

## Binden en bouwen

Ondernemerschap in de  
Rotterdamse cultuursector

"Ik had het willen hebben over de verschuiving van *ondernemen* naar *beheren* en over de steeds groeiende schrik om risico's te nemen, zowel in de samenleving als in de kunsten"

Guy Cassiers, State of the Union  
24 augustus 2006, Theaterfestival

# Binden en bouwen

Ondernemerschap in de  
Rotterdamse cultuursector

Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur  
Juni 2010

## Inhoud

SAMENVATTING

INLEIDING

DE DWINGENDE NOODZAAK VAN ONDERNEMERSCHAP

ONDERNEMERSCHAP

*Theorie*

Twee typen cultureel ondernemerschap - binden en bouwen

Theoretisch kader cultureel ondernemerschap

*Praktijk*

Ondernemerschap van culturele organisaties in de praktijk

    Kleinschalige initiatieven en organisaties in ontwikkeling - de pioniers

    Het middenveld - het kloppend hart

    Culturele basisinfrastructuur - het artistieke monopolie

Ondernemerschap van kunstenaars in de praktijk

ADVIES

Aanbevelingen aan de sector voor cultureel ondernemerschap

Aanbevelingen aan de gemeente om cultureel ondernemerschap te stimuleren

*Bijlagen*

- 1 Toelichting op het landelijke beleid op het gebied van cultureel ondernemerschap
- 2 Toelichting op veelgebruikte modellen en systemen van kwaliteitszorg  
Recente activiteiten van Rotterdamse instellingen op het gebied van kwaliteitszorg
- 3 Geraadpleegde documentatie en literatuur
- 4 Gesprekspartners

## SAMENVATTING

Cultureel ondernemerschap wordt voor culturele instellingen en kunstenaars een steeds grotere uitdaging. Ondernemen is innoveren, in artistieke en bedrijfsmatige zin. Ondernemerschap is ook vooruitkijken, anderen betrekken in ideeën en plannen om ze te kunnen realiseren, de eigen visie continue ter discussie durven stellen ('binden'). Ondernemen is ook het besef dat met het werk diverse waarden voor de samenleving worden gegenereerd. Tot slot betekent ondernemen werken aan de kwaliteit van de organisatie, zorgen dat de bedrijfsprocessen op orde zijn. Hoe meer hierin wordt geïnvesteerd, hoe beter de contacten met de stakeholders en hoe beter het aanbod ('bouwen').

In het culturele veld van de stad onderscheidt de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur in de ondernemerspraktijk een drietal segmenten. In elk segment mag van instellingen worden verwacht dat zij hun visie paraat hebben, werken met realistische doelstellingen, zich bewust zijn van de waarden die zij ontketenen en oog hebben voor de kwaliteit van hun organisaties. Per segment zijn er accentverschillen. Kleine en startende initiatieven bevinden zich in de *pioniersfase*. Ze ontstaan vaak uit sociale motieven. In dit segment richten initiatiefnemers zich in de eerste plaats op het bewijzen van hun bestaansrecht. Cultureel ondernemen betekent hier volgens de Raad: zich profileren aan de hand van een visie.

De culturele instellingen in het middensegment bevinden zich in de *investeringsfase*. Hier vindt de productie van kunst plaats. Het is het kloppende culturele hart van Rotterdam. Er is geïnvesteerd in de eigen organisatie en het is nu zaak een positie in het kunstenveld te verwerven en te behouden. In dit segment worden overwegend artistieke culturele waarden gegenereerd. Hier ziet de Raad kansen in samenwerken en leren van voorbeelden uit de profitsector.

Het derde segment wordt gevormd door de instituten die deel uit maken van de culturele basisinfrastructuur van Rotterdam. De instellingen in dit segment bevinden zich in de *continuïteitsfase* waarin ze zich richten op het handhaven van hun positie en legitimiteit. Zij leveren de stad belangrijke economische meerwaarde op. Hier ligt het accent meer op effectieve bedrijfsvoering.

De administratieve lastendruk en sturingsdrang van de overheid zal aanmerkelijk moeten verminderen wil cultureel ondernemerschap een kans van slagen hebben. De gemeente zal de sector de komende tijd meer ruimte en vertrouwen moeten gunnen.

In dit advies gaat de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur dieper in op het belang van ondernemerschap voor de gesubsidieerde culturele sector in de stad. Vooreerst beschrijft hij vanuit een viertal observaties de dwingende noodzaak van ondernemerschap. Daarna volgen de *theorie*, de *praktijk* en de *aanbevelingen*.

## INLEIDING

Er is de afgelopen vijftien jaar veel geschreven en gepraat over cultureel ondernemerschap. Staatssecretaris Rick van der Ploeg introduceerde het thema eind jaren negentig, recent pakte Minister Plasterk het weer op onder de noemer innovatie en profijtbeginsel.

De aandacht voor cultureel ondernemerschap plaatst de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur in de bredere context van de veranderende maatschappij. Steeds minder staat de overheid in voor het oplossen van allerlei maatschappelijke problemen. Zelfsturing in het maatschappelijke middenveld is in het beleid een belangrijk motto geworden. Ondernemerschap vindt plaats binnen het samenspel tussen overheid, maatschappelijke organisaties, bedrijven en burgers. Er wordt een groter beroep gedaan op het zelforganiserend vermogen van mensen en hun omgeving: de civil society.

Culturele instellingen kunnen in het nakende decennium hun zelfsturing aanmerkelijk versterken door te innoveren, in artistieke én bedrijfsmatige zin. Instellingen moeten dan wel meer op afstand van de overheid komen te staan, omdat innoveren bewegingsvrijheid vergt. Innoveren betreft niet alleen interne aspecten van organisaties. Ook de contacten met de samenleving veranderen wezenlijk. Zo zouden meer financiële middelen uit andere bronnen dan alleen het publiek en de subsidiënt verworven kunnen worden. De zogeheten 'derde geldstroom' van bedrijven, fondsen en donateurs komt meer en meer in zicht.

Innoveren wordt mede gestimuleerd door het toenemend besef dat kunst en cultuur naast hun intrinsieke artistieke waarde ook economische en sociale waarden genereren. Hierop kan de cultuursector adequaat inspelen. Instellingen die zich bewust zijn van een continu veranderende maatschappelijke omgeving passen hun organisatie hierop aan en relateren hun artistieke product aan de wensen van het publiek en andere 'stakeholders'.

Maar er is meer. De overheid introduceerde budgetfinanciering, waardoor instellingen een eigen vermogen kunnen opbouwen. De afrekening van subsidies is verzakelijkt door de invoering van prestatieafspraken. Inkomenssubsidies voor kunstenaars zijn gereduceerd. De kwaliteit van de culturele organisaties en de positie van de individuele kunstenaar als zelfstandige verschijnen op de agenda van beleidsmakers en politiek. Met de Code Cultural Governance stimuleert de overheid dat het eigen toezicht op instellingen toeneemt hetgeen zelfsturing bevordert. Kortom, de mogelijkheden voor de cultuursector om te kunnen ondernemen krijgen in het overheidsbeleid een steeds hogere prioriteit.

De Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur ziet cultureel ondernemen als een van de grootste uitdagingen niet alleen voor de spelers in het veld, maar ook voor de gemeente als ondersteunende, stimulerende en faciliterende partij. Cultureel ondernemen betekent vooruitkijken en vraagt om een dynamiek die past in deze tijd.

## DE DWINGENDE NOODZAAK VAN ONDERNEMERSCHAP

Op grond van de volgende vier bevindingen pleit de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur voor meer ondernemerschap in de culturele sector:

- 1 Bij culturele instellingen ontbreekt het vaak aan een heldere richtinggevende culturele missie. Doelstellingen zijn niet helder omschreven of niet haalbaar doordat men in te korte tijd te veel wil realiseren. Een langere termijnvisie en strategie ontbreken. Dit is vooral een aandachtspunt voor kleine startende instellingen, de zogenaamde pioniers.
- 2 Naast de culturele waarde genereert kunst en cultuur ook een sociale en een economische waarde. Al zijn culturele instellingen zich hier van bewust, het is nog te weinig zichtbaar in het aanbod.
- 3 De bedrijfsvoering van veel instellingen is niet optimaal en hier en daar zelfs flink onder de maat. Dit bleek onder andere uit de bedrijfsmatige toetsing door de dienst Kunst en Cultuur van de instellingen die subsidie hebben aangevraagd voor het cultuurplan 2009-2012.
- 4 De artistieke autonomie van culturele instellingen 'schittert' onvoldoende door de administratieve lastendruk en de inhoudelijke sturingsdrang van de overheid. De regelgeving neemt alleen maar toe. De gemeente verwacht ook dat instellingen een bijdrage leveren aan allerlei politieke prioriteiten die het College stelt. Deze eisen en verwachtingen leiden tot oneigenlijke aanpassingen waardoor de instellingen bewegingsvrijheid inleveren in plaats van opeisen.

Deze vier bevindingen staan uiteraard niet los van elkaar. Cultureel ondernemerschap is in eerste instantie de verantwoordelijkheid van de sector zelf, maar de mate waarin het plaatsvindt wordt evenzo bepaald door de partners, in volgorde van belangrijkheid de gemeente en andere overheden, samenwerkingspartners, bedrijven en particulieren.

De Raad refereert in dit verband aan het gedachtegoed van publicist en cultuurcriticus Paul Kuypers. Kuypers vindt dat het kwaliteitsoordeel te veel vermengd is geraakt met functionele en bedrijfsmatige oordelen en gemarginaliseerd wordt door grote doelen van de overheid (in Rotterdam zijn die doelen participatie, cultuur en school, en internationalisering)<sup>1</sup>. Hij constateert verder dat het cultuurbeleid in Nederland terecht is gekomen in een steeds verdergaande vorm van systematisering. Het primaat van de artistieke praktijken van kunstenaars en kunstinstellingen moet volgens hem worden hersteld hetgeen betekent dat de overheid zich meer terughoudend zal moeten gaan opstellen. De Raad sluit zich hierbij van harte aan. Instellingen kunnen vanuit hun eigen autonomie en visie zelf aangeven welke doelen zij willen verwezenlijken. Door zich breed te oriënteren en samen te werken met andere partijen is de maatschappelijke verankering van hun activiteiten kansrijker dan in het geval dat zij geconfronteerd worden met een overheid, die hen overlaadt met allerlei politieke verwachtingen en wensen. Het cultuurbeleid van de gemeente zou meer moeten uitgaan van de eigenheid van de sector. Dit maakt de 'sense of urgency' voor ondernemerschap in de cultuursector des te meer manifest.

De Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur pleit in dit advies voor een grotere *vrijheid* voor de culturele sector om te ondernemen, zowel in artistieke als in materiële zin. Meer ondernemerschap bevordert, dat culturele instellingen creatiever worden, alert zijn op uitdagingen van

---

<sup>1</sup> Artikel 'Een kwestie van grenzen' - Paul Kuypers, 2009

allerlei aard en betere producten leveren in een gezonde concurrentie met elkaar in het eigen speelveld, maar ook in vergelijking met gelijksoortige instellingen nationaal en internationaal. Maar ondernemerschap stimuleert bovenal autonomie, dat instellingen in hun artistieke ambitie zichzelf blijven. Ondernemerschap bevordert uiteindelijk dat de *culturele kwaliteit* van de sector en de stad toeneemt en dat met hetzelfde subsidiebudget kwalitatief beter én meer wordt gepresteerd.

De Raad richt zich in dit advies op *cultureel ondernemerschap*. Daaronder schaaft hij het ondernemerschap van al diegenen die deel uitmaken van de Rotterdamse cultuursector: instellingen, individuele kunstenaars en gemeente. Aan dit advies ligt een aanvraag van de dienst Kunst en Cultuur ten grondslag.

In eerste instantie doet de Raad aanbevelingen aan instellingen in de cultuursector, maar ook aan de sector als geheel. Daarnaast is het advies gericht aan het College omdat daar het cultuurbeleid wordt geformuleerd en uitgevoerd.



## Twee typen cultureel ondernemerschap - binden en bouwen

In de culturele sector zijn twee typen ondernemerschap van belang: innoveren (*binden*) en de zorg voor een optimale bedrijfsvoering (*bouwen*). Zowel innovatie als een goede bedrijfsvoering zorgen voor een vitale en bloeiende cultuursector. Het een kan niet zonder het ander.

De innoverende culturele ondernemer zet vanuit een innerlijke noodzaak (missie) en een sociale en culturele betrokkenheid nieuwe ontwikkelingen in gang. Hij toont daarbij een avontuurlijke inzet, die gepaard gaat met creatieve oplossingen. Hij weet mensen aan zich te binden door hen te overtuigen van de waarde van zijn idee. Ondernemen betekent signaleren, experimenteren, ervaringen opdoen, evalueren, kennis opbouwen en als zodanig cultuur ontwikkelen en is daardoor een basisvoorwaarde voor artistiek en cultureel handelen.

Innovatie ontketent nieuwe waarden. Het kan leiden tot de creatie van een nieuw product, maar ook tot nieuwe productiemethodes en/of nieuwe organisatiestructuren. Door bijvoorbeeld samen te werken kunnen nieuwe vormen van synergie ontstaan. Maar ondernemen betekent ook sociale binding creëren door bijvoorbeeld het betrekken van vrijwilligers. Voor de culturele sector vindt de Raad het innovatieve ondernemerschap van groot belang omdat het leidt tot vernieuwing en ontwikkeling van de kunsten zelf, maar ook tot instroom van nieuwe culturele organisaties.

Maar voor de bloei van de sector is ook het op de economische leest geschoeide ondernemertype belangrijk, de entrepreneur. Hij streeft naast een optimale bedrijfsvoering en een realistisch verdienmodel naar een maatschappelijke verankering van zijn werk. Hij zet daarbij gerichte marketing en publiciteit in. Ook de entrepreneur evalueert, leert en scherpt zijn visie en ambities aan, dit alles in een continu proces. Dit type ondernemen is van belang voor de borging van continuïteit in de culturele sector, omdat het ervoor zorgt dat culturele organisaties op eigen kracht vitaal en sterk zijn, en blijven. Hierdoor kunnen zij de concurrentie aan, niet alleen onderling maar ook met andere sectoren die actief zijn in het vrijetijdsaanbod.

Culturele ondernemers zorgen ervoor dat de culturele kwaliteit van de sector zo goed mogelijk tot zijn recht komt zonder dat de balans tussen de economische meerwaarde (genereren van nieuwe geldstromen) en de artistieke meerwaarde bij publiek en collega's in het geding komt. Een instelling kan veel sponsorgeld of inkomsten uit andere bronnen verwerven, maar als daarmee de waardering van het publiek en artistieke partners in het veld wordt verspeeld dan faalt ze als culturele ondernemer.

## Theoretisch kader cultureel ondernemerschap

Giep Hagoort<sup>2</sup> heeft als eerste in Nederland een theoretisch kader voor cultureel ondernemerschap geformuleerd. Hij introduceerde het begrip in 1992. In het vakgebied Kunst en Economie van de Faculteit der Kunsten aan

---

<sup>2</sup> Vanaf 2000 is Hagoort lector Kunst en Economie aan de Faculteit Kunst en Economie van de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht. Sinds 2006 is hij hoogleraar aan de nieuwe Faculteit der Kunsten van de Universiteit Utrecht

de Universiteit Utrecht richt hij zich op de wetenschappelijke bestudering van cultureel ondernemen.

Cultureel ondernemerschap werd met ingang van 2007 een universitaire discipline met de instelling van het vakgebied Kunst en Economie aan de Universiteit van Utrecht. In Rotterdam werd in dezelfde periode aan de Erasmus Universiteit vanuit de leerstoel Economie van de kunst en cultuur een Master Program Cultural Economics and Cultural Entrepreneurship ontwikkeld<sup>3</sup>.

*Cultureel ondernemerschap* speelt zich volgens Hagoort af binnen diverse disciplines of in cross-overs.

Voor een helder begrip van het kader waarbinnen cultureel ondernemerschap is gesitueerd verklaart Hagoort de volgende termen nader:

*Kunst* is de verzamelterm voor de producten die kunstenaars en vormgevers maken en die het resultaat zijn van een creatief-artistiek proces. Grondslag voor productie is individuele creativiteit waarbij creatie meer idee-, dan vraaggericht is.

Onder *cultuur* wordt verstaan kunst en vormgeving en de daaraan verbonden producten als cultureel erfgoed en cultuureducatie. Onder de *creatieve industrie* vallen; kunst en cultuur, media en entertainment en creatieve dienstverlening.

Hagoort ziet cultureel ondernemerschap als het leiden van culturele organisaties vanuit drie *kenmerken*:

- het formuleren van een richtinggevende culturele missie
- het balanceren en handelen tussen culturele en economische waarden
- de zorg hebben voor een culturele infrastructuur.

Verderop in deze paragraaf worden deze kenmerken nader toelicht.

Hagoort onderscheidt vier *aandachtsgebieden*: innoveren, persoonlijke drive, bedrijfsplanning en overleven. Deze zijn herkenbaar in de creatieve industrie waartoe de kunstsector behoort.

- 1 Ondernemen is *innoveren*. Hagoort baseert zich op de benadering van de Oostenrijkse econoom Schumpeter (1883-1950). Innovatie kan volgens Schumpeter alleen gerealiseerd worden door gedreven ondernemers en niet door managers. In de cultuursector wordt innoveren als moeilijk te duiden ervaren omdat het creatieve proces op zich al als innovatief wordt beschouwd.
- 2 *Persoonlijke drive* van de ondernemer die zowel strategievorming, organisatieontwerp als persoonlijk leiderschap in zich draagt. In de cultuursector zijn het zulke 'leiders' die vanuit hun persoonlijke motivatie veel tot stand hebben gebracht. Denk aan Martijn Sanders, Ernst Veen (Hermitage) en in Rotterdam Rem Koolhaas en Joep van Lieshout.
- 3 *Bedrijfsplanning*, ook wel aangemerkt als *intrapeneurship*. Dit aandachtspunt is van belang bij het starten van bedrijven of het ondernemen van activiteiten in bestaande organisaties. In deze benadering is ondernemerschap werken aan marktpositionering, klantrelaties en financiering. Intrapeneurship accentueert het stimuleren van ondernemersgeest in afzonderlijke afdelingen. In de cultuursector is dit zichtbaar bij het zelfstandig ondernemerschap van kunstenaars en vormgevers die vanuit hun creatieve kerntaak een beroepspraktijk opbouwen, al dan niet in groepsverband.

---

<sup>3</sup> Leerstoel wordt bekleed door Arjo Klamer

- 4 Ondernemen als *overleven*. Deze benadering is ontleend aan het idee van 'survival of the fittest'; er is concurrentie in een sterk veranderende samenleving.

Volgens Hagoort vormen twee soorten vrijheid het fundament voor cultureel ondernemerschap: de vrijheid van het maken en tonen van kunst en de vrijheid van het ondernemen. Hagoort stelt dat de materiële ondernemingsvrijheid altijd dienstbaar is aan de op verbeelding gerichte artistieke vrijheid. De laatste heeft te allen tijde het primaat.

In de visie van Arjo Klamer (Erasmus Universiteit Rotterdam) op cultureel ondernemerschap nemen passie en overtuigingskracht een belangrijke plaats in. Volgens de traditionele economische theorie zouden individuen uitsluitend rationeel en calculerend te werk gaan. Volgens Klamer doen culturele ondernemers dit nu juist niet. Hij verwijst naar de Franse denker Cantillon (1680-1734) die vond dat de ondernemer - de entrepreneur - iemand was, die op eigen initiatief en ter eigen voordeel buiten de traditionele verbanden om iets van maatschappelijke waarde realiseerde. Schumpeter stelde ook dat entrepreneurs mensen zijn die met routines en tradities breken.

Volgens Klamer is het vermogen van de culturele ondernemer om andere minder ondernemende geesten te overtuigen mee te doen cruciaal. In zijn visie is de markt vooralsnog van ondergeschikt belang en gaat het juist om het realiseren van alternatieve organisatievormen en financieringsstructuren binnen de cultuursector.

De drie wezenlijke *kenmerken* van cultureel ondernemerschap (Hagoort) kort toegelicht.

#### *Het formuleren van een richtinggevende culturele missie*

Voor het culturele veld is het van belang dat het zich continu ontwikkelt, al is het omdat de stad zelf en haar bewoners ook veranderen. De grootstedelijke samenleving biedt ook de vrijheid waarnaar ondernemers op zoek zijn. Ondernemen is het opbouwen van kennis en aanboren van netwerken. Om die reden zou cultureel ondernemerschap door de gemeente gestimuleerd moeten worden: het draagt in belangrijke mate bij aan het ontwikkelen van cultuur aan sich.

Er gaat een onderzoek- en experimenteerfase aan vooraf, waarin de ondernemer zich profileert met een missie. Deze is gepassioneerd en geeft antwoord op vragen als: Waartoe besta ik? Waarin geloof ik? Wat wil ik bereiken? Wat ga ik doen? Voor wie ga ik het doen?

Cultureel ondernemen is in een latere fase van het bestaan van een organisatie ook het zich concentreren op de culturele kerntaak. De missie biedt hiervoor houvast. Een culturele instelling mag haar culturele missie niet verkwanselen. Die is altijd nummer één.

#### *Het balanceren en handelen tussen waarden*

De culturele ondernemer genereert niet alleen een culturele waarde (artistieke), maar ook een economische en/of sociale waarde<sup>4</sup>. Uitgangspunt is dat elke menselijke actie gemotiveerd wordt door waarden, beginselen waar mensen belang aan hechten. Culturele instellingen en kunstenaars zijn in principe gericht op de beïnvloeding van de waardeappreciatie, immers enkel en alleen tegemoetkomen aan de behoeften van mensen is niet voldoende. Daarin voorziet de entertainmentindustrie wel.

---

<sup>4</sup> Cultural monitor, an assessment on cultural values, vakgroep Kunst en Cultuurwetenschappen, Erasmus Universiteit Rotterdam

*Culturele waarden* komen tegemoet aan de behoefte aan betekenisgeving, inspiratie en het sacrale. *Economische waarden* zijn de uitkomst van economische processen en komen tot uitdrukking in opbrengst, winst, economische groei, economische macht. De *sociale waarden* komen voort uit sociale relaties, dat wat mensen bindt.

Culturele ondernemers zorgen voor valorisatie. *Valorisatie* is volgens Klamer het proces dat de intensiteit en appreciatie van bepaalde waarden verandert.

Klamer zoekt naar een manier om kwalitatieve ontwikkelingen (waarden) in de cultuur te meten. Hij wil dit doen aan de hand van een cultuurmonitor.

#### *De zorg voor een culturele infrastructuur*

Het derde kenmerk van cultureel ondernemerschap behelst de zorg voor de bedrijfsvoering van culturele organisaties en kunstenaars. Hoe meer hierin geïnvesteerd wordt, hoe sterker zij worden en hoe beter het artistieke eindproduct. Een sterke organisatie geeft op haar beurt weer een aanzet tot cultureel ondernemen: hoe sterker hoe leniger. De Raad komt hier in het volgende hoofdstuk uitgebreid op terug.

Uitgaande van het gedachtegoed van Hagoort en Klamer zoomt de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur in de volgende paragraaf in op de Rotterdamse culturele praktijk. Leidraad hierbij zijn de volgende vragen:

- Ondernemen ontstaat uit gedrevenheid, die zijn neerslag vindt in een artistieke missie. Welke belemmeringen ondervinden culturele instellingen bij het uitwerken van hun artistieke missie?
- Ondernemen betekent ook het genereren van verschillende waarden. Hoe verhouden die waarden zich tot elkaar in de verschillende segmenten van het culturele veld?
- Hoe kan de sector er samen met de gemeente voor zorgen dat de culturele infrastructuur niet alleen behouden blijft, maar er ook qua bedrijfsvoering op vooruit gaat en dat de autonomie van zowel instellingen als kunstenaars toeneemt?

### Ondernemerschap van culturele organisaties in de praktijk

In de komende paragrafen zoomt de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur in op de praktijk van de Rotterdamse cultuursector. Hij gaat bij drie segmenten, van klein naar groot, in op de mogelijkheden en uitdagingen van goed cultureel ondernemerschap. De segmenten zijn kleinschalige initiatieven en organisaties in ontwikkelingen, het middenveld en de culturele basisinfrastructuur.

Naast de instellingen maken ook individuele kunstenaars deel uit van de Rotterdamse cultuursector. De Raad gaat in dit advies elders, zij het minder uitvoerig, in op het belang van de zelfstandige positie van deze kunstenaars.

De Raad kiest als richtsnoer de levensfasetheorie van Dirk Noordman<sup>5</sup>. Hij onderscheidt drie fasen, de pioniersfase, de investeringsfase en de continuïteitsfase.

Voor pioniers zouden andere maatstaven voor cultureel ondernemerschap moeten gelden dan voor organisaties in een investerings- of continuïteitsfase. In het 'ontstaan' (startfase) van nieuwe organisaties zal de innovator overheersen, maar in het 'bestaan' (continuïteitsfase) van grotere volgroeide instellingen treedt de ondernemer ook als bedrijfsvoerder op de voorgrond. Bijgaand schema zal in de volgende paragrafen nader worden toegelicht en genuanceerd.

| <u>Pioniersfase</u> ----->    | <u>Investeringsfase</u> -----> | <u>Continuïteitsfase</u>     |
|-------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| klein, cultureel divers       | midden, kunstproductie         | groot, basisinfrastructuur   |
| bestaansrecht<br>bewijzen     | continuïteit<br>realiseren     | consolideren/<br>legitimeren |
| sociale waarde                | culturele waarde               | economische waarde           |
| nadruk op missie en innovatie | ----->                         | nadruk op bedrijfsvoering    |

#### *Kleinschalige initiatieven en organisaties in ontwikkeling - de pioniers*

Op wijkniveau worden door burgers tal van initiatieven ontpleoid, voornamelijk in de sfeer van welzijn, maar ook op het gebied van kunst en cultuur. Het gaat hier om kleinschalige buurtactiviteiten waarin de initiatiefnemer streeft naar verbetering van het leefklimaat van zijn directe omgeving. Soms zijn kunstenaars bij zo'n initiatief betrokken. In deze burgerinitiatieven toont het cultureel ondernemerschap zich in een notendop aangezien iets nieuws wordt gecreëerd met nieuwe middelen en nieuwe methodes waarbij de persoonlijke motivatie van de initiatiefnemer doorslaggevend is voor het succes. Vaak worden anderen bij het initiatief betrokken om het draagvlak te vergroten.

De initiatieven op dit niveau onderscheiden zich in veel Rotterdamse wijken door een grote culturele diversiteit<sup>6</sup>.

<sup>5</sup> Econoom, organisatieadviseur en interim manager MKB, gespecialiseerd in het management van de culturele sector

<sup>6</sup> Dit bleek onder andere uit een inventarisatie van kleinschalige bewonersinitiatieven door de deelgemeente Feijenoord in de eigen wijken (2009). Van ± 150 initiatieven bleek 1/3<sup>de</sup> deel een cultureel karakter te hebben

De missie van deze initiatiefnemers is met cultuur de leefkwaliteit van de directe omgeving te verbeteren. Deze initiatieven vertegenwoordigen naast hun culturele waarde dus ook een belangrijke sociale waarde. Tot de pioniers rekent de Raad niet in de laatste plaats ook de beeldend kunstenaars, musici, theatermakers en ontwerpers die vaak samen met collega's initiatieven ontplooiën in deze rijke humuslaag. Voor hen is de wijk een stedelijk laboratorium, waar concepten worden ontwikkeld vanuit een meer autonome kunstpraktijk.

Daar waar pioniers hun initiatieven een structureel karakter willen geven ontstaan menigmaal problemen. De kwaliteit van de bedrijfsvoering is meestal onder de maat, hoewel deze pioniers bij uitstek ondernemend zijn in de innovatieve zin des woords. Zij zijn primair gericht op het ontwikkelen van ideeën en het organiseren van activiteiten en nog weinig op de ontwikkeling van een toekomstbeeld en het bestendigen van hun activiteiten in een solide organisatie.

Cultureel ondernemerschap op dit niveau moet volgens de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur sterk worden gestimuleerd, omdat de sector zich hier 'van onderaf' vernieuwt. Stimulering en waardering door de overheid leidt tot een grotere slagingskans van deze initiatieven dan beoordeling en verantwoording.

Het komt het gehele kunstenveld ten goede als organisaties in dit segment na een intake worden begeleid in de verwezenlijking van hun ambities. De Raad denkt hierbij aan deskundigheidsbevordering en coaching in de ontwikkeling van visie en strategie, bedrijfsvoering, netwerken en marketing.

De cultuurscouts kennen het web van kleine initiatieven en organisaties als geen ander en zijn bij uitstek in staat te bepalen wie begeleiding nodig heeft. Ambities en doelstellingen, maar vooral ook de mate waarin de nieuwe organisaties een toegevoegde waarde hebben in de sector, zijn toetsstenen in de selectie.

Voor dit segment is het interessant om dwarsverbanden en uitwisselingen te creëren met creatieve ondernemers. In hun beroepspraktijk staan financiering, het bereiken van een marktpositie, klantrelaties en de zorg voor een solide organisatie voorop. Daarvan kunnen culturele initiatieven leren.

#### *Middenveld - het kloppend hart*

Het middengebied van de culturele sector bestaat uit gezelschappen in de podiumkunsten, festivals, galerieën, kleinere musea en podia. Het is het artistieke kloppend hart van de stad omdat hier de nadruk ligt op het maken van kunst. Het middenveld wordt bevolkt door tientallen professionele theater-, muziek-, en dansgezelschappen, maar ook door gezelschappen op het gebied van vrijetijdskunst. Hier worden in de eerste plaats artistieke culturele waarden gegenereerd.

De instellingen in het middenveld moeten vaak woekeren met hun middelen en op de relatief kleine staf rust een grote werkdruk en verantwoordelijkheid. Hun grootste zorg is de continuïteit van het bestaan. Kleinere organisaties kunnen weliswaar flexibeler opereren dan grote, maar ze zijn ook kwetsbaarder. Tegenvallende inkomsten kunnen hun positie direct bedreigen. Vaak zijn deze organisaties te klein om de ambities goed waar te kunnen maken. De eisen van de overheid en het publiek nemen toe. De artistieke leiding moet van alle markten thuis zijn.

Ook in dit segment kan de gemeente ondersteuning bieden door adequate begeleiding en deskundigheidsbevordering. Managers uit het bedrijfsleven kunnen bijvoorbeeld aan culturele organisaties worden gekoppeld om hen op tijdelijke basis te adviseren<sup>7</sup>.

Cultureel ondernemerschap kan dus worden bevorderd door begeleidingstrajecten, maar ook door te onderzoeken of voor bepaalde onderdelen in het werk niet meer met elkaar kan worden samengewerkt of mogelijk zelfs gefuseerd. Dit levert synergie op voor de sector. De Raad heeft dit onderwerp al eerder aangekaart in de *Culturele staalkaart Rotterdam*<sup>8</sup> en zeer recent nog in het *Advies inzake ombuigingen begroting 2010*<sup>9</sup>.

De vraag is of het nodig is dat kleine en middelgrote instellingen allemaal hun eigen zakelijke leiding hebben en hun eigen administratie, marketing en publiciteit voeren. Door synergie van taken in de back office kunnen volgens de Raad middelen efficiënter worden benut. Kies bijvoorbeeld voor hetzelfde boekhoudsysteem. Er hoeft ook niet een apart shared service centre te worden opgericht. Belangrijker is dat instellingen meer samenwerken aan de 'voorkant'. Juist waar het gaat om het management, de keuzes in productie en programmering, in marketingstrategieën en in gebouwenbeheer kunnen instellingen veel meer met elkaar samenwerken of misschien zelfs fuseren.

In plaats van dat ieder zijn eigen artistieke doel centraal stelt kunnen instellingen onderzoeken waar ze elkaar aanvullen, zodat het gehele aanbod in kwaliteit toeneemt en het publiek beter wordt bediend. Ook dit is cultureel ondernemerschap.

*Een voorbeeld is het plan voor verregeande samenwerking van Productiehuis Rotterdam en de dans- en theateractiviteiten in het gebouw van Lantaren/Venster aan de Gouvernestraat. De bundeling van productie- en programmeringfuncties levert hier een meerwaarde op omdat repetitieruimten en podia efficiënter worden benut en de gezamenlijke marketing en publiciteit kostenbesparingen oplevert.*

#### *Culturele basisinfrastructuur - de instituten*

Ook de grote instellingen, zoals de verzelfstandigde musea en theaters, zullen als culturele ondernemer continu oog moeten hebben voor mogelijkheden om te innoveren, maar vooreerst is hier de handhaving van de continuïteit, legitimiteit en de versterking van het netwerk van belang. Hier is het derde kenmerk (pag. 9) van cultureel ondernemerschap aan de orde: de zorg voor de culturele infrastructuur. Deze 'instituten' hebben een langdurige functie in het cultuurlandschap en hebben een grote publieke verantwoordelijkheid.

Zij vertegenwoordigen naast de evidente culturele waarde ook een grote economische waarde voor de stad. Als mensen of bedrijven zich hier willen vestigen wordt vooreerst gekeken naar de aanwezigheid van dergelijke instellingen: musea, theaters, een concertzaal, een gerenommeerd symfonieorkest, festivals en goede instellingen voor cultuureducatie. Dit zijn de blikvangers die de keuze bepalen.

---

<sup>7</sup> Dit is een programma-onderdeel van Kunst & Zaken. Stichting Kunst & Zaken is per 1 mei 2010 een fusie aangegaan met Stichting Kunstenaars&CO in de Stichting Cultuur & Ondernemen.

<sup>8</sup> *Culturele staalkaart Rotterdam 2007* - een beschrijving en analyse van de sterke en zwakke kanten van de Rotterdamse culturele sector, Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur, mei 2007

<sup>9</sup> *Advies inzake ombuigingen begroting 2010*, Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur, september 2009

Deze instellingen genereren de grootste bezoekersaantallen waar de stad in economische zin direct van profiteert. De econoom Gerard Marlet toont in een onlangs verschenen studie<sup>10</sup> aan dat de aanwezigheid van cultuur in een gemeente langdurige positieve effecten heeft op de plaatselijke economie. Cultuur trekt immers hoog opgeleide bewoners en creatieve bedrijvigheid aan. Maar ook voor lager opgeleide bewoners is dit positief, niet alleen omdat de werkgelegenheid toeneemt maar ook de leefkwaliteit.

De volgende vragen zijn relevant voor de culturele basisinfrastructuur. Functioneren de instellingen naar behoren? Hoe is het toezicht geregeld? Zijn de bedrijfsprocessen transparant en zijn de verantwoordelijkheden en bevoegdheden goed vastgelegd? Is er voldoende aandacht voor personeels- en communicatiebeleid? Komt de instelling tegemoet aan de verwachtingen van het publiek en andere stakeholders?

Kortom: dragen de instellingen zorg voor de kwaliteit van hun eigen organisatie?

De gemeente heeft de musea en theaters (de voormalige takken van dienst) enkele jaren geleden verzelfstandigd. Nu deze op grotere afstand van de overheid zijn geplaatst neemt de verantwoordelijkheid voor de aansturing van de eigen organisatie toe. Meer zelfsturing betekent dat de instellingen zich meer bewust worden van hun positie in de samenleving en dat zij de wensen van het publiek, financiers en andere stakeholders meer bij hun werk gaan betrekken. Maar gebeurt dit ook in de praktijk? Komt het ondernemerschap in dit segment wel voldoende uit de verf?

Er is in de afgelopen jaren qua bedrijfsvoering wel wat verbeterd in de sector. Enerzijds komt dit door de hogere eisen die overheden stellen aan de aanvraag en afrekening van subsidies, anderzijds door landelijke ontwikkelingen in Arbo wetgeving, arbeidscontracten etc.. Na de verzelfstandiging koos de helft van de instellingen (theaters) voor een bedrijfseigen cao. Dat leidde tot een grotere flexibiliteit. Personeel kan efficiënter worden ingezet, daar waar nodig. De stichtingsvorm creëerde voorts meer mogelijkheden geld uit de markt te halen. Toch is het resultaat, enkele uitzonderingen daargelaten, nog gering<sup>11</sup>. Maar dit kan ook bijna niet anders. De instellingen moeten na de verzelfstandiging wennen aan de nieuwe context. Bijstelling van het personeelsbeleid is prima, maar eer men er de vruchten van plukt is men vijf jaar verder.

Instellingen met veel formatieplaatsen verkeren momenteel in een gevarezone, niet alleen de verzelfstandigde instellingen, maar ook organisaties als het Rotterdams Philharmonisch Orkest en de SKVR. Het personeel van sommige organisaties werkt conform een cao die niet meer van deze tijd is. Daarnaast geldt voor bijna alle grote instellingen dat ze nauwelijks een eigen vermogen hebben opgebouwd. Dit is enerzijds een gevolg van de economische recessie, maar ook van het feit dat jarenlang de compensatie voor het gestegen prijspeil in de gemeentelijke subsidie is achtergebleven. Beide factoren leiden ertoe dat deze organisaties nauwelijks bewegen in een nieuwe richting. Hoe graag men ook wil, de flexibiliteit ontbreekt.

Om de succesfactor van zelfsturing te verhogen kunnen culturele organisaties volgens de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur veel leren van

---

<sup>10</sup> De aantrekkelijke stad - Gerard Marlet 2009

<sup>11</sup> Zie ook het advies *Quick scan verzelfstandiging voormalige takken van dienst in de kunst- en cultuursector* Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur, december 2009



ondernemers in het bedrijfsleven. In het advies *Op eigen kracht* (2005) heeft de Raad al gewezen op het belang van kwaliteitszorg en visitaties voor de instellingen in de culturele basisinfrastructuur. Hiermee wordt bereikt dat prestaties toenemen, organisaties transparant en op orde zijn en dat producten, diensten en processen zich continu verbeteren en vernieuwen. Voor meer informatie over innovatieve activiteiten van Rotterdamse instellingen op het terrein van kwaliteitszorg verwijst de Raad naar bijlage 2.

Zorg voor de eigen kwaliteit leidt volgens de Raad tot gezonde instellingen voor wie cultureel ondernemerschap grotere kansen biedt. Cultureel ondernemerschap werkt als een vliegwiel waarbij oorsprong en resultaat elkaar versterken.

|  |
|--|
| Ondernemerschap -> kwaliteitszorg -> gezonde organisaties -> ondernemerschap + |
|--|

Goed ondernemerschap onderscheidt zich dus door artistieke en/of bedrijfsmatige innovatie. De sterke instellingen die daar het gevolg van zijn, zijn beter in staat te ondernemen. Door hun verworven vitaliteit en kracht zijn ze vrijer. Ze 'schitteren' in de uitvoering van hun kerntaken en zijn daardoor goed toegerust extra middelen uit de markt te verwerven, of voor bepaalde doelen een lening aan te gaan. Het waardenpalet van hun product is overtuigend, zelfbewust, duidelijk en helder. Vitale instellingen winnen het vertrouwen van gevers met de warme hand. Dit in tegenstelling tot zwakke instellingen die hun organisatie onvoldoende op orde hebben. Welbespraakte directeuren en artistiek leiders, die bedrijven en particulieren willen overhalen aan hun instelling bij te dragen, zijn in dit opzicht belangrijk maar niet zaligmakend. In de eerste plaats kijkt de gever of financier naar de kracht en kwaliteit van de organisatie.

De Raad constateert dat de instellingen in de culturele basisinfrastructuur een inhaalslag hebben gemaakt in hun aandacht voor kwaliteit en dat is verheugend. Met de inzichten en de systematiek zijn de instellingen inmiddels vertrouwd geraakt, nu is de tijd rijp deze in hun werk te integreren. De Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur en de dienst Kunst en Cultuur kunnen dit proces versnellen, in overleg met de instellingen. Dit is wenselijk omdat de gemeente zelfsturing in dit segment wil bevorderen.

Kwaliteitszorg, werken aan de kwaliteit van de eigen organisatie, kan op verschillende manieren worden ingevoerd. Gehanteerde modellen zijn ISO, accreditaties, INK, Balanced Scorecard en benchmarking. De Raad verwijst naar zijn advies *Op eigen kracht* (december 2005). Zie ook bijlage 2 (pag. 30) voor een korte toelichting op de modellen. INK en Balanced Scorecard zijn bij uitstek methodieken die uitgaan van de dynamiek van organisaties en plaats bieden aan verbetering en vernieuwing. Zij sluiten volgens de Raad aan bij de innovatieve ambities die met cultureel ondernemerschap gepaard gaan. INK is een veel beproefd model bij de gemeente Rotterdam. De meeste gemeentelijke diensten, waaronder de dienst voor Kunst en Cultuur, hebben er al mee gewerkt. Instellingen hoeven zich niet met alle technieken vertrouwd te maken. Er zijn keuzes; zij kunnen werken aan hun kwaliteit met instrumenten die bij hun eigen organisatie passen.

## Ondernemerschap van kunstenaars in de praktijk

Hoewel het stimuleren van ondernemerschap bij individuele kunstenaars niet wordt gerekend tot het gemeentelijk cultuurbeleid wil de Raad hier toch op ingaan. Individuele kunstenaars maken immers ook deel uit van het culturele hart van de stad. Er is een aantal mogelijkheden om de zelfstandige positie van kunstenaars te bevorderen: de WWIK<sup>12</sup>, programma's bij de kunstvakopleidingen en, heel simpel, werken in bedrijven en maatschappelijke organisaties.

Met de zogeheten *WWIK* uitkering hebben kunstenaars, mochten zij niet zelfstandig in hun levensonderhoud kunnen voorzien, een basisinkomen, dat op 70% van het bijstandniveau ligt. Zij kunnen een WWIK uitkering aanvragen bij de Sociale Dienst van hun gemeente. Tot 125% van het bijstandniveau mag worden bijverdiend. Elk jaar wordt getoetst of de kunstenaar voldoende initiatieven onderneemt om zijn werk te promoten. Startende kunstenaars kunnen de WWIK gebruiken voor de opbouw van een beroepspraktijk, gevestigde kunstenaars kunnen met deze uitkering een tijdelijke terugval in hun carrière opvangen. Men komt voor maximaal 4 jaar in aanmerking voor een WWIK uitkering.

Uit onderzoek blijkt dat meer dan 90% van de kunstenaars na een WWIK uitkering een zelfstandige positie in de samenleving verwerft, waardoor ze in hun levensonderhoud kunnen voorzien. Hieruit mag de conclusie worden getrokken dat de WWIK een stevige impuls geeft aan het creëren van een rendabele beroepspraktijk voor kunstenaars.

Bij de *hbo kunstvakopleidingen* is tot op heden betrekkelijk weinig aandacht geschonken aan ondernemerschap. Kunstenaars worden opgeleid in een specifieke vakbekwaamheid maar nog weinig voorbereid op hun toekomstige positie als zelfstandige. Dat is op zich merkwaardig. Aan de ene kant zien we aan de top kunstenaars die als ondernemers lucratief aan de weg timmeren en zich als 'merk' profileren (bijvoorbeeld Joep van Lieshout). Daar tegenover staan vele kunstenaars die het talent hiervoor ontberen. De eerste vereiste voor een kunstenaar is dat hij/zij beschikt over talent en artistieke kwaliteit, maar daarnaast zal hij/zij vaardigheden moeten ontwikkelen om werk op de markt te verkopen.

Het is verheugend te constateren dat de kunstvakopleidingen zich de laatste vier jaar meer bewust zijn geworden van de noodzaak het ondernemerschap in de curricula onder te brengen. Zij doen dit vanuit de gedachte dat de kunstenaar gewoon een beroep uitoefent als zelfstandige of in een bedrijf.

Zo startte in 2006 het programma Creative co-makership met drie onderwijspartners: de Hogeschool voor Kunsten Utrecht, ArtEZ en de Willem de Kooning Academie. Het programma had tot doel hulp te bieden aan het kunstvakonderwijs om ondernemerschap op te nemen in de onderwijsprogramma's. Verder beoogt het opleidingen te stimuleren om het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties, de potentiële afnemers van creatief talent, te betrekken bij de ontwikkeling van onderwijsprogramma's. De opleiding zou zo optimaal aansluiten bij de praktijk.

Na vier jaar is een visie ontwikkeld op wat ondernemerschap voor de studenten kan betekenen<sup>13</sup>. Het kunstvakonderwijs is zich meer bewust geworden van de kansen die de beroepspraktijk biedt. Creative co-makership had tot gevolg dat de kennis van de instituten over hoe de confrontatie met

---

<sup>12</sup> Wet Werk en Inkomen Kunstenaars - Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

<sup>13</sup> Eindverslag Creative co-makership, najaar 2009

de praktijk kan worden omgezet in nieuwe didactische modellen, wordt gedeeld. Dit heeft geleid tot concrete acties. Zo heeft de Willem de Kooning Academie in Rotterdam een medewerker benoemd voor ondernemerschapontwikkeling.

In het *mbo kunstvakonderwijs* is sprake van een meer voor de hand liggende relatie tussen de ontwikkeling van het ambacht en ondernemerschapactiviteiten. Naast de ontwikkeling van vaktechnische competenties heeft het mbo ook oog voor de ondernemerskwaliteit van de studenten. Mbo-studenten zijn in het algemeen cognitief minder sterk dan hbo'ers, maar daar staat een grotere zelfredzaamheid tegenover: het vermogen om de eigen broek op te houden.

Bij andere creatieve beroepen in de creatief zakelijke dienstverlening, media en entertainment is de situatie verschillend. Hun werk is inherent meer marktgericht en commercieel denken is hier een basisvoorwaarde. Deze beroepen hebben zonder marktpositie überhaupt geen mogelijkheid te bestaan. Toch is ook hier de behoefte aan programma's voor de ontwikkeling van ondernemerschap groot. Een voorbeeld is de nieuwe tweejarige master Product Design van de Hogeschool Rotterdam. Hierin wordt het onderzoekend ontwerpen en creatief ondernemen (design-entrepeneurschap) als uitgangspunt gekozen<sup>14</sup>.

Hoewel de meeste actieve kunstenaars niet genoeg verdienen om in hun levensonderhoud te voorzien, beschikken zij over voldoende capaciteiten om een positie op de markt te verwerven. De kwaliteiten van kunstenaars zijn breed inzetbaar. Sommige vinden *werk in het bedrijfsleven en bij maatschappelijke organisaties*. Deze zijn er zich steeds meer van bewust dat kunstenaars een bijdrage kunnen leveren aan innovatieve en creatieve processen in de organisatie. Menig acteur vond al emplooi in rollenspellen bij sollicitatiegesprekken of bij zelfconfrontatie-sessies van het management. Maar ook beeldend kunstenaars, musici en dirigenten worden door bedrijven ingeschakeld, omdat hun emotionele en intuïtieve inbreng een inspirerende meerwaarde biedt aan de gebruikelijke rationele zakelijke benadering.

Bedrijven en maatschappelijke organisaties blijken dus steeds meer de rol van de kunst als waarde voor de samenleving te erkennen. Kunstenaars kunnen een belangrijke rol vervullen in het richting geven aan hun maatschappelijke betrokkenheid en de manier waarop ze zich verbonden voelen met de samenleving.

Tot slot wil de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur de aandacht vestigen op het intellectueel eigendom. Het auteursrecht kan op verschillende manieren te gelde worden gemaakt, maar kunstenaars hebben doorgaans weinig mogelijkheden om hun rechten te beheren. De cultuurindustrie neemt hiertoe vaak het heft in handen. Gelukkig is daar de laatste tijd een kentering in gekomen en vinden kunstenaars onder andere via internet creatieve manieren om hun producten te verkopen en de rechten in eigen beheer te houden.

---

<sup>14</sup> Een van de vijf peilers van de opleiding is het design-entrepeneurship. Ontwerpen is ondernemen: de huidige en toekomstige complexiteit van de beroepsuitoefening vraagt ondernemende ontwerpers die hoogwaardige ontwerpcompetenties verbinden met ondernemerszin en strategisch denkvermogen en daardoor ook bekwaam zijn in het vermarkten van producten en diensten. (Inleiding Opleidingsprofiel Professional Master Product Design - mei 2009)

## ADVIES

### Aanbevelingen aan de sector voor cultureel ondernemerschap

#### 1 *Werk inhoudelijk samen met partners*

Instellingen kunnen inhoudelijk veel meer met elkaar samenwerken. Dat kan op disciplinair terrein, maar ook in de vorm van cross-overs.

*Een voorbeeld is Opera Rotterdam. Bij gebrek aan een eigen operavoorziening werken bijna alle grote theaterinstellingen en gezelschappen in de stad op een inhoudelijke en organisatorische basis samen in dit jaarlijkse project. Eigen producties, ingekochte programma's, locatievoorstellingen, wijkevenementen, huisconcerten, operazang door amateurkoren vormen een divers aanbod voor een divers publiek.*

#### 2 *Onderzoek mogelijkheden van schaalvoordeel*

Schaalvoordelen in de economie ontstaan als toename van productie leidt tot lagere gemiddelde kosten. Voor de culturele sector biedt dit interessante perspectieven omdat er meer publiek kan worden bereikt tegen lagere kosten.

In de podiumkunsten kunnen gezelschappen op verschillende manieren schaalvoordelen behalen. Zo kan een productie langer worden gespeeld. Publiek en podia zouden dat graag zien, maar het gebeurt relatief weinig. Nu maken gezelschappen elk jaar een aantal nieuwe voorstellingen waarbij de artistieke ambitie het primaat voert boven publieksbereik. Dat is uit het oogpunt van artistieke ontwikkeling belangrijk en Nederland is daarin ook uniek vergeleken met ons omringende landen. Maar dat neemt niet weg dat succesvolle producties langer gespeeld kunnen worden of in reprise kunnen gaan. Hierdoor wordt meer publiek bereikt en de gemiddelde kosten per voorstelling dalen navenant. Het gezelschap doet zich in artistieke zin niets tekort.

*Een voorbeeld is Onafhankelijk Toneel dat vorig jaar twee producties heeft hernomen van toneelstukken van Edward Albee, waardoor veel meer publiek in de gelegenheid was de voorstellingen te zien.*

Het behalen van bovengenoemd type schaalvoordelen moet beslist niet worden verward met bezuinigen. Bezuinigen leidt tot afslanken, verkleining van productie-eenheden etc. hetgeen in veel gevallen tot kwaliteitsverlies van het aanbod leidt.

Ook bij theaters en musea kunnen schaalvoordelen worden behaald: door toename van het aantal voorstellingen en concerten/tentoonstellingen per jaar en door toename van het aantal bezoekers per activiteit. De verhoging van het aantal activiteiten zal in de kapitaallasten voordelen opleveren, omdat de kosten van de inzet van kapitaal (hardware) per eenheid product/dienst dalen. Maar ook de kosten van het programmeren van gezelschappen/orkesten door theaters en tentoonstellingen door musea (software) zullen dalen als de programma's en tentoonstellingen langer staan. Dit is soms makkelijker gezegd dan gedaan. Musea zijn redelijk flexibel een tentoonstelling bij succes te prolongeren. Voor podia is dit lastiger omdat ze in een seizoen een hele reeks voorstellingen/concerten hebben gepland waar moeilijk van kan worden afgeweken. Podia kunnen wel producties na enige tijd hernemen.

Het boeken van één voorstelling is kostbaar. Van de voorstellingen op de Nederlandse podia blijken 80% one night stands<sup>15</sup>; dit leidt niet tot schaalvoordelen, maar het omgekeerde.

Als een voorstelling een langere periode wordt gespeeld kan het theater kwantumkorting bedingen. Als de Doelen een solist van wereldklasse boekt, kost deze relatief minder bij meer dan één optreden.

Aan deze acties zijn echter ook risico's verbonden. Het gevaar bestaat dat kleine gezelschappen die minder publiek trekken worden verdrongen. Dit gaat ten koste van de diversiteit en kwaliteit van het aanbod. Artistieke en economische aspecten zullen dus goed tegen elkaar moeten worden afgewogen.

Orkesten in Nederland zouden op dit terrein graag meer willen ondernemen, maar zij hebben weinig speelruimte. Dit komt omdat bijna alle musici een vaste aanstelling hebben. Hierdoor is het lastig de markt tegemoet te komen bijvoorbeeld door langer of met musici in meer flexibele bezettingen op locatie te spelen. Met freelance musici zouden orkesten meer mogelijkheden krijgen op de wensen van het publiek in te spelen.

Een ander belangrijk schaalvoordeel wordt behaald bij de toename van het aantal bezoekers per activiteit. Klassieke concerten van het Rotterdams Philharmonisch Orkest in Ahoy, grote publiekstrekkende tentoonstellingen in de Kunsthal, het zijn voorbeelden die naast hogere opbrengsten een schaalvoordeel opleveren in de kosten. Uiteraard betekenen meer bezoekers een grotere slijtage van gebouwen en meer inzet van personeel, maar per saldo levert het in combinatie met een slim prijsbeleid extra inkomsten op. Het gevaar van deze schaalvoordelen is dat ze ook hier kunnen leiden tot een vervlakking van het aanbod.

### *3 Leer van het ondernemerschap van collega's in de profitsector*

Gezelschappen kunnen leren van de werkwijze van vrije producenten. Weliswaar nemen vrije producenten als private marktpartij in het begin van een project een financieel risico; daar staat tegenover dat ze bij succesvolle producties de investeringen terug verdienen en zelfs winst boeken. Hier ziet de Raad een wezenlijk verschil met de werkwijze van de gesubsidieerde gezelschappen. Deze zijn voor het grootste deel afhankelijk van de eisen die de overheid stelt in planning & control cycli en prestatieafspraken met betrekking tot de kwaliteit, de bedrijfsvoering e.d.. Als de overheid de komende jaren hogere eisen gaat stellen aan publieksbereik, bedrijfsvoering en ondernemerschap mag worden verwacht dat de instellingen de kans krijgen zich meer dan voorheen als marktpartij te ontwikkelen.

Een andere groep waar culturele instellingen en kunstenaars veel van kunnen leren en cross-overs mee kunnen aangaan, zijn de creatieve ondernemers en bedrijven. Zij kennen het klappen van de zweep van bedrijfsplanning, door Giep Hagoort ook wel intrapreneurship genoemd. Hoe regel je de financiering? Hoe werk je aan je marktpositie? Hoe benader je klanten? De ondernemers en bedrijven in deze bedrijfstak bouwen aan een beroepspraktijk. De wijze waarop zij werken kan culturele ondernemers in de gesubsidieerde cultuursector tot voorbeeld strekken.

### *4 Bundel de krachten in marketing*

De grotere culturele instellingen zouden zich op landelijk niveau veel beter kunnen profileren door met vergelijkbare instellingen in andere grote steden

---

<sup>15</sup> Economie van het theater - proefschrift Cees Langeveld, 2006

afspraken te maken op het gebied van gezamenlijke marketing. Op dit moment is die marketing te lokaal en versnipperd. Uiteraard kan het publiek kennis nemen van lokale ladders en recensies over lopende producties en tentoonstellingen in de media en soms worden advertenties geplaatst voor bijzondere projecten. Maar er kan veel meer publiek voor het aanbod worden geïnteresseerd als de marketinginspanningen en -budgetten worden gebundeld.

*Een voorbeeld is 'Topstukken'. Elk seizoen selecteren tien grote Nederlandse schouwburgen en toonaangevende gezelschappen vier bijzondere toneelproducties onder deze naam. De gekozen stukken springen eruit vanwege diepgang, maatschappelijke relevantie en artistieke kwaliteit. Ze worden gemaakt en gespeeld door vooraanstaande regisseurs en topacteurs.*

Het landelijk Bureau Promotie Podiumkunsten stimuleert voorts het theaterbezoek door collectieve marketing en het toekennen van prijzen. Publiciteitscampagnes, die zich qua effect kunnen meten met die van grote producenten op het gebied van entertainment, zijn echter nog weinig beproefd bij de gesubsidieerde podiumkunsten.

Meer samenwerking met andere steden past ook in een tijd waarin mensen steeds mobieler worden en de geografische afstand tussen de steden er steeds minder toe doet. De publieke belangstelling voor de musea baart in dit verband relatief minder zorgen dan die voor de podiumkunsten. Met vooral grote vernieuwende theaterproducties (opera, muziek, theater en dans) zou Rotterdam zich op dit terrein landelijk veel meer kunnen profileren.

*Een uitstekend gezamenlijk marketinginstrument voor de musea is de museumkaart. Deze biedt gratis toegang tot meer dan 400 musea in het hele land. De prijs van de kaart is laag en de kaarthouder krijgt vier maal per jaar een informatief magazine.*

##### *5 Innovaties in de benadering van doelgroepen*

Instellingen zouden in hun marketingstrategie meer rekening kunnen houden met de bijzondere wensen van doelgroepen, waarbij opleidingsniveau, diversiteit en leeftijdopbouw onderscheidende kenmerken zijn. Lange tijd was het cultuuraanbod voorbehouden aan de wat oudere, witte, hoogopgeleide Rotterdammers, maar daar is het afgelopen decennium gelukkig al het een en ander in veranderd. Culturele instellingen programmeren meer en meer ook voor andere doelgroepen waaronder jongeren en mensen met andere 'roots'. Ook in de marketing raakt deze benadering steeds meer in zwang.

*Theater Zuidplein is voor de Raad een toonaangevend voorbeeld van uitgekiende programmering en marketing, gericht op de bewoners van Rotterdam Zuid. Het theater toont een grote gastvrijheid, heeft een uitstekende klantenbenadering en verdiept zich in de wensen van het potentiële publiek, zonder afbreuk te doen aan het artistieke gehalte van het aanbod. Voor verschillende publieken programmeert het theater een divers aanbod. Ook werkt het met het Rotterdams Wijktheater, het 'huisgezelschap' van Theater Zuidplein samen in de productie van voorstellingen, waarin bewoners op een interactieve manier worden betrokken.*

De Raad noemt in dit verband nog een ander voorbeeld uit de profitsector.

*Nederlandse commerciële bioscoopketens zoeken nieuwe concepten om nieuw publiek te trekken. Ze organiseren 'events' en 'specials', van Turkse en Bollywoodfilms tot seniorenmiddagen en 'ladies nights', van live per sateliet overgestraalde opera's tot meidenmiddagen<sup>16</sup>. Naast de reguliere filmvertoningen timmeren de bioscopen dus aan de weg door de niches in de markt op te zoeken en zo een groter en meer divers publiek te interesseren voor hun (nieuwe) aanbod. Zo'n ondernemende zoektocht naar maatwerk zou culturele instellingen interessante perspectieven kunnen bieden.*

#### *6 Werk samen met private partijen*

Samenwerking met private partijen is in de culturele sector niet echt bon ton. Maar de samenleving verandert. Zo is het bedrijfsleven steeds meer op zoek naar betekenisgeving. Bedrijven zijn zich in toenemende mate bewust van hun maatschappelijke rol in de samenleving en willen een constructieve bijdrage leveren aan het sociale en culturele leefklimaat in de stad. Culturele instellingen kunnen hierop inhaken.

*Een geslaagd voorbeeld van goede samenwerking met private partners is de Doelen. Het concert- en congresgebouw heeft de afgelopen jaren met substantiële ondersteuning van het bedrijfsleven extra zaalruimte gecreëerd en de concertzalen gerenoveerd.*

Stel, een culturele instelling wil een nieuw gebouw betrekken. Dit kan een win/win situatie opleveren als de commerciële marktpartij en de culturele instelling met elkaar in een inhoudelijke, gelijkwaardige en constructieve dialoog treden. In een informele setting kunnen inhoudelijke keuzes, ambities, de motieven waarom de culturele instelling graag juist die plek wil en het belang dat de marktpartij hierbij heeft, worden uitgewisseld. Culturele instellingen kunnen voor bedrijven een interessante partner zijn want met een culturele instelling in het pand kan de marktpartij zijn maatschappelijke betrokkenheid afficheren.

*Een ander sprekend voorbeeld van samenwerking met private partijen is die van het Nederlands Fotomuseum met Hewlett Packard (printmachines). Het museum stelt een deel van zijn fotocollectie digitaal beschikbaar, zodat klanten van de Hema en andere bedrijven die digitale albums printen daar profijt van hebben. Door de opname van dit materiaal in fotoalbums bereikt het fotografisch erfgoed een veel groter publiek. Het is een slimme manier om jonge generaties in aanraking te brengen met cultureel kapitaal. Op deze manier wordt voor dit erfgoed ook iets betaald.*

#### *7 Stel heldere normen voor toezicht en verantwoording*

Raden van Toezicht moeten garant staan voor de continuïteit van een organisatie. De schoen wrikt vaak bij het toezicht van instellingen. Veel instellingen doen het goed, maar soms is er sprake van falend management, waarbij niet tijdig en/of adequaat wordt ingegrepen door de Raad van Toezicht of bestuur. Er ontstaan financiële tekorten die uiteindelijk uit het schaarse subsidiebudget van de gemeente noodgedwongen moeten worden aangevuld. Dergelijke problemen zullen bij de wortel moeten worden aangepakt. Dit betekent dat Raden van Toezicht en besturen berekend moeten zijn voor hun taak en dat zij aansprakelijk moeten kunnen worden gesteld bij falend beleid. Bij besturen van stichtingen is dit al het geval. De

---

<sup>16</sup> Artikel 'Revolutie in de bioscoop. Film wordt evenement. Met 'jouw soort mensen' samen iets beleven. Een winstgevende zaak' Coen van Zwol - NRC Handelsblad, 13 april 2010

leden van besturen zijn hoofdelijk aansprakelijk; bij Raden van Toezicht is dit echter (nog) niet het geval. Maar gezien de landelijke ontwikkelingen rond Raden van Toezicht in de zorg komt daar verandering in. Falend management bij een paar grote zorginstellingen heeft ertoe geleid dat de bestuurders én de leden van de Raden van Toezicht straks hoofdelijk aansprakelijk worden gesteld.

Daarnaast is er een nieuw wetsontwerp in de maak. Hiermee heeft de bewindspersoon in geval van wanbeleid de mogelijkheid direct in te grijpen.

De gemeente moet nu volstaan met de code Cultural Governance<sup>17</sup>. Die is echter te weinig toereikend om geschetste problemen als wanbeleid het hoofd te bieden. De gemeente kan de code aanscherpen en het vrijblijvend karakter ervan omvormen tot meer verplichtend.

### *8 Ontwikkel een nieuw profiel voor leiderschap*

Voor de directie van instellingen in de culturele infrastructuur<sup>18</sup> zou een nieuw profiel kunnen worden geschetst dat meer tegemoet komt aan de condities van goed cultureel ondernemerschap. De vraag is dan welke criteria moeten gelden. Is dat de goede naam van iemand in de kunstwereld, of zijn het zijn/haar ondernemerskwaliteiten? Gaat het om het kunnen maken van spraakmakende tentoonstellingen, die reuring teweegbrengen in het artistieke discours, of gaat het om geschikte kwaliteiten om complexe organisaties aan te sturen? Worden talent, deskundigheid en ervaring van het personeel effectief ingezet? Zijn er voldoende leer- en doorstromingsmogelijkheden voor het personeel? Wordt er op strategisch niveau goed gecommuniceerd met de stakeholders?

Nu de organisaties zijn verzelfstandigd heeft niet alleen de bedrijfsvoering in de eigen organisatie een hogere prioriteit gekregen, maar zou ook de missie opnieuw tegen het licht kunnen worden gehouden. De Raden van Toezicht zijn hiervoor een belangrijke counterpart van de bestuurders.

### *9 Kies de meest adequate rechtspersoon*

In de culturele sector hebben de meeste organisaties een *stichting* als rechtspersoon behoudens de sector vrijetijdskunst waar Rotterdammers, die in collectief verband kunst beoefenen, de *vereniging* als rechtsvorm prefereren. De stichting kent geen leden en wordt opgericht om met een bepaald vermogen een in de statuten vermeld doel te realiseren. Voor de aanvraag van subsidies is rechtspersoonlijkheid vereist.

Binnenkort wordt door het Rijk een nieuwe rechtsvorm gelanceerd voor organisaties in de semi-publieke sector, de *maatschappelijke onderneming*. Naast een bestuur kent de maatschappelijke onderneming een Raad van Toezicht en een vertegenwoordiging van belanghebbenden. Er is sprake van een evenwichtige combinatie van verticale verantwoording aan de overheid en horizontale verantwoording aan belanghebbenden in de samenleving. Voor maatschappelijke ondernemingen komt er een bindende vorm van zelfregulering in ruil voor het meer op de achtergrond treden van de overheid. De zelfregulering heeft betrekking op de wijze waarop de organisaties kwaliteit, doelmatigheid en toegankelijkheid borgen en de wijze

---

<sup>17</sup> Onder cultural governance wordt verstaan: goed, verantwoord en transparant bestuur en toezicht in de culturele sector. De Code Cultural Governance is een landelijke norm die niet alleen aanbevelingen bevat t.o.v. cultural governance, maar ook aanbevelingen die zijn toegespitst op de drie besturingsmodellen die het meest voorkomen bij instellingen in de culturele sector: het raad van toezicht model, het bestuur+directie model, en het bestuurmodel. ([www.culturalgovernance.nl](http://www.culturalgovernance.nl))

<sup>18</sup> Hiertoe rekent de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur de verzelfstandigde musea en podia, als ook het Rotterdams Philharmonisch, Centrum Beeldende Kunst, SKVR en Jeugdtheater Hofplein.



waarop zij zelf een oordeel geven over de resultaten en de acties die vervolgens worden ondernomen ter correctie en verbetering.

Instellingen die zouden kiezen voor de maatschappelijke onderneming kunnen onder bepaalde voorwaarden privaat kapitaal aantrekken. De investeerders kunnen als aandeelhouders de koers van de onderneming echter niet beïnvloeden. Die wordt immers ingegeven door het maatschappelijk belang en niet door private belangen. Investeerders kunnen wel aanspraak maken op een aandeel in de winst.

Naast de klant en de subsidiërende overheid draagt nieuw privaat kapitaal bij aan de versterking van de financiële basis van de instellingen.

De Raad vindt dat de maatschappelijke onderneming een adequate rechtsvorm zou kunnen zijn voor de instellingen in de basisinfrastructuur. Het zijn allen grote, professioneel geleide organisaties, waar de financiële belangen zijn toegenomen als ook de eisen en verwachtingen die de maatschappij aan hun dienstverlening stelt. De nieuwe rechtsvorm voorziet in een structuur die recht doet aan de huidige positie en professionaliteit.

### **Aanbevelingen aan de gemeente om cultureel ondernemerschap te stimuleren**

De Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur adviseert het College de volgende maatregelen te overwegen. Ze kunnen worden uitgevoerd zonder dat er extra beslag hoeft te worden gelegd op het bestaande cultuurbudget.

*1 Gebruik het rijksbeleid als aanzet voor nieuw gemeentelijk beleid*  
Het landelijk beleid inzake cultureel ondernemerschap is de afgelopen twee jaar tot stand gekomen in nauwe samenspraak met instellingen die deel uitmaken van de landelijke culturele basisinfrastructuur. Het is erop gericht het maatschappelijk draagvlak van de instellingen te versterken door een toename van de eigen inkomsten, zij krijgen hierdoor meer armslag hun werk te doen.

De gedeelde ambitie van de minister en het veld is, naast het verbreden van de financiële basis van de sector, het vergroten van de publieke waardering voor cultuur.

Daartoe worden vier instrumenten ingezet: een eigen inkomstennorm, de integrale beoordeling van artistieke kwaliteit in samenhang met ondernemerschap, een matchingregeling en een ontwikkelingsregeling (zie bijlage 1).

In het overleg met de vier grote steden en de VNG (Vereniging van Nederlandse Gemeenten) is vastgesteld dat het versterken van ondernemerschap in de culturele sector een gedeeld doel is.

De Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur ziet in het landelijk beleid voor het Rotterdamse gemeentebestuur aanleiding eigen beleid te ontwikkelen op het terrein van cultureel ondernemerschap. Rotterdam herbergt een aantal instellingen die ook rijkssubsidie ontvangen zoals het Rotterdams Philharmonisch, de stadgezelschappen ro theater en Scapino en het Nederlands Fotomuseum. Deze zijn onderhevig aan het landelijk beleid en kunnen gebruik maken van de landelijke regelingen op het gebied van cultureel ondernemerschap. Voor de Rotterdamse culturele basisinfrastructuur kan de gemeente een soortgelijk beleid ontwikkelen, geïnspireerd door landelijke maatregelen, maar gebaseerd op de Rotterdamse situatie. Voor dit beleid geldt wel dat dit de grootste

slagingskans heeft als het in samenspraak met de instellingen wordt uitgewerkt.

## *2 Geef cultureel ondernemerschap en autonomie een belangrijke plaats in de monitor en integrale toetsing van instellingen*

Evenals het rijk streeft de gemeente Rotterdam naar een meer integrale beoordeling van de beleidsplannen van instellingen voor de komende cultuurplanperiode. De artistieke beoordeling door de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur behoudt het primaat, maar deze wordt straks ingebed in een beleidsrijke *monitor* van de dienst Kunst en Cultuur. De dienst wil benchmark- en ontwikkelingsgegevens betrekken bij het volgen van instellingen. In een meer beleidsrijke sturing worden straks naast kwantitatieve ook kwalitatieve gegevens betrokken. De gemeente wil de instellingen volgen op de volgende cultuuroverstijgende thema's: publieksontwikkeling, educatie, aanpalende beleidsterreinen, bedrijfsvoering en product/programma-ontwikkeling.

De Raad is positief over deze voornemens omdat in een brede integrale aanpak de culturele instellingen beter met elkaar kunnen worden vergeleken. In de eerste plaats kunnen instellingen hun eigen positie spiegelen aan die van anderen. Bij de ontwikkeling van benchmarks voor Rotterdam zijn overigens internationale vergelijkingen met andere steden extra interessant. Een ander voordeel van de integrale aanpak is dat financiële en zakelijke problemen in de sector snel worden gesignaleerd, zodat deze op tijd en adequaat kunnen worden aangepakt. Als de dienst Kunst en Cultuur al deze gegevens bundelt in een databank kan op een effectieve manier beleid worden ontwikkeld voor de culturele sector.

De politieke sturing door de gemeente zou volgens de Raad moeten worden beperkt. De bureaucrativering die hiervan het gevolg is wordt teruggedrongen en de speelruimte van instellingen navenant vergroot. Als de gemeente het cultureel ondernemerschap wil bevorderen, is minder sturing een eerste vereiste.

Voor de instituten die deel uitmaken van de Rotterdamse culturele basisinfrastructuur pleit de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur voor een nieuwe vorm van toetsing, de *visitatie*. Visiteren sluit aan bij de toegenomen zelfsturing van instellingen. De organisaties evalueren zichzelf en stellen verbeterplannen op. Dit proces stimuleert hen bij de bevordering van hun ondernemerschap. Tijdens een *visitatie* wordt de zelfevaluatie van een instelling beoordeeld door een externe commissie. De Raad gaat uitvoerig op dit onderwerp in in een advies dat najaar 2010 verschijnt.

Uiteindelijk zou de gemeente bij de inrichtingseisen voor het aanvragen van structurele subsidie de *autonomie* van de instellingen centraal moeten stellen.

De Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur adviseert het toetsingscriterium 'bedrijfsvoering' te vervangen door 'cultureel ondernemerschap'. Volgens het model van Hagoort zou de inzet op dit thema per instelling kunnen worden gemeten aan de hand van de drie kenmerken 'richtinggevende culturele missie', 'waardevalorisatie' (in hoeverre genereert een instelling naast de culturele waarde ook sociale en/of economische waarden) en 'zorg voor de infrastructuur' (bedrijfsvoering). In dit verband verdient het aanbeveling bij de beoordeling van aanvragen ook mensen uit het bedrijfsleven te betrekken.

### *3 Verminder de administratieve lastendruk*

Instellingen moeten steeds meer gegevens aanleveren. Tegelijkertijd wordt van hen verwacht dat zij innovatief zijn en werken aan de kwaliteit van hun organisatie. Voorts moeten ze meer eigen inkomsten verwerven, antwoord geven op gemeentelijke beleidsprioriteiten én op zoek gaan naar schaalvoordelen, samenwerking en synergie. Al die verwachtingen en uitdagingen vereisen grotere ruimte om te kunnen manoeuvreren, meer vrijheid om te kunnen ondernemen. Dat is ook de strekking van het betoog van Paul Kuypers waaraan de Raad reeds eerder refereerde. De toenemende sturingsdrang en regelgeving van de overheid zal aanmerkelijk moeten verminderen wil het cultureel ondernemerschap een kans van slagen hebben. De gemeente moet de sector de komende jaren dus meer bewegingsvrijheid en vertrouwen gunnen.

### *4 Stimuleer innovaties*

Culturele instellingen die in hun organisatie willen innoveren, kunnen door de gemeente hiertoe worden aangemoedigd. Het gaat hier om innovaties op het terrein van missieontwikkeling (coaching en begeleiding), innovaties na zelfevaluatie, innovatieve vormen van marketing, samenwerking, innoveren door gebruikmaking van nieuwe technologie etc.. Investeren in nieuwe werkwijzen betekent investeren in een toekomst met sterkere culturele organisaties. In het begin kost het iets, maar uiteindelijk levert het meer op. Als innovaties aanslaan kan de hele sector hiervan leren en profiteren. De gemeente zou een budget kunnen reserveren om organisaties in staat te stellen te innoveren. Coaching en begeleiding kan zij delegeren aan uitvoeringsorganisaties die deskundig zijn op dit terrein. De Raad juicht het toe als voor het stimuleren van innovaties in de cultuursector meer plaats wordt gereserveerd in het Uitvoeringsprogramma Creatieve Economie. De cultuursector is immers een van de drie pijlers van de creatieve economie. De sector zou daartoe zelf actie kunnen ondernemen.

Bij grote instellingen die letterlijk dreigen vast te lopen en daardoor, hoe graag ze ook willen, nauwelijks in staat zijn te innoveren kan de gemeente proberen de aanpassing in de cao's te bespoedigen. Concreet gaat het om de cao's bij musea en cultuureducatie-instellingen. Hier moet structureel orde op zaken worden gesteld.

### *5 Koester cultuurmerken*

Sommige toonaangevende culturele instellingen en festivals in Nederland hebben zich ontwikkeld tot ware cultuurmerken. Zij hebben een stevige reputatie opgebouwd en genereren een aanzienlijke economische waarde voor hun omgeving. Aan de wieg van deze instellingen en festivals stonden culturele ondernemers bij uitstek. Door een uitgekende marketingstrategie hebben zij hun organisatie op de kaart gezet. Door middel van marktonderzoek<sup>19</sup> zijn de kosten en baten van Nederlandse festivals geanalyseerd en berekend wat de waarde van de toekomstige edities is. Uit het onderzoek blijkt dat het North Sea Jazz Festival het sterkste festivalmerk van het land is. Uit een ander op Rotterdam toegespitst cultureel merkenonderzoek<sup>20</sup> blijkt dat de Wereldhavendagen als cultuurmerk nummer 1 uit de bus komt. Maar ook het North Sea Jazz Festival, het International Film Festival Rotterdam en de Parade zijn bij Rotterdammers bekend.

---

<sup>19</sup> Cultureel merkenonderzoek, Hendrik Beerda Brand Consultancy, sedert 2006

<sup>20</sup> Cultureel merkenonderzoek Rotterdam, Hendrik Beerda Brand Consultancy, 2007

Instellingen en festivals die zich tot cultuurmerken hebben ontwikkeld, moeten door de gemeente worden gekoesterd en geprezen. De instellingen hebben door een langdurige waardering van het publiek een reputatie opgebouwd die bijdraagt aan de economie én de identiteit van de stad.

#### *6 Stel een Prijs voor cultureel ondernemerschap in*

De gemeente zou een prijs kunnen instellen voor de beste culturele ondernemer in de stad. De criteria van Giep Hagoort kunnen fungeren als leidraad voor de beoordelingscommissie.

#### *7 Overweeg een eigen inkomstennorm*

De gemeente zou conform het rijk een norm voor de eigen inkomsten van instellingen kunnen vaststellen. De landelijke normen kunnen daarbij als richtsnoer dienen. Van het effect van zo'n norm is de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur echter niet op voorhand overtuigd. De instellingen zullen door de eigen inkomstennorm andere financieringsbronnen aanboren om hun exploitatie op peil te houden, maar daaraan is ook een risico verbonden. Het gevaar is namelijk dat zij hun aanbod aanpassen om de nieuwe inkomstennorm te halen, dus goedkoper gaan produceren of meer 'veilig' programmeren. In dit geval schiet de regeling haar doel voorbij, omdat de norm leidt tot 'inlevering' op de artistieke missie. Als de norm instellingen aanzet tot het verwerven van extra eigen inkomsten door cross-overs aan te gaan, door samen te werken met partners uit andere domeinen en/of bedrijfsleven, kan hij als beleidsinstrument interessant zijn.

Budgetfinanciering door de gemeente is in dit verband van eminent belang. De gemeente heeft dit instrument een tijdje geleden ingevoerd om instellingen te stimuleren extra eigen inkomsten te verwerven en reserve op te bouwen. Met name voor de grotere instellingen waaronder de verzelfstandigde diensten was dit aantrekkelijk. Hierdoor kon de financiële positie worden versterkt waardoor soms risico's kunnen worden genomen, iets dat gewoon hoort bij het kunstbedrijf. Net zoals het in het bedrijfsleven gebruikelijk is dat er budgetten worden gegenereerd voor research & development om de vraag van de klant te onderzoeken, willen culturele instellingen reserves opbouwen om artistiek en bedrijfsmatig te kunnen innoveren.

De realiteit is helaas dat de instellingen de afgelopen jaren nauwelijks in staat waren een eigen vermogen op te bouwen, onder andere omdat loon- en prijsstijgingen door de gemeente een aantal jaren niet zijn doorberekend in de subsidie. Dit betekent dat budgetfinanciering tot op heden nog weinig resultaat heeft gehad.

#### *8 Bevorder het mecenaat*

De gemeente kan met een *matchingregeling* instellingen stimuleren extra inkomsten te verwerven door schenkingen te matchen met eenzelfde bedrag. Zo'n regeling vergroot de slagingskans van kunstenaars en instellingen in hun zoektocht naar particulier geld. De ervaring leert dat particuliere gevers over de brug komen als de gemeente bijdraagt in een project. Het moet wel gaan om een concreet aanbod dat interessant is voor deze nieuwe marktpartij om in te investeren. De matchingregeling zou volgens de Raad alleen moeten worden toegepast bij 'nieuwe' extra eigen bijdragen van particulieren en bedrijven, dus niet in geval van bijdragen van traditionele fondsen die men via de gebruikelijke weg kan aanvragen.

Daarnaast kan de gemeente vanuit de eigen ondernemende blik de 'civil society' een steuntje in de rug geven. Dat kan bijvoorbeeld door het faciliteren van fondsvorming.

Zo ziet de Raad kansen voor een op te richten *gemeenschapsfonds*. Dit fonds richt zich op bevordering van de gemeenschapszin in de samenleving. 'Gemeenschapsfondsen' hebben de laatste tien jaar in landen als de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk (community foundations) en Duitsland een hoge vlucht genomen. Zij stimuleren initiatieven op (lokaal) gemeenschapsniveau en worden gevoed vanuit van een coöperatief deelnemersbestand van private partijen, instellingen en de overheid. In het buitenland blijken private partners zeer geïnteresseerd te zijn in deelname in zo'n gemeenschapsfonds. Kennelijk neemt de betrokkenheid met de directe lokale samenleving toe in weerwil, of misschien wel dankzij de kosmopolitische ontwikkeling van de maatschappij. Naast wereldwijde netwerken ontstaat weer behoefte aan niches en netwerken op lokaal niveau. Woningcorporaties zouden voor zo'n gemeenschapsfonds een interessante partner kunnen zijn gezien hun betrokkenheid met de directe leefomgeving van wijkbewoners. Het gemeenschapsfonds is geworteld in de samenleving en wordt beheerd door de participanten, conform het motto 'Wie betaalt bepaalt'.

De Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur pleit ervoor dat dit fonds als het er eenmaal is de coaching en begeleiding ondersteunt, die nodig is om het cultureel ondernemerschap bij kleine initiatieven en instellingen te stimuleren.

Een derde mogelijkheid voor de gemeente om particulieren en bedrijven te stimuleren meer te doneren voor en te investeren in kunst en cultuur is het *fiscale voordeel*. De gemeente kan de culturele instellingen wijzen op het nut van de ANBI status. Hiermee kunnen zij giften belastingvrij ontvangen. Het is opvallend dat menig instelling hier nog niet van op de hoogte is, terwijl wel van hen mag worden verwacht dat zij dit weten en er hun voordeel mee doen.

#### *9 Organiseer leermomenten*

In overleg met de sector kan de gemeente in samenwerking met de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur debatten en kennisbijeenkomsten organiseren. Naar analogie van de taken van de Raad op het gebied van kwaliteitszorg, informeren en stimuleren, zou de sector vertrouwd moeten worden gemaakt met de kansen die cultureel ondernemerschap biedt door ervaringen uit te wisselen en deskundigen in het werk te betrekken.

## *Bijlage 1 Toelichting op het landelijke beleid op het gebied van cultureel ondernemerschap*

### *Cultuurprofijt*

Begin 2009 hebben de brancheverenigingen en platforms uit de cultuur- en erfgoedsector samen met medewerkers van het Ministerie van OCW intensief overleg gevoerd om te bezien hoe culturele instellingen kunnen worden gestimuleerd het eigen verdienvermogen te benutten en te ontwikkelen. Deze stap is het gevolg van het beleid van de minister dat hij baseerde op het advies van de Commissie Cultuurprofijt.<sup>21</sup> De kerngedachte in dit beleid is dat het maatschappelijk draagvlak van instellingen wordt versterkt wanneer de eigen inkomsten toenemen. Hierdoor krijgen zij meer armslag om activiteiten uit te voeren.

De gedeelde ambitie van de culturele sector en de minister is het verbreden van de financiële basis in de sector en het vergroten van de publieke waardering voor cultuur.

In het landelijk beleid staan hiertoe vier maatregelen centraal:

- 1 eigen inkomstennormen
- 2 integrale beoordeling van artistieke kwaliteit in samenhang met ondernemerschap
- 3 matchingregeling
- 4 ontwikkelingsregeling

1 In juni 2009 bracht het bovengenoemd overleg een advies uit over eigen inkomsten<sup>22</sup>. De *eigen inkomstennorm* bestaat uit twee elementen: een minimumnorm en een groeinnorm en is bedoeld voor de cultuurproducerende instellingen in de basisinfrastructuur. De normen worden gerelateerd aan het totaal van structurele subsidies van gemeenten, provincies en rijksoverheid en zijn per januari 2010 ingegaan. In de huidige cultuurplanperiode krijgen de instellingen de kans te wennen aan de nieuwe norm. In de periode 2013-2016 zal hij daadwerkelijk worden toegepast. Eigen inkomsten zijn alle inkomsten die niet door of namens overheden zijn verstrekt en derhalve de uitdrukking zijn van ondernemerschap.<sup>23</sup>

De *minimumnorm* is het percentage van de overheidssubsidie dat instellingen minimaal aan eigen inkomsten verwerven. Deze is vastgesteld op 17,5%. De *groeinnorm* bedraagt 4% en moet in vier jaar worden bereikt (2013-2016), dat betekent dus 1% van de totale structurele subsidie per jaar extra. Instellingen die meer dan 30% eigen inkomsten hebben, worden van de groeinnorm vrijgesteld. Een vergelijking van de subsidiedekking in de culturele sector bij verschillende landen leert dat het gemiddeld aandeel van subsidies in de inkomsten in Nederland in de meeste gevallen meer dan 70% bedraagt. Ter vergelijking: in het Verenigd Koninkrijk is dit circa 40% en in Vlaanderen 60%. Het voornemen de eigen inkomstennorm te verhogen komt dus niet uit de lucht vallen.

2 In 2012 zal een *integrale beoordeling* plaatsvinden van de beleidsplannen voor de periode 2013-2016. Dat betekent dat de artistieke kwaliteit in samenhang met de kwaliteit van het ondernemerschap wordt beoordeeld. De beoordeling van de prestaties van een instelling vindt plaats tegen de achtergrond van de prestaties van andere instellingen in de sector. Instellingen zullen zich moeten inspannen om aan de eigen inkomstennorm te voldoen; het niet behalen heeft pas consequenties in de periode 2013-2016.

---

<sup>21</sup> Brief aan de Tweede Kamer van 10 juni 2008 over Rapport Commissie Cultuurprofijt 'Meer draagvlak voor cultuur'

<sup>22</sup> Advies aan de minister van OCW 'Eigen inkomstennormen voor de cultuurproducerende instellingen in de basisinfrastructuur'

<sup>23</sup> Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2009-2012, Ministerie van OCW

De minister maakt bij de culturele basisinfrastructuur een onderscheid tussen de instellingen die kunnen rekenen op een langjarig subsidieperspectief<sup>24</sup> en de instellingen die op basis van een ministeriële regeling voor een periode van vier jaar worden gesubsidieerd. Dit onderscheid is van belang, omdat de eerste groep zal worden geïntegreerd en de tweede beoordeeld door de Raad voor Cultuur. In beide gevallen zal het ondernemerschap op een of andere wijze worden geïntegreerd in de toetsing. Kenmerkend voor de visitatiesystematiek is dat de instellingen zichzelf evalueren, analyseren en verbeterplannen kunnen opstellen en dat helpt hen bij de vergroting van het verdienvermogen.

3 Met de *matchingregeling* wil de minister bereiken dat extra verdiende eigen inkomsten worden aangevuld met eenzelfde bedrag. Hiervoor is jaarlijks 10 miljoen euro gereserveerd. Het te matchen bedrag wordt jaarlijks vastgesteld ten opzichte van een nulmeting en in het daarop volgende jaar toegekend.

4 Daarnaast wil de minister het ondernemerschap in de culturele sector versterken met de zogeheten *ontwikkelingsregeling*. Hiervoor is 3 miljoen euro per jaar gereserveerd. Het kan gaan om deskundigheidsbevordering en coaching van instellingen over onderwerpen als marketing, mecenaat, sponsoring en bedrijfsvoering. Maar ook samenwerkingsprojecten binnen en buiten de cultuursector, innovatieve marketing en publiciteit en marktverruiming kunnen met deze regeling worden gestimuleerd.

Naast de vier genoemde maatregelen werkt het Ministerie ook andere aanbevelingen van de Commissie Cultuurprofijt uit, met name daar waar het gaat over subsidievoorwaarden rond reservevorming, fiscale mogelijkheden voor donaties en samenwerking met omroepen.

#### *Waarde van creatie*

Naast de beleidsbrief over cultuurprofijt is er een ander rijksdocument dat het startschot is voor nieuwe ontwikkelingen in de creatieve industrie en waarin ook aandacht is voor ondernemerschap. Dit is de brief 'Waarde van creatie'<sup>25</sup>. Voor alle duidelijkheid, tot de creatieve industrie behoren volgens het kabinet de kunsten, media en entertainment en de creatieve zakelijke dienstverlening.

Het kabinet beschrijft in deze brief de ambitie om de creatieve industrie te helpen sterker te worden vanuit de notie dat deze waarde toevoegt aan de cultuur, de economie en de maatschappij. In de brief wordt voor de creatieve industrie een beleidsprogramma 2009-2013 onthuld als een vervolgimpuls op wat in de vorige jaren al is ondernomen. De minister onderscheidt een hele reeks acties, waarvan de Raad er een paar uitlicht, die het cultureel ondernemerschap in de kunstensector in het bijzonder - het onderwerp van dit advies - raken.

Maatregelen die het ondernemerschap in de creatieve sectoren stimuleren:

- Het ondernemersklimaat voor zzp-ers<sup>26</sup> moet worden verbeterd. Een aantal hinderlijke regels moet worden aangepakt. Onbedoelde drempels voor zzp-ers worden in een nieuwe aanbestedingswet verlaagd, zodat zij bij geschiktheid kunnen concurreren met andere aanbieders. Verder verleent Kunstenaars&CO<sup>27</sup> ondersteuning aan kunstenaars voor het opbouwen van een rendabele beroepspraktijk.

<sup>24</sup> Musea, symfonieorkesten, vier dans- en operagezelschappen en de sectorinstituten

<sup>25</sup> 'Waarde van creatie - brief cultuur en economie 2009' Ministerie van Economische zaken, Ministerie van OCW, september 2009

<sup>26</sup> Zzp= zelfstandigen zonder personeel

<sup>27</sup> Kunstenaars&CO en Kunst & Zaken zijn per 1 mei 2010 gefuseerd en gaan verder onder de naam Stichting Cultuur & Ondernemen

- Het kabinet stelt in 2010 een onderzoek in naar de administratieve last die de creatieve industrie ondervindt.
- De regionale Kamers van Koophandel krijgen creatieve industrie als speciaal aandachtsgebied.
- Leiderschapskwaliteiten van aankomend talent in de cultuursector dienen te worden ontwikkeld. Hiervoor komt een programma, dat zich richt op high potentials. Het programma heeft een internationale dimensie en is geënt op dergelijke programma's in het Verenigd Koninkrijk.
- Voornemens die ook zijn beschreven in de brief van de minister van OCW over Cultuurprofijs, zoals de eigen inkomstennormen voor gesubsidieerde instellingen en de innovatieregeling.

Maatregelen die de toegang tot kapitaal verbeteren:

- Met een mecenaatregeling wil het kabinet het belangeloos schenken aan kunst en cultuur bevorderen. Dit programma wordt uitgevoerd door Kunst & Zaken.
- De Regeling Cultuurprojecten ging in 2006 van kracht en beoogt particulieren aan te moedigen om via cultuurfondsen te beleggen in culturele projecten. Deze regeling is een succes gezien de enorme groei van Fondsen op naam.



## *Bijlage 2 Toelichting op veelgebruikte modellen en systemen van kwaliteitszorg*

Er zijn kwaliteitssystemen waarin de *borging van een kwaliteitsniveau* centraal staat: organisaties moeten minimaal aan bepaalde eisen voldoen. Daarnaast zijn er systemen die tot doel hebben de kwaliteit van organisaties *continu te verbeteren*.

In het bedrijfsleven en de dienstverlening is ISO een veel gebruikt kwaliteitssysteem van de eerste soort. Dit systeem werkt met een standaard waarin internationale vereisten voor kwaliteitsmanagement zijn vervat. Het systeem is een normatief en gedetailleerd systeem en biedt een handleiding met voorschriften om alle processen binnen het bedrijf te beschrijven. Werken volgens de ISO-normen leidt tot de garantie dat een bepaald kwaliteitsniveau binnen de organisatie wordt gehaald en dat de buitenwereld erop kan vertrouwen dat de organisatie intern op orde is.

*Een voorbeeld van zo'n systeem is het in de Nederlandse museumwereld steeds meer in zwang rakende Spectrum-N. Het is hét internationale handboek voor collectiemanagement. In maart 2008 is er een Nederlandse vertaling verschenen. Het gebruik van dit handboek zal de kwaliteit in het collectiebeheer van musea sterk verbeteren. Spectrum-N is geen dwingend keurslijf dat standaarden tot in de kleinste details voorschrijft, maar een flexibel en handig werkinstrument dat elk museum op zijn eigen niveau en situatie kan toepassen. Wat te doen bij schimmelwoekeringen in depots, kwijtraken van objecten, schenkingen van objecten door een mecenas, auteursrecht kwesties, bruiklenen etc.? Met Spectrum-N kunnen musea dergelijke problemen het hoofd bieden. Dat het systeem aanslaat blijkt uit het feit dat er al door 200 Nederlandse musea licenties zijn aangevraagd.*

In de kern gaat het bij dit soort kwaliteitszorg om verheldering, vastlegging en versterking van de trits 'beleid - procedures - werkinstructies'. Dit onderscheid is in alle instellingen van belang en vergt met een zekere regelmaat aandacht van het management. Is de missie, visie en het beleid helder en voor iedereen in de organisatie bekend? Wordt er gewerkt met procedures, die adequaat zijn en die voor elke medewerker en afdeling (ook onderling) bekend zijn? En tot slot: leiden het beleid en procedures tot goede werkafspraken waarin bekend is wie wat doet, wie waarvoor verantwoordelijk is en wie waartoe bevoegd is?

In het onderwijs zijn de laatste jaren accreditatiesystemen ontwikkeld. Ook hier gaat het om de borging van een vooraf bepaald kwaliteitsniveau. *Accreditatie* is 'het verlenen van een keurmerk dat aangeeft dat aan bepaalde maatstaven is voldaan'. Accreditatie is daarnaast een voorwaarde voor bekostiging c.q. financiering van een bachelor- of masteropleiding door de overheid, voor het recht erkende diploma's af te geven en een voorwaarde voor toekenning van studiefinanciering aan studenten. In het licht van de internationalisering van studie en arbeidsmarkt zorgt accreditatie voor (vergelijkbare) kwaliteitsborging van opleidingen binnen het hoger onderwijs. Het initiatief voor accreditatie ligt bij de instelling. De in Rotterdam gevestigde kunstvakopleidingen Codarts (muziek en dans) en de Willem de Kooning Academie (onderdeel Hogeschool Rotterdam) werken ook met accreditaties.

In Nederland wordt *benchmarking* toegepast door theaters en concertgebouwen. Hiermee (vergelijkend onderzoek) kunnen organisaties zich op regionaal of landelijk niveau aan elkaar spiegelen hetgeen een positief effect heeft op de eigen prestatie. Naast dit leereffect heeft benchmarking tot doel transparantie te bieden en rekenschap te geven aan de omgeving. Benchmarkonderzoek biedt mogelijkheden om vergelijkingen te maken ter zake van bedrijfseconomische aspecten, maar ook op het gebied van tevredenheid van klanten, medewerkers en dergelijke. Met benchmarking

positioneert de organisatie zich ten opzichte van andere. Een bekend voorbeeld, dat door Nederlandse theaters wordt toegepast, is TAS<sup>28</sup>. Voor de musea aangesloten bij de Nederlandse Museumvereniging en de Vereniging van Rijksgesubsidieerde Musea bestaat sedert 2007 een soortgelijk systeem, het Museum Analysesysteem (MAS).

Naast genoemde borgingsystemen ISO en accreditatie zijn er instrumenten die aansluiten bij de dynamiek van organisaties, *INK* en *Balanced Scorecard*. Hiermee kunnen organisaties zichzelf continu verbeteren. Cultureel ondernemerschap is volgens de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur met deze instrumenten het meest gediend, omdat hier naast de bedrijfsvoering vooral veel aandacht is voor innovatie. Jezelf continu willen verbeteren is innoveren pur sang.

#### *INK*

Het INK-model is het breedst ingevoerde kwaliteitszorgsysteem in Nederland. Het wordt toegepast bij de politie, maar ook in het onderwijs en de gezondheidszorg. In de culturele sector is het al geruime tijd met succes in zwang in de bibliotheekbranche en sinds enkele jaren wordt het ook in de archiefwereld toegepast.

Het model biedt een instrumentarium voor zelfevaluatie om de kwaliteit van het functioneren van de eigen organisatie te verbeteren. Wezenlijk daarbij is de balans tussen de eisen, verlangens en verwachtingen van de verschillende groepen van belanghebbenden in en buiten de organisatie. Er wordt een verbinding gelegd tussen de inspanning van de organisatie en het resultaat dat deze voor de groepen van belanghebbenden heeft opgeleverd.

Het INK-model onderscheidt vijf fundamentele kenmerken van een excellente organisatie<sup>29</sup>: leiderschap met lef, resultaatgerichtheid, continu verbeteren, transparantie en samenwerking.

De gerichtheid op de continue verbetering komt tot uitdrukking in de PDCA-cyclus: Plan-Do-Check-Act. Deze kan zowel in de gehele organisatie alsook in afzonderlijke aandachtsgebieden toegepast worden.

#### *Balanced Scorecard*

Naast INK is de *Balanced Scorecard* voor de met name grotere complexe instellingen een adequaat instrument om de kwaliteit van de eigen organisatie te verbeteren. Het is een techniek voor strategisch management en het behalen van lange termijn doelstellingen. Het implementeren van de *Balanced Scorecard* in een organisatie bestaat uit vier stappen.

Ten eerste moet de visie en de strategie in concrete doelstellingen worden vertaald. Dit gebeurt vanuit een viertal perspectieven:

- financieel
- klanten
- interne bedrijfsvoering
- ontwikkeling en groei.

Soms wordt 'financieel' ook wel vervangen door 'finaliteit'. Met deze term wordt bedoeld: het denken vanuit doelstellingen.

Na de implementatie komt er een communicatieproces tot stand, waarin deze doelen worden gekoppeld aan individuele prestaties.

---

<sup>28</sup> Sinds 1996 verzamelt de Vereniging van Schouwburg- en Concertdirecties (VSCD) jaarlijks alle bedrijfsgegevens van haar leden in het zogenoemde Theater Analyse Systeem (TAS). TAS biedt podia de mogelijkheid om met verschillende referentiegroepen het eigen functioneren te spiegelen aan gelijksoortige theaters. De referentiegroepen variëren onder andere op punten zoals het aantal stoelen, het aantal inwoners binnen de gemeente, horeca verpacht of niet en het aantal voorstellingen of zalen'

<sup>29</sup> 'Introductie - filosofie, inhoud en toepassing van het INK-managementmodel' oktober 2004, INK Zaltbommel

De derde stap is dat er een planning moet komen voor de verwezenlijking van de doelen.

De vierde stap is een evaluatie en verbetering van de scorecard.

*Recente activiteiten van Rotterdamse instellingen op het gebied van kwaliteitszorg*

Na gespreksronden door de Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur bij de verzelfstandigde Rotterdamse musea en theaters groeide de motivatie om een extra inzet te plegen op de kwaliteit van de eigen organisatie. De drie musea Boijmans Van Beuningen, Maritiem Museum en Historisch Museum Rotterdam deden na hun verzelfstandiging al ervaring op met INK.

In het seizoen 2009/2010 namen zes kleinere Rotterdamse musea deel aan Qmus. Dit is een landelijke pilot van een begeleiding- en trainingstraject voor Nederlandse musea, dat beoogt musea kennis te laten maken met verschillende mogelijkheden van kwaliteitszorg. Niet alleen leren de musea hoe zij aan hun eigen kwaliteit kunnen werken, zij zullen de inzichten en werkwijzen ook in hun dagelijkse management integreren zodat het een vanzelfsprekend onderdeel wordt in de bedrijfsvoering. Hun positie wordt hiermee aanmerkelijk verstevigd en daarmee hun mogelijkheden voor goed ondernemerschap. De deelnemende musea zijn Het Havenmuseum, Belasting & Douane Museum, Fotomuseum, Onderwijsmuseum, Centrum Beeldende Kunst en het Natuurhistorisch Museum. De kosten van Qmus worden gedeeltelijk gedekt door de Mondriaan Stichting en de gemeente. Daarnaast leveren de musea zelf een financiële bijdrage. De bedoeling is dat na deze pilot meer musea in het land kunnen profiteren en leren van Qmus.

De vier verzelfstandigde podia Theater Zuidplein, de Doelen, de Rotterdamse Schouwburg en Luxor Theater zien evenals de musea het nut van kwaliteitszorg en beraden zich hoe ermee aan de slag te gaan.

### *Bijlage 3 Geraadpleegde documenten en literatuur*

- Cultureel ondernemerschap - over het onderzoek naar de vrijheid van kunst maken en de vrijheid van ondernemen, Giep Hagoort, Oratie 6 juni 2007
- Handboek Cultureel Ondernemen, Boris Franssen, Peter Scholten, Marc Altink - Van Gorcum, 2009
- Economie van het theater - vestiging, prijsvorming en economics of scale in een wereld met bezieling, Cees Langeveld - Langeveld Consultancy BV, 2006
- Prestatiemeting en -verbetering voor culturele organisaties/Handboek standaardscan voor bedrijfsvoering en besturing, Marc Altink, Mike Anderson van Stichting Kunst & Zaken, 2008
- Handleiding Cultural Governance/vrijwillig, niet vrijblijvend, Stichting Kunst & Zaken, 2003
- Meer draagvlak voor cultuur, Commissie Cultuurprofijt, januari 2008.
- Brief aan de Tweede Kamer over Rapport Commissie Cultuurprofijt Meer draagvlak voor cultuur, Ministerie van OCW, 10 juni 2008
- Waarde van creatie - brief cultuur en economie 2009, Ministerie van Economische zaken, Ministerie van OCW, september 2009
- Handboek verantwoording cultuursubsidies instellingen 2009-2012, Ministerie van OCW
- Cultureel merkenonderzoek 2006, 2007, Hendrik Beerda Brand Consultancy
- Culturele Staalkaart Rotterdam 2007 - een beschrijving en analyse van de sterke en zwakke kanten van de Rotterdamse culturele sector, Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur, mei 2007
- Advies inzake ombuigingen begroting 2010, Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur, september 2009
- De Warme Hand - Cultuurmecenaat in Rotterdam, Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur, juni 2009
- Quick scan verzelfstandiging voormalige takken van dienst in de kunst- en cultuursector, Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur, december 2009
- Een kwestie van grenzen, artikel in Kunsten '92, Paul Kuypers, 2009
- De aantrekkelijke stad, Gerard Marlet - VOC Uitgevers 2009

## *Bijlage 4 Gesprekspartners*

### *Externe gesprekspartners*

|                     |  |
|---------------------|--|
| Joost Heinsius      | Kunstenars&CO  |
| Peter Inklaar       | Kunst & Zaken  |
| Hugo van der Leek   | Projectmanager Economie Ontwikkelingsbedrijf gemeente Rotterdam  |
| Bengü Usçan Manjeet | Kamer van Koophandel Rotterdam                                   |
| Ocker van Munster   | Directeur SKVR   |
| Letty Ranshuysen    | Onderzoek in de cultuursector                                    |
| Marijke van Velzen  | Marijke van Velzen Culturele Projecten                           |
| Paulette Verbist    | Adviseur creatieve economie Hogeschool Rotterdam                 |
| Pauline de Vries    | Beleidsadviseur Economie Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Rotterdam |
| Kees Vrijdag        | Kamer van Koophandel Rotterdam                                   |
| Herman van Wamelen  | Pact op Zuid   |

### *Meelezers Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur*

Antoine Achten  
Wilma Gillis-Burleson  
Arjo Klamer  
Melanie Post van Ophem  
Michel Schelvis  
Bruno Verbergt  
Nicole van Vessum