibliotheken) en erfgoed (musea en erfgoedsites). Culturele organisaties maken deel uit van de culturele bedrijfstak, de zogenaamde '*cultural industry*'. Die bestaat verder uit de toegepaste kunsten (architectuur, vormgeving) en de zogenaamde culturele industrie (zoals film, musicals, uitgeverijen en media). De laatste houden zich vaak bezig met reproductie van de producten van culturele organisaties.

In de cultuur heeft het ondernemerschap speciale trekken. Bij culturele organisaties is het doel van cultureel ondernemerschap namelijk, dat de innovaties en het nemen van risico's gebeuren om financiële bronnen te verwerven om zo de kwaliteit van het culturele product te verbeteren en hierdoor weer een betere reputatie te verwerven. Bij het cultureel ondernemerschap zijn artistieke als zakelijke doelen aan de orde. Het gaat eigenlijk om het op gang brengen en onderhouden van een cirkelgang. Meer geld leidt tot betere producten → betere producten leiden tot een betere reputatie → een betere reputatie leidt tot meer geld → enzovoorts.

Derhalve zou cultureel ondernemerschap, ondernemerschap voor culturele organisaties, gedefinieerd kunnen worden als: '*het proces waarbij culturele organisaties zichzelf en hun markten vernieuwen door te pionieren, te innoveren en risico's te nemen om zo meer*

financiële bronnen te verwerven, waardoor de kwaliteit van het cultuurgood verbeterd wordt en zo een betere reputatie ontstaat'.

2.5 Centra voor de Kunsten als culturele organisaties

Deze definitie bevredigt evenwel niet voor de sector van de kunsteducatie/kunstparticipatie. Zij doet namelijk te weinig recht aan de werkprocessen, die zich daar afspelen.

2.5.1 Centra voor de Kunsten en cultuur

Binnen de culturele sector nemen de CvK's een aparte plaats in. Het zijn instellingen voor kunsteducatie en kunstparticipatie² en ze verzorgen een aanbod op lokaal niveau. Ze laten mensen kennis maken met en zich oriënteren op de verschillende kunstdisciplines, bieden cursussen, zorgen voor ontplooiing van kunstzinnige talenten en ondersteunen amateurs. De volgende organisaties vallen onder deze noemer:

- instituten, die zich in sterke mate structureel verbinden aan het onderwijs, zich intensief bezig houden met cultuur en school en hun capaciteit instellen op dat onderwijs;
- instituten, die vooral verbindingen willen aangaan met de amateurkunst en een brugfunctie gaan vormen tussen onderwijs en amateurkunst;
- huizen voor de kunsten, die een verbinding maken met de 24-uurs economie. Zij willen een inspiratiebron zijn voor zowel de professionals als de amateurs en hun ambitie is om het kunstenaarschap te doen bijdragen aan maatschappelijke processen;
- muziekscholen, die geen maatschappelijke ambitie hebben doch zich concentreren op het kunstzinnige ambacht als primaire doelstelling.

Dit onderzoek betreft de lokale centra voor de kunsten en lokale muziekscholen. Op provinciaal niveau bestaan echter ook cultuurhuizen, die gelijksoortige doeleinden hebben. Dergelijke organisaties verschillen qua omvang, omgeving en professionalisering van de lokale instellingen en worden derhalve in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

CvK's maken het mogelijk dat mensen actief en passief toegang krijgen tot kunst en cultuur. Het aparte schuilt in de educatieve aspecten van het werk. De centrale doelstelling van deze instellingen luidt *'het stimuleren van kunsteducatie (waardoor maatschappelijke en sociaal-economische doelstellingen kunnen worden gerealiseerd) en de bevordering van kunstparticipatie'*. Door dergelijke instellingen wordt het publiek naar professionele kunstvoorzieningen geleid en worden relaties gelegd tussen de professionele en de amateurkunst. Ze produceren in strikte zin geen cultuurgood en evenmin distribueren zij voorstellingen of tentoonstellingen, maar zij zorgen ervoor dat mensen in aanraking komen met cultuurgoederen (kunstparticipatie) door middel van educatie.

² Wij hebben hier het woord cultuurparticipatie, dat in de sector gebruikt wordt vervangen door kunstparticipatie

2.5.2 *Kunsteducatie en kunstparticipatie*

Kunsteducatie vormt de brugfunctie tussen kunstenaars en leken: kunstenaars of gespecialiseerde kunstdocenten, scholen, geïnteresseerden, leerlingen of studenten in kunstvakken. Het LOKV heeft destijds in haar beleidsplannen kunsteducatie gedefinieerd als *‘alle educatieve activiteiten: binnenschools en buitenschools, actief en receptief, die de kunstdeelname stimuleren in kwantitatieve en kwalitatieve zin. Kunsteducatie ontleent haar inspiratie aan ontwikkelingen in de professionele kunsten, draagt bij tot kwaliteitsverbetering van de amateurkunst (vormt hier een scharnier- of spilfunctie) en geeft invulling aan culturele vorming in onderwijs.’*

In de ruimste zin betekent kunsteducatie: alle vormen van educatie waarbij kunst en/of kunstzinnige middelen en technieken als doel of als middel worden gebruikt. Strikter gedefinieerd is kunsteducatie: kunst en/of kunstzinnige middelen en technieken doelgericht gebruiken om mensen de middelen te geven om gemotiveerd te kiezen uit en deel te nemen aan een gevarieerd aanbod van kunstdisciplines en -producten. Kortweg: *doelgericht leren omgaan met kunst.*³

De doelstellingen van kunsteducatie bevinden zich op drie niveaus:

1. **persoonlijke ontwikkeling:** op dit niveau heeft kunsteducatie met name pedagogische doeleinden. Het richt zich op expressie, omdat het gebruikt wordt om mensen zich te leren uiten en uitingen van anderen te verwerken;
2. **kunstparticipatie:** op dit niveau is kunsteducatie gericht op de kunstwereld. Het heeft ook zendingsdrang, namelijk het *bevorderen van kunstparticipatie*. Het is echter geen middel. Het stelt de kunsten langs twee wegen tot doel, namelijk het kweken van een publiek voor professionele kunst en het stimuleren van het beoefenen van amateurkunst. Receptie en productie zijn dus beide componenten van deze autonome vorm van kunsteducatie;
3. **algemeen maatschappelijke waarden:** Deze zijn bijvoorbeeld sociaal. Volksverheffing en cultuurspreiding zijn ouderwetse termen die verwijzen naar de civilisatie, die hier beoogd wordt. Door de massa in contact te brengen met uitingen van hogere cultuur zouden de verschillen tussen sociale klassen verkleind kunnen worden. Hier kan men ook denken aan de economie: via kunsteducatie worden kunstzinnige en creatieve talenten gestimuleerd en ontwikkeld. Er is in de steden sprake van een groeiende vraag naar creatief geschoold personeel, hetgeen blijkt uit de populariteit van Richard`s Florida`s *The Creative Class*.

2.6 **Ondernemerschap in het onderwijs**

In de definitie van cultureel ondernemerschap voor dit onderzoek dient dus te worden geïncorporeerd dat er bij de CvK`s sprake is van educatie en vorming. Nu zou men misschien verwachten dat de mogelijkheid bestaat om terug te vallen op een discours over ondernemerschap in het onderwijs. Dat zou immers een tweede bron moeten zijn

³ www.cultuurnetwerk.nl

voor inspiratie over ondernemerschap bij CvK's. Over de betekenis en plaats van het ondernemerschap in deze sector blijkt evenwel nog niet veel in een voor ons geschikte richting te zijn nagedacht.

Vandaar dat we, als het gaat om ondernemerschap in de kunsteducatie, terug moeten vallen op algemene kenmerken van ondernemerschap, zoals beschreven door Schumpeter. (zie paragraaf 1.3) Dit leidt voor ondernemerschap in het onderwijs tot het volgende (in dezelfde volgorde als bovengenoemde noodzakelijke activiteiten):

- Een nieuw aanbod van diensten;
- Nieuwe lesmethoden;
- Nieuwe soorten leerlingen;
- Nieuwe inkopen, zoals andere leraren of andere uitgevers;
- Andere of wijzigingen in de organisatievorm van de bedrijfstak of de educatieve instellingen.

Deze karakteristieken kunnen worden meegenomen in de definitie van cultureel ondernemerschap bij CvK's.

2.7 Cultureel ondernemerschap voor Centra voor de Kunsten

De algemene definitie van cultureel ondernemerschap voor professionele organisaties in de culturele sector, die in paragraaf 2.4 werd gegeven, voldoet niet voor de sector kunsteducatie. De diensten die CvK's leveren, zijn van kunsteducatieve aard. Er wordt klanten een breed scala aan mogelijkheden aangeboden om bepaalde kunstvormen 'te leren kennen'. Dit kan actief gebeuren door middel van kunsteducatie, maar het kan ook passief door kunstparticipatie (in Vlaanderen noemt men dit kunstwerking). De centrale doelstelling van ieder CvK is: *'het stimuleren van kunsteducatie en het bevorderen van kunstparticipatie (waardoor maatschappelijke en sociaal-economische doelstellingen kunnen worden gerealiseerd).'*

Belangrijk voor de CvK's is niet de *'feeling met de peers'* maar die met de maatschappelijke omgeving van deze organisaties. Dus een extern gerichte houding is van doorslaggevende betekenis. Als men á la Schumpeter denkt in termen van het vernieuwen van de organisatie van de bedrijfstak dan gaat het om het veranderen/vernieuwen van de relatie met omgeving van de organisaties. Willen CvK's succesvol functioneren ten behoeve van hun doelgroepen dan is het van belang, dat zij maatschappijgevoelig zijn. Dit betekent, dat zij aanvoelen welke betekenis de omgeving hecht aan kunstparticipatie en pro-actief een bewustzijn bij jong en oud teweeg te brengen van de betekenis van een passie voor kunst. Deze maatschappelijke taakstelling gebeurt binnen een door de CvK's opgestelde missie en visie op kunst (dus binnen door de organisatie opgestelde normen met betrekking tot de aangeboden diensten en het maatschappelijke resultaat ervan). Slechts een visie op kunst en maatschappelijke betrokkenheid biedt de CvK's de mogelijkheid om een goede gesprekspartner te zijn voor de gemeente om het cultuurbeleid mede vorm te geven.

Wat betreft de CvK's is een eenzijdige gerichtheid op financiële onafhankelijkheid dan ook niet adequaat. Het is bijvoorbeeld een illusie om te denken dat zij hun maatschappelijke taakstellingen puur kunnen realiseren uit de inkomsten van op marktpartijen gerichte activiteiten. Kunsteducatie is nu eenmaal een 'merit good', dat in haar voortbestaan voor een belangrijk gedeelte afhankelijk zal blijven van overheidssubsidies. Als het gaat over geld, betekent cultureel ondernemerschap binnen de kunsteducatie vooral, dat de CvK's zowel op een verantwoorde manier omgaan met publiek geld als eigen inkomsten proberen te genereren.

De andere vier ondernemende activiteiten, die door Schumpeter genoemd werden, zijn ook relevant voor de CvK's, zij het op een eigen karakteristieke wijze. De vernieuwing kan bestaan uit het bieden van de nieuwe diensten (door te luisteren naar de geluiden uit de omgeving) of nieuw aanbod van diensten (nieuwe aanbiedingsopzet). Voor het voortbestaan van de sector is het bovendien relevant om nieuwe markten aan te boren. Dit vraagt ook om vernieuwing van het dienstenaanbod. Wellicht heeft dit tot gevolg dat andersoortige docenten noodzakelijk zijn om de klanten te kunnen bedienen. Het is dan van belang, dat de directeur en de organisatie openstaan voor nieuwe ontwikkelingen en kansen kunnen zien en tenslotte ook dat zij zelf bereid zijn mogelijkheden te creëren.

De volgende definitie van cultureel ondernemerschap lijkt voor CvK's geschikt te zijn: *Een attitude (van de directeur) en een proces (binnen de instelling) waarbij een educatieve instelling, met kunsteducatie en kunstparticipatie als voorname doelen, zowel zichzelf als haar omgeving geleidelijk vernieuwt. Op deze wijze kunnen, vanuit een visie op kunst, de maatschappelijke taakstellingen gerealiseerd worden en kan financieel draagvlak ontstaan, wat de verbetering van het aanbod als gevolg heeft.* Deze definitie heeft als uitgangspunt voor het onderzoek gediend.

Bij het onderzoek is eenvoudshalve gebruik gemaakt van een werkdefinitie die als volgt luidt: *'Cultureel ondernemerschap is een (markt)gerichte attitude van de organisatie, waarbij CvK's zowel zichzelf, hun opereren als hun omgeving vernieuwen.'*

3 Classificatie

3.1 De noodzaak tot classificatie

In dit onderzoek hebben wij willen voorkomen dat de aanbevelingen zo algemeen zijn, dat zij nietszeggend worden. Daarom was het belangrijk de sector onder te verdelen in clusters. Uitspraken hebben immers de neiging algemener te worden naarmate zij worden gedaan over populaties met minder gemeenschappelijke kenmerken. Omgekeerd is het gewoonlijk zo, dat naarmate een populatie meer gemeenschappelijke karakteristieken bezit, de uitspraken erover gerichter geformuleerd kunnen worden.

In deze lijn denkend, zou het de voorkeur verdienen af te dalen naar het onderzoeken van de CvK's op individueel niveau. Dan worden de uitspraken uiteraard aller concreets. Een onderzoek op individueel niveau was evenwel niet haalbaar. Vandaar dat hier naar de criteria wordt gezocht voor handzame clusters.

3.2 De voorgaande classificaties

Om tot een voor dit onderzoek bruikbare indeling van de CvK's te komen, is in eerste instantie een inventarisatie gemaakt van de eerder opgezette classificaties. De vraag was welke criteria daar zijn gebruikt. Bij de volgende drie gelegenheden zijn indelingen van de CvK's gemaakt.

- a). LOKV: *Op de Bedrijvenmarkt* 1999
- b). Rapport KPC Groep 2005
- c). De Kunstconnectie: Diners pensants 2005/2006

3.2.1 LOKV: *Op de bedrijvenmarkt*

De eerste keer dat zich een classificatie manifesteerde was in een onderzoek, dat als basis diende om een brochure te kunnen opstellen met 'best practices' om bedrijven te benaderen. Als zodanig werden Assen, Den Haag, Oosterhout en Roermond als voorbeeld genomen. De betreffende brochure is in 1999 uitgegeven door het LOKV en droeg de titel: *Op de bedrijvenmarkt*.

Belangrijke criteria voor een actieve benadering bleken te zijn:

- de **bereidheid** om tijd te investeren van leiding en docenten;
- de aanwezigheid van docenten, die elders reeds **ervaring** met derden – de markt – hadden opgedaan.

3.2.2 KPC Rapport

De tweede keer, dat een classificatie aan de orde kwam, was bij gelegenheid van het onderzoek van de KPC Groep in 2005. Dit beoogde denkbeelden aan te reiken voor een opleidingsprofiel en curriculum voor de CvK's.

Het rapport suggereert, dat de auteurs ervan de volgende criteria als uitgangspunt hebben genomen voor deze selectie van CvK's:

- omvang;
- grootte van het voedingsgebied;
- stedelijke versus regionale locatie;
- karakteristieken van de instelling in termen van variatie in aanbod en differentiatie in afnemers. Zo krijgt men muziekscholen, andere disciplines en combinaties.

Uiteindelijk wordt echter in dit rapport de indruk gewekt dat elk CvK anders is en zelf moet bepalen wat het zou moeten doen.

Interessant aan dit onderzoek is dat twee zaken tegenover elkaar gezet worden, namelijk de aanwezige competenties tegenover de aanwezige ambities. In het rapport worden ook samenwerkingsopties uitgewerkt:

- alleen blijven;
- marketing al dan niet met afnemers samen;
- of samenwerken middels fuseren, samenwerken met partners of gemeenschappelijke producten.

3.2.3 Diners Pensant

Tijdens de Diners Pensant, die de Kunstconnectie organiseerde op 15 november 2005, 13 december 2005 en 16 januari 2006, tekenden zich drie posities voor de CvK's af:

- Marketeer: CvK's blijven op zichzelf en gaan de concurrentie aan met de vrije sector;
- Makelaar: CvKs' gaan nauwer samenwerken met de scholen;
- Partner/ bindmiddel: CvK's gaan nauwer samenwerken met de wijkcentra.

Het gaat hier in wezen om drie strategische visies, die zich alle weer centreren rond alleen blijven of samenwerken. Bij samenwerken worden scholen dan wel wijkcentra als partners gezien.

3.2.4 Conclusie

De criteria die zijn gebruikt in het verleden verwijzen naar eigen bereidheid en ervaring in andere sectoren, omvang, vormen van stedelijkheid en marketingtaken.

3.3 Naar clusters ten behoeve van het onderzoek naar cultureel ondernemerschap binnen Centra voor de Kunsten

Het gaat in dit kader om het vinden van clusters, die de mogelijkheden tot ondernemerschap van de organisaties bepalen. De vraag is hier welke van de bovenstaande criteria een beslissende relatie hebben met de mogelijkheden voor de CvK's zich tot cultureel ondernemer te ontwikkelen. Een aantal van de bovenstaande criteria dekt elkaar of ligt in elkaars verlengde. Ze zijn derhalve te herleiden tot één beslissend criterium.

3.3.1 Omvang

Het valt te verwachten dat de omvang van de CvK's een directe relatie heeft met de omvang van het verzorgingsgebied. Dit lijken twee kanten van dezelfde medaille. Het verschil tussen stedelijke en regionale locaties is moeilijk duidelijk te krijgen, omdat de dorpen in Nederland verstedelijkt zijn. Het is bijvoorbeeld de vraag of Weert en Borne niet als steden dienen te worden gezien. De criteria omvang, grootte van het voedingsgebied en stedelijke versus regionale locatie liggen in elkaars verlengde of dekken elkaar.

Omvang is bepalend voor de andere twee. Men mag veronderstellen, dat de '*economies of scale*', die middelgrote instellingen in het voordeel stellen bij de kleine, vanaf een bepaalde grootte van de CvK's weer naar bureaucrativering tenderen. Het is nu eenmaal zo, dat de schaalgrootte van een onderneming de strategische mogelijkheden van een organisatie bepaalt, de structuur en infrastructuur vastlegt en het gedrag ingeeft. Het eerste criterium voor classificatie is dus omvang, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen klein en groot.

3.3.2 Variatie in aanbod

Het KPC rapport verwijst verder naar variatie in aanbod en de differentiatie in afnemers. Het beslissende criterium voor een classificatie lijkt in dit geval variatie in aanbod te zijn, omdat dit veel van de overige hierboven genoemde criteria bepaalt. Veel competentie ligt besloten in het aanbod van een breed pakket aan diensten. Bereidheid en ervaring enerzijds en ambities en competenties anderzijds kunnen ook moeilijk los van elkaar worden gezien. Bereidheid tot investeren en aspiraties liggen in elkaars verlengde en ervaring en competenties anderzijds ook. Deze zijn op hun beurt weer afhankelijk van de variatie in het aanbod. Deze verscheidenheid bepaalt ook de differentiatie in de afnemers. Hoe gevarieerder het aanbod, hoe gedifferentieerder de afnemers en hoe breder de marktwerking.

Het tweede criterium voor classificatie is dus de variatie in het aanbod, dat zich manifesteert in de beperking tot muziekschool of creativiteitscentrum met hoogstens een tweede discipline of een bredere waaier van disciplines en diensten.

2.5.2 Samenwerken

Het criterium van de manier waarop samenwerking wordt gezocht valt hier weg, omdat het eerder een uiting is van ondernemerschap dan dat het een bepalende factor is voor het soort ondernemerschap dat wordt uitgeoefend.

3.4 Conclusie

Algemene uitkomsten en aanbevelingen voor de gehele sector zullen niet het effect hebben, dat de opdrachtgever met het onderzoek voor ogen heeft, namelijk het verder helpen van de CvK's. De instellingen zijn met andere woorden, wanneer het succesvol ondernemen en functioneren betreft, gebaat bij specifieke uitspraken over en aanbevelingen voor hun cel.

Hierboven tekende zich een matrix af van groot en klein enerzijds en muziekschool/creativiteitscentrum plus maximaal nog een discipline en een waaier aan disciplines anderzijds. De analyse van eerder ondernomen pogingen tot indeling van de sector suggereert dat er in principe vier soorten ondernemerschap in de sector bestaan.

Figuur 1
Soorten ondernemerschap

	<i>Kleine omvang</i>	<i>Grote omvang</i>
<i>Klein aanbod (één of twee disciplines)</i>	Ondernemerschap in kleine muziekscholen (plus)	Ondernemerschap in grote muziekscholen
<i>Groot aanbod (meer dan één discipline)</i>	Ondernemerschap in kleine Centra voor de Kunsten	Ondernemerschap in grote Centra voor de Kunsten

Bovenstaande matrix bleek voor het onderzoek niet geheel toepasbaar aangezien de cel grote muziekscholen bijna leeg is. Een recent verschijnsel is dat CvK's samengaan met bibliotheken en theaters en daardoor een onderdeel worden van een groter geheel. In plaats van de cel voor grote muziekscholen hebben wij de muziekscholen zonder uitzondering in een cel samengevoegd en bovendien een vierde cel gemaakt met afdelingen van grotere eenheden. Deze cel is vervolgens 'bijzondere categorie' genoemd. Zo is uiteindelijk voor dit onderzoek tot de volgende vier clusters gekomen.

Figuur 2
Matrix voor onderzoeksclassificatie

	<i>Kleine omvang (regionaal)</i>	<i>Grote omvang (stedelijk)</i>
<i>Klein aanbod (één discipline)</i>	Muziekscholen	
<i>Groot aanbod (meer dan één discipline)</i>	Kleine (regionale) Centra voor de Kunsten	Grote (stedelijke) Centra voor de Kunsten
	Bijzondere categorie	

Door deze clustering wordt verwacht specifieke conclusies te trekken over het ondernemerschap en aanbevelingen te kunnen doen betreffende de mogelijkheden en onmogelijkheden hiertoe.

3.5 Geselecteerde instellingen voor onderzoek

Door de Kunstconnectie zijn per cel drie instellingen geselecteerd en gevraagd om deel te nemen aan het onderzoek. Alle instellingen hebben met genoegen en zeer bereidwillig aan dit onderzoek meegewerkt. Dat levert het volgende overzicht op:

- Muziekscholen → Academie voor Muziek en Dans Weert, Muziekschool Noord-West Veluwe Harderwijk en de Muziekschool Amsterdam;
- Kleine centra voor de kunsten → MIK Kunsteducatie Schijndel, Muzehof Centrum voor de Kunsten Zutphen en De Muzerie Centrum voor de Kunsten Zwolle;
- Grote centra voor de kunsten → Utrechts Centrum voor de Kunsten, Centrum voor Kunst en Cultuur Zoetermeer en De Kunstlinie Almere;
- Bijzondere categorie (afdelingen van grotere eenheden) → Idea Soest, CKB/de Maagd Bergen op Zoom en Cultura Ede.

Van deze instellingen zijn telkens de volgende personen benaderd voor een interview:

- De voorzitter van het bestuur of de Raad van Toezicht;
- De directeur;
- De marketingmedewerker.

Gemiddeld hebben wij bij iedere instelling twee van deze drie functionarissen gesproken.

3.6 Ter afsluiting

Met behulp van de classificatie in figuur 2 is de gehele sector door ons ingedeeld. Voor een overzicht hiervan zie bijlage 1 ‘Overzicht Centra voor de Kunsten’.

4 Factoren die cultureel ondernemerschap beïnvloeden

4.1 Inleiding

Welke factoren zouden deze specifieke vorm van cultureel ondernemerschap beïnvloeden? Twee invalshoeken kunnen hier helpen om beslissende factoren te vinden. De bedrijfskunde heeft veel over ondernemerschap nagedacht. De feitelijk gedragingen in de culturele/educatieve biedt hiervoor ook inspiratie. Vanuit daar kan men factoren vinden, waarvan men op voorhand kan verwachten, dat zij bepalend zijn voor het ondernemerschap in de sector.

4.2 Bedrijfskundige inzichten

4.2.1 Ondernemer

De ondernemer speelt de belangrijkste rol in het ondernemerschap van organisaties. Op diens eigenschappen wordt nu eerst ingegaan. Ondernemers zijn mensen die bezig zijn met bedrijfsvoering vanuit een individuele motivatie en daarvoor hoofdvantwoordelijk zijn en zich ook hoofdvantwoordelijk voelen. De individuele motivatie veroorzaakt dat zij oprichter en/of 'leider' zijn. De hoofdvantwoordelijkheid uit zich in het feit dat zij degenen zijn, die de invloedrijke beslissingen nemen in de organisatie.⁴

Belangrijk voor echte ondernemers zijn diverse eigenschappen en bekwaamheden. Hen worden vaak typische persoonseigenschappen toegekend, zoals:

- extraversie: durven afwijken, overtuigingskracht
- stabiliteit: vastbeslotenheid, daadkracht, stressbestendigheid, zelfvertrouwen
- openheid: creatief zijn, kunnen inleven in anderen, kritisch denken, open, alert
- consciëntieusheid: doorzettingsvermogen, betrouwbaarheid, zorgvuldigheid, doelmatigheid, besluitvaardigheid, pragmatisme, ambitie⁵

De typische bekwaamheden van echte ondernemers zijn:

- leidinggevend vermogen
- communicatietalent
- onderhandelingsvaardigheid
- inzicht in de externe omgeving.

Frappant is dat de persoonlijke achtergrond (geslacht, leeftijd, onderwijs en ervaring) als indicator van mindere betekenis is. Het vergaren van kennis leidt kennelijk niet tot het zijn van een betere ondernemer.

⁴ Burggraaf W., Flören R.H., Kunst, J.V.M., 'Ondernemerschap en ondernemen. De ondernemer centraal', (Netwerk Pers, Zwolle, 2005)

⁵ Nandram S.S. en K.J. Samsom, 'Succesvol ondernemen: Eerder een kwestie van Karakter dan van Kennis', (Universiteit Nyenrode, onderzoeksreportage, Breukelen, 2000)

4.2.2 Ondernemerschap

Ondernemerschap houdt niet op bij de aanwezigheid van een geschikte persoon aan de top van een CvK. Het gaat er om, dat de hele organisatie zich als het ware als een ondernemer gedraagt. Zoals we in hoofdstuk 1 'Definitie' hebben gezien wordt ondernemerschap gekenmerkt door bepaalde procesaspecten; in zoverre dat het noodzakelijk is dat een organisatie zich regelmatig afvraagt of zij nog voldoende ondernemend is gegeven de maatschappelijke ontwikkelingen. Om deze vraag te kunnen beantwoorden dient een organisatie volgens de bedrijfskunde te beschikken over een strategisch document, een organogram, een doordachte manier van omgang met klanten en omgeving, een motiverende manier van omgaan met haar medewerkers, een informatiesysteem, dat de leiding snel en volledig op de hoogte brengt en voldoende financiële middelen.

Deze voorwaarden voor het cultureel ondernemerschap, die de bedrijfskunde aan de hand doet, worden hieronder nader uitgewerkt..

a). De aanwezigheid van een strategisch document (ondernemingsplan)

Het gaat hierbij om een opgeschreven neerslag van de intuïtie van de leiding, zodat de medewerkers daaruit inspiratie kunnen putten. Een dergelijke strategie omvat de richting en scope van een organisatie op de lange termijn. Dit kan een concurrentievoordeel opleveren voor de organisatie door de configuratie van middelen binnen een veranderende omgeving en door het voldoen aan de verwachting van belanghebbenden. Deze strategie bestaat uit een achttal kernpunten⁶:

1. Hoe werkt uw organisatie naar de toekomst? Dit wordt verwoord in de missieverklaring, de visie en doelstellingen van de organisatie. De missie is opgebouwd uit drie delen:
 - Wie zijn wij?
 - Wat willen we bereiken?
 - Welke normen en waarden hanteren we, hoe gaan we met elkaar en met anderen om?

Bij de eerste twee draait het om de ondernemingsvisie: de essentie van de doelstellingen van de onderneming. Deze is altijd gebaseerd op ambitie, een perceptie van de buitenwereld en een perceptie van de bekwaamheden van de eigen onderneming. Bij de laatste gaat het om de 'beliefs': de essentie van de cultuur binnen de onderneming. Je zou ook kunnen zeggen de normen, waarden en ideologie.⁷

2. Hoe gaat u met de toekomst om? Door het vaststellen van een strategie kunnen ontwikkelingen op de korte termijn, middellange termijn en lange termijn worden onderscheiden.

⁶ Burggraaf W., Flören R.H., Kunst, J.V.M., 'Ondernemerschap en ondernemen. De ondernemer centraal', (Netwerk Pers, Zwolle, 2005)

⁷ Wissema, J.G., 'De kunst van strategisch ondernemerschap. Kansen grijpen voor de toekomst', (Kluwer Bedrijfswetenschappen, NIVE/VSB, 1996)

3. Op welke markten richt u zich, met welke product/marktcombinaties? Belangrijk zijn onderwerpen als welke activiteiten een organisatie verricht binnen welke branche, welk product wordt in welke markt neergezet, wat is de doelgroep en in welke behoefte wordt voorzien.
4. Welke externe factoren bepalen de toekomst van uw organisatie? Hierbij draait het om alle condities en krachten die de strategische opties van een organisatie kunnen beïnvloeden en haar competitieve situatie definiëren.
5. Concurrentievoordeel: wat is uw onderscheidend vermogen?
6. Welke middelen heeft u tot uw beschikking? Hier vallen alle vaste, vlottende, tastbare en ontastbare activa onder, die het een organisatie mogelijk maken om haar goederen en diensten te produceren en in de markt af te zetten.
7. Met welke belanghebbenden houdt u rekening? Voorbeelden zijn werknemers, klanten, leveranciers, vakbonden, de overheid, banken, aandeelhouders en lokale bewoners. Hoe doet u dit?
8. Hoe kan uw interne organisatie uw strategie mogelijk maken? De organisatie van een onderneming moet de weg naar een gezonde en groeiende bedrijfsvoering vrij maken. Vraagstukken zijn de organisatiestructuur, de cultuur, de ondersteuning door informatiesystemen en de aansluiting van afdelingen.

b). Organisatiestructuur

Een doorzichtige en voor iedereen duidelijke organisatiestructuur is eveneens een voorwaarde voor ondernemerschap. De handige bundeling van alle taken tot functies is belangrijk. Aandachtspunten zijn:

- Men probeert zoveel mogelijk gelijksoortige werkzaamheden te bundelen;
- De taken, die bij elkaar worden gebracht, zijn zoveel mogelijk van een gelijk kaliber;
- De taken worden zo samengesteld, dat ze interessant zijn;
- De taken worden op een 38-urige werkweek ingesteld.

Andere voorwaarden aan organisatiestructuur zijn:

- Duidelijkheid in de hiërarchie (al dan niet bestaan van afdelingen en hun onderlinge relatie, het aantal leidinggevende niveaus, bestuur);
- Heldere ordening van werkprocessen (klantgroepen, regio's);
- Operationele invloed (invloed van werknemers op operationele beslissingen en hun operationele beslissingsbevoegdheid);
- Strategische invloed (invloed van werknemers op strategische beslissingen en hun strategische beslissingsbevoegdheid);
- Taakdiversiteit (mate waarin werknemers meerdere functies hebben en de mate waarin het werk van medewerkers variatie vertoont);
- Specialisatie (mate van specialisatie van medewerkers en onderlinge vervangbaarheid);
- Autonomie (mate waarin medewerkers zelf controle uitoefenen over hun werkzaamheden);
- Standaardisatie (mate waarin het gewenste resultaat van te voren is gespecificeerd, de volgorde van werkzaamheden en de overlegstructuur

- vastliggen en procedures op schrift zijn vastgelegd. Mate waarin werkzaamheden voor verschillende producten en/of diensten zijn samengevoegd);
- Teamcoördinatie (mate waarin afstemming plaatsvindt door informeel overleg en de mate waarin medewerkers meerdere functies hebben).⁸

c). Marketing

Relevant is ook de aanwezigheid van een marketingplan binnen de organisatie met daarin aandacht voor:

- De selectie van de verschillende doelgroepen; welke marktsegmenten zijn het meest geneigd om de producten te kopen en welke klanten wilt u bedienen.
- Het bewustzijn van het juiste productimago om aantrekkelijk te zijn voor de doelgroepen. Hiervoor is het belangrijk om de behoeften, wensen en personeuseigenschappen van de doelgroepen te begrijpen.
- De prijsbepaling van de producten. De prijs moet alle productiekosten en overhead vergoeden met een bepaalde winstmarge. De prijs moet overeenstemmen met het productimago, de verwachtingen en de prijs van concurrerende producten.
- Adequate promotie van het product. De activiteiten dienen het gewenste productimago naar buiten te brengen, de doelgroepen aan te spreken en aansluiten bij hun behoeften en verlangens.⁹
- Actieve verkoop van de producten via persoonlijke verkoop en sales promotion.

d). Personeelsmanagement

Personeel moet volgens de bedrijfskunde substantieel toegevoegde waarde aan het functioneren van de onderneming leveren. Vandaar dat aan personeelsmanagement uitdrukkelijk aandacht moet worden besteed. Aandachtspunt is de mate waarin de mate van ondernemerschap een rol speelt bij:

- Werving en selectie
- Arbeidsvoorwaarden en opleiding
- Loopbaanontwikkeling (motivering)
- Beoordeling en beloning¹⁰

e). Informatieverzorging

Het verzamelen van informatie (via de administratie) is de methode om onzekerheid te verkleinen. Informatieverzorging is: *'het systematisch verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens, gericht op het verstrekken van informatie ten behoeve van het*

⁸ Burggraaf W., Flören R.H., Kunst, J.V.M., *'Ondernemerschap en ondernemen. De ondernemer centraal'*, (Netwerk Pers, Zwolle, 2005)

⁹ Maul, L., Mayfield, D., *'The entrepreneurs Road Map to business succes'*, (Saxtons River Publications, 1990)

¹⁰ Douma, S.W., *'Basisboek bedrijfskunde. Een inleiding in management en ondernemerschap'*, (Academic Service, Schoonhoven, 2002)

besturen, het doen functioneren en het beheersen van een huishouding en ten behoeve van de verantwoordingen die hierover moeten worden afgelegd.¹¹

Minimale informatiebronnen zijn:

- Verkoopadministratie
- Statistieken (verkoopcijfers, personeel, prijzen, marktgegevens);
- Financiële administratie (boekhouding, administratie van de subgrootboeken debiteuren en crediteuren, voorraden en onderhanden zijnde werken);
- Interne verslaglegging (periodieke interne resultatenrekeningen, tussentijdse balansen);
- Externe verslaglegging (jaarverslagen, jaarrekeningen);
- Bedrijfsadministratie (orderadministratie, voortgangscontrole en rapporten, bezettingsoverzichten, materiaalverbruik);
- Budgettering (prognoses, analyses van werkelijke cijfers ten opzichte van budget).

f). Financiering

Eén van de grootste struikelblokken voor succesvol ondernemerschap is de financiering van de organisatie. Het kan ontbreken aan solvabiliteit, aan rentabiliteit en aan liquiditeit. Van belang is verder de benadering van verschillende bronnen en het creëren van enthousiasme bij de verschillende mogelijke geldgevers.

4.3 Typerende gedragingen van de sector

4.3.1 *Cultureel ondernemer*

Voor ondernemerschap dient de manager van een CvK net als elke ondernemer over de volgende competenties te beschikken:

- Onderhandelingstactieken	- Communicatieve vaardigheden
- Organisatorische vaardigheden	- Nieuwe dingen uitproberen
- Productinnovatief vermogen	- Zelfverzekerd
- Markt- en vraaggericht	- Originaliteit
- Zelfkennis	- Leiderschap
- Voorstellingsvermogen	- Vasthoudend
- Praktische kennis	- Doorzettingsvermogen
- Analytisch vermogen	- Maatschappelijk georiënteerd
- Onderzoeksvaardigheden	- Kansen en mogelijkheden zien
- Vooruitziende blik	- Strategisch

Maar verder dient hij ook maatschappelijk georiënteerd te zijn, en in zijn omgeving kansen en mogelijkheden te zien en strategieën en innovaties te weeg te brengen. Om een

¹¹ Douma, S.W., ‘Basisboek bedrijfskunde. Een inleiding in management en ondernemerschap’, (Academic Service, Schoonhoven, 2002)

cultureel ondernemer te zijn moet hij een duidelijke culturele missie kunnen formuleren en hij moet een uitgesproken passie hebben voor zijn (heldere) visie. Bovendien moet hij sterk extern gericht zijn met de nadruk op innovatie en maatschappelijke verantwoordelijkheid, zodat hij een vitaal cultureel klimaat kan stimuleren.¹²

4.3.2 Specifieke onderdelen voor cultureel ondernemerschap van CvK's

Ten aanzien van de voorwaarden voor succesvol cultureel ondernemerschap van CvK's geldt ook, dat aan de standaardvoorwaarden voor ondernemerschap moet worden voldaan, die de bedrijfskunde signaleert en die hierboven staan. Voor CvK's kunnen uit de vorige twee hoofdstukken de volgende aanpassingen worden afgeleid.

a). Aanwezigheid van strategisch beleidsplan

Het is van belang om de bestaande strategische beleidsplannen van de CvK's te onderzoeken op de specifieke onderwerpen. Hoe zit het met de missie, visie op de kunst, doelstellingen, culturele waarden en normen binnen de organisatie, eigen identiteit, strategie, omgevingsgerichte houding (inzicht in de maatschappelijke context van de organisatie en het vermogen daar actief beleidsmatig en operationeel aan bij te kunnen dragen) en eigenlijk daaruit voortvloeiend een inzicht in de belangrijkste samenwerkingsmogelijkheden.

b). Organisatiestructuur

In de CvK's zijn de volgende functies te onderscheiden: management, beleidsontwikkeling en productontwikkeling, onderwijs (vakdocenten), planning & control, human resource management, administratieve organisatie en marketing & communicatie (intern en extern). Specifiek is de betrekkelijk geringe omvang van de CvK's. Omdat de omvang vaak beperkt is, moeten de verschillende functies toegesneden worden op kunde, kennis en karakter van elke beschikbare medewerker. Meerdere functies zullen soms door een persoon moeten worden uitgeoefend.

CvK's zijn de spil in de lokale culturele en educatieve infrastructuur. Idealiter zouden CvK's zich daarom moeten kenmerken als een projectorganisatie met flexibele medewerkers, die snel op vragen kunnen inspelen en wendbaar zijn; een 'hands-on' mentaliteit. Ook is het belangrijk om een netwerkorganisatie te zijn, gericht op samenwerking, open en transparant, maatschappelijk betrokken en initiatiefnemers in plaatselijke en regionale netwerkvorming.

c). Marketing en communicatie

Als innoverende en maatschappijgerichte instelling is het verder van belang om het gedrag van de verschillende consumenten te monitoren. Dit vraagt om marketingonderzoek naar de (veranderingen in de) doelgroepen. Het gaat hierbij met name om de jongeren voor wie de beleveniseconomie en de vermaakcultuur interessant

¹² Hagoort, G., 'Cultureel ondernemerschap: een inleiding in kunstmanagement', (Phaedon, Culemborg, 1992)

zijn. Dit vraagt vermoedelijk om nieuwe product-marktcombinaties. Vervolgens dienen de nieuwe en de reeds bestaande producten aan de man gebracht worden. Dit vraagt om doelgerichte en specifieke promotie. Welke activiteiten ondernemen de CvK's hiertoe en zijn deze in marketingplan op een rij gezet?

d). Personeelsmanagement

De personeelsomvang varieert van 10 fte tot 100 fte, van 20 medewerkers tot 400. De arbeidsomvang van de kunstenaars/docenten is veelal gering en de contractduur kort en seizoensgebonden. Deze korte en kleine dienstverbanden maken het lastig om de medewerkers actief te betrekken bij beleidsontwikkeling en interne bedrijfsprocessen. Het vraagt dus om een duidelijk en gedegen personeelsbeleid binnen de CvK's met aandacht voor motivering, 'loopbaanontwikkeling', functionering en beloning etc. Wat bieden CvK's aan extra's om hun medewerkers te binden?

e). Informatieverzorging

Bij elk CvK dient een gedegen administratief systeem opgebouwd te zijn, bestaande uit verkoop-, financiële, bezoekers-, personeels- en interne administratie. Op deze manier is het functioneren van CvK's en daarmee het succes van cultureel ondernemerschap ook kwantitatief te meten. Er worden echter ook vaak beslissingen genomen omtrent de programmering en deze zijn van vakinhoudelijke aard.

f). Financiering

Zoals reeds is gebleken in hoofdstuk 1 '*Definitie*', is overheidssubsidie een belangrijke financiële voorwaarde voor het bestaan van organisaties in de culturele sector. Bij cultureel ondernemerschap draait het dan om zo verantwoord mogelijk om te gaan met publiek geld (verantwoording hierover richting subsidiegever). Daarnaast kan men door ondernemend te werk te gaan derde geldstromen verwerven. Ook voor de werving en aanbesteding hiervan dient men verantwoording af te leggen. Het is, in het kader van dit onderzoek, dus van belang om inzicht te verkrijgen in de financiële gang van zaken.

4.3 Aandachtspunten in het onderzoek

Uit het bovenstaande volgen de meeste aandachtspunten voor dit onderzoek. Het is in elk geval van belang om in het onderzoek aandacht te besteden aan:

1. De ondernemer, die aan de leiding staat van de organisatie
 - Persoonseigenschappen
 - Ondernemersbekwaamheden
2. Het strategisch beleids-/jaarplan
 - Missieverklaring met visie op de kunst, doelstellingen en (culturele) waarden en normen binnen de organisatie
 - Identiteit
 - Productomschrijving
 - Omgevingsgerichte houding waarbij ook de samenwerkingsmogelijkheden worden bekeken

- Bedrijfscultuur
- 3. De organisatiestructuur
 - Opbouw organisatie
 - Structuur leiding
 - Soort organisatie
- 4. De marketingprocessen
 - Marketingplan
 - Product (programmering)
 - Doelgroepen
 - Activiteiten
 - Resultaten
- 5. Het personeelsmanagement
 - Contract en arbeidsvoorwaarden
 - Loopbaanontwikkeling
 - Opleiding en training
 - Motivatie
- 6. De informatieverzorging
 - Jaarverslag
 - Administratiesysteem
 - Bezoekcijfers
 - Personeelsadministratie
- 7. De financieringsbronnen
 - Boekhouding
 - Solvabiliteit
 - Derde geldstroom

Deze punten hebben ons als leidraad gediend bij het onderzoek.

5 Cel muziekscholen¹³

5.1 De cultureel ondernemer

5.1.1 Inleiding

Bij de muziekscholen leeft sterk het idee, dat het afhankelijk is van de persoon van de directeur of zij ondernemend zijn of worden. Het cultureel ondernemerschap ligt daarom besloten in deze persoon. Hij/zij is het gezicht/de ambassadeur van de muziekschool en moet een grote passie voor zijn vak hebben.

‘Mijn docenten zijn op hun eigen terrein ook wel cultureel ondernemer, maar dit gebeurt slechts op beperkte schaal. Het betreft een klein onderdeel binnen de gehele organisatie. Als directeur ben je toch de aangewezen persoon (de cultureel ondernemer) die de kar trekt, naar buiten treedt, onderhandeling doet etc.’ (directeur)

‘Als directeur van een kleine muziekschool heb je een enorme passie met het vak nodig; moet je een vakinhoudelijke achtergrond hebben. Alleen zo begrijp je alle facetten van het vak. Bij een stedelijke instelling kan dit anders zijn, want die zijn qua schaalgrootte haast vergelijkbaar met het bedrijfsleven. Deze passie moet echter niet je pragmatisch denken in de weg staan, dat zorgt voor ruis op de lijn.’ (directeur)

5.1.2 Eigenschappen van de cultureel ondernemer

Welke eigenschappen moet de directeur/cultureel ondernemer hebben om de organisatie ondernemend te kunnen maken? De respondenten noemen moed, leiderschap, strategisch vermogen, onderhandelingstactieken, doorzettingsvermogen en organisatorische vaardigheden. Een belangrijke rol spelen verder een maatschappelijke oriëntatie, een vooruitziende blik en het met beide benen op de grond staan. Een cultureel ondernemer kan en moet niet te origineel zijn. Hierdoor verliest hij/zij de band met de omgeving en organisatie. ‘Feeling’ met de praktijk en pragmatisme zijn cruciaal. Opvallend is wel, dat de voorzitters van de besturen meer aandacht aan markt- en vraaggerichtheid willen besteden. Met deze eigenschap in het bestuur kan deze de directeuren helpen. Dit ook gelet op hun bedrijfskundige achtergrond. Daarnaast bieden zij vooral ondersteuning op de terreinen maatschappelijke oriëntatie en kansen en mogelijkheden zien.

De respondenten geven spontaan nog enkele aanvullingen op de eigenschappen van de cultureel ondernemer. Hij moet zich eigenaar van de zaak voelen, klantvriendelijkheid en verantwoordelijkheid uitstralen, samen kunnen werken en betrouwbaar zijn.

¹³ Onder de naam muziekscholen zijn hier ook creativiteitscentra (die gedomineerd worden door slechts één discipline) vervat alsmede de muziekscholen met nog één andere discipline.

5.2 Belemmerende of stimulerende interne (organisatorische) factoren

Aan de respondenten zijn verschillende interne (lees: betrekking hebbende op de interne organisatie) factoren voorgelegd. Er is aan hen gevraagd te bekijken in hoeverre deze hun organisatie belemmeren dan wel stimuleren in het cultureel ondernemen.

5.2.1 *Flexibiliteit van het programma*

Vernieuwing binnen deze cel heeft niet zozeer betrekking op het frequent komen met nieuwe diensten. Dit is volgens de respondenten voor muziekscholen sowieso lastiger dan voor de andere CvK's. Muziek is namelijk een minder flexibele en minder tastbare kunstdiscipline. Het heeft bovendien een traditioneel, klassiek en statisch imago. De vernieuwingen zijn vooral zichtbaar in de aanbodsmethode van de diensten. Hierin uit zich dan ook de flexibiliteit. Deze wordt derhalve niet als belemmerend ervaren. Muziek bestaat volgens de respondenten uit een reeks subdisciplines, die op een gevarieerde manier aangeboden (dus de manier waarop leerlingen het product tot zich kunnen nemen) worden. Dit brengt een zekere mate van flexibiliteit met zich mee.

'Leerlingen kunnen extra lesuren inkopen en de lesuren zijn ingekort. Op deze manier kunnen we meer maatwerk bieden aan onze klanten. Het beeld van vroeger, dat de kinderen op hun fietsje met hun blokfluit na schooltijd naar de muziekschool fietsen, hun ding doen en weer weg gaan. Dat is niet meer haalbaar in deze tijd.' (directeur)

Probleem voor het ontstaan van ondernemerschap in de organisatie is, dat de flexibiliteit van het programma sterk afhangt van de docenten. Kortweg onderscheidt men bij de muziekscholen algemeen traditionele docenten en moderne docenten. Door het bestaan van deze twee wordt de flexibiliteit zowel door de klanten als door docent nog lang niet ten volle benut, hetgeen het ondernemerschap in de weg zit. Ook de administratie kan de flexibiliteit in de weg staan (zie hiervoor paragraaf '*Kwaliteit management informatiesysteem*').

'Binnen de muziekschool is een range aan producten, die te samen het product muziek vormen. De flexibiliteit zit hem in het feit dat iedereen een verschillend traject kan volgen. Elke leerling kan zijn eigen leerroute bepalen, dat zorgt voor maatwerk en aansluiting bij de behoeften van de klant. De leerlingbepalende structuur (en dit vereist binnen de organisatie een enorme cultuuromslag) is wel neergezet, maar wordt nog niet door klant en docent ten volle benut. Het is namelijk sterk docentafhankelijk hoe deze ingevuld wordt'. (directeur)

5.2.2 *Visie op kunst*

Er is bij de respondenten niet zozeer sprake van een visie op de kunst of een artistieke visie. Wel wordt gewaarschuwd voor een niet al te artistieke visie (dus niet te origineel willen zijn, maar pragmatisch en realistisch). Wanneer men over een visie op de kunst praat, kan men zich namelijk gemakkelijk verliezen in allerlei lastig te begrijpen luchtfietserij. Men moet nuchter blijven en vooral *feeling* met de omgeving en

maatschappij blijven houden. Hoogdravendheid en te sterke originaliteit werkt volgens de respondenten namelijk belemmerend.

Dat een visie op kwaliteit het cultureel ondernemerschap bevordert staat voor de respondenten in deze cel vast. De diensten moeten aangeboden worden vanuit een visie op kwaliteit. Naar de mening van de respondenten is die nodig om het niveau van de diensten te bewaken. Niet elke vraag uit de markt kan en hoeft beantwoord (te) worden, wil men maatschappelijk verantwoord bezig zijn. Wat de visie precies inhoudt en hoe deze het ondernemerschap stimuleert heeft geen van de respondenten echter benoemd.

‘De muziekschool moet geen speeltuin worden voor Jan en alleman. Binnen gezette kwalitatieve en educatieve kaders kunnen de grenzen opgezocht worden en is veel mogelijk.’ (voorzitter van bestuur)

5.2.3 Didactische visie

De respondenten vinden, dat een gedeelde didactische visie binnen de muziekscholen het cultureel ondernemerschap stimuleert. Het probleem dat hier wordt ervaren is, dat docenten ook een eigen didactische visie (kunnen) hebben. In dit kader speelt ook de tweedeling tussen traditionele en moderne docenten een rol. Toch wordt door de muziekscholen gewerkt aan het *‘in de kruiwagen houden van alle kikkers’*.

Het uitgangspunt voor de gedeelde didactische visie staat soms op de websites en kwam tijdens de gesprekken aan de orde. Men sluit aan bij de nationale richtlijnen en gaat uit van de noodzaak tot het stimuleren van een groeiproces bij de leerlingen.

‘De kwaliteit van het muziekonderwijs wordt gewaarborgd door het leerplan, rapporten, voorspeelavonden en niveauexamens waarvan de eisen zijn afgestemd op landelijke normen of hoe jonger je met muziek begint hoe beter. De muziekschool biedt een opleiding die al start ‘op school’ en die – voor de getalenteerde leerling – kan doorlopen tot aan het toelatingsniveau conservatorium’.

5.2.4 Strategie en/of beleidsontwikkeling

Een duidelijk doordacht en helder geformuleerd beleid (of strategie) werkt volgens de respondenten stimulerend voor het ondernemerschap. Op deze manier wordt de lijn voor de toekomst uitgezet, is het duidelijk waar de instelling naartoe wil en is er een achterliggend stuk op basis waarvan verantwoorde beslissingen genomen worden. Hierbij denkt men al gauw aan de vierslag:

- a). missie
- b). visie
- c). doelstellingen
- d). strategisch plan.

Het laatste blijkt echter bij muziekscholen nog niet te worden gemaakt.

a). De *‘missies’* zijn alle breed van opzet. Dit wordt als stimulerend ervaren, omdat ze op deze manier veel ruimte bieden voor uiteenlopende ontwikkelingen en toekomstperspectieven. Ook biedt het flexibiliteit om met verschillende partijen te praten

(voor de gemeente en commerciële klanten bevatten zij bepaalde nuanceringen). Er spreekt ook een groot idealisme uit deze missies, omdat men iedereen binnen het bereik van de muziekschool in aanraking wil laten komen met muziek. Deze ontmoeting heeft een meerwaarde voor de mensen. In de missies zijn de pijlers kwaliteit en plezier erg belangrijk. Tijdens de interviews werd ook duidelijk dat men langs deze weg een zo breed mogelijke groep kennis wil laten maken met muziek.

‘Een breed publiek, ieder op zijn eigen niveau en ambitieniveau, in de gemeente moet in aanraking kunnen komen met muziek van een bepaalde kwaliteit. Een belangrijk aspect is dat men het leuk moet vinden. Muziek maak je voor je plezier. Of: Wij willen een centrum zijn, waar iedereen (voor wie zich puur als liefhebberij met muziek wil bezighouden als voor degenen die zich richting professioneel niveau willen ontwikkelen) naar gelang eigen ambitie en aanleg zijn eigen weg kan zoeken als het gaat om opleiding. Maar het is ook een ontmoetingsplaats om mensen in contact te laten komen met professionele kunst. Of: Muziek maken is leuk, spannend en verrassend. De muziekschool heeft alles in huis en is er voor baby’s, peuters, kleuters, kinderen, jongeren en volwassenen Men beoogt dus zo zoveel mogelijk mensen in de gemeente(n), die men bedient, met muziek maken te laten kennis maken.’ (directeur)

b). De visies blijven impliciet, zoals hierboven bleek. Zij zijn er wel doch worden niet uitgesproken en evenmin op papier gezet.

c). De volgende stap, die bestaat uit het benoemen van doelstellingen, wordt vervolgens gewoonlijk niet gezet.

d). Daarmee komt het strategisch plan enigszins in de lucht te hangen. Feitelijk hebben de muziekscholen dan ook gewoonlijk geen strategisch plan. *‘Wij zijn met het schrijven van het ‘beleidsplan’ bezig.’* Dat de missie niet is vastgelegd in zo’n beleidsplan wordt door een respondent als positief ervaren, omdat hij zo flexibel is om de aandachtspunten te benadrukken, die hij belangrijk vindt.

5.2.5 Governance (bestuursvorm)

Allen zijn van mening, dat een bestuur met teveel gemeentelijke belangenvertegenwoordiging niet goed is voor het cultureel ondernemerschap.

‘Er wordt gekeken naar een nieuwe structuur van het bestuur. De oude opzet werkt niet en is te afhankelijk van de gemeenten. De nieuwe bestuursvorm moet voldoen aan de volgende voorwaarden: betrokken, sparringpartner, maatschappijgericht, netwerkfunctie en politiek onafhankelijk’. (voorzitter van bestuur)

De instellingen hebben alle een Raad van Toezicht of gaan eerstdaags op dit model over. Dit lijkt te worden gekozen om een vorm van privatisering tot uitdrukking te brengen. De respondenten geven aan dat een onafhankelijk, professioneel bestuur, enigszins op afstand, uit het oogpunt van het bevorderen van het ondernemerschap het meest gewenst is. Hierin moeten mensen vanuit een bedrijfsmatige discipline (jurist, notaris, managers etc.) zitting in hebben. Op deze manier kunnen de vaak platte en kleine organisaties van

muziekscholen toch een gelijkwaardige ‘*sparringpartner*’ hebben, die kan ondersteunen bij en kan stimuleren van het (cultureel) ondernemerschap. Het is van belang dat met enige regelmaat een analyse gemaakt wordt van het functioneren van het bestuur en er moet ter wille van het ondernemerschap een onderscheid gemaakt worden tussen beleidsmatige, toezichthoudende en ondersteunende taken.

‘Expertise is een must voor de mensen in de Raad van Toezicht. Dit is toch een belangrijke voedingsbron voor de directeur. De Raad van Toezicht bevordert dus het ondernemerschap, mits er de juiste expertise in de Raad zit, deze besturende trekken heeft en een voedingsbron is voor de bestuurders.’ (directeur)

‘Hier is een redelijke taakverdeling en per jaar houdt men zich ook met inhoudelijke zaken bezig. In 2005: samenstelling/profiel RvT, toekomstverkenning, bestuursopdracht gemeente, Intentieverklaring AMD en nieuw lid en financieel beleid.’ (directeur)

5.2.6 Structuur van de leiding

Bij de muziekscholen is sprake van een eenhoofdige leiding (geen adjunct-directeur). Dit wordt als stimulerend voor het ondernemerschap gezien.

‘De directeur is immers het gezicht van de organisatie naar de belangrijkste instellingen toe en de eindverantwoordelijke.’ (directeur)

De directeur wordt bijgestaan door een managementteam (MT) van gemiddeld drie functionarissen. Het gaat dan om twee regiomanagers en een hoofd projecten en PR of uit hoofd administratie, hoofd afdeling Klassieke Muziek en hoofd afdeling Lichte Muziek/Pop. Bovendien is eventueel een ondernemingsraad aanwezig. Een formele organisatiestructuur ontbreekt gewoonlijk echter. Om professioneel te kunnen werken, moet ook over een degelijke en passende organisatiestructuur en bedrijfsvoering worden nagedacht. Men dient hier tijd en geld in te stoppen.

‘Wij zijn een pragmatische instelling, waarbij het subsidiegeld voornamelijk in de productontwikkeling zit en niet in de organisatieontwikkeling.’ (directeur)

Voor wat betreft de achtergrond van de leiding vindt men een vakinhoudelijke achtergrond uitermate belangrijk. Om de passie te kunnen ontwikkelen en om de specifieke problemen in de sector te kennen en te begrijpen wordt een vakinhoudelijke achtergrond onontbeerlijk gevonden.

‘Het gaat immers niet om het leiden van een grote firma. Het zijn kleine, platte organisaties waarbij een passie voor muziek relevant is.’ (directeur)

‘Op deze manier kent de leiding ook de andere kant van het verhaal van docenten en welke problemen zij in de praktijk tegen komen.’ (voorzitter van bestuur)

5.2.7 Bedrijfscultuur

Het kost de respondenten moeite om uit te maken wat precies de bedrijfscultuur van muziekscholen is en in hoeverre deze het cultureel ondernemerschap bevordert of tegenhoudt.

Dit heeft te maken met het voornoemde gegeven van het bestaan van twee soorten docenten (traditioneel en modern ofwel *'een generatie geleden afgestudeerd en net afgestudeerd'*). De docenten zijn dus niet onder één noemer te brengen Het is bovendien opvallend dat de jongere generatie vaak een eigen praktijk hebben en meer als freelancer (flexibel) werken. Vandaar dat in de bedrijfscultuur vaak een tweedeling is te bemerken.

'In de muziekschool zijn veel van dezelfde soort (conservatieve) mensen, hun idee is "vroeger was alles beter!" Ouder personeel kijkt niet naar marketing en blijft in hun lokalen hangen. Jongere docenten zijn juist wel geïnteresseerd in marketing en ondernemerschap.' (directeur)

Als er toch gekeken wordt naar overheersende gedeelde waarden en normen (al hoewel die dus niet duidelijk duidelijk zijn) worden termen genoemd als *'professionele werkhouding, passievol, kwalitatieve eisen stellend aan hun diensten en betrokken'*. Deze eigenschappen worden als stimulerend voor het ondernemerschap gezien.

5.2.8 Marketingfunctie en marktwerking

Een belangrijk knelpunt bij muziekscholen voor het ondernemerschap is dat er binnen geen enkele instelling een specifieke marketingfunctie of pr-functie is ingesteld. Een aantal personen in de organisatie doet dit erbij voor een beperkt aantal uren in de week. Door een ieder wordt aangegeven dat deze situatie beperkend werkt.

Men wil nieuwe doelgroepen aanspreken, onderzoek doen naar de kwaliteit van de diensten, klanttevredenheid, het imago etc. Maar hier komt men niet aan toe. Bovendien is het opvallend dat vooral de communicatie-activiteiten aandacht krijgen, met name het verzorgen van de website en het opstellen van folders en soms het organiseren van *'events'*. Door het ontbreken van een marketingfunctie en gedegen marktonderzoeken is ook geen sprake van een duidelijke visie op de marktwerking. Allen geven aan dat de markt nog niet voldoende benut en onderzocht wordt. Er liggen hier meer kansen en mogelijkheden, zo is dan het vermoeden.

'Bij ons is het niet zo dat men de mensen louter aanbodgericht laat zien wat er gebeurt. Er worden aanbieders en potentiële klanten bij elkaar gebracht en dan wordt er door de muziekschool geluisterd waar behoefte aan is en wat er gebeurt.' (directeur)

5.2.9 Medewerkers

Binnen de muziekscholen is het over het algemeen het uiteindelijk streven een vast contract aan te bieden. Vanuit traditie werkt men in deze sector ook veel met dergelijke dienstverbanden. Er is sprake van een lichte verschuiving (naar meer tijdelijk en freelance contracten). Men wil de medewerkers toch enige zekerheid kunnen bieden en aan zich binden. Dit stimuleert volgens de respondenten een goede werkhouding en

vervolgens ook het ondernemerschap. De kleinere muziekscholen zijn van mening dat bij grote muziekscholen meer met freelancers en tijdelijke contracten kan worden gewerkt, omdat daar meer specialismen beoefend kunnen worden.

De gemiddelde leeftijd van de docenten ligt vrij hoog, namelijk in de leeftijdsgroep 35-45. Belangrijk wordt gevonden dat de docenten bij alle muziekscholen een muziekvakopleiding hebben genoten. Zo kan er muziekonderwijs op een kwalitatief hoog niveau gegeven worden. Het kan soms beperkend werken, omdat men vanuit een bepaalde 'gedachte' (bepaalde pedagogische vaardigheden) les geeft en daar moeilijk los van komt. Hier wordt aandacht aan besteed binnen de instellingen en deze beperking lost zich over het algemeen wel op.

Opleiding en training zouden bevorderend kunnen werken voor het ondernemerschap. Een opleidingstraject voor docenten bestaat niet, noch om bepaalde pedagogische of inhoudelijke noch om of communicatieve of ondernemende vaardigheden aan te leren. Bovendien ontbreken de financiële middelen. Als er nu geïnvesteerd wordt dan is dit ten behoeve van het managementteam (voor bijvoorbeeld een coachingstraject).

'De docenten zijn uitermate belangrijk voor het ondernemerschap van de organisatie, omdat zij het directe contact met de klant zijn. Ze zijn belangrijke ambassadeurs van de muziekschool (imago en klanttevredenheid). Hier zou eigenlijk aandacht aan besteed worden. Bovendien is het goed wanneer zij zich jaarlijks zouden kunnen ontwikkelen. De financiële situatie laat dit echter niet toe'. (directeur)

'Er zijn vakgroepen binnen de organisatie, waarbinnen bepaalde combinaties van docenten zijn opgenomen. Hierin zitten zowel de breed inzetbare als de minder breed inzetbare docenten in, zodat men van elkaar kan leren'. (directeur)

5.2.10 Solvabiliteit

Financieel gezien zijn alle muziekscholen voor meer dan de helft afhankelijk van publiek geld van de gemeenten. Eigen inkomsten worden gegenereerd uit de commerciële verhuur van faciliteiten en de verkoop van diensten (in de vorm van korte cursussen). De jongeren behoren meer tot de 'alledaagse' muziekpraktijk. Dit is ook een van de doelstellingen vanuit de gemeenten. Geen van de muziekscholen heeft voldoende eigen vermogen om ondernemend bezig te zijn en dit wordt ook als beperkend voor het ondernemerschap ervaren. Vaak zijn er allerlei 'onverwachte' posten; met name voor personeel en locatie.

5.2.11 Kwaliteit van management informatiesysteem

Geen van de muziekscholen heeft een informatiesysteem. Dit werkt beperkend op het ondernemerschap. Het is zo onmogelijk om een helder beeld te krijgen van het aantal cursisten per cursus of om bepaalde relaties op te sporen. Dit moet over het algemeen vanuit verschillende systemen gehaald worden. Op deze manier is beleidsvorming en professionele bedrijfsvoering lastig. Twee afdelingen van een muziekschool hanteren soms verschillende methoden. Dit is voor een professionele bedrijfsvoering niet

bevorderlijk. Bovendien kan een inflexibele administratie ook voor problemen omtrent de timing van het productaanbod zorgen.

‘De volwassen klant vraagt vandaag de dag erg veel om flexibiliteit. Dit wordt tegengehouden door de administratie van de muziekschool. Deze moet flexibeler geregeld worden. De administratie kan dus het ondernemerschap tegengaan. Feitelijk is een soepele automatisering van de administratie hiervoor nodig.’ (directeur)

5.2.12 Locatie

De locaties worden door muziekscholen van neutraal tot beperkend voor het ondernemerschap gewaardeerd. Bij de ene muziekschool is de locatie fysiek ‘verstopt’ (dus slecht vindbaar voor de klant) en is er sprake van een letterlijke drempel (een trap naar boven). Verder is de zichtbaarheid aan de buitenkant slecht en routing ontbreekt vaak. Intern zijn wel veel mogelijkheden, maar die worden niet voldoende uitgebuit. Bij de andere is de locatie wel fraai gelegen maar ontbreekt een lay-out en routing die de klant aanspreekt. Hier en daar is men druk bezig om de locaties te verbeteren.

5.3 Belemmerende of stimulerende externe factoren

5.3.1 Wetgeving

De wetgeving wordt als belemmerend ervaren en dan met name de ARBO-wet. Deze zadelt de kleine muziekscholen met activiteiten op, die ze liever aan andere uren en zaken zouden besteden. Het dwingt ze bijvoorbeeld bij ondernemende activiteiten als het organiseren van evenementen een controleregister open te trekken, dat een groot bedrijf niet zou misstaan. Ook wordt aangegeven, dat dit nu eenmaal de situatie is en dat men het als een gegeven accepteert en zo goed mogelijk probeert te ‘varen’ binnen deze kaders.

5.3.2 CAO

Allen geven aan dat de huidige CAO, als het om het bevorderen van het ondernemerschap gaat, een grote verbetering is ten opzichte van de eerdere situatie. Vandaar dat hij neutraal tot stimulerend wordt gewaardeerd. Werknemers hebben ook rechten en daar is een CAO voor nodig. De CAO kan wel een hindernis zijn voor cultureel ondernemerschap bij de individuele ondernemende docent (en daarmee zelfstandigheid). Door de regelgeving komt men soms niet aan 1225 uren per jaar (een noodzakelijk gegeven voor zelfstandig ondernemers).

‘Ik hoor er wel mensen over praten en ik denk dan dat ze de CAO niet genoeg kennen en niet genoeg naar mogelijkheden zoeken binnen die CAO. En wat ik hoor, maar ik ben echt een sociaal democraat en ik vind dus ook dat werknemers gewoon rechten hebben. En ik ben tegenstander van dagloners of al dat soort constructies. En ik hoor vaak in die richting dat de zaak besproken wordt. En dan haak ik af, want daarvoor run ik geen instituut. En daglonerschap is wat mij betreft geen ondernemerschap.’ (directeur)

5.3.3 Rechtsvorm

Bij muziekscholen is gewoonlijk sprake van een stichting. Deze wordt als stimulerend ervaren. Deze rechtsvorm wordt geschikt geacht voor de vereiste combinatie van (verantwoord omgaan met) subsidiegeld en eigen inkomsten.

5.3.4 Fusies

Door alle respondenten worden fusies als positief en stimulerende factoren voor het ondernemerschap aangegeven. Het biedt volgens hen allerlei nieuwe kansen en mogelijkheden. Zo kan men tot een betere bedrijfsvoering komen, de omvang en schaalgrootte groeit waardoor nieuwe functies gecreëerd kunnen worden. Men kan leren van elkaar. Bij een van de muziekscholen staat een fusie op stapel. Er wordt nu een onderzoek uitgevoerd hoe deze fusie het beste te organiseren en de nieuwe organisatie vorm te geven.

‘Fusies zijn kansen maar je moet niet te groot worden.’ (directeur)

5.3.5 Relatie met subsidiënt

Een vertrouwensrelatie met de subsidiënt(en) wordt als stimulerend ervaren voor het ondernemerschap. Muziekscholen zijn in grote mate (meer dan de helft) afhankelijk van publiek geld en hebben daarom hard gewerkt aan een goede relatie met de gemeente gebaseerd op een wederzijds vertrouwen. Belangrijk hierin is de rol van de directeur

Wel geeft men aan dat er de laatste jaren iets veranderd is in de relatie:

- a) Er is meer sprake van prestatiecontracten. De gemeenten willen duidelijk zien wat de resultaten zijn van de uitgegeven subsidiegelden. Er is meer afstand genomen van de artistieke verantwoording.
- b) Het subsidiegeld gaat met name naar de doelgroepen kinderen en jongeren (van 6 tot en met 20). Men wil investeren in lang blijven leren aan de muziekschool. De volwassenen moeten zelf voor de cursussen betalen.

Opvallend is ook dat de subsidiegelden met name besteed worden aan diensten binnen het onderwijs. De *‘in eigen tijd’* met muzieklessen doorgebrachte uren worden meer gezien als vrijetijdsbesteding, en daardoor te financieren door een derde geldstroom. Wel wordt door alle respondenten aangegeven, dat muziek een kunstdiscipline is die altijd gefinancierd zal moeten worden vanuit de overheid. Het is immers in het maatschappelijk belang. Het draagt bij aan een betere mens en daarmee aan de kwaliteit van de samenleving.

‘Met name in het onderwijs worden diensten geboden waar subsidie op zit. Aanvullend aanbod moet zoveel mogelijk kostendekkend zijn. Met het beschikbare subsidiebudget moeten we zo efficiënt mogelijk omgaan.’

‘Er wordt een bepaalde koers uitgezet. Er is moed en doorzettingsvermogen voor nodig om deze koers ook te varen. De balans tussen klant en subsidiënt (ook als klant) is daarbij spannend en vergt veel onderhandelingstactieken en gelet op wisselende collegeprogramma's aanpassingsvermogen.’

5.3.6 Collegeprogramma

De invloed van het collegeprogramma kan, afhankelijk van de inhoud ervan, het cultureel ondernemerschap zowel belemmeren als stimuleren. Complicerend is sowieso (na fusies over de gemeentegrenzen) dat men met meerdere gemeenten en dus met verschillende collegeprogramma's te maken kan krijgen. Dit vraagt om een sterk aanpassingsvermogen en flexibiliteit van de organisatie (lees; de directeur). Anderzijds maakt dit de muziekscholen ook sterker, omdat de ene gemeente slecht voor de andere kan afhaken.

5.3.7 Imago muziekscholen in de buitenwereld

Het imago van de muziekschool is traditioneel, oubollig en ook nog eens elitair, terwijl er juist heel veel veranderingen zijn ten opzichte van vroeger. Bijvoorbeeld in de soorten diensten en het aanbod ervan. Het imago van de muziekschool is dan ook een factor, die het ondernemerschap duidelijk in de weg zit.

'De muziekschool moet mensen vrij agressief benaderen en helemaal in zich meesleuren willen ze mensen omkrijgen. Het is zelfs zo erg, dat bij een bepaald project de naam van de muziekschool losgekoppeld wordt van het evenement. Om haar imago niet op het evenement te projecteren.' (directeur)

5.3.8 Andere externe factoren

'Er is veel concurrentie; met name op de vrijetijdsmarkt. Het is immers een product voor vrijetijdsbesteding. Dat is een factor, die ondernemerschap bevordert. De muziekschool moet zich namelijk goed profileren en positioneren.' (directeur)

'Wellicht is het denken van de sector nog wel de meest beperkende factor. Men is nog te veel ambtelijk ingesteld en moet meer op de mens en maatschappij gericht worden. Daar moeten de activiteiten liggen en niet puur in de richting van de gemeente. Ook zijn er meer kansen dan men denkt in de 'buitenwereld'.' (voorzitter van bestuur)

5.4 Conclusies

Uit het bovenstaande kunnen enkele conclusies getrokken worden over de factoren die het ondernemerschap in deze cel beïnvloeden. Sommige komen ook in andere cellen voor en zullen daarom worden aangegeven in het laatste hoofdstuk bij de algemene conclusies en aanbevelingen. Hier noemen wij de factoren die specifiek gelden voor deze cel. De belemmeringen zijn:

- Er is over het algemeen sprake van een traditionele manier van lesgeven, hetgeen de bedrijfscultuur in een bepaalde richting dwingt;
- Strategische plannen (met daarin missie, visie, doelstellingen etc.) zijn gewoonlijk niet aanwezig;
- Een marketing- of pr-functionaris ontbreekt en ook een duidelijke visie op marktwerking;
- Muziekscholen kampen met een imagoprobleem (ouderwets, traditioneel, elitair). Dit helpt hen niet, indien zij zich ondernemender willen ontwikkelen;

Anderzijds zijn er ook enkele factoren die de weg naar het ondernemerschap bij de muziekscholen en creativiteitscentra bevorderen:

- Men is enthousiast over de CAO, die als een verbetering wordt gezien ten opzichte van de eerdere versie;
- Een belangrijke factor die het ondernemerschap bij muziekscholen kan bevorderen is de goede relatie, die men heeft met de gemeente(en);
- Fusies bieden kansen voor ondernemerschap. Door schaalvergroting kunnen bepaalde organisatorische veranderingen doorgevoerd worden en kunnen nieuwe markten bereikt worden.

Het cultureel ondernemerschap binnen muziekscholen is tenslotte sterk afhankelijk van de kwaliteiten van de directeur. Hierbij heeft men een duidelijk perceptie over de vereiste kwaliteiten. Hij of zij moet primair vakinhoudelijk zijn en verder dient de directeur te beschikken over: organisatorische vaardigheden, onderhandelingstactieken, moed, leiderschap, doorzettingsvermogen, strategisch vermogen, maatschappelijk oriëntatie en een vooruitziende blik. Originaliteit wordt minder belangrijk geacht dan pragmatisme.

5.5 Aanbevelingen

Om het ondernemerschap in deze cel te bevorderen kan aan de volgende maatregelen worden gedacht:

1. Het verdient aanbeveling om het ondernemerschap voor muziekscholen te definiëren en te bespreken in termen van productverscheidenheid. Men kan dan oog hebben voor de verschillen tussen de diensten en voor het definiëren van de soorten klanten, die voor de afzonderlijke diensten interesse hebben;
2. Een professionaliseringsslag is gewenst van de directie. Hierbij dient aandacht besteed te worden aan de vaardigheden die men nodig heeft om goed cultureel ondernemer te zijn. Bovendien heeft men een meer conceptueel denkvermogen nodig en daar vervolgens naar te handelen;
3. Het expliciteren van de latente of zo men wil impliciete visie op kwaliteit zou kunnen helpen om de concurrentie met het particuliere muziekonderwijs gemakkelijker te kunnen verwoorden;
4. Voor deze cel dient de kennis te worden ontwikkeld om strategische plannen te kunnen ontwikkelen;
5. Het kan de moeite lonen de mogelijkheden tot ondernemerschap, die de nieuwe CAO voor het ondernemerschap biedt, zichtbaar maken;
6. Het imago van de muziekscholen is sterk. Er zou een imago-onderzoek gehouden kunnen worden, zodanig dat er concrete aanbevelingen uitkomen betreffende de ideale marktpositie van en het beste profiel voor de muziekscholen, dit ten opzichte van de CvK's;
7. Het verdient aanbeveling om het probleem van de ideale schaalgrootte van muziekscholen te definiëren en uit te werken.

6 Cel kleine (regionale) Centra voor de Kunsten

6.1 De cultureel ondernemer

De directeuren van deze regionale instellingen zijn vraaggericht ingesteld, leiders en strategen. Dat wil zeggen, dat zij weten wat er in de omgeving speelt en welke diensten zij dienen aan te bieden op het juiste moment. Bepaalde vaardigheden probeert de cultureel ondernemer in de organisatie te verankeren via andere functionarissen. Hij of zij is namelijk bezig zich met een nieuwe staf te omringen. Zo streven zij naar een meer onafhankelijke positie van de subsidiënt door het verhogen van de eigen inkomsten. En onderzoeken zij waar en hoe zij de concurrentie kunnen aangaan met de private sector.

‘Als cultureel ondernemer moet je zeker leider zijn en strategisch kunnen denken. Bovendien is het van belang dat je weet wat er in de omgeving speelt en daar op de juiste manier op in kunnen springen. Soms vraagt dit hoge mate van originaliteit en soms moet dit juist heel pragmatisch ingestoken worden. Om dit te kunnen bewerkstelligen moet je kunnen analyseren wanneer je iets in de praktijk tot uitvoering brengt.’ (directeur)

6.2 Belemmerende of stimulerende interne (organisatorische) factoren

6.2.1 Flexibiliteit van het programma

Ondanks dat de respondenten redelijk tevreden zijn over de flexibiliteit van de diensten, laten de CvK's nog enkele waardevolle kansen onbenut. Het betreft hier dan met name ontwikkelingen waar men op projectbasis op in kan spelen. Deze projecten, die naast de klassikale lessen en traditionele cursussen op scholen worden ontwikkeld, krijgen nog geen momentum omdat de infrastructuur er niet geschikt voor is. De instellingen zijn nog niet in staat om in te gaan op de geluiden in de omgeving op basis van een projectstructuur. Het is sowieso te betwijfelen of de regionale CvK's, ook al hebben ze een zekere schaalgrootte, meer dan vijf projecten per jaar aan kunnen. Deze centra missen nog de ondernemers die deze projecten kunnen conceptualiseren, vorm geven en doen uitvoeren. Misschien kunnen ze deze managers ook wel weinig bieden.

Bovendien wordt de flexibiliteit in zekere zin tegengewerkt door de combinatie van disciplines en dan met name door muziek. De regionale CvK's zijn van oorsprong bijna allemaal een muziekschool die later gefuseerd is met andere kunstvormen. De klassieke muziek is voor deze centra één van de meer behoudende sectoren. Dit ligt niet alleen aan de conservatoria die hun muziekstudenten geen ideeën meegeven over de eigen broek ophouden en het ondernemerschap. Het is ook te wijten aan de HaFaBRa-cultuur. Harmonieën, fanfares en brass bands zijn uiteindelijk belangrijke afnemers van deze CvK's. Zij stellen het op prijs, dat de leerlingen, die een instrument studeren, worden opgevoed volgens de normen en waarden van de harmonieorkesten, met uniformen,

parades en steng geregementeerde manieren om omhoog te komen. Met andere woorden nog een klassieke en traditionele opleiding.

6.2.2 Visie op de kunst

Door de beperkte beschikbaarheid van docenten komt men er niet aan toe om na te denken over nieuwe aanpakken En evenmin over de mogelijkheid een bijdrage te leveren aan de maatschappij of de culturele omgeving. Het ontbreken van deze visie op de kunst (of het bestaan van diverse visies binnen de kleine CvK's) wordt als een belemmering voor het ondernemerschap gezien.

'De artistieke visie is er wel maar deze wordt te weinig gedragen bij ons. De missie moet nog gedragen worden, het gezamenlijk dragen moet nog gedeeld worden. Iedereen moet nog op de missie/visielijn komen. Dit komt vaak omdat de docenten maar een aantal uren bij deze instelling werken. Hierdoor denkt iedereen dat hij maar een onbelangrijk radertje is. Maar alle kleine stukjes maken wel samen het geheel. De missie en artistieke visie moeten de bindende factor tussen het personeel zijn.' (directeur)

6.2.3 Didactische visie

Het ontbreken van de visie op de kunst wordt als belemmering gezien. Dat geldt niet voor de didactische visie. Dat komt, omdat alle disciplines een andere manier van onderwijzen hebben, er komen in zulke centra dus verschillende visies naast elkaar voor.

'Hier hoeft niet veel energie ingestoken te worden. De docenten en leerlingen moeten zelf kijken wat ze het beste vinden werken. Zolang het binnen de kaders en regels van onze instelling blijft moeten ze zelf bezien wat ze het beste vinden werken. Het gevaar is uiteraard dat ieder zijn eigen koninkrijkje heeft en de docenten daar niet uit treden, waardoor er qua methodiek geen interactie is maar dit hoeft het ondernemerschap niet in de weg te zitten.' (directeur)

6.2.4 Strategie en/of beleidsontwikkeling

Een duidelijk doordacht en helder geformuleerd beleid (of strategie) werkt volgens de respondenten stimulerend voor het ondernemerschap. Op deze manier wordt de lijn voor de toekomst uitgezet Is het duidelijk waar de instelling naartoe wil? En is er een achterliggend stuk op basis waarvan verantwoorde beslissingen genomen worden? In tegenstelling tot de voorgaande cel 'Muziekscholen' wordt er binnen deze cel wel degelijk aan dergelijke plannen gewerkt. Bij de meeste ligt er een (verouderd) plan en is men bezig deze te herschrijven. Hierin wordt veel aandacht besteed aan de missie.

In de missies gaat het er uiteindelijk om, dat cursisten of leerlingen de mogelijkheid geboden wordt om zichzelf op kunstzinnig gebied te ontplooiën of zich artistiek te verdiepen door cursussen te volgen. Passie voor de kunsten zal in de organisatie vooropstaan. Ten behoeve van deze ontplooiing zijn de CvK's enerzijds bezig met vormen van overdracht. Anderzijds legt die ontplooiing een verbinding met de maatschappij. Dit gebeurt bijvoorbeeld door een brug te slaan met de professionele kunsten, de verenigingen voor amateurkunst, het onderwijs en het sociaal-cultureel werk. De ouders moeten hierbij niet vergeten worden. Door één van de respondenten wordt

aangegeven, dat een brede missie utopie is. Het is belangrijker om realistisch te zijn. Voor deze persoon is het belangrijker om nadruk te leggen op de begeleidende rol die CvK's hebben bij het vinden van een passie bij de klanten.

'Alle inwoners van de gemeenten moeten in contact kunnen komen met kunst en cultuur. En als iemand dat wil, zich hierin verder ontwikkelen.' (directeur)

'Je moet realistisch blijven. Dergelijke brede missies zijn nietszeggend en onhaalbaar. Het gaat om een innerlijk zoekproces bij de klanten. Zoeken naar een passie. De instelling biedt hier de faciliteiten en mogelijkheden voor om de zoektocht te ondersteunen.' (directeur)

6.2.5 Governance (bestuursvorm)

Over het algemeen is men van mening dat een Raad van Toezicht een stimulerende factor is voor cultureel ondernemerschap. Deze dient zich dan wel op afstand te houden, maar denkt minstens mee over de strategie en de rol van de het centrum in de maatschappij.

Het wordt overigens niet cruciaal voor het ondernemerschap geacht dat het bestuur formeel bij de directeur wordt gelegd. Het traditionele bestuursmodel werkt het ondernemerschap niet tegen. Dan dienen er wel specialisten in het bestuur te zitten en heeft de directeur via het directiestatuut te nodige vrijheid nodig. De vrijheid van handelen van de directeur wordt van groot belang geacht bij deze CvK's. Een slecht directiestatuut werkt het ondernemerschap dus tegen.

'Er is bij ons nog geen Raad van Toezicht. Dit gaat in de toekomst waarschijnlijk wel gebeuren. Op dit moment is de noodzaak daar nog niet helemaal naar en gedraagt het bestuur zich ook al zo. We denken niet inhoudelijk mee. We zijn niet artistiek bezig. Op hoofdlijnen denken we wel mee voor wat betreft het beleid en de bedrijfsprocessen. We geven de directeur de ruimte, maar zijn een belangrijke sparringpartner. Er is sprake van een open dialoog. Uitermate relevant is onze netwerkrol met de samenleving en de gemeente.' (voorzitter van bestuur)

6.2.6 Structuur van de leiding

Belangrijk voor het cultureel ondernemerschap is 'good governance'. Bij deze term denkt men bij deze CvK's aan een drieslag:

- een Raad van Toezicht (zie paragraaf hiervoor);
- een bestuur dat wordt uitgeoefend door een directeur. *'Onze centra zijn niet groot genoeg voor een tweehoofdige leiding'*;
- drie ondernemende afdelingshoofden onder de directeur, bijvoorbeeld voor Projecten, scholen, cursussen of Marketing, productie, faciliteiten of voor de disciplines.

Een dergelijke organisatiestructuur bevordert volgens de respondenten het cultureel ondernemerschap.

‘Dit is een stimulerende factor, omdat hierdoor de verantwoordelijkheid bij alle lagen wordt gelegd, en de toezicht wordt groter, dat die verantwoordelijkheid ook wordt genomen. Hiermee kun je de organisatie ook klantgericht maken. Wil dit werken dan moet er wel aan enkele voorwaarden zijn voldaan. De directeur moet hiervoor over twee competenties beschikken: een strategische kant als een directieve kant. In het management moet veel stevigheid zitten. Daar moeten goede mensen zitten want zij worden de sparringpartners voor de directeur.’ (directeur)

‘Het scheppen van een managementlaag moet aan de professionals wel goed worden uitgelegd. Zij moeten ervan worden overtuigd zijn dat dit beter is voor de organisatie. Sommige docenten zijn nog erg van de oude stempel en zullen hier problemen mee krijgen.’ (directeur)

De CvK's zijn zich op het ogenblik zodanig aan het organiseren, dat zij op niet al te lange termijn uitgerust zullen zijn om in hun verzorgingsgebied actief in de weer te kunnen gaan met de wensen van de markt.

‘Wij zijn nu organisatorisch bezig met het formuleren van de basiscompetenties van de organisatie: cultureel ondernemend, professioneel en klant- en servicegericht.’ (directeur)

Een belemmering voor het ondernemerschap kan gevormd worden door de ondernemingsraad (de OR), indien deze zich tegen de voor het ondernemerschap noodzakelijke veranderingen verzet.

6.2.7 Bedrijfscultuur

Binnen de CvK's is feitelijk sprake van diverse bedrijfsculturen gerelateerd aan de disciplines. De verschillen onderling zijn sterk bij beeldende kunst, dans, theater, klassieke muziek en popmuziek. Dit komt doordat de docenten van elke kunstvorm een eigen, kenmerkende attitude heeft, die anders is dan die van de andere groepen. Zo is beeldende kunst moeilijk aan te sturen en staan dans, theater en popmuziek open voor veranderingen. Klassieke muziek is daar in tegen een vrij starre en traditionele entiteit. Het behoort eerder tot het Nederlandse cultureel erfgoed (dat voor de toekomst zeker behouden moet blijven) dan tot een 'creatieve' kunstuiting. Deze karaktereigenschap maakt de combinatie tussen klassieke muziek en andere meer flexibele disciplines complex.

Sommige disciplines zijn dus meer bereid om ondernemend te worden dan andere. De ongelijke mate van openstaan voor en meegaan met de noodzaak tot ondernemen verhindert de eensgezindheid van de docentengroep als totaal. En maakt het kneden van een gedeelde bedrijfscultuur voor de organisatie moeilijk. Het ontbreken van een door alle medewerkers gedeelde set van normen en waarden vormt langs deze weg een hindernis. Dit impliceert dat de respondenten van mening zijn dat een gedeelde cultuur uitermate belangrijk is voor het cultureel ondernemerschap.

Belemmerend voor het ondernemerschap is verder de uitgesproken tweedeling in waarden, die de leraren van de CvK's verdeeld houdt. Deze twee kunnen als volgt worden beschreven:

- a). een CvK is het voorportaal voor de kunstvakopleiding;
- b). een CvK is een instituut voor vrijetijdsbesteding met kunst.

Deze waarden leiden tot twee verschillende sets van normen hoe een docent dient te onderwijzen en welke houding de leerlingen moeten aannemen. Het leidt ook tot verschillende aantallen leerlingen. Dit kan onderlinge wrijving veroorzaken, die het ondernemerschap verhinderen.

6.2.8 Marketingfunctie en marktwerking

Het helpt het ondernemerschap als de plaats van de marketing niet verstopt zit in de organisatie maar zichtbaar gemaakt is. De marketing moet hoog in de organisatie zitten. Die hoge positie in de organisatiestructuur dient twee kenmerkende feiten te compenseren (waar men niet omheen kan):

- a). Dit soort organisaties zijn van nature enigszins aanbodgericht, omdat het om een leraar-leerling verhouding gaat, waarbij de klant (de leerling) een aantal zaken moet aannemen van de leverancier (de docent) en de klant in veel opzichten dus niet kan bepalen wat er gebeurt;
- b). Goede docenten – en dat zijn er veel – zitten niet op marketing te wachten, omdat ze al jaren hun eigen klassen hebben die vol zitten en ze ook geen enkele moeite hebben om nieuwe leerlingen te vinden.

'Men moet niet denken, dat het ondernemerschap geregeld is, als op een deur een bordje marketing staat. Iedereen moet ervan doordrongen zijn wat voor een relatie het bedrijf heeft met de omgeving en oog hebben voor de klant.' (marketingmedewerker)

'Het gaat er weliswaar om cursisten of leerlingen de mogelijkheden te bieden zichzelf op kunstzinnig gebied te ontplooien of zich artistiek te verdiepen door cursussen te volgen. Passie vanuit de kunsten moet centraal staan. Anderzijds heeft die ontplooiing een verbinding met de maatschappij. Daarom moet een brug geslagen worden door te bepalen wat de behoeften zijn van de professionele kunsten, met de verenigingen voor amateurkunst, met het onderwijs, met het sociaal-cultureel werk, met de ouders en welke andere stakeholders er verder bedacht kunnen worden.' (directeur)

In de praktijk blijkt dat een marketing- of pr-functionaris bij twee van de drie instellingen niet is aangesteld. Dit wordt er door mensen vaak bijgedaan. Wel wordt geprobeerd door stagiaires deze leemte enigszins op te vullen. Zo worden er af en toe een onderzoek uitgevoerd. Wel wordt door iedereen onderkend dat dit eigenlijk door professionals zou moeten gebeuren, hier is echter het budget niet naar.

'Een stagiaire heeft bij ons een onderzoek gedaan naar het imago. Dit heeft voor ons een aantal dingen bevestigd, maar ook heeft het interessante zaken opgeleverd. Zo is onze externe zichtbaarheid niet goed geregeld, waardoor mensen niet weten waar ze terecht komen. Bovendien is letterlijk sprake van een fysieke drempel. Daarnaast benutten we onze website niet voldoende. Zij sluit niet goed aan bij de doelgroepen van deze tijd. Het

zijn allemaal zaken die opgepakt moeten worden, maar dit is moeilijk met de huidige financiële situatie.’ (directeur)

Het is een sterk beperkende factor dat er geen duidelijk beeld bestaat van wat marketing vermag. Dit is namelijk de achterliggende reden dat de instellingen niet op de hoogte zijn van hun eigen mogelijkheden en kansen in de markt. Zij zien zichzelf slechts als aanbieders van cursussen, ook al ontwikkelen ze nu een aanbod voor scholen en projecten. Derden kunnen zien, dat de organisatie aanpalend veel te bieden heeft. Ze denken zelf echter niet gauw aan het feit dat ze een bijdrage kunnen leveren aan de maatschappij of de culturele omgeving. De medewerkers hebben een beperkte visie op de ruime mogelijkheden, en op de relatie met de omgeving. En dat verhindert hun strategische mogelijkheden. Dat is ook de reden dat er producten of diensten met elan worden aangeboden maar vervolgens wordt er afgewacht wat de markt doet.

‘Veel mensen denken ook, dat marketing promotie is. Terwijl je juist via marketing een bijdrage kunt leveren aan de maatschappij, omdat je datgene wat je biedt, kunt integreren in de maatschappij. Hierdoor kun je de kunst en cultuur op de samenleving overbrengen en dat is uiteindelijk toch het doel van veel kunstenaars.’
(marketingmedewerker)

6.2.9 Medewerkers

Aan de in paragraaf 4.2.7 ‘*Bedrijfscultuur*’ aangeduide tweedeling in waarden bij docenten gaat nog iets vooraf. Als een belemmerende factor wordt ervaren dat de kunstvakopleidingen in Nederland, met uitzondering van de Pophogeschool in Tilburg, geen aandacht besteden aan ondernemerschap. Dit betekent dat de docenten die na hun opleiding op conservatorium of kunstacademie bij een CvK terecht komen voor een probleem komen te staan. Ze begrijpen namelijk niet waar de persoon, die het ondernemerschap in zo’n centrum wil introduceren, het over heeft. De primaire hinderpaal voor ondernemerschap is dus niet onwelwillendheid of Oost-Indisch doof zijn voor het onderwerp, maar onbekendheid met de betekenis van de term en de werking ervan in de praktijk. Het fenomeen en de noodzaak ervan wordt door veel docenten niet begrepen.

De beperkte beschikbaarheid van de docenten (zoals reeds genoemd in paragraaf 4.2.2 ‘*Visie op de kunst*’) wordt als een belemmering voor ondernemerschap beschouwd. Vaak woont men ver weg en heeft men elders nog docentschappen. Dit stimuleert de relatie met het centrum en haar omgeving niet. Als je onder tijdsdruk staat kom je niet verder dan de taken van de dag. Laat staan, dat je nog creatief met je omgeving omgaat. De docenten komen gewoon niet toe aan het ondernemerschap.

‘Het is zaak eerst de misverstanden weg te nemen. Waar denkt men aan bij marketing? Vindt men het een vies woord, omdat het wordt geassocieerd met grote bedrijven en groot geld verdienen? De opleidingen moet de aankomende docenten laten zien dat het een gedachte is, waarin een brug geslagen wordt tussen wat zij te bieden hebben en

waar de klant behoefte aan heeft. Marketing gaat niet alleen over geld maar in de cultuursector om het publiek te vinden dat van je werk houdt.

Wat doe je het liefst? Met het eigen kwartet bezig zijn en artistiek uitzoeken waar je staat en dat uitdiepen voor een leeg zaaltje? Of vind je het fijner om dit te kunnen doen voor een volle zaal? Dat geeft toch meer voldoening.

Om een volle zaal te krijgen kun je veel van de marketing leren. Bij de lessen op de centra is dit niet anders. Niet alleen vanuit de les kijken maar ook vanuit de ogen van de klanten. Vinden zij de les wel goed? Is die op het juiste tijdstip?. De antwoorden op zulke vragen moeten het uitgangspunt leveren voor de organisatie.’ (marketingmedewerker)

6.2.10 Solvabiliteit

Financieel gezien zijn alle centra voor een bepaald gedeelte afhankelijk van publiek geld afkomstig van de gemeenten. Eigen inkomsten worden gegenereerd uit de commerciële verhuur van faciliteiten en de verkoop van diensten (in de vorm van korte cursussen). Geen van de CvK's heeft voldoende eigen vermogen om ondernemend bezig te zijn en dit wordt ook als beperkend voor het ondernemerschap ervaren. Vaak zijn er allerlei 'onverwachte' posten; met name omtrent personeel en locatie. Men probeert hard te werken om de eigen broek op te houden, maar dit verloopt moeizaam. Opvallend genoeg ziet men wel de uitdaging om met cultureel, ondernemend aan de slag te gaan en niet bij de pakken neer te gaan zitten.

6.2.11 Kwaliteit van management informatiesysteem

Bij geen van de Centra is sprake van een goedwerkend informatiesysteem. Dit werkt beperkend. Het is onmogelijk om een helder beeld te krijgen van het aantal cursisten per cursus of om bepaalde relaties op te sporen. Wel geven enkele respondenten aan hiermee bezig te zijn en ziet men de nut en noodzaak er over het algemeen wel van in.

6.2.12 Locatie

De locaties worden door de respondenten van neutraal tot beperkend voor het ondernemerschap gewaardeerd. De locaties verschillen namelijk per gemeente. Wel is men op veel locaties bezig met een zekere opwaardering, zodat meer activiteiten mogelijk worden.

6.3 Belemmerende of stimulerende externe factoren

6.3.1 Wetgeving

De wetgeving wordt door de respondenten niet als een belemmerende factor gezien. Het is een gegeven waar men mee moet werken. Er zijn ergere dingen om je druk over te maken.

'Het is maar vanuit welk perspectief je het bekijkt. Minder wetgeving zou meer fte's vrijmaken voor andere activiteiten. Aan de andere kant heb je bepaalde wetgeving gewoon nodig en zorgt het voldoen aan de normen van de wet voor een bijdrage aan het kwaliteitsimago.' (directeur)

6.3.2 CAO

De nieuwe CAO voor de sector wordt soms als belemmerend ervaren, al wordt de jongste versie een stuk beter gevonden dan de vorige. De personen die op de CAO terugvallen zijn vaak degenen die moeite hebben met de veranderingen, die op het ogenblik worden doorgevoerd. Zij bevinden zich in alle disciplines. Sommigen voelen zich verraden, omdat zij niet persoonlijk zijn geïnformeerd over de verschillen tussen de oude en de nieuwe CAO. Een belemmerende factor voor het ondernemerschap voor de instellingen is op dit moment de aanwezigheid van een behoorlijk groep medewerkers, die het emotioneel bijzonder moeilijk hebben met de richting, die de centra in slaan.

‘Mensen werken beter als ze rechtsbescherming hebben. Maar sommige medewerkers leunen teveel op hun CAO en houden zich te strak aan de letter van de regels.’ (directeur)

6.3.3 Rechtsvorm

Bij deze instellingen is gewoonlijk sprake van een stichting. Deze wordt als stimulerend ervaren. Deze rechtsvorm wordt geschikt geacht voor de vereiste combinatie van (verantwoord omgaan met) subsidiegeld en eigen inkomsten.

6.3.4 Fusies

De mogelijkheid om te fuseren wordt door deze CvK's als een positieve factor gezien voor het ondernemerschap.

‘Door de fusie kregen we meer verantwoordelijkheden. Er is een groter portfolio gekomen en die biedt mogelijkheden. In principe waren de producten onvoldoende flexibel en dit beperkt, ook omdat ze onvoldoende aansluiten bij de belevingswereld van de klanten.’ (directeur)

Verder acht men een bepaalde schaalgrootte bevorderlijk. De schaal dient zo groot te zijn, dat de instelling serieus genomen wordt. Maar van welke schaalgrootte spreekt men dan?

‘Dit is erg ingewikkeld. Wij hadden een fusie met een centrum ver weg maar dat ging niet. Hieruit blijkt dat afstand dus een rol speelt. Anderzijds liggen er vaak historische gevoeligheden tussen buurgemeenten, zodat een voor de hand liggende samenwerking niet tot stand kan komen. Tenslotte speelt het probleem van de verschillende bedrijfsculturen. De ene instelling was vanouds sterk in muziek; de andere in theater.’ (directeur)

‘Wanneer de organisatie een dergelijk volume heeft, dat binnen- en buitenzaken, bedrijfsbeheer en netwerken/relatiebeheer beide ingevuld kunnen worden dan heb je een grote kans op cultureel ondernemen. De ontwikkelingen rondom ARBO en ziekteverzuim heeft de organisatie er bijvoorbeeld toe gedwongen om een medewerker personeelszaken aan te trekken.’ (directeur)

6.3.5 Relatie met subsidiënt

De regionale CvK's worden in hun ondernemerschap gehinderd door de regels van de lokale subsidiënten. Het wordt nog gecompliceerder als zij voor meer gemeenten werken, iedere gemeente wil namelijk iets anders en bovendien denken zij eerst aan de belangen van de eigen gemeente. Anderzijds wordt dit als een uitdaging voor de directeur gezien. Hij moet in een open dialoog met de gemeenten zijn en biedt het ook de mogelijkheid om andere gemeenten over de streep te trekken.

'Je moet wel heel veel output geven. De gemeenten willen duidelijk weten wat het bedrijf allemaal doet. Hiermee gaat veel tijd heen De regelgeving is bovendien te streng en te futiel. Als ondernemer kun je geen kant op.' (directeur)

'Gemeenten onderling en de provincie met de gemeenten zouden veel beter moeten samenwerken op de gebieden waar dit logisch is en mogelijk is. Dit loopt wel heel moeilijk, door verschillende belangen, attitudes en regelgeving.' (directeur)

6.3.6 Imago kleine Centra voor de Kunsten in de buitenwereld

Een belemmerende factor voor het ondernemerschap van de CvK's buiten de Randstad is hun vage imago. Het publiek weet niet wat het CvK is en maakt niet de koppeling van een theaterschool, een dansschool enzovoorts. De associatie die men heeft is die van de vroegere muziekschool. De instellingen moeten van dit eenzijdige en degelijke imago af. Het kan wel als een goede basis gelden, maar er is in de toekomst verbetering nodig. De mening van leerlingen is over het algemeen goed. Jammer genoeg wordt er nog te weinig onderzoek naar imago gedaan en de mogelijkheden voor ontwikkeling.

'De bibliotheek blijft een bibliotheek, ook al veranderen ze hun activiteiten in de gemeenschap. Maar de Centra voor de Kunsten hebben geen identiteit. Het zou helpen als we binnen de sector niet over de verschillen tussen de instituten zouden praten maar over de overeenkomsten.' (directeur)

'Er heerst nu nog te veel een muziekschool imago.' (directeur)

6.3.7 Andere externe factoren

Een externe factor die het ondernemerschap bevordert is zijn de ouders. Zij zijn tegenwoordig zeer betrokken bij de (kwaliteit van) buitenschoolse activiteiten van hun kinderen. *'Ze zitten er bovenop'*. Als afspraken niet nagekomen worden dan dreigen er sancties.

'Wanneer er voor een jaar bijvoorbeeld 38 individuele lessen zijn afgesproken en na een jaar blijkt dat dit er maar 36 zijn dan wordt er al gedreigd met ik haal mijn kind van de les en wil mijn geld terug.' (directeur)

6.4 Conclusies

Deze CvK's ,die regionale betekenis hebben en geen grote stad in de Randstad bedienen, kan men karakteriseren als organisaties die de weg hebben ingeslagen naar het

ondernemerschap. Welke factoren hinderen hen hierbij en waardoor worden zij gestimuleerd?

- De instellingen worden geleid door één ondernemende directeur, die zowel zakelijk als artistiek geschoold is en die zich gesteund weet door een bestuur (ook al heet dit soms de Raad van Toezicht). Positieve factoren in deze cel zijn dus de tweezijdige scholing van de directeur en diens ‘backing’ door het bestuur;
- Halverwege naar een ondernemende organisatie zijn deze directeuren op het ogenblik hard bezig een aantal obstakels voor het ondernemerschap uit de weg te ruimen:
 - Een ingewikkelde omgang met verschillende gemeenten;
 - Op de CAO berustend defensief gedrag binnen de eigen organisatie;
 - Beperkte beschikbaarheid van de docenten;
 - Het ontbreken van een ondernemende bedrijfscultuur;
 - De tweedeling van de waarden van hoge kunst en vrijetijdsbesteding;
 - De onzichtbaarheid van het strategisch proces, met de artistieke visie en de visie op de rol van kunst in de maatschappij;
 - De onslagvaardige organisatiestructuur met een onduidelijke positie voor de marketing;
 - Een minder dan optimale schaalgrootte;
 - Een inadequate administratieve organisatie.

6.5 Aanbevelingen

Om de directeuren en hun staf in deze cel verder te helpen op weg naar het ondernemerschap van hun organisatie menen wij dat de volgende acties zouden kunnen helpen:

1. Het doen van een onderzoek naar de wenselijke organisatiestructuur. Er zou duidelijkheid moeten worden geschapen over de ideale configuratie van het managementteam in deze cel voor het maximeren van het ondernemerschap in de organisatie;
2. Het is van belang dat niet alleen de directeur cultureel ondernemer is, maar eigenlijk heel de organisatie. Vandaar dat het een taak is om aan iedereen de ondernemende vaardigheden over te dragen;
3. Een gedeeld marktonderzoek zou hier goede diensten kunnen bewijzen. In de ontwikkeling naar cultureel ondernemerschap blijft namelijk marketingpotentie bij deze centra liggen. ‘*De markt is nog lang niet goed verkend. Er liggen nog veel meer kansen en mogelijkheden.*’ (directeur);
4. Een belangrijke taak voor een ondernemend CvK is het opzetten van projecten. Deze taak vereist specifieke vaardigheden en tijdelijke beschikbaarheden. Onderzocht dient te worden of hiervoor samenwerkingsvoorzieningen tussen verschillende instellingen kunnen worden getroffen, zodat een bepaalde infrastructuur (‘pool’) ontstaat;
5. Aandacht besteden aan de wrijving die kan ontstaan door de verschillende bedrijfsculturen per kunstdiscipline. Er moet gewerkt worden aan een eenduidige set van waarden en normen binnen de organisaties.

7 Cel grote (stedelijke) Centra voor de Kunsten

7.1 De cultureel ondernemer

7.1.1 Inleiding

De directeuren van deze instellingen zien zichzelf niet als ondernemers in de zin van risiconemend maar als ondernemend in de zin van actief. Men zou hen kunnen typeren als ondernemende managers.

‘Ik ben geen ondernemer, maar ondernemend. Er zit geen eigen geld in. Dat geeft een heel ander gevoel. De ‘internal investment’ en rentabiliteit bijvoorbeeld werken anders, door een andere opdracht. Daarnaast krijg je subsidie, en als je terug moet betalen wat je over houdt, is dat weggegooid geld dus daarvoor kun je beter maatschappelijk nuttige activiteiten entameren.’ (directeur)

7.1.2 Eigenschappen van de cultureel ondernemer

Voor deze vorm van ondernemend management noemen zij in volgorde van belangrijkheid de volgende eigenschappen (het zijn dus de bekwaamheden, die binnen de organisatie aanwezig moeten zijn, deels bij henzelf deels bij anderen, om de vereiste activiteiten voor elkaar te krijgen):

1. Maatschappelijke oriëntatie en analytisch vermogen, met name om de omgeving te kunnen analyseren;
2. Vooruitziend vermogen in de zin van ‘*Wat kan ik met mijn toko*’. Men moet zich kunnen voorstellen hoe de combinatie strategie en werkgelegenheid er uit gaat zien;
3. Kansen en mogelijkheden zien, originaliteit, productinnovatief vermogen en verder analyseren en ontwikkelen;
4. Markt en vraaggericht. Dit staat op deze plek ‘*vanwege de maatschappelijke opdracht*’;
5. Zelfverzekerd en moed om de plannen uit te voeren alsmede leiderschap, communicatieve vaardigheden, zelfkennis, doorzettingsvermogen en onderhandelingstactieken;
6. Pragmatisme, originaliteit en organisatorisch vermogen. ‘*Een directeur van een centrum als dit heeft geen kunstenaar te zijn*’.

7.2 Belemmerende en stimulerende interne (organisatorische) factoren

7.2.1 Flexibiliteit van het programma

De programmering wordt in deze cel niet als factor gezien, die het ondernemerschap van de organisatie beïnvloedt. Het valt namelijk op, dat bepaalde disciplines heel flexibel

zijn. Hiervoor worden kansen gezocht en nieuwe uitdagingen aangegaan. Bij andere afdelingen werkt dit juist omgekeerd. Een voorbeeld dat vaak aangedragen wordt, is de beeldende kunst. *‘Dit is toch jaren goed gegaan, waarom zou het aan verandering onderhevig moeten zijn?’* De flexibiliteit wordt dus beïnvloed door de kunstvorm en de daaraan gekoppelde docenten. Bij deze laatste speelt de periode waarin de opleiding gevolgd is ook een rol. Jonge docenten zijn meer geneigd innoverend bezig te zijn dan ouderen.

7.2.2 Visie op kunst

De instellingen streven niet naar een bepaalde en scherpe visie op kunst. Dat wordt ook niet nodig geacht voor het ondernemerschap. Van belang voor het ondernemerschap wordt de visie op de maatschappelijke positie van kunst geacht.

‘Er zal vermoedelijk een verschuiving komen in subsidiestromen, naar kunst als middel. We gaan hier niet wachten op beleid, we doen het zelf. Hier proberen we het imago wat te verdraaien. We stonden bekend als een cursorisch instituut. We gaan nu vooral (ook) veel doen aan de andere onderdelen. Capoeira, community arts. En daarnaast doen we met de schouwburg verschillende weekeinden per jaar waarin culturele diversiteit centraal staat.’ (directeur)

‘Visie is: Kunst is de drager van passie en verbindt mensen. Kunst is het vehikel naar een betere wereld.’ (directeur)

Zo zijn deze CvK's bijvoorbeeld actief met allochtone kinderen. Men zoekt probleemgebieden op binnen de gemeente. Kunst wordt niet alleen als doel maar ook als middel ingezet, bijvoorbeeld voor sociale cohesie, in de vorm van *‘community art’*. Deze opvatting heeft ook te maken met de schaalgrootte van de grootsstedelijke centra.

‘Kunst als middel inzetten vind ik helemaal niet erg. Je moet het alleen benoemen. Je moet doelgroepen buiten de cultuurtempel zoeken. Met scholen. Veel naar buiten toe gaan.’ (directeur)

Wel hanteert men een bepaalde kwaliteitsvisie. Niet alle modetrends worden tot diensten omgebogen. De hoge kwaliteit van het aanbod van CvK's is het onderscheidend vermogen van de instellingen ten opzichte van andere aanbieders. Die kwaliteit moet wel gewaarborgd blijven en daarom wordt niet alles zonder meer *‘verkocht’*.

7.2.3 Didactische visie

D CvK's in deze cel streven niet naar een eenduidige didactische visie. Die zouden het ondernemerschap van de organisatie maar hinderen. Er wordt evenwel gestreefd naar herkenbare punten in de aanpak.

‘Per afdeling is er een didactische visie. Zo gaan we het doen. We hebben beleidsvoorbereidende werkgroepen, zodat elke afdeling wordt gedwongen hierover na te denken. Kinderen zijn vaak maar 1 a 2 jaar binnen de organisatie. Binnen de cursussen hebben we daarom nu een thematische werkwijze geïntroduceerd. We willen kinderen een

breder scope meegeven. Dat heeft consequenties in de organisatie. Maar ook voor de deelnemers die helemaal niet zitten te wachten op een thema dans of theater. Dan moet je met zijn allen als staf hen wel heel duidelijk maken: zo doen wij dit.’ (directeur)

7.2.4 Strategie en/of beleidsontwikkeling

Binnen de instellingen is sprake van opgestelde beleidsdocumenten waarin de toekomstplannen en uitgangspunten zijn verwoord. Hierin komen bijvoorbeeld de missie en de doelstellingen aan de orde. Enkele respondenten geven aan dat het tijd wordt om de beleidsplannen te herschrijven.

‘Er is een aanzet gemaakt voor een strategie 2007/2010. (...) Een dergelijk document is wel noodzakelijk, omdat er dan iets ligt, dat lijnen voor de toekomst uitzet en bewaakt. Er is dan een document om op terug te vallen en keuzes te verantwoorden.’ (directeur)

De missies kennen allemaal een brede opzet: zoveel mogelijk mensen binnen het bereik moeten in aanraking kunnen komen met kunst en cultuur en zich indien gewenst verdiepen.

‘De missie luidt: De organisatie wil zich ontwikkelen tot een kwalitatief hoogwaardig cultureel knooppunt voor de gemeente en omgeving. Een plek waar alle inwoners van in aanraking kunnen komen met zeer diverse vormen van cultuureducatie, zowel actief als passief. Een plek waar de interesse in kunst en cultuur, zeker bij jongeren, ontwikkeld en gevoed wordt.’ (directeur)

‘Ik roep altijd maar dat je probeert mensen een andere kijk op de wereld te geven. Ik gun iedereen verwondering. Dat is de intrinsieke motivatie. Het is misschien geen economische bijdrage, maar het is wel net zo belangrijk.’ (directeur)

7.2.5 Governance (bestuursvorm)

Over het algemeen zijn de directeuren van mening, dat de mate van cultureel ondernemerschap binnen de organisaties afhankelijk is van het model van het bestuur en de inhoudelijke invulling van de poppetjes. Ze zijn niet van mening dat een Raad van Toezicht model (op te verre afstand van de organisatie) een goede situatie is. Het bestuur moet zich wel betrokken voelen en ook een sparringpartner zijn voor de directeur. Wel is vrijheid en vertrouwen richting deze persoon noodzakelijk.

‘Het is dus sterk afhankelijk van de relatie met het bestuur en hoe de bestuursleden als personen zijn. Elke bestuurswisseling kan veranderingen te weeg brengen. Het maatschappelijk belang is er bovendien ook niet mee gediend, dat er bestuurders in het bestuur zitten die een persoonlijke agenda hebben.’ (directeur)

7.2.6 Structuur van de leiding

De beleidsondersteunende functies vallen onder de adjunct-directeur en de uitvoerende functies onder de directeur of omgekeerd, afhankelijk van de specifieke bekwamheden van beide. De marketing wordt als een ondersteunende functie opgevat en gewoonlijk gedelegeerd naar een staffunctie.

In deze instellingen schuift de directeur veel werkzaamheden en taken door naar het tweede echelon (het middenkader). Hierbij wordt de feitelijke productinnovatie gedelegeerd, zodat men eigen budgetten en een eigen verantwoordelijkheid heeft voor het primaire proces. Dat de carrièrepatronen langs deze weg verlopen kan het cultureel ondernemerschap in deze cel in de weg staan, omdat een professionaliseringsprobleem bestaat in de relatie tussen de 'top' en het 'middle-management'. Dit komt bijvoorbeeld tot uitdrukking in gedrag zoals het accepteren dat er eigen winkeltjes zijn. Het is voor de professionaliteit van de organisatie juist belangrijk dat het gevoel bestaat van 'we gaan samen een organisatie maken, die voor een duidelijk cultureel maatschappelijk doel staat'.

'Middenkader zijn alle mensen uit het vak, die langzaam op leidinggevende en geldbrengende pad zijn gekomen. Het is belangrijk dat de docenten met hun baas kunnen sparren (dit is middenkader) over de inhoud. Dat is belangrijk voor het realiseren van kwaliteit door de organisatie.' (directeur)

'Als er een hoofd in het middle-management vrij komt, wordt vaak gekeken naar de beste docent. Maar het middle-management moet ook bepaalde kwaliteiten bezitten. Laat de beste docent alsjeblieft lesgeven! Dan heb straks een goede docent minder en een slechte manager meer.' (directeur)

7.2.7 Bedrijfscultuur

Het is voor de respondenten lastig om aan te geven wat de gedeelde waarden en normen zijn binnen de organisaties. Kreten die worden geroepen zijn: informele sfeer, klant- en servicegericht, flexibel, open sfeer, belangstellend, passie voor het vak, geen 9-5 mentaliteit, leergierig en teamgeest. Wel waarschuwt men voor een te informele bedrijfscultuur. Die zou kunnen leiden tot onzakelijkheid en dat is een gevaar.

'We hoeven niet te aardig te zijn voor een klant. Er zijn grenzen waar we op moeten letten.' (directeur)

7.2.8 Marketingfunctie en marktwerking

De belangrijkste interne factor die het ondernemerschap in deze instellingen in de weg zit, lijkt de marketing te zijn. Marketing is hier onderontwikkeld. De meeste CvK's hebben nu wel een medewerker, die publiciteit doet, maar dat eigenlijk kort door de bocht dat zij iemand hebben benoemd om de 'de brochure te verzorgen'.

'Maar zo'n brochure is slechts één van de middelen en daardoor is er van marketing in de sector nog geen sprake.' (marketingmedewerkers 1, 2 en 3)

De missie en de werkgelegenheid bepalen in deze cel feitelijk de mate van vraaggerichtheid. Maar een van de belangrijkste kenmerken van deze instellingen is dat zij te maken hebben met een zeer divers publiek. Het gaat er dan om een juiste mix van 'events', brochures en internet gespreid over de hele stad en/of gemeente te kunnen samenstellen..

‘Juist met zo’n divers publiek heeft het ondernemerschap een andere inhoud’.
(marketeer)

‘Bij ons de laatste jaren het budget voor publiciteit etc. omhoog gegaan van 15.000 naar 50.000 Euro. Dat begint ergens op te lijken.’ (marketingmedewerker)

‘Ik zit op de juiste plek in de organisatie om goed mee te kunnen denken en ondernemend bezig te zijn. (...) maar er wordt te weinig marktgeoriënteerd gewerkt. Bovendien kom ik in de praktijk te weinig toe aan strategisch en constructief bezig zijn met marktwerking.’
(marketingmedewerker)

De problematiek van de marketinguitoefening binnen deze instellingen strekt verder. Wat wil men in eerste instantie eigenlijk uitstralen? Men communiceert betrouwbaarheid en degelijkheid, maar is dat wat ze zouden moeten uitstralen?.

‘Als ik op 5 meter afstand de brochures van de Centra voor de Kunsten neerzet, dan denk ik te maken te hebben met waterschappen of financiële instellingen.’

‘Heeft men in de sector eigenlijk wel begrepen waar de jongeren mee bezig zijn? Zij hebben een digital life style aangenomen. Men moet ook een community op internet weten te vormen.’ (marketingmedewerker)

Een tweede vraag is voor wie men wil werken en met wie men dus wil communiceren. Het is opvallend dat men sterk vanuit het gezin denkt. Maar vervolgens wordt er met hen over de inhoud gecommuniceerd. De meeste ouders, die een cursus uitzoeken, kijken naar andere zaken dan de inhoud. Ze beoordelen de communicatie op andere criteria, zoals:

- een gebouw, waar leuke mensen werken;
- een organisatie waar mijn kind een leuke tijd kunnen hebben.

Zo kunnen evenmin de individuen worden bereikt, die zoeken naar een creatieve vrijetijdsbesteding.

‘CvK’s hebben een dubbel doel: kunst en hobby. Maar stel dat ik (fotograaf voor de brochure) op een foto viltstiften laat zien, om de bovenbedoelde uitstraling te krijgen, dan krijg ik intern heftige discussies. Viltstiften liggen gevoelig in de sector.’ (marketeer)

Marketing bij deze CvK’s is sterk afhankelijk van het aanbod. Het programma is met andere woorden de cruciale P. Zonder nieuw aanbod zal er geen nieuw publiek komen. De grootstedelijke centra investeren nu in nieuw aanbod. De uitdaging is om het aanbod aantrekkelijker te maken dan het particuliere circuit en de gespecialiseerde particuliere scholen. De bedreiging wordt als acuut ervaren. Anderzijds kan de concurrentie een extra stimulans geven. De instellingen denken de concurrentie in principe gemakkelijk aan te kunnen. Wat hen naar eigen zeggen in de weg zit is angst .

'Het aanbod was suf en is dit deels nog steeds. De bedreiging van de concurrentie is acuut. Vergelijk ons met de uitstraling van de musicalschool, die adverteert met sterren die lesgeven, ook al komen ze maar een uurtje.' (marketingmedewerker)

'Je hoeft niet op prijs te concurreren maar op je sterke punten.' (marketingmedewerker)

Wat het ondernemerschap bij de grootstedelijke centra in weg zit, zijn daarom twee punten. Allereerst is de onbekendheid met instrumenten en methoden om de sterke punten praktisch en professioneel te communiceren. Hieraan dient op sommige plaatsen nog een inventarisatie vooraf te gaan wat die sterke punten zijn. Daarnaast mist men de bereidheid de randvoorwaarden in orde te maken. Noch de publiciteitsafdeling noch de administratie is ingesteld op de gewoonten (behoeften) van de klanten. Als iedereen zich eind augustus inschrijft, dan is dat niet een gegeven, dat de administratie erop ingesteld is alle inschrijvingen voor de grote vakantie gerealiseerd te hebben.

'En als je dan zo graag de inschrijvingen voor juli rond hebt, organiseer dan een salespromotion actie, zodat degenen die zich voor die tijd inschrijven, een cadeau krijgen, bij voorbeeld twee gratis kaartjes voor de schouwburg. Dat mes snijdt van twee kanten; het kost de schouwburg niets, bij voorstellingen die niet uitverkocht raken. en het centrum krijgt zijn zin.' (marketingmedewerker)

Zo'n gewoonte om open dagen in mei te houden is uit marketing oogpunt niet voldoende. Er wordt feitelijk door de organisaties in deze cel niet geopereerd vanuit de uitkomsten van marktonderzoek.

'Ik wil drie dingen:

- *Ieder jaar enquêtes onder 100 a 200 mensen over ervaringen en tevredenheid;*
- *Exit enquêtes onder opzeggers;*
- *5 panels per jaar: wat wil je leren; wat wil je meemaken.*

Maar ik krijg dit niet voor elkaar.' (marketingmedewerker)

De grootstedelijke Centra zijn wel overtuigd van het nut hiervan maar doen de betreffende investering niet door andere prioriteiten of anderszins.

7.2.9 Medewerkers

De directeuren hechten veel waarde aan het gegeven, dat zij een grote werkgever zijn en veel werkgelegenheid bieden. Men werkt met een mix van diverse contracten: freelance, tijdelijke en vaste contracten. In tegenstelling tot de cellen 'Muziekscholen' en 'Kleine regionale Centra voor de Kunsten' werkt men relatief veel met zelfstandigen en tijdelijke contracten. Deze bevinden zich dan met name in het uitvoerende deel (kortom de docenten). De vaste contracten zijn meer te vinden in het organiserende deel van de organisatie (kantoorpersoneel, middenkader en directie).

Op het gebied van de docenten en het middenkader (productinnovatief vermogen) is het van belang om met gekwalificeerd personeel te werken. Dat is noodzakelijk om de gewenste en onderscheidende kwaliteit aan te kunnen bieden aan de klanten. Wel moeten ook de docenten zich cultureel ondernemer voelen binnen hun eigen gebiedje. Voor de

directie en het bedrijfsondersteunende gedeelte is een vakinhoudelijke achtergrond niet noodzakelijk.

7.2.10 Solvabiliteit

Er wordt door de instellingen gewerkt aan een klein eigen vermogen. Sommige hebben dit al (0,5%). Deze beperkte financiële ruimte is één van de meeste belemmerende factoren voor deze CvK's. Men probeert dit eigen vermogen te genereren door bijvoorbeeld een gedeelte van het gebouw commercieel te verhuren of door sponsors van de stichting. Het is echter een langzame beweging en er komen altijd verrassingen boven tafel.

7.2.11 Kwaliteit van management informatiesysteem

De respondenten onderkennen dat een professionele bedrijfsvoering noodzakelijk is. Maar de juiste informatiesystemen ontbreken nog hiertoe. Bij een enkele is een ontwikkeling in de goede richting gaande. De investeringen hierin zijn echter dermate hoog, dat men dit geld vaak liever in andere activiteiten stopt.

'In de strategieplannen is het volgende verwoord. We willen:

- *realistische, transparante kwantitatieve (meerjaren)plannen en prognoses;*
- *inzichtelijke, consistente en integere kwantitatieve verslagen;*
- *correcte, inzichtelijke, tijdige facturering;*
- *nauwkeurige verwerking van en respons op aanmeldingen;*
- *accurate, up to date projectadministratie.*

Hier zijn wel efficiënte en effectieve systemen en protocollen voor nodig om zo de (interne) beslissers voldoende ondersteuning te kunnen bieden.' (directeur)

7.2.12 Locatie

Het wordt als storend ervaren, dat men gedeeltelijk in oude gebouwen is gehuisvest. Dat staat het ondernemerschap in de weg. De grootstedelijke Centra voor de Kunsten zien normaliter geen mogelijkheden om geldmiddelen te vinden voor het moderniseren van die bijgebouwen en tijdelijke onderkomens, waardoor het imago beschadigd blijft en als het wat tegenzit ook minder gemotiveerd gewerkt wordt dan wenselijk.

7.3 Externe belemmerende of stimulerende externe factoren

7.3.1 Wetgeving

De wetgeving zit bij de CvK's het cultureel ondernemerschap niet in de weg. Het is één van de factoren, waarmee zij mee moeten dealen.

Je hebt er geen last van, maar je moet er rekening mee houden. Er zijn zaken zoals:

- *milieu (Filters in het grafisch atelier vereist dan filters in het grafisch atelier!(directeur));*
- *rookbeleid;*
- *ARBO (gehoorbescherming musici bijvoorbeeld).*

7.3.2 CAO

De CAO zit het ondernemerschap in de weg in de zin, dat men met oude rechten te maken heeft, waarop oudere docenten terugvallen. Het probleem hiervan is de grootstedelijke centra voor de kunsten aanzienlijk duurder zijn dan de concurrenten.

‘De rechtspositie van de docenten zit het ondernemerschap in de weg, omdat het de centra voor de kunsten aanzienlijk duurder maakt dan de private sector. Centra voor de kunsten kunnen dus niet concurreren op prijs maar moeten concurreren op kwaliteit.’
(directeur)

7.3.3 Rechtsvorm

Dat zij als een stichting functioneren wordt evenmin als een belemmering voor het ondernemerschap ervaren.

7.3.4 Fusies

Men ervaart het als positief, dat er fusies voorkomen (voorkwamen) of dat men hierin een rol speelt (speelde).

‘Hierdoor konden wij meer professionaliseren en van elkaar leren. Men kon ook leren van de methoden, die in andere disciplines dan de eigen richting werden gegeven.’
(directeur)

7.3.5 Relatie met subsidiënt

De instellingen streven er naar het visitekaartje van de gemeente te zijn op het terrein van de kunsteducatie en kunstparticipatie. De relatie met de gemeente is inmiddels goed, doordat deels een basissubsidie wordt ontvangen en men ook gebruik kan maken van incidentele of gerichte potjes, nu de grootstedelijke centra zich uitgesproken hebben voor activiteiten op vele fronten en niet alleen op de educatie en hiermee ook daadwerkelijk in de weer zijn.

De respondenten vragen wel zich af wat het maatschappelijk rendement moet zijn van hun instellingen. Dit soort rendement manifesteert zich deels in het voldoen aan de prestatie-eisen van de subsidiegever, maar de vraag blijft of deze (gewoonlijk) kwantitatieve vereisten het maatschappelijk rendement goed tot uitdrukking (kunnen) brengen. Men voelt zich verplicht daarbovenop andere taken op zich te nemen, die maatschappelijk relevant zijn. Men wil dus zowel voldoen aan de eigen eisen op het vlak van het maatschappelijk rendement als aan die van de gemeenten.

7.3.6 Collegeprogramma

Het wordt door de managers van de instellingen als een risico beschouwd, dat de politiek een instabiele factor is. Men weet, dat men bij een liberaal college met andere voorstellen moet komen dan met een college met een sociaal gezicht. Het maakt feitelijk deel uit van het ondernemerschap, zoals dit door de directeuren van de grootstedelijke centra voor de kunsten wordt beleefd. Deze actieve houding van de ondernemende manager neemt niet weg dat de deze CvK's in het jongste verleden soms behoorlijk last hebben gehad van de collegeprogramma's en hun huid duur hebben moeten verkopen.

7.3.7 *Imago grote Centra voor de Kunsten in de buitenwereld*

Deze instellingen hebben duidelijk last van het landelijk imago: wit en elitair. Vooral op politiek gebied.

‘Hoeveel last we daarvan hebben hangt af van de college samenstelling en de hoeveelheid hinder verschilt per stad. Dat landelijke imago zie je ook in de brieven van vd Hoeven. Brede Scholen. Jeugdbeleid etc.’ (directeur)

Over het algemeen is men wel van mening, dat men het imago van de eigen organisatie de laatste jaren heeft opgepoetst. Of het eigen imago daadwerkelijk kortelings is verbeterd hebben de grootstedelijke centra overigens gewoonlijk niet laten onderzoeken.

‘Gelet op het aantal klanten en de reacties van hen, is het imago wel okay. Hier moet nog wel aan gewerkt worden, bij voor door de zichtbaarheid van de instelling aan de buitenkant.’ (marketeer)

7.3.8 *Aanvullende externe factoren*

Als de gemeente groeit vergroot dit de mogelijkheden tot ondernemerschap. Groeit een gemeente daarentegen niet of neemt zij in grootte af dan is dit anderzijds weer een externe belemmering voor het ondernemerschap van de grootstedelijke centra voor de kunsten

7.4 Conclusie

Welke factoren beïnvloeden de ontwikkeling naar het ondernemerschap specifiek in deze cel?

- Er zijn twee externe belemmeringen voor het cultureel ondernemerschap bij deze CvK's namelijk: dat zij zelf te duur zijn en dat het imago van de sector wit en elitair is.
- De interne belemmeringen voor het ondernemerschap kunnen liggen in de structuur van de leiding. In de manier waarop de leiding georganiseerd is met een bestuur, een directeur en een adjunct-directeur (de een zakelijk, de ander inhoudelijk) en een *‘middle-management’* kunnen alle drie lagen hinderpalen voor het ondernemerschap vormen:
 - Het bestuur kan de directie geen vertrouwen geven;
 - De directie kan geen ondernemende taakopvatting hebben en het ondernemerschap aan het middenkader overlaten;
 - Het middenkader kan niet in staat zijn in staat tot de vernieuwende impulsen.
- Het gevaar is reëel, dat de directie niet in staat blijkt het *‘middle-management’* tot de noodzakelijke innovatieve impulsen in het aanbod te brengen, die de organisatie ondernemend zal maken. De professionaliteit in de relatie tussen *‘directie’* en middenkader is dus uitermate cruciaal. Bij deze manier van werken is de schakel middenkader feitelijk verantwoordelijk voor het ondernemerschap

en men moet zich de vraag stellen of deze hiertoe in staat zijn in de huidige context;

- Dit staat ook een effectieve marketingaanpak in de weg. Het is nu onduidelijk wat de behoeften van de verschillende klantengroepen gaan inventariseren en hun aanbod hiermee matchen;

In deze cel doen zich evenwel ook factoren voor, die het ondernemerschap bevorderen:

- De schaalgrootte en centrale positie in de stad bieden deze soort centra een vorm van zekerheid, die mogelijkheden biedt voor ondernemerschap;
- De bereidheid en de ervaring om de kunst als middel in te zetten;
- De ervaring met strategieontwikkeling;
- Er bestaat tenslotte de kans, dat de configuratie van de leiding juist wel tot ondernemerschap leidt.

7.5 Aanbevelingen

1. Het valt op, dat de instellingen denken te kunnen concurreren met de private sector door kwaliteit te leveren. Het zou de moeite waard zijn uit te zoeken hoe dit duidelijke streven, waarop veel zelfvertrouwen is gebaseerd, voor deze kan worden vertaald in een effectieve boodschap (zoals *we try harder* van Avis t.o.v. van Herz). Deze dient de sterk uiteenlopende klantengroepen a.) aan te spreken en b) te overtuigen. Dat zou de basis kunnen vormen voor de wenselijke veranderingsprocessen, die zich bij deze soort centra vooral in het *'middle-management'* moet voltrekken;
2. Of het lukt het *'middle-management'* te motiveren, hangt deels af van de doorstroommogelijkheden voor dit middenkader. Die is vrij gering, waardoor een carrière moeilijk te plannen is. Dat maakt het weer moeilijk motivatie voor ondernemerschap te bereiken. Het leidt ook nog eens tot uitval van marketing-medewerkers, die na enkele jaren weer vertrekken uit de sector. Wellicht is het zinvol om een pool van *'middle-management talenten'* te vormen, die aan intervisie doen;
3. Ook is het belangrijk om aan professionalisering van de relatie tussen middenkader en top te werken;
4. Het verdient wellicht ook aanbeveling, dat centraal, bijvoorbeeld in *'focus groups'*, wordt bepaald wat, naast de kwaliteit, de sterke punten van deze cel zijn. Op deze manier kan een concurrentieaanpak worden opgesteld;
5. De communicatie is nu nog sterk op de bestaande klanten gericht en maakt dankbaar gebruik van de *'mond-tot-oorreclame'*. Hierdoor wordt het *'wit en elite'* karakter van de klanten deels verklaard. Deze communicatie is gediend met de ontwikkeling of het zoeken van instrumenten, die zich expliciet richten op het werven van nieuwe klanten.

8 Centra voor de Kunsten, die deel uitmaken van een groter geheel¹⁴

8.1 De cultureel ondernemer

8.1.1 Inleiding

Bij deze CvK's leeft het idee dat het cultureel ondernemerschap niet persé in de directeur alleen vertegenwoordigd hoeft te zijn. Het kan in duo vorm gebeuren of zelfs in teamverband. Een goede ondernemer weet het juiste team van personen om zich heen te verzamelen in een managementteam. In dit team zit dan het hoofd van de afdeling centrum voor de kunsten. De organisaties in deze cel hebben een bepaalde omvang. Des te groter de instelling des te meer kan cultureel ondernemerschap verdeeld worden over meerdere mensen.

8.1.2 Eigenschappen van de cultureel ondernemer

De respondenten zijn van mening dat de cultureel ondernemer in de cel met name over vaardigheden moet beschikken, zoals product innovatief vermogen, kansen en mogelijkheden zien, leiderschap, communicatieve vaardigheden, markt- en vraaggerichtheid en maatschappelijke oriëntatie.

Opvallend is dat binnen deze groep regelmatig wordt aangegeven dat het vooral om aangeboren eigenschappen gaat. Een aantal karaktertrekken zou elk mens (vooral de ondernemers) moeten hebben om goed in het leven te kunnen staan. Dat zijn onder andere zelfkennis en zelfverzekerdheid. Zeker opmerkelijk is dat een aantal keer het fenomeen natuurlijk leiderschap wordt genoemd. Wanneer enkele respondenten hun eigen loopbaan bekijken, ziet men dat men automatisch in bepaalde rollen en posities terecht is gekomen vanwege een natuurlijke leidersrol. Hiermee wordt dan niet bedoeld op een autoritaire dictatorrol, maar eerder het vermogen om mensen te inspireren en enthousiasmeren om ze in een bepaalde gewenste richting te sturen.

Door een respondent wordt moed ook sterk benadrukt.

'Een geslaagde ondernemer is die ene van de 1000, die de moed en kortzichtigheid heeft om de mogelijkheden van mislukkingen niet te zien.' (directeur)

De respondenten geven spontaan nog enkele aanvullingen op de eigenschappen van de cultureel ondernemer. Hij/zij moet betrouwbaar zijn (vertrouwen opwekken), teamworker, samenwerken, empathisch vermogen, zakelijke kennis (maar dit is eerder een vaardigheid die kan worden aangeleerd).

¹⁴ Bij deze cel gaat het om de CvK's, die in een organisatie met een podium en eventueel een bibliotheek verenigd zijn. In de onderzoekspopulatie bevond zich één gemeentelijke dienst.

8.2 Belemmerende of stimulerende interne (organisatorische) factoren

8.2.1 Flexibiliteit van het programma

Door alle respondenten wordt aangegeven dat de instellingen een ruime flexibiliteit in het aangeboden programma hebben. Deze ruimte stimuleert hun cultureel ondernemend vermogen enorm. Men is niet bang om naar de klanten te luisteren voor nieuwe mogelijkheden voor diensten (met name de korte cursussen lijken zich hiervoor te lenen). Een voorbeeld zijn de (digitale) fotografie cursussen. Dit is een opkomend fenomeen geweest en klanten hadden behoefte aan een cursus over dit onderwerp. Instellingen hebben specifieke programma's opgezet om de 'ins and outs' van deze kunstuiting aan te bieden.

Ook stimuleert men de docenten om goed naar de eigen diensten te kijken en voortdurend aan verandering/vernieuwing te denken. Uiteraard kunnen niet alle voorstellen gehonoreerd worden. Er wordt gekeken naar de financiële mogelijkheden en slagingskansen. Ook is men niet bang om slecht lopende diensten overboord te gooien.

Gelet op de diversiteit aan disciplines in deze organisaties wordt de flexibiliteit wellicht nog vergroot doordat men cross-overs kan maken en kruisbestuivingen teweeg kan brengen. Dit wordt door allen ook aangegeven als een kans, die ondernemerschap binnen deze instellingen enorm stimuleert. Organisatorisch gezien zorgt het voor complexe instellingen, maar de kansen voor het aanbod zijn groot.

'We zijn ontstaan uit een fusie van bibliotheek, theater, Centrum voor de Kunsten, dansschool etc. Wij zijn nadrukkelijk geen bibliotheek, geen muziekschool of theater. Maar wij zijn iets anders en meer. Onze identiteit en ons onderscheidende vermogen voor wat betreft het aanbod zoeken wij dan ook in de cross-overs.' (directeur)

'Zo hebben we kinderen uit de muziek- en danslessen bij elkaar gebracht door eenmaal per jaar op ons podium een gezamenlijke opvoering te organiseren. De muzikale begeleiding wordt verzorgd door de muzikleerlingen. Zij worden bijgestaan door de dansleerlingen. Dit is een simpel voorbeeld van een cross-over, maar wel een hele effectieve!' (directeur)

8.2.2 Visie op kunst

De respondenten zijn het erover eens dat een visie op de kunst voor cultureel ondernemerschap noodzakelijk is en ook stimulerend werkt. Wat deze precies inhoudt, blijken zij moeilijk aan te kunnen geven. Er wordt al gauw gesproken over een kwaliteitsvisie.

'Niet alle wensen uit de markt worden gehonoreerd. De producten dienen te worden aangeboden vanuit een visie op kwaliteit.' (directeur)

Naar de mening van de respondenten is zo'n visie nodig om het niveau van de diensten te bewaken. Maar waar de scheidslijn precies loopt tussen wel of niet opnemen in het aanbod kan men niet helder aangeven. Eén instelling gaat zelfs verder en geeft aan dat het niet alleen om een visie op de kunst gaat, maar ook op cultuur. Die zou vereist worden door de combinatie van disciplines in zulke centra..

'We zijn geen wijkcentrum waar buurthuis cursussen worden gegeven. Er is dus wel degelijk sprake van een kwaliteitsnorm. We voelen hier in het team pragmatisch aan wat wel en niet kan worden opgenomen. Maar door de podiumfunctie hier, verbreden we ons blikveld ook richting cultuur, zoals bijvoorbeeld een goochelcursus of wellicht een cursus Frans literatuur in de toekomst.' (directeur)

'Er is een scheiding tussen kunst en freubelen (de creativiteit voor de leuk). We willen kwaliteit bieden, maar houden wel een link met wat men in de praktijk wil.' (afdelingshoofd)

8.2.3 Didactische visie

De respondenten vinden dat een gedeelde didactische visie noodzakelijk is en het cultureel ondernemerschap stimuleert. Men wil dat iedereen binnen het bereik in aanraking kan komen met kunst en cultuur, dat men binnen de instelling een basis krijgt en zo mogelijk zich kan verdiepen. Er wordt de mensen een bepaald leertraject aangeboden. Toch is het lastig om van een gedeelde visie te spreken, aangezien er een kloof bestaat tussen de docenten van de oudere en van de nieuwere generatie. Om dit probleem op te lossen worden didactische discussies tussen de verschillende groepen gestimuleerd.

'Als directeur heb ik wel een didactische visie, maar dat laat ik meer over aan de docenten, zij zijn de specialisten. Ik geef alleen de grenzen en kaders aan waarbinnen men vrijheden heeft. Een te strakke, voor de hand liggen didactische visie staat ondernemerschap ook in de weg omdat je niet kan vernieuwen.' (directeur)

'Er vinden bij ons binnen bepaalde vakgroepen wel discussies plaats, bijvoorbeeld bij klarinet en piano. Bij deze laatste willen we de Yamaha-methode (kortweg groepsonderwijs) gaan invoeren. Dergelijke discussies moeten binnen alle vakgroepen plaatsvinden en stimuleren we sinds kort ook steeds meer.' (directeur)

8.2.4 Strategie en/of beleidsontwikkeling

Een duidelijk doordacht en helder geformuleerd beleid/strategie werkt volgens de respondenten stimulerend voor het ondernemerschap van de organisatie. Op deze manier wordt de lijn voor de toekomst uitgezet. Op deze manier is het duidelijk waar de instelling naartoe wil en is er een achterliggend stuk op basis waarvan verantwoorde beslissingen genomen kunnen worden en keuzen worden gemaakt. Bij alle instellingen heeft men een dergelijk plan liggen (al dan niet verouderd) en is men bezig om deze zonnodig te herschrijven voor de huidige situatie. In een geval is hiervoor de hulp van Kunst&Zaken gezocht.

De `missies` zijn alle breed van opzet. Dit wordt als stimulerend ervaren omdat ze op deze manier veel ruimte bieden voor allerlei ontwikkelingen en toekomstperspectieven. In de missies komt ook geen doelgroepenbeleid naar voren. (Dit zou een verandering zijn ten opzichte van enkele jaren terug, toen dit een *hot item* was). Wel proberen sommigen zich te onderscheiden door deze brede missie op een creatieve manier te verwoorden.

‘Voor culturele verrijking. We zijn dé aanbieder van kunst- en cultuureducatie en podiumvoorstellingen en –activiteiten in de gemeente, die zichzelf ten doel heeft gesteld zoveel mogelijk mensen in en buiten de stad kunst en cultuur actief en passief te laten beleven. Hier neemt zij een initiërende en ondernemende rol in. Belangrijke kernwaarden zijn plezier, passie en professionaliteit; zowel vernieuwend als het doorgeven van cultureel erfgoed; open, uitnodigend en uitdagend. Vanuit de maatschappelijk bewuste visie dat kunst & cultuur bijdraagt aan een waardevolle samenleving en sociale cohesie. Wij laten kunst & cultuur (be)leven!’

‘We hebben heel duidelijk ook cultuur in onze missie betrokken. Op deze manier kunnen we meer bieden en dat sluit ook aan bij onze podiumfunctie. Zo kunnen we voor de toekomst ook nieuwe ambities formuleren, zoals de aansluiting zoeken bij de Volksuniversiteit bijvoorbeeld.’ (directeur)

8.2.5 Governance (bestuursvorm)

Eén van de instellingen heeft geen bestuur aangezien ze een gemeentelijke dienst zijn. De respondenten van de andere instellingen zijn van mening dat een Raad van Toezicht model een stimulerende factor kan zijn voor cultureel ondernemerschap. Hierdoor komt de bestuurlijke verantwoordelijkheid bij de directeur te liggen en de raad is verantwoordelijk voor een maatschappelijke en organisatorische toetsing (vanuit de verschillende geschikte onafhankelijke disciplines). Wel wordt gewaarschuwd dat de verantwoordelijkheden en taken duidelijk moeten zijn en de bestuursleden goed geselecteerd moeten worden.

Verder wordt aangegeven dat het ook afhangt van de fase waarin de instelling zich bevindt. Is men nog sterk in de oprichtingsfase, dan kan een bestuur op minder grote afstand gewenst zijn. Bij één van de instellingen is hier sprake van. Hier heeft men op dit moment nog een meer traditioneel bestuur. Men wil in de toekomst overgaan op het Raad van Toezicht model. Niettemin geeft men bij de instellingen aan behoefte te hebben aan *sparringpartners*, maar of dit de raad moet zijn?

‘Het bestuur is sterk bezig met cultural governance. Dat wil zeggen, kijken welk type bestuur het meest geschikt is en welke competenties de bestuursleden dan moeten hebben. We zijn een vrij platte organisatie en hebben op dit moment nog behoefte aan een bestuur dat wat dichterbij staat.’ (afdelingshoofd)

‘Besturen kunnen erg in de weg zitten. De vorige Raad van Toezicht zat geweldig in de weg doordat er een aantal leden de mening was toegedaan dat het allemaal veel commerciëler moest. Bij kleine bedrijven kunnen bestuurders dus belemmeren, omdat ze

niet goed opgeleid of ingelicht zijn voor hun taak. Dat is een groot probleem!
(marketeer)

8.2.6 Structuur van de leiding en organisatiestructuur

In het algemeen wordt opgemerkt dat dergelijke instellingen (met brede combinaties van disciplines) vrij complex zijn. Elke discipline heeft eigen karaktertrekken. Dat is soms lastig om onder één dak te houden en goed te managen. Toch moet gekeken worden naar de sterke kanten van de verschillende disciplines. Vervolgens dienen de overeenkomsten gezocht te worden om tot betere resultaten te komen. Ook de organisatie zou op een dergelijke manier ingericht moeten worden. Het is dan relevant om rekening te houden met de verschillende disciplines, maar ook zeker de cross-overs te zoeken. Door velen wordt aangegeven dat sprake is van een enorme tijdsdruk als gevolg van onderbezetting. Er zijn veel taken, weinig fte beschikbaar, veel verwachtingen en dat is lastig in dergelijke brede organisaties.

Bij alle instellingen is een eenhoofdige leiding (directeur) aangesteld, die wordt bijgestaan door een managementteam. Er blijkt dat dit team een goede partner is voor de directeur. Het MT bestaat over het algemeen uit vier à vijf leden. Ondanks de complexe en cross-over organisaties, blijken de afdelingen met name naar discipline te worden ingedeeld. Bij één instelling hebben ze hier na een ander experiment (indeling naar disciplineoverschrijdende afdelingen) toch weer voor gekozen. Juist vanwege die specifieke karaktertrekken van de verschillende entiteiten. Vandaar dat het MT dan ook bestaat uit een directeur en of hoofd theater, hoofd kunstencentrum, hoofd media en uitleen, hoofd informatie, muziek of dans.

‘Het is belangrijk dat de mensen binnen een MT allemaal dezelfde kant op kijken. Iedereen moet wel afzonderlijk zien wat voor potentieel er nog te ontwikkelen is. Maar dit moet iedereen afzonderlijk doen en voor het geheel. Er moet samengewerkt kunnen worden.’ (marketeer)

‘Mensen moeten niet in een MT zitting hebben alleen omdat ze dat interessant vinden. Je moet werkelijk dingen willen ontwikkelen en mooie dingen willen doen met je organisatie. Voor dit soort mensen moet je een goede plek in het MT vinden. Een oud MT is ongelooflijk hinderlijk en storend.’ (directeur)

Voor wat betreft de achtergrond van de leiding vindt men een vakinhoudelijke achtergrond uitermate belangrijk of in ieder geval een zeer grote affiniteit met kunst en cultuur. Cultureel ondernemerschap geeft dit ook impliciet weer. Het is een bijzondere vorm van ondernemerschap, waarbij passie voor kunst en cultuur noodzakelijk is. In de relatie tot de docenten is het ook een pré, omdat men eerder serieus genomen zal worden. Hij of zij is vroeger ook ‘*één van ons*’ geweest. Men moet echter wel in staat zijn om een goede vertaalslag naar de organisatie te maken; duidelijk zijn naar de docenten dat de organisatie als geheel ook een kant op moet.

8.2.7 Bedrijfscultuur

Het kost de respondenten moeite om uit te maken wat precies de bedrijfscultuur is. Wel is men er deels van overtuigd dat deze het cultureel ondernemerschap bevordert. In dit kader wordt het onderscheid tussen jonge en oude docenten wederom aangekaart. Het is lastig om van deze generaties één geheel te smeden. Het lukt wel, maar beide hebben een andere opvatting over de sfeer binnen een bedrijf.

‘Een jonge organisatie is meer geneigd om mee te gaan met allerlei veranderingen in de samenleving en de daarmee samenhangende wijzigingen binnen de organisatie, dan wanneer de organisatie voornamelijk bestaat uit de oudere generatie. Binnen de instellingen zijn een hoop mensen die de nieuwe koers mee willen varen, maar er zijn er ook enkelen die dit niet willen. Toch worden ze dan door de open en eerlijke bedrijfscultuur beïnvloed om het te proberen. Wel merk je dat door de enorme tijdsdruk de cultuur soms negatieve invloeden krijgt en dat is jammer.’ (afdelingshoofd)

Als er toch gekeken wordt naar overheersende gedeelde normen en waarden (al hoewel die dus niet duidelijk duidelijk zijn) worden termen genoemd als *‘niet hiërarchisch, open, duidelijk.’*

‘We zijn een organisatie van semi-professionals. In een eigen setting kunnen deze mensen via eigen regels dingen doen die ze goed kunnen. De directeur zal op ze moeten vertrouwen. Als je hen goed rule-based organiseert, worden ze steeds minder ondernemend en onzeker. Zodra ze deze vrijheid wel krijgen en zichzelf kunnen uitvinden, dan groeit hun ondernemerschap.’ (directeur)

8.2.8 Marketingfunctie en marktwerking

Slechts bij één van de drie instellingen is geen marketingfunctionaris aangesteld. Daar wordt dit als een enorm gemis gezien. Er worden hier wel evaluatieformulieren rondgestuurd naar de cursisten, maar dat is het enige onderzoek dat gebeurt. Bredere onderzoeken zijn niet aan de orde.

Bij de anderen wordt de marketingfunctie als een aanwinst gezien. Door een instelling wordt aangegeven dat dit mogelijk is gemaakt door de brede samenvoeging van disciplines. Toch is te bemerken dat het voor de marketingfunctionarissen moeilijk is om echt boven de materie te komen. Ze worden vaak voor publiciteitsactiviteiten ingeschakeld (communicatiekant van het werk). Een goede positie van de marketingfunctionaris in de organisatie wordt door de respondenten cruciaal geacht voor cultureel ondernemerschap.

‘PR moet van alles op de hoogte zijn. Soms is het wel wat onduidelijk, wie doet wat? Maar PR bepaalt het gezicht van de organisatie en staat dus naast de directeur.’
(marketeer)

8.2.9 Medewerkers

Een mix van vaste contracten, tijdelijke contracten en freelancers is ideaal. Zo kunnen er voor trends op freelance basis mensen worden ingehuurd en kan er voor meer vaste onderdelen op contractbasis gewerkt worden.

Deze mix wordt als stimulerend voor cultureel ondernemerschap beoordeeld. Louter een van de contractvormen is niet gewenst. Immers aan de ene kant wil men enorme flexibiliteit, door meer met tijdelijke en freelance contracten te werken. Dit biedt ruimte en vrijheid. Aan de andere kant wil men mensen zich ook verbonden laten voelen met de organisatie. Men wilt continuïteit bieden. Dat kan alleen wanneer men mensen ook echt op (een vaste) contractbasis laat werken.

‘Het is eigenlijk belangrijker om voor de verschillende diensten de juiste poppetjes te vinden. De ene keer past een freelancer beter en de andere keer is meer vastigheid geboden. Het moet namelijk wel menselijk blijven. We zijn er ook voor onze werknemers.’ (afdelingshoofd)

Er wordt veel tijd en energie gestoken in het vinden van de juiste personeelsleden. Door een respondent wordt opgemerkt dat er redelijk verloop heeft plaatsgevonden de afgelopen jaren. Dat komt onder andere door de vele mogelijkheden voor dergelijke docenten in de omgeving. Vandaar dat er veel wordt geïnvesteerd in het vinden van de juiste mensen.

‘Bij elke vacature die we plaatsen, bellen we alle mensen op om meer informatie los te peuteren. Goede mensen zijn essentieel voor de kwaliteit van je organisatie. Ik ga voor de hoofdprijs!’ (afdelingshoofd)

Belangrijk wordt gevonden dat alle docenten een vakopleiding hebben genoten. Zo kan er educatie op een kwalitatief hoog niveau gegeven worden. Het kan soms beperkend werken, omdat men vanuit een bepaalde ‘gedachte’ les (bepaalde pedagogische vaardigheden) geeft en daar moeilijk los van komt. Hier wordt aandacht aan besteed binnen de instellingen en deze beperking lost zich over het algemeen wel op.

Opleiding en training zouden bevorderend kunnen werken voor het ondernemerschap. Binnen een organisatie bestaat er een minimaal budget voor opleiding. Dat is eigenlijk te weinig om echte veranderingen te weeg te kunnen brengen. De ene instelling probeert dit te ondervangen door een interne kennispool, waarbinnen aan kennisdeling wordt gedaan. Ook worden hier soms mensen uit de regio bijgehaald om een verhaal te vertellen. De andere instelling stimuleert docenten door op interessante mogelijkheden te wijzen en daar eventueel vrij voor te geven.

8.2.10 Solvabiliteit

Financieel gezien zijn de instellingen voor ongeveer de helft afhankelijk van publiek geld. Eigen inkomsten worden gegenereerd uit de commerciële verhuur van faciliteiten en de verkoop van diensten (in de vorm van korte cursussen). Hier maken met name volwassenen gebruik van. De jongeren behoren meer tot de ‘alledaagse’ praktijk. Dit is ook één van de doelstellingen van de gemeenten.

Geen van de instellingen heeft voldoende eigen vermogen om ondernemend bezig te zijn door bepaalde risico's te kunnen nemen en dit wordt ook als beperkend voor het ondernemerschap ervaren. Vaak zijn er allerlei onverwachte posten; met name omtrent

personeel en locatie. Toch wordt dit verschijnsel niet direct als beperkend gezien. Het stimuleert de organisatie ook om de boer op te gaan en niet achterover te leunen.

'We stimuleren mensen zoveel mogelijk producten te ontwikkelen die docentkostendekkend zijn. Je verwacht van de gemeente dat ze verantwoordelijk zijn voor het gebouw en overhead (net zoals bij de brandweerkazerne). Maar het is onze uitdaging en verantwoordelijkheid om zoveel mogelijk producten in de markt te zetten, waarbij zo min mogelijk subsidiegeld aan te pas komt (hoe vaak de brandweer moet uitrukken, is niet afhankelijk van de gemeente).'' (directeur)

8.2.11 Kwaliteit van management informatiesysteem

Geen van de instellingen heeft een goed lopend informatiesysteem en dit werkt beperkend. Het is namelijk onmogelijk om een helder beeld te krijgen van het aantal cursisten per cursus of om bepaalde relaties op te sporen. Dit moet over het algemeen vanuit verschillende systemen gehaald worden. Op deze manier is beleidsvorming en professionele bedrijfsvoering lastig. Afdelingen hanteren soms verschillende methoden. Dit zit het ondernemerschap in de weg. Bovendien kan een slechte administratie ook voor andere problemen omtrent het productaanbod zorgen.

8.2.12 Locatie

De locaties worden in deze cel als beperkend gewaardeerd. Alle instellingen merken, dat ze uit hun jasje aan het groeien zijn. De verschillende locaties (binnen een organisatie) hinderen bovendien het imago naar de buitenwereld. Maar ja, ook hier moet men roeien met de riemen die men heeft. Maar de huisvesting is zeker voor verbetering vatbaar.

'Eigenlijk hebben we de pech van de remmende voorsprong. We zijn in feite een Cultuurhuis, terwijl we niet zo worden betiteld. Maar er ontbreken allerlei zaken, zoals een foyer, een theaterlokaal, leescafé. We groeien uit ons jasje!' (afdelingshoofd)

8.3 Belemmerende of stimulerende externe factoren

8.3.1 Wetgeving

De wetgeving wordt als neutraal ervaren. Jammer is dat men veel tijd kwijt is aan de verschillende wet- en regelgeving (administratieve rompslomp), die men liever in andere meer opbouwende activiteiten, zou willen steken. Aan de andere kant zijn bepaalde regels noodzakelijk voor de werknemers. Voor de gemeentelijke dienst zijn de regels zelfs stimulerend af en toe, bijvoorbeeld met betrekking tot Bedrijf Hulpverlening.

8.3.2 CAO

De huidige CAO geeft beperkingen, wanneer het om cultureel ondernemerschap gaat. Deze is wellicht een hele lichte verbetering ten opzichte van de oude versie. Hij is nog steeds te veel vanuit de werknemers opgesteld. Men vindt het allemaal te strak gereguleerd. Bij de gemeentelijke dienst is een andere CAO van toepassing.

'Laat mensen vrij en ondernemend zijn!' (marketeer)

8.3.3 Rechtsvorm

Bij de instellingen (behalve de gemeentelijke dienst) is sprake van een stichting. Deze wordt als stimulerend ervaren. Deze rechtsvorm wordt geschikt geacht voor de vereiste combinatie van (verantwoord omgaan met) subsidiegeld en eigen inkomsten. Bij de gemeentelijke dienst ligt dit anders. Hier bevindt men zich op dit moment in een fase dat gekeken wordt of het CvK moet gaan privatiseren of toch onderdeel blijft van de gemeente.

8.3.4 Fusies

Door alle respondenten worden fusies neutraal tot stimulerend beoordeeld met betrekking tot cultureel ondernemerschap. Het biedt volgens hen allerlei nieuwe kansen en mogelijkheden. Zo kan men tot een betere bedrijfsvoering komen, de omvang en schaalgrootte groeit waardoor nieuwe functies gecreëerd kunnen worden. Men kan leren van elkaar. Wel wordt aangegeven, dat het een lastig proces is en dat de gevolgen ervan soms niet geheel worden overzien.

‘Fusies kunnen op de verkeerde manier ingezet worden. Het proces moet goed gemanaged worden. Niet iedereen moet zich ermee bemoeien en men moet afstand kunnen bewaren tot het nieuwe grote geheel. Niet alleen willen vechten voor het eigen domein. Als het gebruikt wordt als middel om meer geld te krijgen is het ook verkeerd, het kost juist een hoop geld. Eigenlijk is een sluipende reorganisatie het beste, waarbij gefocust worden op de cross-overs.’ (directeur)

8.3.5 Relatie met subsidiënt

Een vertrouwensrelatie met de subsidiënt(en) wordt als stimulerend ervaren voor het ondernemerschap. De instellingen zijn in een bepaalde mate afhankelijk van publiek geld en hebben daarom hard gewerkt aan een goede relatie met de gemeente, gebaseerd op een wederzijds vertrouwen. Belangrijk hierin is de rol van de directeur en de Raad van Toezicht. Zij hebben een belangrijke netwerkfunctie. De relatie is wel veranderd. Er is meer sprake van prestatiecontracten. De gemeenten geven geld, maar willen tweejaarlijkse rapportages om te controleren of de instellingen voldoen aan bepaalde kengetallen. Een respondent geeft aan dat deze relatie wel verbeterd is, maar nog steeds niet optimaal is.

‘Na de fusie hebben wij te weinig geld meegekregen om de nieuwe organisatie de juiste handen en voeten te geven. Hierdoor hebben we sterk in moeten zetten op het verwerven van externe gelden en hebben we onze eigen broek steeds meer zelf moeten ophouden. Dat is gelukt. Maar hierdoor ontstaat het gevaar dat de gemeente van mening is, dat we het wel met minder kunnen doen. We zullen dus rigoureuze maatregelen moeten gaan nemen.’ (voorzitter bestuur)

8.3.6 Collegeprogramma

De invloed van het collegeprogramma kan afhankelijk van de inhoud ervan, het cultureel ondernemerschap zowel belemmeren als stimuleren. Complicerend is dat de organisaties continuïteit willen bieden en dat de politiek geen stabiele factor is. Het is dus wel degelijk van invloed.

8.3.7 *Imago bijzondere Centra voor de Kunsten in de buitenwereld*

Over het algemeen heeft men in deze cel het idee dat het met het imago van de eigen instelling wel goed zit en dat dit dan ook stimulerend werkt op cultureel ondernemerschap.

‘Er is sprake van een groei van 18%. Dus dan neem ik aan dat het wel goed zit met ons imago.’ (directeur)

‘We hebben enorm veel aan free publicity gedaan de afgelopen jaren. Enorm veel persberichten geschreven. Bijvoorbeeld om bepaalde latente behoeften bij de klanten te stimuleren (op het gebied van fotografie). Mensen kwamen met krantenartikelen naar het centrum om zich aan te melden. Ook relaties gezocht met ondernemers uit de regio voor het opknappen van ons gebouw. Dus ik denk dat het met het imago wel goed zit, maar ik kan dit niet staven met een onderzoek, en dat zou wel moeten gebeuren.’ (afdelingshoofd)

8.4 Conclusies

Als men het bovenstaande leest, kan een aantal specifieke conclusies worden getrokken over de factoren, die het ondernemerschap in deze cel beïnvloeden. Het lijkt een cel te zijn, waar betrekkelijk weinig factoren voorkomen, die het ondernemerschap in de weg zitten. Voorbeelden hiervan zijn:

- Een zwakke positie van de afdeling Centrum van de Kunsten binnen het geheel of een zwakke positie van de functionaris die primair verantwoordelijk is voor de educatieve activiteiten binnen het managementteam;
- De CAO maakt de CvK's tot dure instellingen, waardoor prijsconcurrentie onmogelijk wordt;
- Een duidelijke visie op de marketing ontbreekt.

De factoren, die hier het ondernemerschap bevorderen zijn:

- Het vinden en uitbuiten van cross-overs;
- De mogelijkheid, dat het cultureel ondernemerschap wordt gedragen door een team, namelijk het MT en de directeur, waarin verschillende disciplines aanwezig zijn;
- Het bestaan van originele strategische plannen (met daarin missie, visie, doelstellingen etc.);
- De aanwezigheid van een marketing- of pr-functionaris;
- Opleiding en training van medewerkers is in dergelijke complexe organisaties mogelijk op intern niveau;
- Inhoudelijke discussies onder de docenten (niet alleen binnen een discipline, maar ook tussen de disciplines onderling) kunnen worden gestimuleerd;
- De wens om een zekere onafhankelijkheid van de subsidiënten te realiseren.

8.5 Aanbevelingen

Om het ondernemerschap in deze cel te bevorderen, kan aan de volgende maatregelen worden gedacht:

1. Het onderscheidende karakter zit hem in de mogelijkheden van cross-overs tussen de verschillende disciplines. Het is interessant om binnen deze cel '*best practices*' van deze cross-overs te zoeken en in kaart te brengen;
2. De mogelijkheden van de marketing voor deze sector moeten zichtbaar gemaakt worden. Van snel belang is dan ook het illustreren van de positie en verantwoordelijkheden van de marketingfunctionaris voor zulke organisaties in het algemeen en voor de educatieve functie daar in het bijzonder;
3. Om de instellingen minder op kosten te drijven, is een aanpassing van de CAO noodzakelijk. Alleen op die manier kan men ook op prijs gaan concurreren, behalve op kwaliteit.

9 Stimulansen en beperkingen voor het cultureel ondernemerschap in de sector als geheel

9.1 Inleiding

Dit onderzoek heeft zowel een aantal stimulerende als een aantal beperkende factoren voor cultureel ondernemerschap bij de CvK's laten zien. Deze zijn hierboven toegespitst op de afzonderlijke cellen of clusters. In dit hoofdstuk worden de factoren kort op een rij gezet, voorzover deze voor alle cellen gelden. Het gaat hier om de opvattingen van de respondenten zelf en niet om die van de onderzoekers. Wij laten hier eerst de stimulerende factoren zien, vervolgens schenken wij aandacht aan stappen die hier en daar met succes in de richting van het cultureel ondernemerschap zijn gezet en tenslotte volgt een overzicht van de belemmerende factoren.

9.2 Stimulerende factoren in de sector als geheel

9.2.1 Flexibiliteit in het programmeren.

Over het algemeen wordt de potentiële flexibiliteit van het programma als een stimulerende factor gezien. In principe biedt het programma van de CvK's meer mogelijkheden dan dat van de concurrentie, van wie het aanbod gewoonlijk nogal eenzijdig is. Ondanks bepaalde beperkingen (met name van de discipline klassieke muziek) probeert men ook zoveel mogelijk de grenzen op te zoeken. De flexibiliteit zit hem dan met name in de aanbodmethode van de diensten of de aanpassingsmogelijkheden ervan. Onderstaand voorbeeld kan deze flexibiliteit illustreren.

'We constateerden dat het traditionele onderwijs (Algemene Muzikale Vorming) terug liep. Vreemd genoeg leidt dit snel tot klaagreacties: 'Hoe kan dit toch? Het is toch goed onderwijs? Dit kan niet aan ons liggen...' Realistisch is juist om dit als een gegeven te accepteren en oplossingen te zoeken. Dit is dan ook gebeurd; er is nagedacht over de werkwijze. Er was sprake van een traditionele naar binnen gekeerde organisatie. Leerlingen moesten naar de instelling komen om het onderwijs te kunnen genieten. Met het oog op de toekomst willen en moeten we juist een naar buiten gerichte organisatie worden. Vervolgens is een pilot opgezet met een basisschool (groepen 4 en 5) om direct aansluitend op schooltijd muzieklessen aan te bieden. De docenten gaan naar de scholen toe en geven eerst een proefles waarin diverse instrumenten worden getoond. Na deze proeflessen kunnen kinderen zich opgeven en krijgen ze de docent als vaste muziekdocent. De interesse was enorm en het is een goede invulling van inhoudelijke naschoolse opvang. Je moet bereid zijn je bestaande diensten kritisch tegen het licht te houden en naar passende oplossingen zoeken.' (directeur)

9.2.2 Vakinhoudelijke achtergrond

Een vakinhoudelijke achtergrond, voor zowel de leidinggevende personen als de docenten, wordt als positief voor het ondernemerschap ervaren. Het is van groot belang dat de directie de ‘*ins and outs*’ kent van de instellingen. Dat houdt in dat het van grote waarde wordt bevonden, dat de directie ook een vakinhoudelijke achtergrond heeft en als docent is begonnen. Deze personen hebben zich door de jaren heen opgewerkt tot leidinggevend. Zij hebben ook aan de andere kant van de tafel gezeten en kennen de problematiek van alle werknemers binnen de organisatie. Vooral door docenten wordt dit gewaardeerd, omdat zij zich op deze manier begrepen en serieus genomen voelen en hierdoor gemakkelijker te motiveren zijn tot de door de organisatie gewenste activiteiten..

Een vakinhoudelijke opleiding voor de docenten wordt van groot belang geacht om zo tot kwaliteitsgarantie van de diensten te komen. De sterkste manier waarop CvK's zich kunnen onderscheiden van andere aanbieders van ‘educatieve’ uitingen en vrijetijdsbesteding is kwaliteit. Vandaar dat de organisaties louter inhoudelijk geschoolde docenten in dienst nemen. Op deze manier wordt het mogelijk geacht om onderscheidend vermogen te bieden op de lange termijn.

9.2.3 Inhoudelijke betrokkenheid bij cultureel ondernemerschap

De aanwezigheid van inhoudelijke betrokkenheid bij het thema ondernemerschap als zodanig stimuleert het ondernemerschap van de organisatie sterk. Een nieuwe generatie docenten is meer gewoon om als ondernemer te opereren.

9.2.4 Mix van arbeidscontracten

Daarnaast wordt de tegenwoordig veel voorkomende mix van in vaste, tijdelijke en freelance contracten als een stimulerende factor gezien voor het ondernemerschap. Er heeft een verschuiving plaatsgevonden van voornamelijk vaste dienstverbanden naar ruimte voor dienstverbanden van kortere duur. Dit biedt de instellingen aan de ene kant meer vrijheid om te experimenteren met nieuwe diensten en vragen uit de markt. Aan de andere kant ziet men het ook als taak om goede docenten vast aan zich te binden en daarmee iets extra's te kunnen bieden aan de werknemers. De vaste aanstelling wordt daarom ook ingezet.

9.2.5 Structuur van de leiding

De vorm van leiding, met een directeur aan het hoofd, die wordt bijgestaan door een managementteam, wordt als een stimulans voor het ondernemerschap ervaren. De directeur is de eindverantwoordelijke, maar heeft een managementteam om zich heen dat als een belangrijke sparringpartner functioneert. Indien een marketeer aanwezig is wordt deze steeds meer bij het team betrokken.

De invulling van het managementteam is echter nog wel een punt van discussie. Voornamelijk zijn de teams opgebouwd uit de directeur en de hoofden van de verschillende disciplines (afdeling dans, afdeling kunsten, afdeling muziek etc). Door een aantal instellingen zijn hier inmiddels vraagtekens bijgezet. Is het niet beter om een de verantwoordelijkheden binnen het managementteam te herverdelen. (een hoofd Korte

Cursussen, hoofd Onderwijs, en een hoofd Jaarcursussen of een afdeling Bedrijfsvoering, Cursussen, afdeling Marketing etc.)?

‘Om een organisatie goed neer te zette en om te kunnen ‘overleven’ als instelling is één voorwaarde van groot belang. Dat is de balans tussen binnen- en buitenlandse zaken respectievelijk de bedrijfsvoering en het netwerken – relatiebeheer. Indien een organisatie een dergelijk volume heeft dat beide zaken goed en degelijk ingevuld kunnen worden dan is er een grotere slagingskans voor cultureel ondernemerschap. Op dit moment zijn beide componenten in basis aanwezig, maar dienen ze professioneel en kwalitatief te groeien. Bedrijfsvoering dient meer fte te krijgen en op dit moment werkt alleen de directeur in de ‘buitendienst’. Door de organisatiestructuur te veranderen in de toekomst te veranderen zal dit verbeteren. We gaan ons focussen op de producten, er komt een manager Onderwijs, een manager Korte Cursussen en een manager Jaarcursussen. Zij zullen elk hun eigen toko gaan runnen en hiervoor dus zowel de binnen- als de buitenlandse zaken in een goede balans moeten zien te krijgen.’ (directeur)

9.2.6 Fusies

Fusies worden door de respondenten als een positieve factor gezien. De schaalvergroting geeft de Centra de mogelijkheid om drie zaken te optimaliseren:

- a). de interne organisatie verbeteren: bepaalde functies kunnen gecombineerd worden en er komt meer budget vrij voor bepaalde expertises zoals marketing of personeelsbeleid
- b). portfolio verbreden: door de fusie kunnen bepaalde nieuwe kunstvormen geïntegreerd worden in de organisatie en is er wellicht meer ruimte om nieuwe diensten uit te proberen.
- c). het bedieningsgebied vergroten: er zullen meer en nieuwe klanten bij komen waardoor meer inkomsten gegenereerd worden.

‘De recente fusie heeft ons vele kansen en mogelijkheden geboden, waar je als cultureel ondernemer gebruik van kunt maken. Zo hebben we onze diensten kunnen uitbreiden met nieuwe disciplines waardoor interessante inhoudelijke kruisbestuivingen al ontstaan zijn, en in de toekomst louter verder zullen groeien. Ook hebben we de poppetjes binnen de nieuwe organisatie efficiënt en meer competentiegericht kunnen inzetten. Het bood ons als instelling eveneens de kans om steviger naar buiten te treden, meer zichtbaarheid aan de organisatie te geven. Natuurlijk is dit proces niet soepeltjes verlopen en zijn we op interne problemen gestuit. Gelukkig hebben we iedereen ervan kunnen overtuigen dat dit een goede ontwikkeling is met het oog op de toekomst en begint men dit nu ook langzaamaan in te zien.’ (directeur)

Wel geven de respondenten een aantal waarschuwingen mee met betrekking tot fusies. Het is belangrijk om voor het proces goed te onderhandelen met de gemeente betreffende de financiële consequenties en de te formuleren prestaties. Een fusietraject is bovendien een lang traject, dat geld kost en niet automatisch direct geld oplevert. Het is tenslotte een ingreep die goed begeleid moet worden. Maar fusies worden zonder meer als momenten gezien, waarin stappen naar het ondernemerschap kunnen worden gezet.

9.2.7 Stichting als rechtsvorm

Wat tevens als een stimulerende factor wordt gezien is de rechtsvorm van een stichting. Zij geeft de ruimte om inhoudelijk bezig te zijn en toch een neutrale positie richting de consument in te kunnen nemen. Bovendien biedt het de mogelijkheden voor een goede balans tussen, aan de ene kant eigen inkomsten genereren door diensten te verkopen aan de klanten, en aan de andere kant een verantwoording van goed omgaan met maatschappelijke belangen en middelen.

9.2.8 Conclusie

Het is opvallend, dat de sector van de kunsteducatie/kunstparticipatie van buiten geen stimulerende factoren ervaart. De stimulerende factoren voor het cultureel ondernemerschap komen van binnen uit. Dit zijn flexibiliteit in het programmeren, een technisch geschoold directeur, inhoudelijke betrokkenheid bij het ondernemerschap, de mogelijkheid tot het mixen van de arbeidscontracten, een organogram met een directeur en hoofden, een optimale schaalgrootte door fusies en de rechtsvorm van de stichting..

9.3 Bewegingen in de richting van een ondernemende attitude

De respondenten zien op een vijf terreinen *best practices*, die een bijdrage kunnen leveren aan de ontwikkeling van CvK's tot ondernemende organisaties. Voorop hierbij staat het traject kwaliteitszorg dat door De Kunstconnectie/VKV is ingezet. Dat levert de infrastructuur, waarop zich bijvoorbeeld op de sector toegespitste personeelsbeheer systemen kunnen uitkristalliseren. Hieronder staan de vijf terreinen, waar zich *best practices* voordoen.

9.3.1 Het ontwikkelen van een didactische visie en een visie op kunst als middel

Wij constateerden bepaalde ontwikkelingen rondom de visie op de kunst als middel en ook rondom de didactische visie. Men is het over eens over het volgende '*Er zitten grenzen aan wat de Centra voor de Kunsten aanbieden aan de klanten; niet alles is kunst!*' Maar welke zijn dan die grenzen? Over het algemeen ontbreken deze visies nog in concrete zin, maar bij enkele instellingen is men bezig om discussies op gang te brengen om tot gezamenlijke visies op deze twee gebieden te komen. Waar deze visies ontbreken wordt dit deels veroorzaakt door de problemen die zijn ontstaan tussen de oude en nieuwe generatie docenten. De eerste groep is moeilijk te enthousiasmeren voor flexibiliteit in het programma en vindt de eigen lesmethoden vaak toereikend. De laatste groep staat open voor veranderingen en is vaak zelfstandig ondernemer. Kortom de ene heeft een beduidend sterker ondernemende visie dan de andere. Die verschillen staan eenheid van visie bij de organisaties in de weg.

'Er wordt op dit moment nog niet systematisch binnen de gehele organisatie gewerkt aan een gedeelde didactische visie onder docenten. Dit verschilt sterk per vakgroep, bijvoorbeeld voor de discipline muziek bij klarinet en piano. Binnen deze laatste wordt gesproken over het al dan niet toepassen van de Yamaha-methode, kort door de bocht gezegd een vorm van groepsonderwijs. Dergelijke discussies werken enorm goed voor het groepsgevoel en voor een inhoudelijke verrijking van de diensten. Vandaar dat we deze ontwikkeling aan het opzetten en stimuleren zijn voor alle vakgroepen.' (directeur)

9.3.2 Strategie en/of beleidsontwikkeling

Alle respondenten hebben aangegeven, dat de aanwezigheid van een beleidsdocument stimulerend werkt voor cultureel ondernemerschap. Hierin dient aandacht geschonken te worden aan missie, visie, doelstellingen, strategisch plan etc. Het vormt de basis waarop jaarplannen, financiële plannen en marketing- en communicatieplannen kunnen worden geënt. Deze eensgezindheid is op zich van belang.

Ondanks deze opvatting van de respondenten, blijken beleidsplannen in de praktijk lang niet door alle instellingen gemaakt te worden of actueel te zijn. De tijdsdruk wordt hier als oorzaak voor aangegeven. De missie is bij de meeste CvK's wel duidelijk geformuleerd en wordt bijvoorbeeld gebruikt op websites, in brochures en jaarverslagen. Deze zijn echter over het algemeen breed van opzet, zodat er veel speelruimte is om haar in te zetten voor de verschillende doeleinden.

9.3.3 Opleiding en training

Opleiding en training van medewerkers is een andere factor die door alle respondenten als stimulerend voor het ondernemerschap wordt onderkend. Men acht het relevant, ook zeker voor de continuïteit in het personeel en de kwaliteit van de diensten, dat de medewerkers 'bijgeschoold' worden. In de praktijk blijkt echter dat slechts weinige hier iets mee (kunnen) doen, omdat zij vaak beperkt worden door gebrek aan financiële middelen en tijdsdruk.

Door sommige wordt hier echter een creatieve oplossing gevonden die stimulerend werkt en door andere instellingen makkelijk gekopieerd zou kunnen worden. In dit kader dienen ook de opleidingsactiviteiten genoemd te worden die Kunstconnectie heeft geëntameerd, als stimulerende factor genoemd te worden.

'Door de vorige directeur is een aantal jaar gelden een soort 'bedrijfschool' opgericht; de eerste voor deze sector in Nederland. Hierbij is sprake van een regionale samenwerking van drie gemeenten. Op deze manier proberen we kennisuitwisseling te stimuleren. Zo kan men bij elkaar in de keuken kijken en leren van de manier van werken van anderen. Ook geven diverse docenten cursussen over verschillende onderwerpen. Indien noodzakelijk worden er externe partijen ingehuurd om bepaalde trainingen te geven. Zo kunnen we met beperkte middelen tot een zekere vorm van opleiding en training bieden. Het vergroot bovendien de betrokkenheid van de medewerkers'.
(directeur)

9.3.4 Raad van Toezicht

De recente ontwikkelingen rond het thema Cultural Governance wordt door de sector met veel belangstelling gevolgd. Het werken met een Raad van Toezichtmodel wordt door de sector als stimulerende factor gezien voor cultureel ondernemerschap. Deze vorm van besturen op afstand biedt voldoende ruimte en vrijheid aan de directie van de instellingen om ondernemende activiteiten op te zetten en uit te voeren. Vanuit hun expertises toetsen de Raden de financiële en organisatorische bedrijfsvoering en ze vervullen een belangrijke netwerkfunctie richting de gemeente en het bedrijfsleven. Het denken over de ideale structuur van de leiding dat door de introductie in de culturele sector van het raad van toezichtmodel op gang is gebracht, kan als een beweging in de richting van

ondernemerschap worden beschouwd. Opvallend is namelijk, dat men deze raden ook als *sparringpartners* ziet. Daar zijn ze eigenlijk niet voor bedoeld.

9.3.5. Locaties

Bepaalde gemeenten bij een aantal locaties bezig zijn met het ‘*updaten*’ ervan. Dat heeft exemplarische waarde.

De beschikbare locaties worden over het algemeen als belemmerend voor het cultureel ondernemerschap ervaren. Vaak hadden ze oorspronkelijk een ander doel. De organisaties groeien of uit hun jasje of de locaties zijn niet geschikt voor de nieuwe activiteiten die de instellingen organiseren. Veel locaties dateren qua atmosfeer uit de jaren zeventig en tachtig en hebben behoefte aan frisheid, zichtlijnen en licht. Normaliter ziet men geen mogelijkheden om geldmiddelen te vinden om de gebouwen te moderniseren of andere locaties te realiseren.

9.4 Factoren, die het cultureel ondernemerschap beperken in de sector als geheel

9.4.1 Onduidelijkheid over en verschillen in de bedrijfscultuur

Over het algemeen vonden de respondenten het lastig om aan te geven wat de bedrijfscultuur binnen de instellingen precies is. Er werden vooral in vage termen als informele sfeer, flexibel, geen 9 tot 5 mentaliteit, teamgeest en passie voor het vak over gesproken. Daarnaast wordt aangeduid, dat de CvK’s een gespleten bedrijfscultuur kennen. Dit onderscheid definieert men dan te gemakkelijk als leeftijdsgebonden. De jongere docenten zouden flexibeler zijn en wat meer geneigd om te luisteren en mee te gaan met veranderingen in de samenleving, en daarmee met veranderingen in de organisatie zelf.

9.4.2 Ontbreken marketingstrategie.

Het planmatig en structureel nadenken over hoe de instelling als producent van onderscheidende diensten met bestaande of potentiële klanten in aanraking moet worden gebracht, ontbreekt. Er wordt nog sterk aanbodgericht gewerkt en dat wordt ook wel als een belemmering ervaren.

9.4.3 Bescheiden positie van de marketingfunctionaris

iedereen vindt het belemmering wanneer een structurele marketing- of pr-functionaris op de juiste plek binnen de instellingen ontbreekt. Vaak zijn de marketing en de communicatie verdeeld over verschillende personen of er is iemand parttime voor aangesteld. Slechts in enkele gevallen is een fulltime medewerker hiervoor aangetrokken. De respondenten spreken overigens voornamelijk over communicatieve uitingen en niet over andere marketinginstrumenten.

‘Marketing zat eerst op de verkeerde positie binnen de organisatie. Er was een interimdirecteur en die creëerde afvalbakfuncties. PR was hier ook in geschoven. Door de komst van de nieuwe directeur werd opgemerkt dat PR niet capabel was. Er is één nieuw persoon voor aangetrokken, die een betere positie heeft gekregen. Het is nu een van de zwaarst gekwalificeerde krachten binnen het bedrijf. De persoon heeft een brede

visie over het feit wat de instelling kan betekenen. Marketing is zorgen dat wat je bent en wat je doet een plek krijgt in de wereld.’ (directeur)

9.4.4. Ontbreken van flexibiliteit in het management informatiesysteem

Als een grote belemmering voor de professionele bedrijfsvoering van de organisaties wordt het ontbreken van een adequaat management informatiesystemen gezien. Of er is (nog) geen systeem aanwezig of er bestaan verschillende, niet aan elkaar te koppelen, systemen per afdeling. Hierdoor is het onmogelijk om een helder beeld te krijgen van bijvoorbeeld het aantal leerlingen/cursisten per les of cursus.

Notoir is de informatie, die wordt afgestemd op de open dag medio April, terwijl een groot deel van onze deelnemers zich pas direct na de grote vakantie willen inschrijven. (diverse respondenten.)

Dit zou komen door ‘gebrek aan geld’ en daarmee samenhangend de ‘prioritering in het besteden van het geld’. Dit gebrek is een grote belemmering, omdat op basis van een goede administratie bijvoorbeeld op een efficiënte manier (meerjaren)plannen en prognoses opgesteld kunnen worden en (financiële) aanvragen gedaan kunnen worden.

9.4.5. Minimale solvabiliteit

Een belemmerende factor is het kleine tot geheel ontbrekende eigen vermogen van de CvK's. Enkele instellingen proberen hier wel aan te werken, maar het wil niet echt vlotten. Door dit beperkte eigen vermogen bestaat er nauwelijks ‘bewegingsvrijheid’ voor nieuwe ontwikkelingen, is men te sterk afhankelijk is van de subsidiegever, en is er geen reservepotje voor onverwachte risico's aanwezig.

‘Er is geen eigen vermogen. Dit stimuleert ons als organisatie toch om aan de slag te gaan en een buffer op te zetten. We moeten de boer op om toch extra geld binnen te halen. En wellicht als men het geld had, werd men lui en makkelijk. En ondernam men niets meer!’ (afdelingshoofd)

9.4.6. Wetgeving/CAO → hoge kosten

In dit verband wordt door respondenten aangegeven dat CvK's dure instellingen zijn. Dit is een belemmering voor het ondernemerschap. De kosten die gemaakt moeten worden om zich correct aan de voorschriften te houden zijn hoog. Verder is de rechtspositie van docenten goed geregeld in de wetgeving/CAO. Hierdoor kunnen CvK's nooit op prijs concurreren met andere aanbieders.

9.4.7. Instabiliteit van politiek

Voor een cultureel ondernemende organisatie is continuïteit van belang. Een factor die hierop een negatieve invloed kan hebben is de politiek. Een college, dat geen oog heeft voor kunsteducatie vormt een bedreiging. Bij enkele instellingen is het bovendien nog een belemmering dat men met meerdere gemeenten tegelijk te maken heeft, waardoor er met verschillende culturele klimaten rekening moet worden gehouden.

Anderzijds is er meer stabiliteit gebracht in de relatie met de gemeente. Er wordt meer en meer gewerkt met prestatiecontracten. De gemeenten willen duidelijk zien wat de resultaten zijn van de uitgegeven subsidiegelden. Door aan het contract te voldoen kan

men zich onttrekken aan de wisselende politieke regiment. Er is meer afstand genomen van de educatieve bemoeienis.

Dit vraagt echter wel om periodieke financiële controles die veel tijd en energie vragen (en waarvoor de aanwezigheid van een kwalitatief management informatiesysteem van doorslaggevende betekenis kan zijn).

9.4.8. Imago CvK's in de buitenwereld

Een groot probleem bij de instellingen is het imago. Hier moet nog stevig aan gesleuteld worden. Over het algemeen worden VvK's gezien als ouderwets, traditioneel, degelijk, wit en elitair. In het beste geval is het imago vaag.. Opvallend is bovendien dat hier te weinig onderzoek naar wordt gedaan zodat er concrete stappen ondernomen kunnen worden om het imago waar nodig aan te passen. Af en toe wordt er nog wel aandacht besteed aan klanttevredenheid, maar men kijkt bij wijze van spreken niet buiten de eigen muren.

9.4.9. Conclusie

Er zijn drie externe factoren, die belemmerend uitpakken voor het cultureel ondernemerschap van de CvK's. Dit zijn de hoge kosten van de activiteiten ten opzichte van die van de concurrentie, de instabiliteit van de politiek en de vage imago's van de CvK's. Van binnenuit zitten vijf factoren het ondernemerschap van alle CvK's in de weg, namelijk een gebrek aan inzicht in de bedrijfscultuur en wat die voor het ondernemerschap van CvK's betekent, het ontbreken van een marketingstrategie, de bescheiden positie van de marketingfunctionaris, het ontbreken van een flexibel management informatiesysteem en een minimale solvabiliteit.

10 Het ondernemend vermogen van de sector

10.1 Inleiding

Wat heeft dit onderzoek nu laten zien over het ondernemend vermogen van de sector? Dankzij dit onderzoek is duidelijk geworden, dat in de sector van de kunsteducatie het ondernemerschap van de organisatie in sterke mate samenhangt met het ondernemerschap van de directeur. Daarmee is het ondernemend vermogen van de sector in de eerste plaats afhankelijk van de bereidheid en kundigheid van de directeurs van de instellingen. Pas in tweede instantie spelen de instellingen en hun medewerkers een rol.

10.2 Ondernemend vermogen van de directeurs

10.2.1 Cultureel ondernemers

Het ondernemend vermogen van de sector is op dit moment sterk afhankelijk van de directeurs van de instellingen. Over wat voor soort ondernemers hebben we het dan in deze sector? Deze vraag wordt ook ingegeven door het congres over cultureel ondernemerschap, dat op 8 december 2006 in Cultura te Ede werd gehouden. Daar werd de inmiddels welbekende vraag gesteld: ‘*Bent u cultureel ondernemer?*’, die iedere aanwezige directeur in de zaal met nee beantwoordde. De ‘*best practices*’, die in dit rapport naar voren komen en ook de presentaties op dat congres getuigden echter wel van cultureel ondernemerschap. Er lijkt dus een discrepantie te bestaan tussen de ondernemende rol zelf en het gevoel, dat de directeurs krijgen bij de term *cultureel ondernemerschap*.

10.2.2 Vormen van cultureel ondernemerschap

Dit kan komen, doordat de directeurs zich bij het gebruik van de term cultureel ondernemerschap in een keurslijf gedwongen voelen, waarin zij zichzelf en hun specifieke ondernemende activiteiten niet herkennen. Die blijken te verschillen. Enerzijds krijgen in iedere cel andere activiteiten de nadruk. Anderzijds zijn er ook activiteiten die in elke cel uitgevoerd worden. Men zou de directeurs wellicht meer herkenningmogelijkheden bieden en hun ondernemende activiteiten meer recht doen door het ondernemerschap van hun organisatie te betitelen met de belangrijkste ondernemende activiteit van de directeur. De huidige gerichtheid van de ondernemers kan bijvoorbeeld op de volgende manier onderscheiden worden:

- Faciliterend ondernemerschap, zoals zich dat bij uitstek voordoet bij de ‘*Muziekscholen*’. Deze cel is sterk aanbodgericht en faciliteert de makers van de diensten (de leraren). Het ondernemerschap van de directeur concentreert zich met name op de wisselwerking van de wensen van de gemeentelijke politiek en de visie van de directeur op de taak van zijn instelling;
- Optimaliserend ondernemerschap, zoals zich dat voordoet binnen de cel ‘*Kleine, regionale Centra voor de Kunsten*’. Hier komt het ondernemerschap van de directeur vooral tot stand door het realiseren van op kwaliteit concurrerende

activiteiten op het gebied van het aanleren en beoefenen van kunsten. Men wil de beste worden in wat men doet;

- Managerial ondernemerschap, zoals zich dat voordoet binnen de cel ‘*Grote, stedelijke Centra voor de Kunsten*’. Het ondernemerschap wordt door de directeur bij het tweede echelon binnen de organisatie gelegd. De directeur is hier de manager van de verschillende organisatieonderdelen;
- Cross-over ondernemerschap, zoals zich dat voordoet binnen de cel ‘*Bijzondere Centra voor de Kunsten, die onderdeel zijn van een groter geheel*’. Een duidelijke strategische visie van de directeur (of het cultureel ondernemende team) ligt ten grondslag aan de realisatie van ondernemerschap. Deze visie is geënt op het stimuleren van zijn/haar medewerkers om cross-overs te realiseren met het oog op de feitelijke en mogelijke vraag in het verzorgingsgebied.

10.3 Ondernemend vermogen van de organisaties

Alle organisaties bevinden zich op weg naar een ondernemende attitude. De sector heeft de subsidieafwachtende houding inmiddels verlaten. Maar wat moet er gebeuren om de directeurs, die hun organisaties tot ondernemende organisaties willen maken, de vrije teugel te kunnen geven?

10.3.1 Organisatieontwikkeling

De bijdrage, die van de directeur wordt gevraagd, bestaat uit het tot stand brengen van een attitudeverandering binnen een gesubsidieerde organisatie. Hiervoor heeft hij een visie nodig op de doelstellingen, die op het vlak van de attitudewijziging bij zijn organisatie kunnen worden bereikt. Ook vraagt dit om een beeld van de manier waarop hij die doelen wil bereiken. Men moet bijna een organisatieontwikkelaar zijn om dit te kunnen.

Het onderzoek heeft laten zien, dat iedere directeur bezig is om zijn organisatie ondernemender te maken. Het is hieruit evenwel ook gebleken, dat de veranderingen niet snel gaan. Snelheid wordt alleen gemaakt, wanneer zich het soort fusie heeft voorgedaan die heeft geleid tot het nemen van een aantal drastische maatregelen. Men zal gauw geneigd zijn de oorzaak van deze traagheid bij de bedrijfscultuur van de instellingen te leggen. Dit ligt ons inziens toch anders. Er is een duidelijke factor, die de beoogde veranderingen over het algemeen nogal langzaam doet gaan. Achter de bedrijfscultuur ligt nog een andere oorzaak verscholen, namelijk dat de directeurs de bedrijfscultuur niet weten te tackelen.

Enerzijds wordt onvoldoende onderkend, dat het bij het veranderen van de attitude van de organisatie gaat om een probleem, dat voer is voor organisatieontwikkelaars. Anderzijds nemen de directeurs zelf het veranderingsproces vaak ter hand zonder duidelijke doelen en zonder een heldere procesvisie. Hierdoor verloopt het wijzigen van de houding van de CvK's veel langzamer dan mogelijk zou zijn met specifieke aandacht vanuit het ‘*organisation development*’.

Het probleem is niet, dat de directeuren de wenselijke veranderingen niet tot stand willen brengen. Integendeel, gretig nemen zij en hun medewerkers deel aan de activiteiten van Kunstconnectie, die deze opzet rond de thema's professionalisering en kwaliteitszorg. Het probleem is eerder een gebrek aan deskundigheid op het vlak van organisatieontwikkeling.

Bij deze organisatieontwikkeling is bijvoorbeeld zaak om bij een begrip als 'kwaliteit van het management informatiesysteem' de noodzaak ervan aan te geven voor cultureel ondernemerschap. En men moet laten zien op welke manier het de eigen vorm van ondernemerschap kan stimuleren. Bij het ontwikkelen van de organisatie dient dus de vraag beantwoord te worden wat men met de betreffende factor kan. Het gaat er dan niet om aan te geven welke vereisten nodig zijn voor een dergelijk informatiesysteem om kwalitatief goed te zijn. Nee, het gaat om de bewustwording van de instrumentaliteit van deze bedrijfsfunctie voor het ondernemerschap. De vraag moet worden beantwoord: *'Wat draagt een adequate informatievoorziening bij aan het ondernemerschap van mijn organisatie?'* In het kader van dit verkennende onderzoek kan zo'n vraag niet worden beantwoord.

10.3.2 Professionaliseren, bewerkstelligen ondernemende attitude en kwaliteitszorg

De directeur, die een ondernemende attitude wil realiseren, ontmoet diverse obstakels op zijn pad. Deze hebben deels te maken met onvoldoende professionaliteit van de organisaties. Voldoende professionaliteit in de sector is dan ook een randvoorwaarde om een fors ondernemend vermogen te ontwikkelen. Waar deze te laag is, dient deze randvoorwaarde in orde te worden gebracht. Het is dus zaak de organisaties professioneel te maken, als men het ondernemerschap wil bevorderen..

Professionalisering en kwaliteitszorg zijn dus slechts opstappen naar een ondernemende attitude. Zij staan er niet mee gelijk. Men kan immers in principe ook kiezen voor een andere attitude, zoals een regelgerichte, een grijs makende of een romantische attitude. Zou men voor een van die attitudes kiezen dan heeft men ook professionaliteit en kwaliteit nodig.

10.3.3 Cultural governance: bestuur en lobby-ondersteuning

Dit neemt niet weg dat bepaalde onderwerpen, zowel de kwaliteitszorg als de professionalisering ten goede komen. Dit geldt bijvoorbeeld voor het onderwerp *'Governance'*. *'Good governance'* is een kwestie van professionaliteit. *'Good cultural governance'* bevordert de kwaliteitszorg. *'Bad cultural governance'* hindert het ondernemerschap.

Het is op het ogenblik sowieso een trend in de culturele sector, en de beweging is overgenomen door CvK's, om de stichtingen te formatteren volgens het Raad van Toezicht model. De instellingen die op dit model overgaan zetten de directeur bovenaan en plaatsen het oude bestuur op afstand. Dit leidt er soms toe dat bestuursleden aftreden. Dat zijn de bestuursleden die graag lobbyen en/of meedenken. Men moet zich afvragen of hier met het waswater het kind niet wordt weggegooid, dat wil zeggen met het oplossen van het oude probleem van de gebrekkige directieruimte in de sector niet de mogelijkheid

om goede adviezen te krijgen en de hulp te krijgen bij het lobbyen voor de directie wordt weggesneden.

De indruk bestaat dat de sector veel besturen heeft gekend, die zich daadwerkelijk als uitvoerende bestuurders hebben opgesteld en de directeuren slechts als hun secretaris beschouwden. Dit soort besturen verhindert het ondernemerschap. Er heerst een zekere blijheid bij de directeuren, dat er nu door de juristen een bestuursmodel is uitgedacht voor de stichting waarbij dit verschijnsel is uitgebannen. Wij betwijfelen echter of de vreugde in dit stadium gegrond is. Het is ons namelijk duidelijk geworden dat op dit moment de directies zowel hulp nodig hebben bij het organisatieontwikkelingsproces als bij het binnenhalen van middelen om de veranderingen te realiseren. Een directeur kan namelijk niet **en** tegelijk zijn bedrijf leiden in een veranderingsfase **en** leiding geven aan het veranderingstraject **en** de vele middelen binnenhalen die nodig zijn om de organisatie ondernemend te maken. Dus de eerder genoemde leidinggevende verantwoordelijkheden dienen alle afzonderlijk duidelijk te worden omschreven en toegedeeld, voordat een individueel CvK overgaat op een Raad van Toezichtmodel. Gebeurt dit niet dan beïnvloedt de invoering van het Raad van Toezichtmodel het traject naar het ondernemerschap negatief. Uiteraard bevestigen de uitzonderingen deze regel.

Er blijft bij de CvK's door de wisselende collegeprogramma's en plotseling opkomende politieke tegenwinden behoefte bestaan aan ruggesteun bij de activiteiten van de directeur om meer geld te krijgen. Men kan namelijk gemakkelijk constateren, dat de eisen van veel subsidiërende gemeenten niet direct helpen om ondernemend te worden. Hun sturing is op zijn best gericht op 'output' en niet op 'outcome'. Bij de maatschappelijke functie van de cultuureducatie-instellingen hoort een afrekening op 'outcome'. Het gaat erom kwalitatieve effecten te bereiken in de omgeving.

Zo wordt er echter bij de gemeenten niet gedacht. Er worden via de budgetovereenkomsten wezenlijk slechts twee vragen gesteld:

Vraag a: Wat is het bereik geweest de afgelopen vier jaren?

Vraag b: Welke aantallen had u beloofd te bereiken?

Beide worden dan tegenover elkaar gezet. Aan de aantallen wordt vervolgens geld gehangen.

Om met deze nieuwe ambtelijke attitude adequaat om te gaan moet de individuele organisatie armslag houden en zelfs meer ruimte krijgen in de lokale politiek, dat wil zeggen in de gemeente. Voor alle CvK's geldt dat dit in eerste instantie de verantwoordelijkheid is van de directeur. Maar hiermee is de zaak niet afgedaan. Hij heeft behoefte aan ondersteuning en hulp door personen met gezag. Er moeten andere gezagsrijke personen in zijn naaste omgeving fungeren, die zich willen inzetten en tijd hebben voor de politieke lobby. Dit te meer nu er in het tegenwoordige dualisme twee sporen zijn naar de gemeente. De wethouder bepaalt niet meer alleen de hoogte van de subsidie en de subsidievoorwaarden. De gemeenteraad kan de wethouder een bestuursopdracht meegeven hoe hij het educatiebeleid moet formuleren.

10.3.4 Bestuur en adviesraad

Het voorgaande vraagt om een specifieke vorm van ondersteuning. Het is uit dit onderzoek duidelijk geworden, dat de directeuren (van wie het dus sterk afhangt of er ondernemerschap tot stand komt) behoefte hebben aan advies, coaching, een schouder om op uit te rusten in het algemeen. In deze functie kan een Raad van Toezicht niet voorzien. Die wordt namelijk geacht slechts mee te denken over de strategie en het bestuur/de directie te controleren namens belanghebbenden. Het kan overigens zijn, dat deze behoefte aan ondersteuning juist nu manifest is, omdat de directeuren met hun bedrijf op het ogenblik in een overgangsfase zitten van het door subsidies beschermde naar het ondernemende leiderschap. Dergelijke ondersteunende adviestaken horen eerder thuis bij de verantwoordelijkheden van bijvoorbeeld een Raad van Advies of kunnen al dan niet worden ingekocht.

Al met al wordt het ondernemend vermogen in de sector gehinderd door de aandacht, die op dit moment uitgaat naar het thema governance, waar aandacht voor andere onderwerpen het ondernemend vermogen van de sector daadwerkelijk zouden kunnen opvoeren.

10.3.5 Marketing

Men kan hier denken aan het opvoeren van kennis omtrent de behoeften van de klanten. Wij hebben geconstateerd, dat de marketeers over het algemeen teleurgesteld zijn. Dat is zowel een groot probleem voor het ondernemend vermogen van de sector als voor dat van de individuele organisaties. Hoe kan een instelling een marktgerichte aanpak realiseren, als zij er niet in slagen de marketeers binnenboord te houden? De echte marketeers voelen zich namelijk onbegrepen en eventueel onderbetaald. Zij verdwijnen weer snel uit de sector en nemen de *'know how'* mee die zij opgebouwd hebben. Dit verklaart deels waarom de promotieactiviteiten zich vaak op het traditionele niveau van de jaaragenda's blijven bewegen.

Dit probleem heeft twee kanten. Enerzijds denken de marketeers, die vaak uit het bedrijfsleven komen, te gemakkelijk over het aan de man brengen van de diensten van de kunsteducatie-instellingen. CvK's zijn zagezegd waarden en emoties aan het vermarkten. Het vermarkten van emoties en waarden moet in een omgeving staan. Staan betekent hier niet hard schreeuwend vooroplopen maar duidelijk aanwezig zijn in een als zodanig gemarkeerd verzorgingsgebied. Een duidelijke aanwezigheid betekent primair mensen persoonlijk overtuigen: *het is belangrijk bepaalde waarden en passies te delen; het is belangrijk om samen met emoties om te gaan*. De 'mond-tot-oorreclame' doet hier grotendeels het werk. Verder is het een kwestie van persoonlijke verkoop. Dit te ervaren is voor marketeers frustrerend. Er is geen reden voor luxe en grote advertentiecampaagnes waar marketeers zich in het bedrijfsleven in kunnen uitleven.

Anderzijds weten de directeuren vaak niet welke plaats zij de marketingfunctie moeten geven binnen de organisatie. Dit is in deze sector inderdaad een uiterst ingewikkelde kwestie. Een reden voor deze complexiteit is dat de leraren in principe de verkopers zijn en hun eigen verkooptechnieken erop na houden. Deze zijn er soms op gericht het eigen gebied af te schermen in plaats van open te gooien. De marketing zelf is ook nog eens complex geworden. Naast de traditionele consumentenmarketing (die van oudsher al

matig wordt beheerst) dient ter wille van het ondernemerschap nu ‘*business to business marketing*’ te worden geïntroduceerd voor de scholen en de medewerkers zich ook de principes van ‘*event marketing*’ moeten eigen maken.

Niettemin ligt hier een enorme kans om het ondernemend vermogen van de sector op te voeren. De externe factor die positief werkt is, dat het in het maatschappelijke veel meer dan vroeger om beleving gaat. Hier komt nog iets bij. De hulpmiddelen mobiele telefoon en internet maken, dat men veel sneller is gaan communiceren. Maar de andere kant van de medaille is een enorme behoefte om elkaar in het echt te ontmoeten en samen dingen te presteren. Hierop inspelen levert een grote kans op voor de CvK’s als ondernemers te slagen. In principe staan de CvK’s sterker dan hun concurrenten, die hun veelzijdigheid en kwaliteit. Dat vraagt evenwel om een duidelijke positionering..

10.3.6 Financieringsfunctie

Het ging Van der Ploeg er, toen hij destijds de term cultureel ondernemerschap introduceerde, verder om, dat culturele instellingen niet meer alleen geld zouden loskloppen bij de overheid. Zij zouden ook allerlei andere mensen en instellingen, die geld kunnen geven of producten en diensten willen afnemen, moeten benaderen. De directeur of zijn medewerkers worden geacht de partijen te vinden die daar een belang bij of een motief voor kunnen hebben. Instellingen, die hier heel actief zijn en zich sterk inspannen om zichzelf en hun diensten aan financiers te verkopen, hebben wij in dit onderzoek echter weinig waargenomen.

De voor het ondernemerschap vereiste ‘verkopersdrive’ van de directeur krijgt wellicht te weinig ondersteuning. Het gaat erom, dat de directeur vanuit zijn visie en vanuit zijn opvatting hoe zijn instellingen het beste in de lokale gemeenschap kan opereren, potentiële financiers weet te betrekken bij zijn verhaal. Het gaat er bij dit aspect van cultureel ondernemerschap om het gevoel te krijgen samen werkelijk in gesprek te zijn. Op basis van een dergelijk gesprek verkoopt men uiteindelijk het product. De methode, die wordt toegepast bij het vermarkten van waarden en emoties kan als ‘consultative selling’ worden betiteld. Dit betekent, dat men niet alleen zijn eigen belang goed kent maar ook goed identificeert wat andermans belang is. Men komt als het ware van daaruit tot zaken over de financiering. De kunde om op deze manier de instelling, haar diensten en mensen te verkopen aan verschillende financiers ontbreekt grotendeels in de sector. Men beschikt alleen over de expertise om via ‘consultative selling’ om te gaan met de belangen van de gemeente. Dit zit het ondernemend vermogen van de sector in de weg.

Hiermee gaat gewoonlijk een feitelijke acceptatie van de grens gepaard, die centrale overheid gesteld heeft aan het eigen vermogen. Dit onderzoek heeft echter laten zien dat het beperkte eigen vermogen van de stichtingen algemeen als een van de belangrijkste beperkende factoren van het ondernemerschap wordt gezien. De directeuren, die de methode van het ‘consultative selling’ niet toepassen op andere financiers dan de gemeenten zitten aldus in een spagaat. Uit een spagaat dient men opgehesen te worden..

10.3.7 Personeelsbeleid

Hierboven werd al aangegeven, dat de docenten tot op zekere hoogte zelf de verkoop voor hun rekening nemen. Er bestaat weinig twijfel over dat de docenten hun beroep beheersen. Ze weten educatief wat ze willen en zijn technisch buitengewoon vaardig. Omdat de centra voor de kunsten en muziekscholen ervan uitgaan dat zij kunnen en moeten concurreren op het vlak van de kwaliteit, vormen de docenten hun belangrijkste actiefpost. Hier hoeft niet lang bij stilgestaan te worden, daar het voor alle betrokkenen vanzelf spreekt. De verkoopactiviteiten van de leden van deze bepalende `actiefpost op de balans`, de docenten, is echter wel een overweging waard.

CvK's hebben als bijzonder kenmerk, dat zij op het leveren van de hoogste kwaliteit zijn ingesteld. Zij hebben met hun lessen de bedoeling voortdurend de kwaliteit hiervan te verbeteren. De sterke voorkeur voor kwaliteit bij de CvK's vertaalt zich evenwel niet in een evenredige aandacht voor de productieprocessen, die hierachter liggen. Noch het management van de lessen en projecten noch de organisatieprocessen, die de projecten en lessen met elkaar verbinden krijgen als zodanig veel aandacht. De grote aandacht voor kwaliteit vertaalt zich met andere woorden niet in:

- Aandacht voor de verwachtingen en behoeften van klanten;
- Effectieve en efficiënte businessprocessen;
- Vaardigheden om producties en lessen met een hoge kwaliteit tegen de laagste kosten te leveren.

De adoptie van TQM ('total quality management') kan hen helpen. Dat komt omdat de implementatie van TQM deze drie zakelijke eisen wel invult. Maar TQM beweegt zich op het vlak van de onderneming en richt zich niet op de individuele docent. Feitelijk wordt met TQM het middenkader aangesproken.

Het is echter juist belangrijk voor het ondernemend vermogen van de sector, om de docenten op de juiste manier en in het belang van de CvK's tot verkopen te krijgen. Er dient bij de individuele beroepsbeoefenaar een voedingsbodem te worden gelegd voor meer vakbekwaamheid op het terrein van de verkoop. Dit zegt ook iets over de soort docenten, die de CvK's moeten aantrekken. Het gaat om professionals die de drang voelen om in een veranderende omgeving hun ambities te realiseren. Beroepsmatig werken veronderstelt echter ook een streven naar continuïteit. De CvK's moeten van hun kant daaraan een bijdrage leveren.

10.4 Conclusie

Het ondernemend vermogen van de sector wordt op dit moment een aantal kansen geboden, hoewel de sector die op dit moment nog niet zo ervaart..

Kansen:

- Passie voor het vak. Het is niet moeilijk in te zien, dat de sector door haar passie wordt gedreven. Dat is een kans. Het is in de sector van uitermate groot belang, dat iedereen in de instelling (maar dan ook echt iedereen) passie blijft houden voor de diensten die geleverd worden. Die passie betekent niet dat elke

medewerker een vakinhoudelijke achtergrond heeft, maar wel dat iedereen affiniteit met kunst en cultuur heeft.

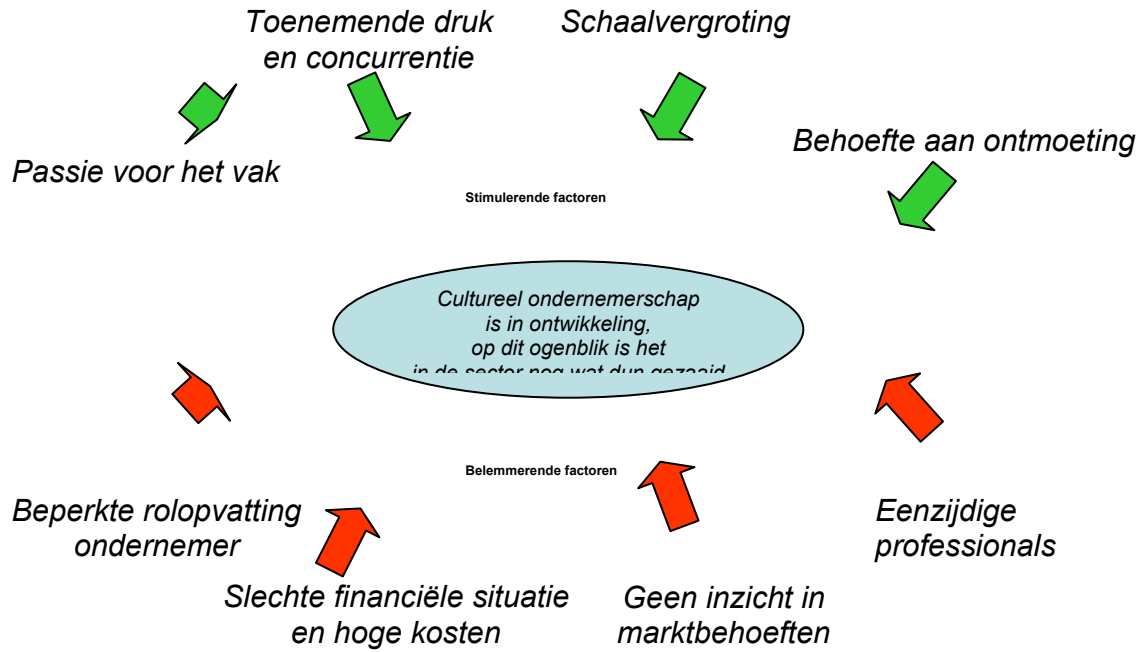
- Toenemende druk en concurrentie. De CvK's zijn niet de enige aanbieders van kunst en cultuur. Er zijn andere commerciële mogelijkheden voor klanten, die goedkoper zijn. Dit zorgt ervoor dat de CvK's zich sterk moeten maken, willen zij blijven bestaan en moeten nadenken over hun profilering en marktpositie.
- Trend naar schaalvergroting. Om cultureel ondernemend bezig te zijn is een bepaalde schaalgrootte nodig. Vandaar dat de fusering met andere gelijksoortige instellingen een stimulans kan zijn. De trend naar schaalvergroting nodigt uit bij collegae en andere beleidsvelden te zien hoe zij de problemen oplossen en te kijken naar mogelijke samenwerkingsverbanden.
- Behoeftte aan ontmoeten. Op dit moment leven we in een beleveniseconomie. Mensen willen iets ervaren. De consumenten/klanten veranderen en daardoor verandert de markt. Dit vraagt van de CvK's een andere aanpak, maar daar liggen ook de mogelijkheden om winst te behalen, omdat zij hiervoor het aanbod kunnen leveren.

Dat de sector die nog niet zo ervaart, komt omdat er factoren optreden, die het ondernemend vermogen van de sector afremmen:

- Beperkte rolopvatting ondernemer. De sector heeft nog een te beperkt beeld van wat een ondernemer is. Dit is niet alleen een manager, een directeur of leider. Het is in dit kader vooral een organisatieontwikkelaar, die bovendien de noodzakelijke pro-activiteit inhoud en vorm kan geven..
- Slechte financiële situatie en hoge kosten. Het is lastig, dat de CvK's nauwelijks tot geen eigen vermogen hebben. Bovendien hebben de organisatie structureel te maken met hoge kosten vanwege de wet- en regelgeving.
- Geen inzicht in marktbehoeften. De sector werkt nog teveel aanbodgericht. Er wordt slecht geluisterd en gekeken naar de (veranderingen in de) maatschappij. Hierdoor dreigt men de verbinding met de klanten kwijt te raken.
- Docenten als eenzijdige professionals. De docenten zijn niet alleen docenten van vakmanschap. Men is voor de eigen taken ook cultureel ondernemer. Dit vraagt van hen naast vakman zijn ook om de invulling van een aantal andere rollen, zoals communicator, organisator en strateeg voor het matchen van doelstellingen van de markt en organisatie.

Figuur 3

Kansen en belemmeringen voor het ondernemend vermogen van de sector.



11 Conclusies en aanbevelingen

11.1. Inleiding

In dit hoofdstuk geven wij de conclusies en een vijftal globale aanbevelingen naar aanleiding van voorgaand onderzoek.

11.2 Conclusies

Het onderzoek heeft ons naar de onderstaande conclusies geleid:

1. Definitie van cultureel ondernemerschap

De volgende definitie van cultureel ondernemerschap is voor CvK's aan de orde: *Een attitude (van de directeur) en een proces (binnen de instelling) waarbij een educatieve instelling, met kunsteducatie en kunstparticipatie als voorname doelen, zowel zichzelf als haar omgeving geleidelijk vernieuwt. Op deze wijze kunnen, vanuit een visie op kunst, de maatschappelijke taakstellingen gerealiseerd worden en kan financieel draagvlak ontstaan, wat de verbetering van het aanbod als gevolg heeft.*

Deze definitie heeft als uitgangspunt voor het onderzoek gediend. Bij het onderzoek is eenvoudshalve gebruik gemaakt van een werkdefinitie die als volgt luidt: *'Cultureel ondernemerschap is een (markt)gerichte attitude van de organisatie, waarbij CvK's zowel zichzelf, hun opereren als hun omgeving vernieuwen.'* Deze verkorte definitie vonden alle partijen geschikt en kan dus in de discussies en de beleidsvorming worden gebruikt.

2 Clusters

Dit onderzoek maakt vervolgens duidelijk, dat de sector qua ondernemerschap uiteen valt in vier clusters.

- Faciliterend ondernemerschap. Dit doet zich voor bij de meeste *'Muziekscholen'*. Deze cel is sterk aanbodgericht en faciliteert de makers van de diensten (de leraren). Het ondernemerschap van de directeur concentreert zich met name op de wisselwerking tussen de wensen van de gemeentelijke politiek en de visie van de directeur op de functie van zijn school;
- Optimaliserend ondernemerschap. Dit ziet met het duidelijkst bij de cel *'Kleine, regionale Centra voor de Kunsten'*. Hier komt het ondernemerschap van de directeur vooral tot stand door het realiseren van op kwaliteit concurrerende activiteiten op het gebied van het aanleren en beoefenen van kunsten. Men wil het beste worden in wat men doet;
- Managerial ondernemerschap. De duidelijke voorbeelden hiervan treft men aan binnen de cel *'Grote, stedelijke Centra voor de Kunsten'*. Het ondernemerschap wordt door de directeur bij het tweede echelon binnen de organisatie gelegd. De directeur is hier de manager van de verschillende organisatieonderdelen;

- Cross-over ondernemerschap. Dit kan men waarnemen binnen de cel ‘*Bijzondere Centra voor de Kunsten, die onderdeel zijn van een groter geheel*’. Een duidelijke strategische visie van de directeur (of het cultureel ondernemende team) is van belang voor de realisatie van ondernemerschap. Deze visie is geënt op het stimuleren van zijn/haar medewerkers om cross-overs te realiseren met het oog op de feitelijke en mogelijke vraag in het verzorgingsgebied.

Deze cellen komen niet per sé overeen met de indeling, die is neergezet in de opmaat van dit onderzoek en evenmin met onze indeling van de CvK's in bijlage 1.

3. De verschillen tussen de cellen vloeien voort uit omgevingsfactoren

Het zou een misverstand zijn te menen, dat deze vier clusters met een verschillende snelheid op weg zijn naar het cultureel ondernemerschap. Wanneer er verschillende snelheden zichtbaar zijn dan is dit binnen iedere cel tussen de deelnemers van zo'n cluster onderling. Het gaat om vier verschillende soorten ondernemerschap op grond van verschillende omgevingsfactoren in het micromilieu van de CvK's. Economieën verschillen er van elkaar (De ene gemeente wenst meer marktwerking dan de ander); zij zitten in verschillende sectoren (de een levert aan voor HaFa, de ander voor de vrije tijd); zij hebben onderling verschillende organisatievormen (cluster, grote stichting, meergemeentestichting en muziekschool) en uiteindelijk beschikken zij ook nog eens over verschillende types ondernemers.

Het gaat hier werkelijk om vier types ondernemerschap in deze betrekkelijk kleine sector en iedere cel of cluster vraagt om een eigen aanpak.

4. Factoren van buiten, die het ondernemerschap stimuleren

Men kan niettemin ook gemeenschappelijke kenmerken vinden. Gemeenschappelijke factoren, die het ondernemerschap stimuleren zijn de kansen door de toenemende concurrentie, de optimalisering van de schaalgrootte en de opkomst van de experience economie. De sector van de kunsteducatie/kunstparticipatie zelf ziet op dit moment geen stimulerende factoren voor het cultureel ondernemerschap, die van buiten komen.

5. Stimulerende factoren van binnen

De stimulerende factoren voor het cultureel ondernemerschap komen volgens de sector vooral van binnen uit. Dit zijn flexibiliteit in het programmeren, een technisch geschoold directeur, inhoudelijke betrokkenheid bij het ondernemerschap, de mogelijkheid arbeidscontracten te mixen, een organogram met een directeur en hoofden, een optimale schaalgrootte en de rechtsvorm van de stichting, die onafhankelijkheid biedt.

4. Belemmerende factoren.

Er zijn volgens de sector wel drie externe factoren, die belemmerend uitpakken voor het cultureel ondernemerschap van de CvK's. Dit zijn de hoge kosten van de activiteiten ten opzichte van die van de concurrentie, de instabiliteit van de politiek en het vage imago van de CvK's. Van binnenuit zitten vijf factoren het ondernemerschap van de CvK's in de weg, namelijk een gebrek aan inzicht in de bedrijfscultuur en wat die voor het ondernemerschap van CvK's betekent, het ontbreken van een marketingstrategie, de bescheiden positie van de marketingfunctionaris, het ontbreken van een flexibel management informatiesysteem en een minimale solvabiliteit.

5. Ondernemend vermogen

Het ondernemend vermogen van CvK's is op dit moment maximaal, als de volgende verschijnselen zich in samenhang voordoen:

- Het signaleren van de veranderingen in de buitenwereld en de bereidheid de signalen betekenis te geven.
- De bereidheid om enerzijds verantwoord om te gaan met publieksgeld en anderzijds te proberen de eigen inkomsten te vergroten. Indien de organisaties erin slagen hun eigen inkomsten te vergroten, krijgen zij in principe meer de gelegenheid hun eigen doelstellingen te realiseren.
- Het ontwikkelen van nieuwe activiteiten. Dit komt neer op de bekwaamheid de bestaande bedrijfsactiviteiten te analyseren en nieuwe activiteiten op hun merites te bekijken. In samenhang hiermee de mogelijkheden tot verbetering van de achterliggende bedrijfsprocessen willen bekijken. .
- Het versterken van de marketingfunctie: Belangrijke activiteiten zijn merkontwikkeling, databasemanagement en publieksbegeleiding en after sales;
- Het actief gebruik van nieuwe media: een belangrijk onderdeel van zowel productie als marketing is het gebruik van nieuwe media. Toepassingen kunnen zijn: lespakketten, visuele presentatievormen, internet etc.;
- Het bevorderen van samenwerking binnen en buiten de culturele sector. In de concurrentiestrijd met andere vrijetijdsbestedingen werken culturele organisaties samen om aandacht, tijd en geld te krijgen van het publiek.

11.3 Aanbevelingen

1. Percepties veranderen

Dat het ondernemend vermogen op dit moment niet maximaal is, wordt vooral veroorzaakt door percepties; vaststaande beelden. Velen hebben nog een negatief beeld over marketing en koesteren de gedachte dat kwaliteit vanzelf niet-kwaliteit wegconcurrert. Bijna iedereen ziet de organisatie als een hiërarchische structuur en niet als een bedrijf van vrije professionals. Een Raad van Toezicht lijkt ideaal te zijn, hoewel de directeurs duidelijk behoefte hebben aan ondersteuning in professionele ontwikkeling. Het is dus zaak veel aandacht te besteden aan het veranderen van de heersende percepties.

2. Gedifferentieerde aanpak volgen

Daarnaast is het cultureel ondernemerschap niet herkenbaar voor de directeurs, die het voortouw moeten nemen bij het veranderen van de CvK's in ondernemende organisaties. Het is zaak vier soorten ondernemerschap te gaan onderscheiden. Een dergelijke categorisering van het cultureel ondernemerschap in de sector van de kunsteducatie zal bij de directeurs meer herkenning van hun ondernemersrol en hun ondernemende activiteiten mogelijk maken. Daardoor zullen zij voor zichzelf gemakkelijker dan nu het geval is helder kunnen krijgen waar hun organisatie als ondernemer staat en wat zij nog kunnen veranderen om hun doelstellingen te bereiken.

3. Organisatie-ontwikkeling ondersteunen

De sector zal meer know-how moeten ontwikkelen op het terrein van de organisatie-ontwikkeling. Dit kan ertoe leiden, dat de CvK's gericht en efficiënt werken aan het opvoeren van hun ondernemerschap. Daardoor kan het ondernemend vermogen van de sector met een zekere snelheid worden opgevoerd. In elke cel zal de ontwikkeling van de organisaties naar het gewenste niveau van ondernemerschap anders moeten worden aangepakt, zodat hier gevraagd wordt om het ontwikkelen van kennis en kunde in de breedte.

4. Met marketing een pas op de plaats maken

Het zou ons inziens goed zijn voor het opvoeren van het ondernemend vermogen van de sector om met de marketing een pas op de plaats te maken. Dit klinkt paradoxaal. Cultureel ondernemerschap binnen CvK's vraagt om een krachtige en expliciete marketingstrategie. Hier moet voldoende draagvlak voor zijn binnen de organisatie, zowel om over marktwerking na te denken en deze markt ook van dichtbij te onderzoeken als om de verschillende communicatieve activiteiten zo gericht mogelijk op te zetten. Maar de uitval van marketeers en het lage marketingbewustzijn op de verschillende echelons staat het ondernemend vermogen van de sector nu in de weg. Ook is het onduidelijk wat nu precies de bijdrage van de docenten zelf aan de verkoop van de CvK's is en moet zijn. Het is beter om '*Reculer pour mieux sauter*', iets terug te stappen om beter te kunnen springen. In alle rust kan de sector dan voor zichzelf vaststellen wat de marketingfunctie voor ondernemende CvK's precies inhoudt en wat de concurrentie op dit terrein presteert. Het cultureel ondernemerschap is nu eenmaal opgehangen aan het bedienen van de markt. Als de marketingfunctie in de sector niet adequaat wordt uitgeoefend kan het ondernemend vermogen nauwelijks worden ontwikkeld.

5. Uit spagaat opheffen

De CvK's zitten met het probleem, dat zij moeten investeren in nieuwe activiteiten, een nieuw administratief systeem en alternatieve marketing-aanpakken maar geen eigen vermogen van betekenis hebben en bovendien maar moeilijk eigen inkomsten kunnen werven. Zij zitten in een spagaat. Zij kunnen zichzelf niet uit deze spagaat omhoogtrekken. Dat vraagt om een substantiële som. Om dit bedrag te realiseren, moet aan een collectieve activiteit en campagne worden gedacht.

Bijlage 1

Classificatie van de Centra van de Kunsten ten behoeve van het onderzoek naar cultureel ondernemerschap

1 Muziek- en Dansscholen of Creatieve Centra

1.1 Muziekscholen

De Muziekschool Twente
Almelo

Muziekonderwijs Land van Heusden & Altena
Almkerk

Stichting Streekmuziekschool Alphen aan den Rijn
Alphen aan den Rijn

Muziekschool Noord
Amsterdam

Muziekschool Zuidoost
Amsterdam

Muziekschool Amsterdam
Amsterdam

Muziekschool Barneveld
Barneveld

Muziekschool Hunsingo
Bedum

Ritmyk
Bolsward

Muziekschool Stede Broec
Bovenkarspel

Stg. Capelse Muziekschool
Capelle aan den IJssel

Muziekschool Doetinchem e.o.
Doetinchem

Opus 3 centrum voor muziek in Noordoost Friesland
Dokkum

Muziekinstituut Dongen, Gilze & Rijen
Dongen

Stichting Geldropse Muziekschool
Nuenen

Stichting Muziekschool Gemert-Bakel
Gemert

Muziekschool Alblasserwaard/Vijfheerenland
Gorinchem

Stichting Muziekschool Gouda e.o.
Gouda

Stichting Muziekschool Westland
Gravensande, -'s

Stedelijke Muziekschool Groningen
Groningen

Muziekcentrum Zuid-Kennemerland
Haarlem

Muziekschool Noordwest Veluwe
Harderwijk

Muziekschool Heemskerk
Heemskerk

Muziekschool 'Dijk en Waard'
Heerhugowaard

Muziekschool Heerlen
Heerlen

Stichting Algemene Muziekschool Hengelo e.o.
Hengelo

Stichting Hillegomse Muziekschool
Hillegom

Muziekschool Hilvarenbeek e.o.
Hilvarenbeek

Muziekschool Gerard Boedijn
Hoorn

Stichting Muziekschool Kerkrade
Kerkrade

Muziekschool Krimpen aan den IJssel
Krimpen aan den IJssel

Muziekschool Westerkwartier
Leek

Muziekschool Leiden e.o.
Leiden

Muziekschool Leusden
Leusden

Zeeuwse Muziekschool
Middelburg

Stichting Nieuwerkerkse Muziekschool
Nieuwerkerk aan den IJssel

Stichting Ha-Fa-Opleiding
Noordwijkerhout

Gemeentelijke Muziekschool Bloemendaal
Overveen

Muziekschool Waterland
Purmerend

Stichting Muziekschool Rijssen e.o.
Rijssen

Muziekschool Het Bildt
St. Annaparochie

Algemene Muziekschool 'Zuid-Groningen'
Stadskanaal

Muziekschool De Muzen
Veenendaal

Stichting Veldhovense Muziekschool
Veldhoven

Muziekcentrum Opmaat
Vlaardingen

Stichting Kunstcollege Regio Weert
Weert

Muziekschool Oostelijk West-Friesland
Wervershoof

Algemene Muziekschool Oost-Groningen
Winschoten

Stichting Muziekschool Zeewolde
Zeewolde

Stichting Zeister Muziekschool
Zeist

Liemerse Muziekschool
Zevenaar

Wognumse Muziekschool
Zwaagdijk-Oost

1.2 Muziek en Dansscholen

Kempisch Centrum van Muziek & Dans
Bergeyk

Muziek- en Dans Instituut Best-Oirschot
Best

Texelse Muziek- en Dansschool
Den Burg

Muziek- en Dansschool Heiloo
Heiloo

Centrum voor Muziek en Dans
Valkenswaard

Centrum voor Muziek & Dans Midden Langstraat
Waalwijk

Academie voor Muziek en Dans
Weert

1.3 *Creativiteitscentra*

Stg. Kreatief Centrum Regio Almelo
Almelo

Kreatief Werkhuis Barendrecht
Barendrecht

Toonbeeld SKVC
Castricum

Kreativiteitscentrum Doornbos
Etten Leur

Kunstencentrum De Werkschuit
Gouda

Kreater Kunsteducatie Haarlem
Haarlem

Stichting Kunst- en Cultuureducatie de Hank
Heerde

Creativiteitscentrum De Cirkel
Heerenveen

Crea Centrum voor kunsteducatie
Hengelo

De Blauwe Schuit
Hoorn

Stichting voor KV 'It Toanhus'
Joure

Quintus, Centrum voor Kunsteducatie 't Speelwerk
Kampen

De Vrije Akademie ZOM
Kerkrade

Stichting Culturele activiteiten Nuene
Nuene

Vrije Akademie voor Beeldende Kunsten
Nunspeet

Wherelant, Centrum voor de Kunsten
Purmerend

Stichting De Vrije Academie
Vlaardingen

De Terp
Waalwijk

1.4 Overig

Stichting Jeugdtheaterschool
Leiden

Stg. Vrij Kunstzinnig Centrum De Zonneboom
Leiden

Rotterdams Centrum voor Theater
Rotterdam

De Muze Centrum voor Theatereducatie
Tilburg

2 Centrum voor de kunsten regionaal

Artiance Centrum voor de Kunsten
Alkmaar

ICO Centrum voor Kunst & Cultuur
Assen

Centrum voor de Kunsten Beverwijk
Beverwijk

Centrum voor de Kunsten de Meander
Boxmeer

IVAK, Centrum voor de Kunsten in Noordoost Groningen
Delfzijl

Triade Centrum voor Kunsteducatie e.o.
Den Helder

Leeuwenkuil, Centrum voor de Kunsten
Deventer

De Gruitpoort Centrum voor kunst en cultuur
Doetinchem

Stichting Kunstzinnige vorming To-Be
Dordrecht

Centrum voor de Kunsten de Meldij
Drachten

CKV Dronten
Dronten

De Aleph, ateliers voor beeldende kunst dans theater literatuur
Drunen

Muzisch Centrum
Emmeloord

CQ, Centrum voor de Kunsten in Zuidoost Drenthe
Emmen

Mamuze, Centrum voor de kunsten
Epe

Gemeentelijk Centrum voor de Kunsten Sint Frans
Etten- Leur

Artamuse Centrum voor muziek, dans en cultuureducatie
Geleen

Kunstencentrum Groningen
Groningen

Centrum voor de Kunsten 't Klooster
Harderwijk

't Clockhuys, CKC
Haren

Centrum voor de Kunsten a7
Heerenveen

Kunstkwartier
Helmond

Globe Centrum voor Kunst en Cultuur
Hilversum

Pier K
Hoofddorp

Kunstencentrum Velsen
IJmuiden

Centrum voor de Kunsten Parnas
Leeuwarden

De Kubus, Centrum voor Kunst en Cultuur
Lelystad

De Sleutel, Centrum voor Muziek, Dans en Theater
Losser

Scala Centrum voor de Kunsten
Meppel/Hoogeveen

Stg. De Triangel voor Muziek, Dans en Theateronderwijs
Neede

H19, Centrum voor de Kunsten Oosterhout
Oosterhout

Muzelinck, Centrum voor de Kunsten
Oss

Stichting Centrum voor de Kunsten Amadeus
Oudenbosch

Stichting Trias, Centrum voor de Kunsten
Rijswijk

Centrum voor de Kunsten Roermond
Roermond

Centrum voor de Kunsten
Roosendaal

MIK Kunsteducatie
Schijndel

Centrum voor de Kunsten Sneek Wymbritseradiel
Sneek

Centrum voor Spijkenisse
Spijkenisse

Stichting voor Kreativiteitsontwikkeling Midden-Limburg
Thorn

Centrum voor de Kunsten de 'Plantage'
Tiel

Factorium Tilburg
Tilburg

CKV Uden
Uden

Muziek-, Dans- en Theaterschool Veendam
Veendam

Instituut Pieter Brueghel
Veghel

Stichting Kunstencentrum Venlo
Venlo

Kunstencentrum Jerusalem
Venray

Stichting Kunsteducatie Walcheren
Vlissingen

Kreter Centrum voor KV
Waddinxveen

't Venster, Centrum voor Muziek, Dans, Theater en Beeldende Kunst
Wageningen

Stichting Kunstencentrum De Stroming
Wijchen

Boogie Woogie, Instituut voor Kunst en Cultuur
Winterswijk

Kunstencentrum Het Klooster
Woerden

FluXus, Centrum voor de Kunsten Zaanstad
Zaandam

Muzehof, Centrum voor de Kunsten
Zutphen

De Muzerie, Centrum voor de Kunsten
Zwolle

3 Centrum voor de kunsten (groot)stedelijk

CKV Almere
Almere

Stichting Scholen in de Kunst
Amersfoort

Markant, Centrum voor Kunsteducatie Apeldoorn
Apeldoorn

Het Domein van Kunst en Cultuur Arnhem
Arnhem

De Nieuwe Veste
Breda

De VAK centrum voor de kunsten
Delft

Stichting de Muzerije
Den Bosch

Centrum voor de Kunsten Eindhoven
Eindhoven

Stichting Koorenhuis, Centrum voor Kunst en Cultuur
Gravenhage, -'s

Kumulus, Centrum voor Kunsteducatie
Maastricht

De Lindenberg, Centrum voor de Kunsten
Nijmegen

Stichting Kunstzinnige Vorming Rotterdam
Rotterdam

Utrechts Centrum voor de Kunsten
Utrecht

Centrum voor Kunst en Cultuur
Zoetermeer

4 Centra voor de kunsten naast andere culturele functie(s)

Stg. Welzijn en Cultuur Borne
Borne

Cultura Kunsteducatie
Ede

Concordia Kunst & Cultuur
Enschede

Stichting 't Iemenschoer
Haaksbergen

't Kielzog, Centrum voor Kunst en Cultuur
Hoogezand

Scoop
Middelburg

Theater en Kunstencentrum 'De Kom'
Nieuwegein

Stichting Welzijn West Zeeuwsch-Vlaanderen
Oostburg

Kunst & Cultuur Dario Fo
Poeldijk

CKB/ De Maagd
Bergen op Zoom

5 Provinciale of stedelijke ondersteuners

Stichting De Kunst, Centrum voor de amateurkunst Noord-Holland
Alkmaar

SKV Noord Kennemerland
Alkmaar

Stichting Taalvorming
Amsterdam

Mocca
Amsterdam

EDU-ART Gelderland
Arnhem

Stichting voor Kunst en Cultuur Gelderland
Arnhem

Kunst en Cultuur Instituut Drenthe
Assen

Stichting Kunst Centraal
Bunnik

Kunst en Cultuur Noord-Holland
Haarlem

BISK
Helmond

Keunstwurk
Leeuwarden

Kunstgebouw, Stichting Kunst en Cultuur Zuid-Holland
Rijswijk

Huis voor de Kunsten Limburg
Roermond

KunstStation C
Winsum

Stichting Kunst en Cultuur Overijssel
Zwolle

Bijlage 2

Literatuurlijst Cultureel ondernemerschap en kunsteducatie

(per 15 oktober 2006)

Artistiek integer én zakelijk actief / M. de Roos, 1999

In: Uitleg/Gele Katern: 15(1999)29(1dec.8-15)

Eén van de uitgangspunten voor het cultuurbeleid voor de jaren 2001-2004 is cultureel ondernemerschap. De overheid wil kunstenaars meer mogelijkheden bieden zich te ontwikkelen tot cultureel ondernemer. Een belangrijke voorwaarde daarbij is dat de scheidingslijn tussen de gesubsidieerde en ongesubsidieerde cultuur wat minder prominent wordt. In dit artikel een nadere beschouwing van de overwegingen en uitgangspunten van staatssecretaris Van der Ploeg.

Auto's zijn welkom, maar niet op het podium / Y. van Eekelen, 2000

In: Uitleg/Gele Katern: 16(2000)11(12apr.34-37)

Ingegaan wordt op sponsoring in de culturele sector. Staatssecretaris Van der Ploeg vindt sponsoring een belangrijke aanvullende bron bij het cultureel ondernemerschap. Hij wil sponsoring stimuleren door de Stichting Kunst en Meerwaarde beginnende sponsors in contact te laten brengen met culturele instellingen. De culturele instellingen hebben eigen opvattingen over de rol van sponsoring en de grenzen van hun ondernemerschap.

Bedenk strategieën voor artistieke innovatie / Y. van Eekelen, 1999

In: Uitleg/Gele Katern: 15(1999)31(15dec.34-37)

Om de ondernemerszin van culturele instellingen te stimuleren, zou staatssecretaris Van der Ploeg van cultuur nog veel verder kunnen gaan dan hij nu voorstelt, vindt Paul Rutten, bijzonder hoogleraar culturele industrie aan de Erasmus Universiteit. Want het huidige subsidiebestel vormt in zekere zin ook een belemmering voor de artistieke vernieuwing. Verslag van een gesprek over cultureel ondernemerschap en ontwikkelingen in de culturele industrie als inspiratiebron voor artistiek talent.

CAN! : 'Een visiedocument over het stedelijk cultureel netwerk Arnhem-Nijmegen' / J. Friedrichs / Directies culturele instellingen uit Arnhem en Nijmegen (samensteller), 2001

Arnhem [etc.] : [s.n.], 2001. - 32 p

In dit cultureel visiedocument presenteren de initiatiefnemers van CAN! richtinggevende plannen en initiatieven om te investeren in een hoogwaardig cultureel leven binnen het gebied van het Knooppunt Arnhem-Nijmegen (KAN). De directies van de grotere culturele instellingen willen op persoonlijke titel een brug slaan tussen wat gaande is op ruimtelijk, economisch en sociaal gebied en ontwikkelingen binnen de eigen culturele sector en hopen hiermee een culturele dialoog binnen het stedelijk netwerk Arnhem-Nijmegen tot stand te brengen.

Capitalism, Socialism and Democracy / J. Schumpeter, 1976

Londen: Allen and Unwin, fifth edition, 1976

In het boek uit 1942 bespreekt hij de valkuilen van kapitalisme en de impuls van socialisme voor vrije-markt economieën. Na zijn *Theorie der wirtschaflichen Entwicklung* stelt Schumpeter nu, dat er een positieve samenhang bestaat tussen de omvang van een onderneming en de innovatieactiviteiten. Zo ook tussen marktmacht en innovatie. De implicatie is dat in de culturele sector, waar de organisaties klein zijn, minder kans bestaat op innovaties

CMKBU, een veelbelovende onderneming, 2005

Utrecht: Hoonte Bosch & Keuning, 2005, 104 p

Het Lectoraat Kunst & Economie, onderdeel van de faculteit Kunst & Economie van de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht, doet onderzoek naar cultureel ondernemerschap en stelt de resultaten ten dienste van onderwijs en praktijk. Om de creatieve industrie in de toekomst tot de dynamische factor van de samenleving te maken, wordt het innovatieprogramma Cultureel Midden- en Kleinbedrijf Utrecht gepresenteerd. In deze publicatie wordt een eerste blik op cultureel ondernemerschap in Utrecht geworpen.

Consumentengids voor kunst bestaat (nog) niet / Y. van Eekelen, 2000

In: Uitleg/Gele Katern: 16(2000)6(23feb.28-31)

Probeer van beeldend kunstenaars geen ondernemer te maken, maar laat het zakendoen over aan kunsthandelaars en galleries. Geef kunstenaars meer opdrachten en stimuleer het publiek om op deze markt te investeren. Dat is de visie van onderzoeker en kunstadviseur Bok op de plannen voor cultureel ondernemerschap van staatssecretaris Van der Ploeg. Verder geeft een hedendaags kunstenaar een indruk van zijn ervaringen op de kunstmarkt.

Cultureel ondernemerschap: een inleiding in kunstmanagement / G. Hagoort, 1992

Culemborg: Phaedon, 1992. - 200 p.

Aan de orde komen: inleiding in de terminologie; het strategisch cultureel management; de vormgeving van een culturele organisatie; (internationale) factoren die voor het persoonlijk functioneren van de kunstmanager van belang zijn.

Cultureel ondernemerschap = Een ondernemende cultuur / F. van der Ploeg, 1999

's-Gravenhage: Sdu, 1999 Nr. 1. - 35 p.

In deze nota geeft Van der Ploeg aan waarom het nodig is om cultureel ondernemerschap te stimuleren en hoe dat kan. Cultureel ondernemerschap is allereerst een houding die erop is gericht zoveel mogelijk kunstzinnig, artistiek-cultureel, zakelijk en maatschappelijk rendement te halen uit culturele voorzieningen. De culturele ondernemer is een scheppend of uitvoerend kunstenaar, of conservator, ontwerper, filmproducent, theaterregisseur met ondernemerszin. De volgende onderwerpen komen onder meer aan de orde: culturele ondernemers; de wijze van besturen: de cultural governance; nieuwe media; financiële consequenties.

Cultureel ondernemerschap : een kwestie van balans : aanbevelingen voor een dynamischer relatie tussen culturele instellingen en de overheid / G.J. Jansen ... [et al.], 2001

Deloitte & Touche Bakkenist; Stichting Kunst & Zaken. - 2001.

Rapport waarin de resultaten worden gegeven van een onderzoek naar cultureel ondernemerschap. Het beoogt de discussie over cultureel ondernemerschap aan te zwengelen en zo het ondernemen in de culturele sector te bevorderen. Gezien de diversiteit in de culturele wereld is gekozen voor twee representatieve sectoren: de musea en de podiumkunsten. Aanbevolen wordt om maatregelen te treffen die verbreding van voor cultureel ondernemerschap nuttige kennis en vaardigheden bevorderen, met name het opzetten van een kennis- en expertisecentrum, het verder professionaliseren van het bestuur en het toegankelijk maken van opleidingsaanbod.

Cultureel ondernemerschap in Nederland / E.O.M. Geradts, 2001

tab. - 2001 - Band 2, hoofdstuk 13; In : Handboek cultuurbeleid

In dit hoofdstuk wordt een visie ontwikkeld op de culturele ondernemer. Op een aantal aspecten onderscheidt de cultuursector zich van andere sectoren in de samenleving. Er worden vier aspecten behandeld: gesubsidieerd/niet-gesubsidieerd, kwaliteit, commercie en ontwikkelingen in aanbod en vraag. Vervolgens komen enkele instrumenten aan bod die de cultureel ondernemer ter beschikking staan om tot een koers voor zijn onderneming te komen. Tot slot worden enkele conclusies gegeven.

Cultureel ondernemerschap is een kunst? / R. Rienstra, 2004

<http://www.erasmusgenootschap.nl>

Tekst van de vierde Carel Birnielezing, gehouden bij gelegenheid van het uitreiken van de certificaten aan de studenten kunst- en cultuurmanagement op 21 januari.2004 In deze lezing geeft Ryclef Rienstra, directeur van de VandenEnde Foundation zijn visie op cultureel ondernemerschap. In zijn lezing behandelt de spreker de geschiedenis, de definities en voorbeelden van culturele ondernemers. Hij plaats het gebruik van de term in een beleidspolitieke context. In het tweede gedeelte van zijn lezing geeft hij aandacht aan de andere financieringsbronnen dan overheids subsidie.

**Cultureel ondernemerschap. Verkenning van een concept. Hans van Dulken
In Dwarsdoorsnede 2005: HKU – Faculteit Kunst en Economie beleeft verhalen
/ Red. G. Hagoort, J. Prins, 2005**

Utrecht: HKU – Faculteit Kunst en Economie, 2005, p 57-63p.

In dit artikel behandelt de auteur de geschiedenis, de beleidscontext en vigerende opinies over het cultureel ondernemerschap.

Cultuur als confrontatie : uitgangspunten voor het cultuurbeleid 2001-2004 / F. van der Ploeg / OCW, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, 1999

Den Haag: SDU, 1999. - 70 p.

Nota waarin staatssecretaris van cultuur Van der Ploeg zijn uitgangspunten voor het cultuurbeleid voor de jaren 2001-2004 uiteenzet. Het belangrijkste uitgangspunt voor de komende jaren is de wisselwerking tussen aanbod en publiek. Doel is het bereiken van een zo groot en gevarieerd mogelijk publiek zonder concessies te doen aan de kwaliteit.

Om dat te stimuleren wordt via het nieuwe Actieprogramma Cultuurbereik ruim 130 miljoen uitgetrokken. Van instellingen wordt bovendien verwacht dat zij drie procent van hun subsidie besteden aan het bereiken van nieuw publiek.

Cultuurbeleid 2001-2004 = Cultuur als confrontatie : uitgangspunten voor het cultuurbeleid in de periode 2001-2004 : uitgangspunten voor het cultuurbeleid in de periode 2001-2004, 1999

- 's-Gravenhage: Sdu, 1999 Nr. 1-2.

Nota waarin staatssecretaris van cultuur Van der Ploeg zijn uitgangspunten voor het cultuurbeleid voor de jaren 2001-2004 uiteenzet. Het belangrijkste uitgangspunt voor de komende jaren is de wisselwerking tussen aanbod en publiek. Doel is het bereiken van een zo groot en gevarieerd mogelijk publiek zonder concessies te doen aan de kwaliteit. Omdat te stimuleren wordt via het nieuwe Actieprogramma Cultuurbereik ruim 130 miljoen uitgetrokken. Van instellingen wordt bovendien verwacht dat zij drie procent van hun subsidie besteden aan het bereiken van nieuw publiek.

Debat over cultureel ondernemerschap: de schok voorbij, 2003

(BK-Informatie; Vol. 25, nr. 6, 12 sept. p.11)

In mei 2003 vond in Nijmegen een debat plaats met als titel 'Cultureel ondernemerschap': de nul-meting. De bijeenkomst maakte deel uit van een serie kunst- en cultuurdebatten op initiatief van de provincie Gelderland. Het debat had als doel om vast te stellen of cultureel ondernemerschap is gebleven bij een opdracht van de overheid of inderdaad een vanzelfsprekendheid is geworden. Een korte samenvatting van het verslag van de provincie Gelderland.

De kunst van strategisch ondernemerschap / J.G. Wissema, 1996

Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen NIVE/VSB, 1996

Het boek begint met een overzicht van ontwikkelingen op het gebied van strategievorming, wat uitmondt in een omschrijving en een plaatsbepaling van het proces van strategisch ondernemerschap. Hierbij staat de visie van de ondernemer centraal. Onderwerpen die aan bod komen, zijn modellen en technieken voor strategische analyse, besluitvormingsprocessen, scenario's en hulpmiddelen ten behoeve van dit besluitvormingsproces en de strategieën die ondernemingen voeren.

De metamorfose van het Concertgebouw : 25 jaar succesvol cultureel ondernemerschap / Jan Bank, Tom van Nouhuys, 2006

Amsterdam: Nieuw Amsterdam

Dwarsdoorsnede 2005: HKU – Faculteit Kunst en Economie beleeft verhalen / G. Hagoort, J. Prins, 2005

Utrecht: HKU – Faculteit Kunst en Economie, 2005, 136p.

Zestien docenten, stafleden, leidinggevenden en twee studenten vertellen verhalen over hun werk aan de jonge Faculteit Kunst en Economie van de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht. Zo krijgt de lezer een unieke dwarsdoorsnede gepresenteerd van onderwijs in en onderzoek naar cultureel ondernemerschap. Dit ondernemerschap vormt, tegen de achtergrond van de creatieve industrie, de rode draad in onderwijs en onderzoek.

Economics and Culture / D. Throsby, 2001

Cambridge: Cambridge University Press, 2001, 224 p.

Het boek brengt twee verschillende terreinen bij elkaar, namelijk economie en kunst. Dit gebeurt door zowel de economische aspecten van de culturele sector te bekijken als de culturele context van economie en economisch gedrag te bestuderen. De auteur behandelt de waardering van cultuurgooederen in economische en culturele termen. Hij introduceert de concepten cultureel kapitaal en duurzaamheid. Het boek gaat nog verder door de economie van creativiteit in de productie van cultuurgooederen en –diensten te aanschouwen: cultuur in economische ontwikkeling, de culturele industrieën en cultuurbeleid. In het boek komt (cultureel) ondernemerschap niet aan de orde. Het is echter relevante basisliteratuur om de economie van de culturele sector te begrijpen.

Eruit halen wat erin zit: in het museale veld is pragmatisch cultureel ondernemerschap gewenst / A. Vels Heijn, 2002

(Boekman; Vol. 14, nr. 52, jun.167-173)In : Boekmancahier : 14(2002)52(jun.167-173)

Dit artikel is een bewerking van de Carel Birnielezing, die op 17 januari 2002 werd gehouden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. De lezing, genoemd naar Carel Birnie, die in Nederland op het gebied van kunstmanagement een voortrekkersrol heeft gespeeld, is bedoeld als state of the art in de managementtheorie van een bepaalde culturele sector, gerelateerd aan de praktijk. Volgens de auteur is cultureel ondernemerschap in de eerste plaats een attitude, een mentaliteit die verankerd moet zijn in de hoogste top van het museum, en niet alleen bij de zakelijke leider of bij de afdeling marketing en pr. Bij voorkeur moeten alle medewerkers op cultureel ondernemerschap gericht zijn.

Essai sur la nature du commerce en general / R. Cantillon, 2001

New Jersey: Transaction Publishers, 2001, 188p.

Richard Cantillon is een van de sleutelfiguren in de vroegste geschiedenis van de economie. Hij wordt wel als de eerste geleerde beschouwd die een duidelijk inzicht verschaft in de manier waarop economie functioneerde als een systeem en een gestructureerde theorie opzette over hoe de economie werkt. Onderwerpen als populatie, de vaststelling van prijzen, lonen en rente, de rol van de ondernemer, bankieren en de invloed van de geldstroom op de economie zijn belangrijk in dit essay.

Fusie tussen De Kunstconnectie en VKV binnenkort een feit : werkgeversvereniging en branchevereniging bundelen krachten, 2005

(Kunstconnected, nr. 4, dec. 4-5 p.)

Door het fuseren van De Kunstconnectie en de VKV wordt een slagvaardige organisatie beoogd met één bestuur en één bureau onder leiding van één directeur. Het profiel van de nieuwe organisatie is een vereniging voor cultureel ondernemers gericht op kunsteducatie, de bevordering van participatie en op de amateurkunst. 1 januari 2007 zal het een feit zijn tot die tijd zal er samengewerkt worden onder de naam De Kunstconnectie/VKV.

Geen kunstenaar kan geheel autonoom zijn en dat is maar goed ook/ M. Huygen, 2007

Artikel verschenen in: Knipsel.krant. 12(2007)1(26jan.1326)

Oorspr. verschenen in: NRC Handelsblad, 23-12-2006

Is community arts wel kunst? Dat was één van de vragen tijdens een debat in Rotterdam, op 20 december 2006, de stad waar overigens een wethouder van Cultuur én Participatie is benoemd. Volgens de auteur doet het er niet toe. Maar kunstenaars zijn te veel afhankelijk van overheidssubsidies en beleidssgrillen.

Handleiding Cultural Governance, vrijwillig, niet vrijblijvend, 2003

Rotterdam: Capita B.V., 2003, 128 p.

De handleiding biedt praktische aanbevelingen en hulpmiddelen voor goed, verantwoord en transparant besturen in de culturele sector. Want een goed functionerend bestuur of raad van toezicht draagt bij aan een doelmatiger en beter artistiek resultaat. Dat geldt voor grote, maar ook voor kleine culturele instellingen.

Innovatie en ondernemerschap / P. Drucker, 1986

Utrecht: Veen Uitgevers, 1986

De auteur legt uit dat innovatie, ondernemerschap en vooruitgang eigenlijk drie woorden voor hetzelfde zijn. En hij legt uit dat ondernemer een ambacht is: geen magie, maar gewoon te leren en te managen. Drucker heeft het niet alleen over startups en kleine bedrijfjes. Ondernemerschap en innovatie zijn ook voor grote bedrijven essentieel om te overleven.

Jago Business Review / HKU, Lectoraat Kunst & Economie, 2006

Utrecht: De Kopijwinkel, 2006, 50 p.

Deze speciale editie van Jago Business Review is gewijd aan de problematiek rondom veranderingsprocessen in culturele organisaties. De inhoud is een mix van interviews, achtergrondartikelen, columns en toneelteksten, waaronder de complete tekst van Jago de Wraak.

Kunsteducatie-instellingen moeten signaal oppakken: Giep Hagoort over cultureel ondernemerschap / A. Geldermans, P. Zonderland, 2000

(Kunst & educatie; Vol. 9, nr. 1, feb.21-23)In : Kunst & educatie : 9(2000)1(feb.21-23)

Een ondernemende cultuur, de nota van staatssecretaris Van der Ploeg, is neergezet als iets nieuws, maar is in feite een voortzetting van het beleid van zijn voorgangers. Dat concludeert Giep Hagoort, lector Kunst & Mediamanagement aan de Hogeschool voor de Kunsten in Utrecht. De kritiek van Hagoort richt zich vooral op de eenzijdigheid van het beleid van Van der Ploeg: 'In de nota legt de staatssecretaris de nadruk op de participatie van nieuwe, met name etnische groepen in het culturele leven. Het vergroten van deelname van deze groepen levert echter geen cent op, integendeel'. Hagoort verwacht dat de nota van Van der Ploeg een impuls zal geven aan de professionalisering van de kunstsector. 'Maar doordat het stuk een te eenzijdig beeld schetst, zal de ontwikkeling niet overal duurzaam zijn. Ik pleit er daarom voor om vanuit de instellingen zelf een inhoudelijke visie te ontwikkelen op kunstbeleid', aldus Hagoort.

Kunstinstellingen kiezen voor cultureel ondernemerschap / A. Hottenhuis, 2005

(Bibliotheek; Vol. 9, nr. 3/4, 18 febr. 12-15 p.)

Verslag van twee interviews gemaakt met Mieke van der Linden directeur van de Vrije Akademie Delft en vice-voorzitter van de branchevereniging De Kunstconnectie en Max Meijer directeur van het Museum voor Moderne Kunst in Arnhem. De twee directeuren spreken over bezuinigingen, nieuwe markten en datgene wat hun instelling te bieden heeft.

Kunstmanagement: een introductie / Dr. Th. B.J. Noordman, 2006

's-Gravenhage: Elsevier Overheid, 4^e dr. 2006. – 250 p.

In Kunstmanagement worden de theoretische grondslagen van kunstmanagement door de auteur beschreven en met voorbeelden gelardeerd. Negentien experts uit de kunstsector laten *best practices* zien. Daarmee biedt het boek een handreiking voor de praktijk van de bedrijfsvoering van kunstinstellingen.

Kunstmanagement en engagement : Wim Warmer - een profiel: een voorstudie in het kader van het onderzoek naar cultureel ondernemerschap van het lectoraat Kunst & Economie van de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht / G. Hagoort, 2003

Delft: Eburon, 2003. - 104 p.

De auteur heeft de geschiedenis van kunstmanagement beschreven aan de hand van de professionele levensloop van Wim Warmer. Wim Warmer is actief geweest op het gebied van theatermanagement en cultureel ondernemerschap.

Look to the rainbow : cultureel ondernemerschap in Nederland / E. Gerardts , 2000

In dit artikel komen de volgende zaken aan de orde: wat is cultuur, wat is een culturele ondernemer, vier aspecten waarop de cultuursector zich onderscheidt van andere sectoren van de samenleving (gesubsidieerd/niet-gesubsidieerd, kwaliteit, commercie en ontwikkelingen in aanbod en vraag), instrumenten die een cultureel ondernemer ter beschikking staan om tot een koers voor zijn onderneming te komen, schets van een ondernemende cultuursector over 10 jaar.

Met de luiken open : organisatieadviezen voor cultureel ondernemerschap / A. Geldermans, 2000

(Kunst & educatie; Vol. 9, nr. 2, apr.29-31)In : Kunst & educatie : 9(2000)2(apr.29-31)

Verslag van een workshop voor directeuren van eerstelijns instellingen over cultureel ondernemerschap, georganiseerd door het LOKV en een organisatieadviesbureau.

Nieuwe competenties voor managers in de sector kunsteducatie / A. de Vries, 2005

www.kunstconnectie.nl; www.erasmusgenootschap.nl

Tekst van de vijfde Carel Birnielezing, gehouden bij gelegenheid van het uitreiken van de certificaten aan de studenten kunst- en cultuurmanagement op 20 januari 2005 In deze lezing geeft Ap de Vries, directeur van de Kunstconnectie, zijn visie op de nieuwe competenties die de directeuren van de centra voor de kunsten in de naaste toekomst zullen moeten bezitten. Deze competenties hangen nauw samen met het cultureel ondernemerschap, zoals dit een rol is gaan spelen in de wereld van de kunsteducatie.

Ondernemerschap is zoeken naar ecologisch evenwicht / Paul Kuypers / L. Hermans, 1999

(Vakblad management kunst & cultuur; Vol. 5, nr. 1, 4-6)In : Vakblad management kunst & cultuur: 5(1999)1(4-6)

Interview met Paul Kuypers, tot 1998 directeur van De Balie in Amsterdam, over cultureel ondernemerschap.

Privatisering vereist 'derde sector' : het belang van non-profitorganisaties en cultureel ondernemerschap / F. van der Ploeg, 1999

(Boekman; Vol. 11, nr. 39, mrt.38-44)In : Boekmancahier : 11(1999)39(mrt.38-44)

Privatisering van de culturele sector en het belang van non-profitorganisaties en cultureel ondernemerschap hierin. De verantwoordelijkheid van de staat tegenover de non-profitsector enerzijds en de commerciële sector anderzijds moet opnieuw worden gedefinieerd. Bewerking van de toespraak die Van der Ploeg hield op 17 december 1998 bij de Boekmanstichting, bij de uitreiking van het boek 'Privatization and culture'.

Risico in cultureel ondernemerschap : koopman of rentmeester : Marga Klompé-lezing 1998/ Steve Austen, 1998

Amsterdam: Theater Instituut Nederland

Over het subsidiebeleid in de podiumkunsten van 1960 tot heden. Lezing gehouden op 26 oktober 1998, voorafgaande aan de presentatie van het Theater Jaarboek

Strategische dialoog in de kunstensector. Interactieve strategievorming in een kunstorganisatie / G. Hagoort, 1998

Delft: Eburon, 1998, 286 p.

Het boek beschrijft hoe kunstorganisaties interactief strategieën kunnen ontwikkelen en integreren. Strategisch management wordt daarin gevoed door zeven culturele sporen, die aan de orde komen in gesprekken tussen Reiziger en Raphaël. Deze gesprekken zijn geïnspireerd op de dialogen van Plato en Utopie van Thomas More. Maar niet alleen theorie komt aan bod. De interactieve aanpak is gedurende een jaar getest bij Toneelgroep Amsterdam. De bevindingen van dat jaar worden uitvoerig beschreven.

The entrepreneur / M. Casson, 2003

Northampton: Edward Elgar Publishing, 2003, 271 p.

Het boek bevat ideeën van Joseph Schumpeter, Frank Knight en Friedrich Hayek. Volgens hen is de doorslaggevende karakteristiek van de ondernemer het uitvoeren van oordeelvorming binnen besluitvormingsprocessen. Het boek geeft weer dat goede oordeelvorming gebaseerd is op een unieke combinatie van informatie. Deze informatie kan alleen gevonden en uitgebuit worden door een 'market-making' bedrijf, waarbij klanten gelinkt worden aan aanbieders die anders niet met elkaar in contact hadden kunnen komen.

The entrepreneurs Road Map to business success / L. Maul / D. Mayfield, 1990
Saxtons River Publications, 1990

Geschreven door en voor entrepreneurs. Dit boek behandelt ten eerste de vereisten van succesvolle zakenmensen. Vervolgens worden de verschillende processen om business tot een succes te maken uiteengezet, zijnde het schrijven van een ondernemingsplan, marketing, financiering, verkoop en distributie. Deze onderwerpen worden allemaal besproken waarbij de nadruk ligt op een praktische en een minder theoretische benadering.

Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung / Joseph Alois Schumpeter, 1911

In dit eerst in 1963 pas in het Engels vertaalde werk beschrijft Schumpeter de economie als een endogeen proces, waarbij hij de ondernemer een primaire rol toekent. Deze wordt door Schumpeter beschreven met zijn cognitieve en motiverende eigenschappen. Ondernemers zorgen voor innovaties en daarmee voor een permanente onevenwichtigheid, die de economie op gang houdt. Dit werk heeft aanleiding geven tot het ontstaan van een eigen vakgebied binnen de economie over ondernemerschap.

Trots op eigen kwaliteit / H. Muiderman, 1999

(Vakblad management kunst & cultuur; Vol. 5, nr. 1, 12-15)In : Vakblad management kunst & cultuur : 5(1999)1(12-15)

Hans Muiderman, algemeen directeur van Het Koorenhuis, centrum voor kunst en cultuur in Den Haag, vertelt in dit artikel over de 'ondernemende mentaliteit' die het centrum zich eigen wil maken.

Wat cultuur verdient! : 12 voorbeelden van succesvol cultureel ondernemerschap/ S. Schaap, M. Masius, E. Sanders, 2006

Tilburg: Uitmarketingburo, 2006

Op 1 december 2005 organiseerde het Uitmarketingburo het congres 'Wat verdient cultuur?'. Tijdens het middagprogramma zijn door verschillende organisaties uit binnen- en buitenland twaalf praktijkvoorbeelden gepresenteerd over succesvol cultureel ondernemerschap, die in deze publicatie zijn gebundeld: Uitmetjebiebpas, Amuseevous, Jongerenambassadeurs KVS, Textielmuseum, Theater an der Ruhr, Lust for Life, Verkadefabriek, Cursushuis, De Witte tafel, International Music Master Program, Uitinfpunt en Temporary Art Center.

Cultureel Ondernemerschap bij Centra voor de Kunsten

Dit rapport geeft inzicht in:

- de definitie van cultureel ondernemerschap bij Centra voor de Kunsten
- de clustering van Centra voor de Kunsten
- de factoren die het ondernemerschap bij Centra voor de Kunsten belemmeren
- de factoren die het ondernemerschap bij Centra voor de Kunsten stimuleren
- het ondernemend vermogen van Centra voor de Kunsten

Adviesbureau Cultuurtoerisme

Het Adviesbureau Cultuurtoerisme houdt zich bezig met advisering over citymarketing. Het heeft zich hierbij in de diepte gespecialiseerd. Het geeft beleidsadviezen over het aantrekken van cultuurtoeristen. Dit is een doelgroep die voor iedere gemeente interessant is.

De beleidsadviezen betreffen de identiteit, de feitelijke en mogelijke omvang van de vraag, de tourist carrying capacity, de story line development en het gebruik van symbolen.

Op 1 januari 2007 heeft het Adviesbureau Cultuurtoerisme de onderzoeksafdeling Cultuur en Toerisme van RISBO Contractresearch BV, dochter van de Erasmus Universiteit in Rotterdam overgenomen.