

Verzakelijke cultuur

Ingrid Janssen Kunst & Zaken wil de culturele sector versterken door verbindingen met het bedrijfsleven te leggen. Experts uit het bedrijfsleven geven pro bono advies aan culturele instellingen. Deze blik van buiten blijkt verfrissend te werken.

De kernactiviteiten van Kunst & Zaken zijn het Expertprogramma, het Bestuursprogramma en het Scanprogramma. Vanaf de oprichting in 1996 hebben experts uit het bedrijfsleven hun expertise pro bono (voor de publieke zaak) ingezet voor 390 projecten, zijn 120 bestuursleden uit het bedrijfsleven bij culturele instellingen geplaatst, zijn 365 managers van culturele instellingen getraind en meer dan 220 scans voor culturele bedrijfsvoering geleverd. De financiering is grotendeels afkomstig van het ministerie van OCW en van de gemeenten Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht. Daarnaast is er ondersteuning vanuit het bedrijfsleven.

Voorts voert Kunst & Zaken meerjarenprogramma's uit, vaak samen met financiers zoals de Stichting Doen, het VSBfonds en de Van den Ende Foundation. Het programma *Cultural Governance* reikt instrumenten aan voor goed bestuur en het programma *Cultuurmecenaat* wil

culturele instellingen en begunstigers bij elkaar brengen. Samen met Kunstenaars & Co is in 2006 het programma *Creative Co-makership* opgezet om de samenwerking tussen bedrijfsleven en hoger onderwijs verder te ontwikkelen. In 2007 werd *Creativity2Business* gelanceerd om te voorzien in de vraag van het bedrijfsleven naar creatieve inbreng op allerlei gebieden. De totale begroting van Kunst & Zaken bedroeg in 2007 ongeveer 1,2 miljoen euro. Op www.kunsten-zaken.nl staan de activiteiten nader beschreven.

Onmisbare pijler

Is de verzakelijking van culturele instellingen een doel op zich of dient het ook een breder maatschappelijk doel? In de visie van bestuursvoorzitter Willem van der Schoot hebben culturele instellingen en bedrijven elkaar nodig om goed te functioneren en om bij te dragen aan de kwaliteit van de samenleving. 'Er is geen

gezonde bedrijfsvoering van culturele instellingen mogelijk als het bedrijfsleven hen niet steunt. Niet alleen het mecenaat, ook maatschappelijk ondernemen is een onmisbare pijler van cultuur. Bovendien kunnen de effectiviteit en efficiency van culturele instellingen omhoog. Culturele instellingen missen vaak de *capabilities* daarvoor, in het bedrijfsleven zijn die kwaliteiten wel voorhanden.'

Van der Schoot schetst dat er onder culturele instellingen grote behoefte bestaat aan kernactiviteiten zoals het Expertprogramma. Kunst & Zaken stelt vast dat het aantal bemiddelingen tussen cultuursector en bedrijfsleven met zeker 50 procent kan groeien. Het valt Van der Schoot op dat er weinig besef lijkt te zijn van de waarde die Kunst & Zaken creëert. Sinds de oprichting genereerde de instelling voor de culturele sector in totaal negen miljoen euro aan pro bono advies- en trainingscapaciteit. 'Dat bedrag zou de komende jaren zelfs kunnen verdubbelen, maar het blijkt moeilijk om de betekenis van Kunst & Zaken over het voetlicht te brengen. Wij creëren met een paar ton subsidie een enorm multipliereffect. Ik ben het eens met de Commissie Cultuurprofijs dat culturele instellingen zelf substantiële inkomsten kunnen verwerven

onder particulieren. Ik heb dat zelf ook ervaren als vice-voorzitter van Singer Laren. Culturele instellingen kunnen meer inspelen op de behoefte aan communityvorming onder particulieren. Mensen willen betrokken zijn bij culturele instellingen. Dat betekent wel dat instellingen er programma's voor moeten ontwikkelen. De expertise op het gebied van marketing en sales die daarvoor nodig is, ligt voor het oprapen in het bedrijfsleven.'

De expertise op het gebied van marketing en sales ligt voor het oprapen in het bedrijfsleven

Een voornemen voor de toekomst is een webportal dat de kennis- en communicatiefunctie versterkt door het publiceren van best practices, het ontwikkelen van handleidingen en het faciliteren van kennisuitwisseling tussen cultuurmanagers. Ook wordt er gewerkt aan een methode om de zelffinanciering van culturele instellingen te vergroten.

Expertprogramma

Onder culturele instellingen is er veel vraag naar het Expertprogramma, een pool van professionals uit het bedrijfsleven die beschikbaar zijn voor het begeleiden van culturele instellingen. Hoe gaat dat in zijn werk, en hoe kijken experts aan tegen de praktijk van culturele instellingen?

De expert ontvangt van Kunst & Zaken een voorstel over een organisatie met een vraag die aansluit bij zijn of haar expertise. Als de expert in principe belangstelling heeft, volgt een

gesprek tussen de expert, de instelling en een projectmanager van Kunst & Zaken. De expert heeft veel ruimte om de eigen rol in te vullen en te zoeken naar een oplossing waar de instelling voor langere tijd mee verder kan. De blik van buiten werkt verfrissend.

Zelfstandig adviseur Michiel Verschuijl, die onder andere voor het Rijksmuseum en het Residentieorkest werkte, merkt in het Jaarverslag 2007 van Kunst & Zaken bijvoorbeeld op dat in de culturele sector mensen vaak het vertrekpunt vormen van de organisatie, terwijl je ook zou moeten kijken naar wat nodig is om de organisatie in de toekomst in stand te houden en welke kwaliteiten en deskundigheid daarvoor nodig zijn. Mooi meegenomen voor culturele instellingen is dat de experts hun kennis en ervaring pro bono leveren.

Peter Mulder is communicatiemanager bij AEGON. Hij adviseerde in de periode 2001-2007 museum Het Catharijneconvent in Utrecht, Theater De Citadel in Groningen en museum Het Kunstpaviljoen in Nieuw-Roden. Bij Het Catharijneconvent ging het vooral om het genereren van meer publiciteit rond de expositie *Iconen uit Rusland*. 'Ik had er inhoudelijk totaal geen verstand van, maar hoorde toevallig van de zware bewa-

Experts leveren pro bono hun kennis en ervaring aan culturele instel- lingen

king die werd ingesteld bij het transport van kunstwerken uit Rusland. Het leek me leuk om dat als aanleiding te gebruiken voor een persbericht. Het werkte, want het persbericht leidde tot veel publiciteit en die publiciteit genereerde, samen met de tentoonstelling, weer veel bezoekers.' Museum Het Kunstpaviljoen is een organisatie met twee personen in dienst. Mulder heeft de directeur gecoacht, een jaar lang een halve dag per maand. 'Het aardige van deze periode is dat mijn ontwikkeling op het vlak van communicatie erin weerspiegeld wordt. Zeven jaar geleden werkte ik anders dan nu. Ik begon vooral met adviseren, op afstand. De laatste jaren is dat meer verschoven naar coaching, heel persoonlijk en direct.'

AEGON, werkgever van Mulder, stimuleert zijn medewerkers om aan het Expertprogramma mee te doen. Het wordt gezien als een vorm van duurzaam ondernemen. Mulder bevestigt dat er op zijn werk nooit moeilijk wordt gedaan over de uren die hij als vrijwilliger voor een culturele instelling werkt. 'Het is ook leerzaam voor mezelf, ik zie het niet als een verplicht corvee, het is gewoon leuk om te doen. Ik beland in situaties waar ik als professional wijzer van word. Je moet bijvoorbeeld duidelijk maken wat je precies wilt bereiken, dat werkt bij culturele instellingen anders dan bij de relaties waar ik vanuit AEGON mee te maken heb. Het is ook goed voor je algemene ontwikkeling. Ik had altijd al wel belangstelling voor kunst, maar je krijgt niet vaak de kans om achter de schermen te kijken. Het is vooral de drive van directeuren van culturele instellingen die me intrigeert. Ze hebben een sterke persoonlijke betrokkenheid bij hun werk, soms is het een uit de hand gelopen hobby. Ik vind de cultuursector wel een complexe wereld. Wat bijvoorbeeld op het eerste oog een vrij logische constructie is, een artistiek leider naast een zakelijk leider, kan in de praktijk betekenen dat twee mensen met een gelijkwaardige leidinggevende functie

een totaal verschillend beeld hebben over waar het naartoe moet. Aan de andere kant is het ook fascinerend om te zien wat één persoon in een culturele instelling voor elkaar kan krijgen. Ik had tijdens mijn projecten ook wel kritiek. Er kan meer gestructureerd gewerkt worden, minder hapsnap. De directie van een instelling moet zichzelf dwingen om te formuleren wat de instelling vooral wil bereiken, waar dan een-op-een uit volgt wat de organisatie moet doen. Culturele instellingen moeten zich ook meer bewust zijn van de relatie met het bestuur. Het bestuur moet beter op de hoogte worden gehouden van wat er speelt en de ervaring van de verschillende bestuursleden moet beter benut worden.'

Urgent probleem

Hoe verloopt de samenwerking tussen een expert uit het bedrijfsleven en een directeur van een culturele instelling? De één is een professional die vrijwillig adviseert op zijn vakgebied, de ander heeft een urgent probleem maar geen mensen en middelen in de organisatie om het op te lossen. Mulder: 'Je begint met een standaardomschrijving van het probleem zoals de instelling het in overleg met Kunst & Zaken heeft aangedragen. Gaandeweg kom je van alles tegen en blijkt het probleem veel breder te liggen of is er eigenlijk een ander, dieper liggend probleem. Ik heb verschillende keren gemerkt dat het fundamenteel is hoe een instelling zelf haar positie in de samenleving ziet.'

Mulder heeft de meeste voldoening van zijn adviezen als hij ook op de langere duur merkt dat er iets van is blijven hangen in de organisatie. Of dat er jaren later nog wel eens contact is. Het Kunstpaviljoen ontwikkelde bijvoorbeeld een nieuw logo toen zijn adviestraject allang beëindigd was. Men wilde toch nog even weten wat hij ervan vond. 'Dan weet je dat je inbreng gewaardeerd wordt, dat is mooi.'

Een andere deelnemer aan het Expertpro-

gramma is Marcel Verhaar, werkzaam bij Sdu Uitgevers. Zijn expertise ligt op het gebied van strategische marketing en algemeen management. Hij heeft in 2007 Theater Het Kruispunt in Barendrecht geadviseerd. Eerder heeft hij zich ingezet voor Stichting Kunst in de Openbare Ruimte in Amsterdam, opera Hollands Diep in Dordrecht, stichting Stroom HCBK in Den Haag en het festival Dans in de Branding in Den Haag. Zijn inbreng was vooral gericht op het bepalen van een adequate positionering. Bij Stroom HCBK was het een probleem om vanuit de nieuwe opdracht voor architectuur, boven op het bestaande werkterrein van de beeldende kunst, helder te communiceren naar makers, publiek en lokale overheden. In het advies-traject is door middel van gesprekken een positionering bepaald die juist de sterke kanten van die combinatie naar voren brengt, waarmee het probleem juist een kracht werd. Theater Het Kruispunt is per januari 2008 verzelfstandigd. De vraag binnen de organisatie was of die verzelfstandiging aanleiding moest zijn voor een algemene herprofilering. Al gauw bleek dat die vraag buiten de organisatie niet leefde. Tijdens het adviseringstraject is ervoor gekozen om niet de verzelfstandiging als geheel te benadrukken, maar om verschillende aspecten van die verzelfstandiging voor alle stakeholders apart onder de aandacht te brengen. Dat zaalverhuur mogelijk was, werd bijvoorbeeld belicht als onderdeel van de marketingstrategie.

Tijdens adviestrajecten krijgt Verhaar te maken met aanspreekpunten op verschillende niveaus in de organisatie. 'Zoals in iedere organisatie het geval is, zijn mensen het onderling niet altijd eens. Een externe adviseur moet dan vooral de rol op zich nemen om eerst een interne discussie los te maken. Een relatieve buitenstaander kan het zich bovendien veroorloven om vastgeroeste patronen ter discussie te stellen. Binnen een culturele instelling bleek bijvoorbeeld verzet te bestaan tegen de eigen

Ingrid Janssen

is zelfstandig projectleider, adviseur en fondsenwerver in de culturele sector onder de naam Ingrid Janssen Studio voor Cultuur te Amsterdam

Vriendenvereniging. De Vrienden werden bijna als profiteurs gezien, mensen die het vooral om allerlei voordeeltjes te doen was. Ik vind een Vriendenvereniging goud waard, fantastisch dat mensen op die manier hun betrokkenheid tonen. Die kun je niet genoeg koesteren. Een culturele instelling heeft er belang bij om die relaties te onderhouden, ze zijn zo eenvoudig te benutten in het voordeel van de instelling.'

Verhaar is adviseur in zijn vrije tijd. De afspraken met culturele instellingen maakt hij wel onder werktijd, die ruimte krijgt hij van zijn werkgever. 'Zolang mijn normale werk er niet onder te lijden heeft, zal Sdu Uitgevers er geen probleem van maken. De directe leidinggevende steunt me en is zelf ook betrokken bij Kunst & Zaken. Ik doe het uit persoonlijke belangstelling. Verschillende vrienden van me werken in de kunst en cultuur en ik heb er zelf ook affiniteit mee. Wat me opgevallen is, zijn de verschillen in professionaliteit. Er zijn culturele instellingen die zo professioneel zijn dat ik er zelf in mijn werk nog veel van kan leren. Maar er zijn ook managers in de cultuursector die met veel passie prachtige dingen maken maar minder aandacht hebben voor het werven van publiek of voor de perceptie

Dat
je hun
probleem
gaat
oplossen,
daar
hebben
culturele
instel-
lingen
eigenlijk
niets aan

van de instelling bij het publiek. Dat vind ik jammer, zowel voor de instelling zelf als voor het publiek dat daardoor een bijzondere voorstelling of tentoonstelling mist.'

Ook Verhaar vindt dat hij er zelf veel aan gehad heeft. 'Als adviseur heb ik in het begin de fout gemaakt om te snel het werk van de culturele instelling over te nemen. Dat je hun probleem gaat oplossen, daar hebben culturele instellingen eigenlijk niets aan. Ze moeten leren hoe zij dat plan kunnen schrijven. Kunst & Zaken heeft me daarvoor op mijn vingers getikt, en terecht. Maar het gaat ook verder dan je professionele vaardigheden. Voordat ik bij culturele instellingen over de vloer kwam als adviseur, hield ik vooral van popmuziek en toneel. Beeldende kunst bijvoorbeeld, daar heb ik nooit oog voor gehad. Door mijn werk voor Kunst & Zaken is dat veranderd, ik ga nu met plezier naar tentoonstellingen van hedendaagse kunst. Dat is toch fantastisch?'

Kunst & Zaken is volgens Verhaar nog relatief onbekend bij culturele instellingen. 'De instellingen die zich al hebben aangemeld bij Kunst & Zaken, daar ligt eigenlijk het probleem niet. Die weten al wat eraan schort en staan open voor verbeteringen. Juist de instellingen die nog nooit van Kunst & Zaken of van cultureel ondernemerschap gehoord hebben, dáár is een publiciteitsoffensief nodig.'

www.kunst-en-zaken.nl