

**MOTIEVEN EN STRATEGIEËN VAN PRESENTATIE –
INSTELLINGEN; DE ONTWIKKELING VAN BELEID TEN TIJDE
VAN BEZUINIGINGEN**

Masterscriptie
Kunst- en Cultuurwetenschappen 2011-2012
Erasmus Universiteit Rotterdam

Jasmijn van Weenen, 360679
360679jw@eur.nl

Begeleider: Prof. Dr. A. M. Bevers
Tweede lezer: Dr. A. Klamer

Inleverdatum: 14 augustus 2012

Inhoudsopgave

Titelblad	p.1
Inhoudsopgave	p.2
Inleiding	p.4
Hoofdstuk 1 Cultuurbeleid vanaf 1950	p.7
Hoofdstuk 2 De cultuurnota van staatssecretaris Halbe Zijlstra	p.12
Hoofdstuk 3 De culturele instelling als productie-, presentatie- en distributie-instelling van hedendaagse beeldende kunst	p. 16
§ 3.1 De culturele instelling	p. 16
§ 3.2 De gecompliceerde positie van de culturele instelling	p. 20
§ 3.3 De culturele instelling als culturele ondernemer	p. 24
Hoofdstuk 4 De hedendaagse beeldende kunst	p. 26
§ 4.1 Het culturele product	p. 26
§ 4.2 De financiering van culturele instellingen	p. 30
§ 4.3 De relatie tussen avant – garde kunst en publiek	p. 33
Hoofdstuk 5 Kernwaarden	p. 38
§ 5.1 Kernwaarden	p. 38
§ 5.2 Het belang van kernwaarden voor culturele instellingen	p. 39
§ 5.3 Aannames en verwachtingen vanuit de theorie	p. 40
Hoofdstuk 6 Analyses van de gekozen cases	p. 42
§ 6.1 Presentatie – instellingen en hun motivering	p. 42
§ 6.2 Operationalisering van de analyse van de presentatie-instelling	p. 43
§ 6.3 Witte de With	p. 46
§ 6.4 Stroom	p. 48
§ 6.5 MU	p. 51
§ 6.6 Van Abbemuseum	p. 54

Hoofdstuk 7 Analyse van de interviews	p. 57
§ 7.1 Witte de With	p. 58
§ 7.2 Stroom	p. 65
§ 7.3 MU	p. 73
§ 7.4 Van Abbemuseum	p. 82
Hoofdstuk 8 Discussie	p.94
§ 8.1 Discussie naar aanleiding van de interviews	p.94
§ 8.2 Discussie per instelling	p.100
§ 8.3 Algemene bevindingen en discussie	p.111
Hoofdstuk 9 Conclusie	p.114
Literatuurlijst	p.119

Inleiding

Zouden de Maya's toch gelijk hebben met hun voorspelling dat het jaar 2012 het einde van een tijdperk brengt? De mondiale economische crisis heeft alle landen op haar grondvesten doen schudden, de Arabische wereld staat in brand en zowel de ideologische als de politieke en economische systemen worden omver geworpen. Dit alles stuwt de wereld naar een nieuwe machtsbalans en nieuwe geldsystemen. Wellicht brengt 2012 het einde van het neoliberale kapitalistische systeem? Misschien biedt de kunstsector wel de meest tastbare bewijzen en visies op al deze ontwikkelingen want heeft kunst niet altijd het voorspellende aspect gehad? En wordt er niet middels kunst een hoop duidelijk over de heersende ideeën en gevestigde verhoudingen? Er gaat dus een hoop veranderen en dit onderzoek wil dan ook dienen als een voorzet van het in kaart brengen van dit keerpunt. De economische crisis slaat ook in Nederland flink om zich heen. Door middel van bezuinigingen probeert de overheid dit geweld te temperen. Vanaf 2013 wordt er een nieuw cultuurbeleid ingevoerd met de terugtrekkende staat als belangrijkste pijler. Het uitgangspunt van dit onderzoek zijn de bezuinigingen op de cultuursector in Nederland.

Het nieuwe cultuurbeleid is er op gericht om de kunst dichterbij de mensen te brengen. Kunst moet als het ware worden teruggegeven aan de samenleving. De historische ontwikkeling van het cultuurbeleid toont aan dat de kunstsector al sinds 1950 sterk onderhevig is aan overheidstendensen en politiek – maatschappelijke ontwikkelingen. Deze ontwikkeling vindt ook nu zijn weerslag in de huidige situatie. De cultuursector dient te worden hervormd omdat de huidige wijze van functioneren geen “efficiënte” producten voortbrengt die terechtkomen bij een brede groep van afnemers. Oftewel te weinig mensen consumeren daadwerkelijk artistieke producten, omdat, zoals de politiek het ziet, de dynamiek verstoord is. Van bovenaf worden er hervormingen opgelegd en budgetten opgeschort die flinke invloed gaan hebben op de productie van kunst en cultuur en de verhoudingen binnen het culturele veld. De reden die door de beleidsmakers wordt aangedragen is dat de huidige infrastructuur te log is. Het is niks nieuws dat politici nieuwe redenen voor de legitimering van kunst en cultuur oprakelen, in feite past deze gedachtegang bij de huidige (mondiale) economische en ideologische situatie. De economische crisis en de nationale bezuinigingen zijn een startpunt en drijfveer om alles op de schop te nemen.

Dit onderzoek gaat over presentatie – instellingen in het veld van de beeldende kunsten. Deze instellingen zullen door de nationale bezuinigingen worden getroffen omdat er in het nieuwe cultuurbeleid flink gaat worden bezuinigd op kunst en cultuur. De bezuinigingen zullen voor veel presentatie – instellingen een doodslag zijn, omdat de hoeveelheid subsidie en toekenning daarvan niet op een duurzame wijze wordt hervormd. Tevens ontvangt het

merendeel van de presentatie – instellingen geen subsidie meer. Hierdoor krijgen de instellingen te weinig tijd om hun organisatie te hervormen en duurzame strategieën te ontwikkelen. Waarschijnlijk zullen nieuwe strategieën in mindere mate met een lange termijn visie worden ontwikkeld, vanwege de tijdsdruk die de bezuinigingen met zich mee brengen. Wat dat betreft zullen de bezuinigingen veel instellingen de nek omdraaien en absoluut geen middel zijn om de kunstsector “efficiënter” te laten functioneren.

Wanneer we een gematigd positieve blik werpen op de situatie, zouden de bezuinigingen ook kunnen leiden tot nieuwe relaties en patronen. Wellicht gaan instellingen meer communiceren met de samenleving en weten ze zelf meer maatschappelijk draagvlak te creëren voor de kunst. Hierin speelt de veranderende rol van de bezoeker een belangrijke rol. Onder andere de sociale media hebben ervoor gezorgd dat de bezoeker zich actiever kan opstellen en een duidelijke stem krijgt. Bezoekers worden deelnemers en dat is niet in de laatste plaats omdat de gevestigde opvattingen over kunst zijn veranderd. Kunst is een ervaring geworden waarin de bezoeker een cruciale rol speelt en met zijn interactie en input het werk afmaakt. Maar ook de meer traditionele vormen van kunst komen tot leven wanneer deze actief worden geïnterpreteerd door de toeschouwer. Deze zal dit doen vanuit zijn eigen kennis en ervaringen of cultureel kapitaal. De bezoeker heeft dus een belangrijke rol en de instellingen gaan dit steeds meer erkennen, want in de nieuwe beleidsplannen van enkele presentatie – instellingen wordt veel aandacht besteed aan de “nieuwe” bezoeker en ligt de nadruk op uitwisseling, betrokkenheid en input. Dit is in de huidige situatie, mijns inziens, een cruciale ontwikkeling omdat juist nu het maatschappelijk draagvlak versterkt dient te worden.

Verder tonen de beleidsplannen van enkele instellingen dat ze wel degelijk zijn wakker geschud en worden aangespoord door de bezuinigingen om actief op zoek te gaan naar contacten buiten de kunstsector. Bedrijven en andere ondernemers worden gezien als potentiële partners. In deze partnerschappen gaat het niet alleen om geld en investeringen maar zijn kennisuitwisseling en expertiseoverdracht net zo belangrijk. Zal dit betekenen dat instellingen daadwerkelijk actief naar buiten gaan treden en in dialoog gaan met andere partijen? Vooralsnog ziet het er wel zo naar uit.

Instellingen zijn hard bezig om de balans tussen organisatorische aspecten en financiële vereisten enerzijds en artistiek – inhoudelijke aspecten anderzijds in stand te houden. Het gevaar dat de bezuinigingen met zich mee brengen is dat de nadruk te veel op organisatorische en financiële aspecten komt te liggen, waardoor de artistiek – inhoudelijke kant in de verdrinking komt. De hoofdvraag van dit onderzoek is dan ook: “Hoe gaan instellingen hiermee om en hoe zorgen zij ervoor dat de balans in tact blijft?”

De bezuinigingen en de nieuwe indeling van de basisinfrastructuur gaan per 1 januari 2013 van start. Dit betekent dat we vooralsnog enkel kunnen gissen naar wat de effecten van de

bezuinigingen zullen zijn op de kunstsector. Het enige wat er momenteel gedaan kan worden is in kaart brengen welke veranderingen de presentatie – instellingen zullen ondergaan om te anticiperen op de bezuinigingen, terwijl ze tegelijkertijd hun artistieke missie dienen te waarborgen met het nieuwe beleid. Pas over een aantal jaren kunnen de effecten van de bezuinigingen op de cultuursector worden gemeten.

Dit onderzoek volgt met volle aandacht de bezuinigingen en de impact die zij hebben op het handelen van de presentatie - instellingen. Het zal in kaart brengen welke stappen de instellingen gaan ondernemen om volgens hun eigen kernwaarden en artistieke missie nieuwe strategieën uit te zetten. Een groot deel van het onderzoek wordt dus ontleend aan de praktijk omdat het handelen van de presentatie – instellingen als onderzoeksmateriaal wordt gebruikt. Verder zal er in dit onderzoek gebruik worden gemaakt van de literatuur om de structuur en dynamiek van de presentatie – instelling in het culturele veld inzichtelijk te maken. Met name is het interessant om te zien hoe presentatie-instellingen in de praktijk omgaan met de belemmeringen en beperkingen. Maar het is ook belangrijk om de bezuinigingen in een historisch kader te plaatsen, dus wordt er ook aandacht besteed aan de ontwikkeling van het cultuurbeleid vanaf 1950. De hervormingen die nu worden doorgevoerd zijn misschien niet gunstig voor de cultuursector maar passen wel bij het huidige cultuur – economische discours.

Door middel van vier casestudies wil dit onderzoek in kaart brengen hoe presentatie – instellingen inhoudelijk vorm geven aan het nieuwe beleid en in hoeverre dit nieuwe beleid integer is. De integriteit blijft in stand wanneer de instellingen hun kernwaarden en artistieke missie niet ondergeschikt maken aan commerciële strategieën. De presentatie-instellingen zijn als casestudies geselecteerd, omdat zij vanwege de focus op hedendaagse en innovatieve kunst extra kwetsbaar zijn. In het theoretisch kader wordt er ingegaan op deze vorm van kunst en welke patronen dat met zich meebrengt aangaande publiek, product en financiering. Ook wordt er uiteen gezet wat een presentatie – instelling is en wat de complexe positie van de instelling veroorzaakt. Aan de hand van interviews zal er dieper worden ingegaan op de beleidsplannen voor 2013-2016. Met name wordt er getracht de motivatie van bepaalde strategieën te achterhalen en in hoeverre die motivatie voortkomt uit de artistieke missie en de kernwaarden. Uiteindelijk zullen de nieuwe beleidsplannen worden geëvalueerd en ter discussie worden gesteld. Ook worden er aanbevelingen gedaan, zodat de presentatie – instellingen baat hebben bij dit onderzoek.

Hoofdstuk 1 Cultuurbeleid vanaf 1950 tot nu

In dit hoofdstuk komt naar voren dat cultuurbeleid altijd samenhangt met de tijd waarin we leven. De rol die de overheid inneemt beïnvloedt het functioneren van de samenleving. Middels beleid manifesteert de overheid zich in de samenleving, dit zien we bijvoorbeeld bij het terugtreden van de overheid en daarmee de privatisering van de zorg en andere vormen van dienstverlening. Hoewel de rol van de overheid van grote invloed is op hoe de samenleving functioneert, zijn ontwikkelingen in de samenleving ook van invloed op de rol van de overheid. De samenleving is immers niet maakbaar en burgers worden gedreven door een eigen wil. Hierdoor wordt beleid niet alleen top down ontwikkeld en geïmplementeerd maar ook vanuit een bottom – up ontwikkeling.

Cultuurbeleid wordt ook door de samenleving en de heersende visie van de overheid beïnvloed en ontwikkeld. Cultuurbeleid hangt daarom sterk samen met het tijdsbeeld en de maatschappelijke situatie. Hierdoor is cultuurbeleid in de afgelopen decennia flink veranderd, zo werd het als een oplossing gezien voor sociale problemen, een instrument voor democratisering van de samenleving en nu wordt dit beleid ingezet om meer zelfvoorziening te genereren in de kunstwereld.

De legitimiteit van cultuurbeleid is altijd omstreden geweest, dit komt voornamelijk omdat de effecten van kunst en cultuur moeilijk zijn door te rekenen in kwantificeerbare cijfers. Elk kabinet heeft dus zijn eigen stempel gedrukt op het cultuurbeleid omdat elk kabinet een ander bestaansrecht van cultuurbeleid voor ogen had. Dit verklaart ook waarom cultuurbeleid de afgelopen decennia flink van gestalte is veranderd.

Een belangrijk element in dit hoofdstuk zijn de bezuinigingen, omdat die de trend vormen in de ontwikkeling van het cultuurbeleid sinds de jaren '80. Er wordt dus een context gecreëerd waarin de recente bezuinigingen van Zijlstra beter begrepen kunnen worden. Tevens toont dit hoofdstuk aan dat bezuinigingen in de kunst- en cultuursector dus niet iets zijn van nu, maar al sinds langere tijd een prominente plek innemen.

Het cultuurbeleid

Het Nederlandse cultuurbeleid wordt vormgegeven door de verplichtingen van de welvaartsstaat (Oosterbaan, 1990). Dit verklaart waarom er in Nederland zo'n hechte relatie is tussen de overheid en de cultuur, een relatie die al decennia terug gaat. De welvaartsstaat zorgt voor haar burgers en wordt gekenmerkt door haar extensieve sociale voorzieningen. Alle goederen die niet door de markt worden geproduceerd neemt de overheid voor haar rekening. Er is een grote mate van sociale voorzieningen terug te vinden in een welvaartsstaat omdat de zwakken van de samenleving dienen te worden beschermd. Vanuit een economisch perspectief komt een optimale allocatie van goederen en diensten tot stand op de vrije markt en door een

vrij prijsmechanisme. De overheid zou zo min mogelijk hoeven in te grijpen om deze balans in stand te houden, oftewel een vrije markt vraagt om een de-regulerende overheid. Maar Nederland heeft een overheid die sterk regulerend optreedt, hoewel dit sinds de jaren '80 minder wordt, en dus ingrijpt in het prijsmechanisme. Dat is het geval bij collectieve goederen, bij de gegronde verwachting dat er positieve externe effecten zullen optreden en bij de zogenaamde 'merit-goederen' (Oosterbaan, 1990: 40).

Kunst wordt beschouwd als een merit – goed, oftewel een product waarvan de consumptie gestimuleerd zou moeten worden vanwege de wenselijke effecten.

“De overheid vindt dat de individuele burgers geneigd zijn het belang van kunst te onderschatten en subsidieert om die reden de kunst; niet uit economische, maar uit ideologische of politieke motieven.” (Idem, 41)

Door de jaren heen verschillen de visies op de wenselijke effecten en wat de wenselijke effecten daadwerkelijk zijn. Dit behelst echter wel de grondslag van de legitimering van het kunst- en cultuurbeleid en dan met name de subsidiëring ervan.

Na 1950

Pas na de Tweede Wereldoorlog is het kunst- en cultuurbeleid ontstaan dat we vandaag de dag kennen. Een belangrijke ontwikkeling was dat het nationale inkomen in Nederland na 1950 steeg, waardoor de welvaart bloeide. De productie nam toe en men had meer te besteden, waardoor “de burger” veranderde in “de consument”. De stijging van het nationale inkomen werd gebruikt voor het opbouwen van de staat en het omvattende verzorgingsstelsel. Vooruitgangdenken en wederopbouw stonden centraal in deze periode en de staat ontwikkelde zich tot een liefdevolle en verzorgende moeder. In dit omvattende takenpakket nam de subsidiëring van kunst en cultuur ook toe (Oosterbaan, 1990: 53-54).

Typerend voor de periode na de Tweede Wereldoorlog was het idee van de maakbare samenleving. Wanneer we daarop terugkijken kan dat beschouwd worden als modernistisch denken, waarbij men uitging van het idee van de maakbare mens en samenleving. Kunst en cultuur werden gehanteerd als middel van de overheid om burgers in aanraking te laten komen met “beschaving” (Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap/Boekmanstudies 2007:32). De levenskwaliteit was omhoog aan het gaan en daarbij hoorde ook de verrijking die kunst en cultuur konden bieden. De overheid geloofde er dus in dat een bloeiende kunst- en cultuursector de levenskwaliteit van burgers zou optimaliseren. Hier leefde dus het idee dat “de kunst mensen kon opvoeden.”

De jaren 1960-1980

De jaren '60-'80 stonden in het teken van de democratisering van culturele goederen waardoor meer mensen toegang zouden krijgen tot kunst en cultuur. Artistieke producten werden dus een gemeenschappelijk goed en werden door de overheid beschouwd als middel dat ook op andere beleidsterreinen kon worden ingezet (Min. OCW/Boekmanstudies, 2007: 34). Er heerste in die periode ook niet meer de angst voor de massaproducten van de populaire cultuur. Dit was nog wel het geval in de jaren '50 en dat was toentertijd nog een belangrijke legitimeringsgrondslag van het cultuurbeleid (Min. OCW/Boekmanstudies, 2007: 33). Gemeenschapskunst deed bijvoorbeeld haar intrede in deze periode en werd intensief gestimuleerd door de overheid. Projecten in achterstandswijken werden door kunstenaars georganiseerd om bijvoorbeeld sociale cohesie te genereren. Cultuurbeleid werd in die periode dus gezien als instrument voor maatschappijhervorming en moest de materiële welvaart aanvullen met immaterieel welzijn (Min. OCW/Boekmanstudies, 2007: 35). Kunst werd toegankelijker en nog steeds werd dat gevoed vanuit het idee dat het allerhande wenselijke effecten op de samenleving en de levenskwaliteit zou hebben. In deze periode werd de aanzet tot individualisering gemaakt, persoonlijke smaak werd ontwikkeld en gestimuleerd en niet langer gezien als een afwijking van de norm. Hierdoor werd kwaliteit een op zichzelf staand criterium dat per geval beschouwd kon worden (Min. OCW/Boekmanstudies, 2007: 34). Kwaliteit zou vanaf de jaren '80 steeds prominenter naar voren komen en is zelfs vandaag de dag dé belangrijkste maatstaf die het bestaansrecht van kunst en cultuur legitimeert.

Vanaf de jaren '80

Vanaf 1980 veranderde er een aantal zaken in Nederland. De eindeloze economische groei bleek toch een einde te hebben en de economie stagneerde. Dit had als gevolg dat men kritisch ging nadenken over de rol van de staat waardoor de welvaartsstaat onder druk kwam te staan. Ruud Lubbers werd minister – president (1982-1994) en leidde Nederland in de richting van privatisering, deregulering en verzelfstandiging. Hier ligt de oorsprong van de bezuinigingen op kunst en cultuur die in deze periode parallel lopen aan het heersende politiek – economische discours. De vrije markteconomie kreeg de ruimte waardoor de productie van goederen en diensten bij de markt ligt. In tegenstelling tot voorgaande decennia schaarde Lubbers kunst en cultuur niet langer onder de merit – goederen. De cultuursector diende zichzelf beter te kunnen bedruipen en minder gebonden aan de overheid te zijn en de structuur van de financiering werd veranderd. De terugtrekkende overheid had ook als gevolg dat het gevoel van verantwoordelijkheid en draagvlak verminderde, “gezamenlijke” verantwoordelijkheden stierven een langzame dood en meer en meer werd het ieder voor zich en werden culturele instellingen gedefinieerd in termen als “gesubsidieerde veldpartijen” (Smithuijsen, 2011: 7-8). In

deze periode werd de belangrijkste legitimering voor staatssteun gezocht in de intrinsieke waarde van het artistieke product zelf, namelijk de kwaliteit. Kwaliteit werd vanaf de jaren '80 dus het expliciete en leidende criterium voor cultuurbeleid (Min. OCW/Boekmanstudies, 2007: 34).

De structuur van de cultuursector veranderende ook vanaf de jaren '80. Meer marktwerking betekende dat culturele instellingen ook moesten professionaliseren in hun organisatie. De efficiëntie moest omhoog en de banden met het bedrijfsleven moesten worden opgebouwd. Bij subsidieaanvragen kwam de nadruk nog meer te liggen op kwaliteit maar nu ook op professionalisering (Min. OCW/Boekmanstudies, 2007: 36). Het terugtreden van de overheid bracht een golf van managers met zich mee die zich ook in de cultuursector nestelden (Oosterbaan, 1990: 34). Dit alles veranderde het gezicht van de cultuursector en het handelen van kunstinstellingen. Wat onveranderd is gebleven is de ideologische of artistieke missie van de culturele instellingen, deze blijft de drijvende kracht van de instellingen. Er zou gesteld kunnen worden dat deze artistieke missie meer onder druk wordt gezet door de professionalisering en het commerciële denken; zulke aspecten zijn moeilijk te verenigen met een non - profit missie. Deze ontwikkeling kan in de huidige periode ook worden gesignaleerd. Er verdwijnt nu een aanzienlijk deel aan overheidssteun, de legitimering van kunst wordt ook nu gekoppeld aan de intrinsieke kwaliteit en instellingen dienen zich nog meer dan voorheen tot andere sferen van financiering te wenden.

2000 - 2004

Een laatste belangrijke ontwikkeling binnen het cultuurbeleid die voor dit onderzoek relevant is, is de cultuurnota van Rick van der Ploeg. Van Der Ploeg was staatssecretaris voor de Partij van de Arbeid tijdens het kabinet Kok II van 1998-2002 en hij presenteerde in 2000 de cultuurnota *Cultuur als confrontatie*. Cultuurnota's verschijnen vanaf 1990 elke vier jaar en bevatten de visie en plannen van het kabinet voor de hele regeerperiode. (Min. OCW/Boekmanstudies, 2007: 151). In *Cultuur als confrontatie* vinden we de term cultureel ondernemerschap. Van Der Ploeg, van huis uit econoom, lanceerde deze term om ervoor te zorgen dat de cultuursector werd gestimuleerd om ondernemender te worden in het genereren van eigen inkomsten. De doelen van subsidie die Van Der Ploeg voor ogen had waren: het stimuleren van de culturele markt, om artistiek hoogwaardige kunstuitingen populairder te maken en om uitingen van populaire cultuur artistiek hoogwaardiger te maken (Min. OCW/Boekmanstudies, 2007: 151). In feite komen die doelstellingen neer op hoge kunst meer naar de mensen toe brengen en populaire kunst meer elementen van hoge kunst te laten ontwikkelen. Hiermee doet hij wel een poging om te anticiperen op de ietwat verlamde cultuursector en participatiepatronen. Vormen van hoge kunst verliezen hun bezoekers en populaire vormen van kunst (ook wel lage kunst genoemd)

zien hun bezoekersaantallen stijgen. De hoge kunst kijkt echter neer op de populaire kunst en zal deze vormen niet erkennen als gelijksoortig en het stimuleren van meer hoge artistieke elementen in populaire kunst zou deze verhouding kunnen doorbreken.

Het beleid van Van Der Ploeg was er op gericht om vraaggericht produceren te stimuleren en daarmee afstand te nemen van aanbodgericht produceren. Kunst wordt geproduceerd omwille van een intrinsieke artistieke motivatie, hierdoor kan er gesteld worden dat er te veel kunst is “waar niet om is gevraagd” en waardoor participatie eerder afneemt dan toeneemt. Als ware econoom wilde Van Der Ploeg deze tendens dus ondervangen door culturele instellingen met zachte hand richting de markt te dirigeren. Verder richt het beleid zich op de ontwikkeling van de zakelijke vaardigheden van culturele instellingen waardoor zij het aspect van ondernemerschap kunnen uitbouwen (Klamer, 2006:5).

Cultuurbeleid anno 2012

De ijkpunten uit het beleid van Van Der Ploeg komen verassend actueel over. Nu de bezuinigingen op de cultuursector worden doorgevoerd herlanceert het centrum-rechts kabinet van VVD-premier Rutte het cultureel ondernemerschap dat als doekje moet dienen tegen het bloeden. In een samenleving die draait op consumptie van goederen en die volledig geprofessionaliseerd is op allerlei terreinen, is het niet verwonderlijk dat ook de cultuursector daarop heeft moeten anticiperen. Het staat mijns inziens dan ook niet ter discussie of het wel of niet wenselijk is dat de cultuursector is geprofessionaliseerd en zich meer tot de markt heeft moeten verhouden. Kunst is een andere rol gaan spelen en mensen verhouden zich er op andere manieren toe dan vijftig jaar geleden, dat komt grotendeels door de veranderende beeldcultuur, sociale media en individualisering. Culturele instellingen dienen deze trends ook mee te nemen en beleid te ontwikkelen dat actueel is. Ze moeten inspelen op de stand van zaken en daarin tegemoet komen aan de voorwaarden die de overheid aan subsidies stelt. Het is dan ook niet verwonderlijk dat er een parallel is te ontdekken tussen de ontwikkeling van cultuurbeleid en maatschappelijke ontwikkelingen, die eindigt bij cultureel ondernemerschap, bezuinigingen en marktgericht handelen.

Hoofdstuk 2 De cultuurnota van staatssecretaris Halbe Zijlstra

Op 1 januari 2013 gaat de nieuwe wetgeving voor cultuurbeleid in. Dit houdt kort gezegd in dat er vanaf 1 januari minder overheid is en meer marktwerking. De overheid gaat flink bezuinigen op de cultuursector en probeert dat te ondervangen met onder andere meer marktwerking door middel van cultureel ondernemerschap. Er liggen grootse plannen klaar om het landelijke subsidiestelsel voor kunst en cultuur, oftewel de basisinfrastructuur, te hervormen. Het merendeel van die plannen gaat in tegen adviezen van de Raad voor Cultuur. In deze paragraaf zal een aantal aspecten van de huidige cultuurnota worden beschreven die relevant zijn voor dit onderzoek. Met name het cultureel ondernemerschap en publieksbereik zijn hier van belang omdat de beleidsvoornemens op deze twee punten directe gevolgen zullen hebben voor de beleidsvorming van culturele instellingen.

Allereerst wordt er een korte samenvatting gegeven van de algemene strekking van de cultuurnota, vervolgens wordt er ingegaan op de ontwikkeling van de filantropische sector, daarna op de voorwaarden voor rijksfinanciering. Ook wordt het gedeelte dat speciaal betrekking heeft op de beeldende kunst besproken en als laatst wordt ingegaan op de criteria waar instellingen aan moeten voldoen om in aanmerking te komen voor overheidssubsidie.

De cultuurnota

Zijlstra constateert in de cultuurnota dat de Nederlandse cultuursector door de jaren heen log en minder slagvaardig is geworden, maar ook dat maatschappelijke ontwikkelingen hebben gezorgd voor minder draagvlak voor de huidige wijze van subsidiëring (Zijlstra, 2011:2). Hij stelt dat dit veroorzaakt is door de jarenlange subsidiestroom vanuit de overheid naar de cultuursector en dat dit niet meer overeenkomt met de huidige maatschappelijke situatie en denkbeelden. Hoewel hij het belang van een levendige en vernieuwende cultuursector onderkent heeft hij plannen opgesteld om het aandeel van de overheid flink te verkleinen, met bezuinigingen van rond de 200 miljoen euro waarvan 125 miljoen euro op de basisinfrastructuur gaat worden bezuinigd (Idem, 2). Zijlstra hevelt op die manier de rol van de overheid over naar de markt en wil dus middels nieuwe wetten er naar streven dat de cultuursector zelfvoorzienend wordt en daarmee ook flexibeler, innovatiever en aanbodgericht wordt. Hij wil dit concreet gaan realiseren door onder andere organen te ontwikkelen die instellingen kunnen begeleiden om ondernemender te worden. Ook wil Zijlstra de contacten met de filantropische sector ontwikkelen.

In de nota (Idem, 5) worden vier punten als prioriteit benoemd voor het cultuurbeleid, deze zijn:

- Internationalisering
- Cultuureducatie
- Vernieuwing en talent

- Geven aan cultuur

De filantropische sector

Er zijn drie sferen van financiering voor de cultuursector, deze zijn de overheid, de markt en het maatschappelijk middenveld. De filantropische sector is onderdeel van het maatschappelijk middenveld omdat de giften en donaties die worden gedaan niet voortkomen uit winstgericht denken, maar uit passie en liefde. In paragraaf 4.2 wordt uitgebreid ingegaan op deze drie sferen en zal uiteen worden gezet welke implicaties elke sfeer met zich meebrengt. Burgers en bedrijven besluiten zelf om welke redenen zij willen geven aan kunst en cultuur, de overheid gaat zich erop richten om dit meer te stimuleren.

Volgens de cijfers groeit de financiering vanuit private middelen jaarlijks met tien procent, wat aantoont dat er nog winst te halen valt in deze sector. Zijlstra wil met het nieuwe beleid zich meer gaan richten op de ontwikkeling van de contacten met de filantropische sector waardoor mecenasen makkelijker kunnen geven en contact kunnen zoeken met gewenste partners. Ook wil hij het fiscaal instrumentarium verbeteren om het geefklimaat nog meer te versterken (Idem, 10). In paragraaf 4.2 zal er ook worden ingegaan op de voordelen die financiering vanuit het maatschappelijk middenveld biedt aan het draagvlak voor kunst en cultuur.

De voorwaarden voor rijksfinanciering

Zijlstra schrijft in de nota: “[...] dit kabinet staat voor meer dan kwaliteit. Dat komt omdat het kabinet niet alleen naar de culturele instellingen kijkt, maar meer dan daarvoor in het cultuurbeleid ook naar het publiek en de maatschappij.” (Idem, 11) Hij pretendeert dus dat er een nieuwe periode is aangebroken in de vorming van cultuurbeleid, omdat er meer gekeken gaat worden naar publiek en de maatschappij. In hoofdstuk 1 is ingegaan op de ontwikkeling van het cultuurbeleid, hierin is duidelijk naar voren gekomen dat de overheid al jarenlang bezig is met het zoeken naar verbindingen tussen publiek, maatschappij en kunst. Door de jaren heen zijn de waarden verschoven, afhankelijk van het heersende tijdsbeeld en politieke klimaat, maar de overheid heeft altijd verder gekeken dan naar kwaliteit alleen. In het huidige tijdsbeeld en klimaat wordt het idee van “meer dan kwaliteit” gekoppeld aan efficiëntie, bereik en optimale consumptie van culturele producten, oftewel de nadruk komt in het cultuurbeleid meer te liggen op de rationele, zakelijke en professionele aspecten ervan. Deze ontwikkeling van beleid toont ons dus dat de nadruk meer op het “hoe” van cultuurbeleid is komen te liggen. We zijn inmiddels voorbij de retoriek dat kunst goed, nuttig en heilzaam voor de samenleving is. Dit is de heersende consensus, waardoor er ruimte is gekomen om meer na te denken over het “hoe” van beleid.

De visie die Zijlstra heeft op de ontwikkeling van beleid is dus, wanneer men naar het verleden kijkt, niet nieuw. Met zijn formulering suggereert hij dat de voorgaande kabinetten zich hebben blind gestaard op kwaliteit en daarmee andere aspecten uit het oog zijn verloren. De aanvullende voorwaarden die Zijlstra gaat hanteren voor instellingen, wanneer deze in aanmerking willen komen voor rijksfinanciering, dienen dus als een constructie waarmee men voorbij kwaliteit kan gaan. Deze aanvullende voorwaarden hebben betrekking op :

- publiek
- ondernemerschap
- participatie en educatie
- instellingen die een rijkscollectie van (inter)nationale betekenis beheren/aanbieden
- focus op hoogwaardige kernpunten in het land.

(Idem, 11).

De drie voorwaarden: publiek, ondernemerschap en participatie en educatie zijn met name voor dit onderzoek van belang omdat deze drie punten dienen te worden opgenomen in de nieuwe beleidsplannen van de culturele instellingen. De overheid gaat publieksbereik en bezoekersaantal als criterium hanteren van kwaliteit, omdat hoge bezoekersaantallen betekenen dat een instelling een kwalitatief goed aanbod heeft en dat er draagvlak vanuit de maatschappij is (Idem, 11).

Verder wordt ondernemerschap een belangrijke voorwaarde omdat er minder overheidssubsidiëring gaat komen. Culturele instellingen dienen dus een goed plan te ontwikkelen om meer eigen inkomsten te genereren. Zijlstra constateert een kloof tussen de culturele sector en marktsector waardoor er tot nu toe weinig wordt geïnvesteerd door bedrijven in kunst en cultuur. Om deze kloof te dichten worden er plannen opgesteld om de twee sectoren meer met elkaar in aanraking te laten komen zodat er meer uitwisseling van informatie kan plaatsvinden. Dit gaat hij doen met advies, coaching en begeleiding op het gebied van organisatieveranderingen en verdienmodellen (Idem, 11-12).

Educatie en participatie zijn belangrijke voorwaarden voor de culturele instellingen die centraal staan in dit onderzoek. Educatie zorgt ervoor dat jongeren in aanraking komen met cultuur, volgens Zijlstra is dat op vele vlakken gunstig, bijvoorbeeld voor de ontwikkeling van het kind. Culturele instellingen dienen dus goede educatieprogramma's te ontwikkelen waardoor zij de jongeren kunnen bereiken. Voor veel culturele instellingen is educatie echter ook een vorm van publieksbinding en het aanboren van nieuwe doelgroepen (Idem, 7).

De beeldende kunst

De overheid neemt ten opzichte van de beeldende kunst een marktaanvullende rol op zich, specifiek komt dat neer op de ontwikkeling van toptalent, het mogelijk maken van aanbod dat niet in de markt tot stand komt en het stimuleren van een groter publieksbereik. De kerntaak van de overheid voor de beeldende kunst is het ontwikkelen van ondernemerschap bij culturele instellingen en kunstenaars, de versterking van marktwerking, een betere aansluiting tussen productie en presentatie en vergroting van het publieksbereik (Idem, 24). Uit deze woorden kan worden opgemaakt dat de overheid duidelijk stelt dat er een grote kloof is tussen kunst en publiek en dat wat kunstenaars maken niet aansluit op wat het publiek wil zien. De meest gehoorde woorden in de afgelopen periode zijn dan ook: aanbodgericht produceren. Dit roept natuurlijk een hoop vragen op over hoe aanbodgericht produceren concreet gaat worden ingevuld. Ook vanuit een theoretisch oogpunt kunnen die vragen worden gesteld omdat de intrinsieke motivatie van kunstproductie in het produceren zelf ligt. Wanneer er meer marktgericht geproduceerd gaat worden is dat in strijd met de artistieke missie. In paragraaf 4.1 wordt er aan de hand van Bourdieu een beeld geschetst van het veld van de culturele productie wat aantoont dat marktgericht produceren niet tot de essentie van het culturele veld van autonome productie behoort. In de interviews ten behoeve van dit onderzoek is uitvoerig aandacht besteed aan het idee van aanbodgericht produceren en hoe culturele instellingen hier tegenover staan.

Hoofdstuk 3 De culturele instelling als productie-, presentatie- en distributie-instelling van hedendaagse beeldende kunst

In dit hoofdstuk wordt de culturele instelling gedefinieerd en zullen de verschillende spanningsvelden waar zij mee te kampen heeft worden toegelicht. Dit onderzoek opereert vanuit verschillende probleemstellingen, waarvan er een aantal in dit hoofdstuk worden afgebakend. Allereerst wordt er uiteengezet wat een culturele instelling is en welke functies zij in het culturele veld vervult. De artistieke missie is een belangrijk kenmerk van de instelling, omdat het de grondslag is van de culturele productie. Deze missie dient dus ten alle tijden gewaarborgd te blijven. In dit onderzoek wordt er in kaart gebracht in hoeverre de bezuinigingen de artistieke missie zullen en kunnen beïnvloeden. Ook wordt er in de interviews ingegaan op hoe de instellingen hun beleid formuleren zodat de artistieke missie zo optimaal mogelijk gewaarborgd blijft. In paragraaf 3.2 zal vanuit de literatuur worden bekeken hoe de artistieke missie gewaarborgd blijft. Verder zal deze paragraaf andere factoren beschrijven die samen resulteren in de “gecompliceerde” positie van de culturele instelling. Daarna zal er in paragraaf 3.3 worden gekeken naar de culturele instelling als culturele ondernemer. Zijlstra tracht met zijn cultuurbeleid het ondernemerschap te vergroten en te stimuleren, maar in deze paragraaf wil allereerst in kaart brengen in hoeverre de instellingen al cultureel ondernemerschap vertonen.

Paragraaf 3.1. De culturele instelling

Definiëring culturele instelling

De term culturele instelling is van toepassing op een wijd en divers scala aan instellingen die zich bezighouden met kunst en cultuur in de breedste zin van het woord. Er wordt dan gedoeld op alle instellingen die zijn gespecialiseerd in de productie en distributie van culturele goederen, zoals theater, muziek, opera, dans, bibliotheken, erfgoed en beeldende kunst (Colbert, 2001:4). Dit onderzoek zal zich enkel richten op de culturele instelling als presentatie – instelling van hedendaagse beeldende kunst. De case studies zijn geselecteerd uit de grote hoeveelheid beeldende kunst instellingen die Nederland rijk is. Later in dit onderzoek wordt er dieper ingegaan op de selectiecriteria. Er kan verder nog een classificatie worden aangebracht in het wijde spectrum van presentatie – instellingen en dat is de instelling met een eigen collectie, waardoor behoud en onderhoud van deze collectie een rol speelt in de beleidsontwikkeling. De instelling zonder eigen collectie richt zich voornamelijk op de productie en distributie van kunst.

Het volgende citaat vat kort samen wat er wordt verstaan onder de presentatie – instelling en wat de relevantie ervan is voor niet alleen de kunstwereld zelf maar ook voor de samenleving. In deze paragraaf zal het citaat verder worden toegelicht.

“Presentatie – instellingen zijn organisaties en instellingen die de productie van nieuwe kunstwerken mogelijk maken en de noodzakelijke reflectie op actuele ontwikkelingen bieden. Bovendien functioneren ze als bemiddelaar tussen de kunst en het publiek. Zij vormen de basis voor innovatie, economische ontwikkeling en vooral maatschappelijke vernieuwing en bewustzijn.” (De Zaak Nu)

De missie

Zoals in de inleiding is genoemd variëren culturele instellingen in vorm, structuur, discipline en functie. Aan de hand van het schema van Colbert (2001), dat een overzicht geeft van de verschillende soorten instellingen in het culturele veld, zal er worden ingegaan op de specifieke positie van de culturele instelling. Dit is belangrijk omdat de missie van de culturele instelling bepalend is voor de positie in het veld, implicaties heeft voor de wijze van opereren en de taken die de instelling heeft ten opzichte van het product. Tevens kan er met behulp van dit schema worden nagedacht over de gevolgen van de bezuinigingen voor de culturele instelling omdat dit schema de scheiding tussen markt en product duidelijk maakt. Hierdoor kan de vraag worden gesteld: *“In hoeverre tasten de bezuinigingen de scheiding tussen markt en product aan en welke implicaties heeft dat voor het culturele veld?”*

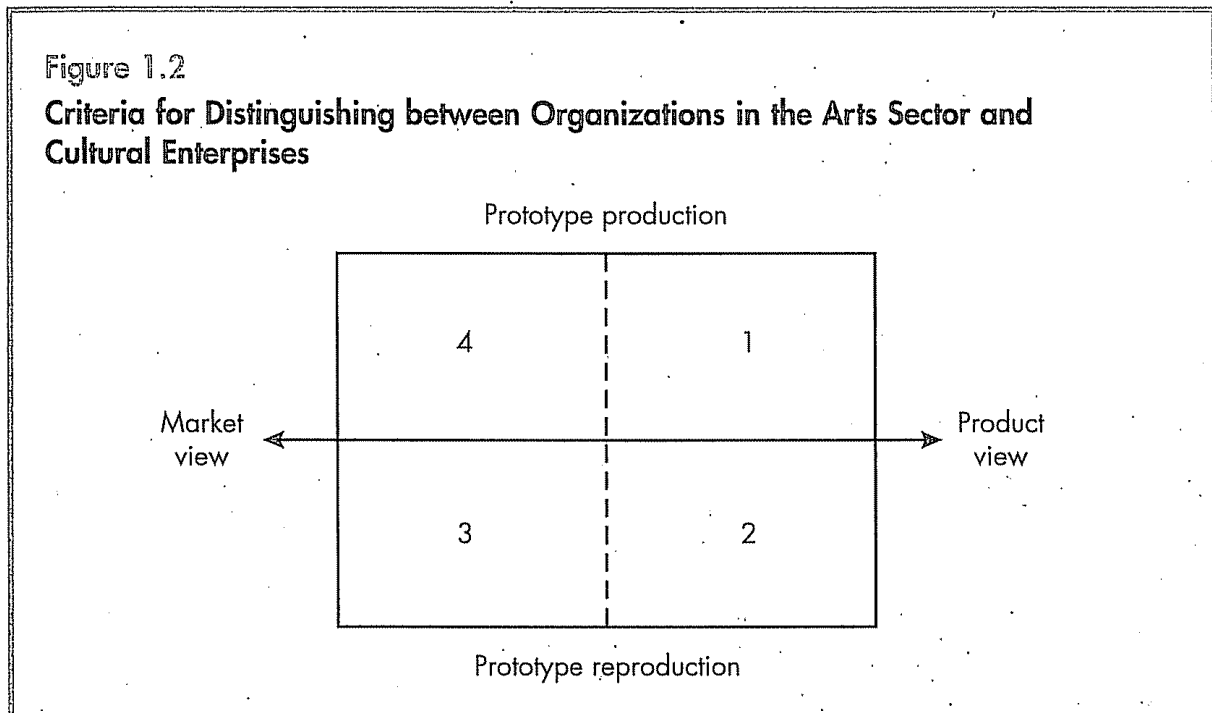
De eerste scheiding in het veld is die tussen marktgeoriënteerd en productgeoriënteerd denken en handelen. De culturele instellingen in dit onderzoek hebben een duidelijke productgeoriënteerde missie, omdat het produceren van het artistieke product dé bestaansreden is voor de instelling. Dit betekent dat de daad van het creëren of produceren een intrinsieke beloning is die niet in termen van geld kan worden uitgedrukt. Deze eigenschap is meteen typerend voor de complexe positie van de instelling en geeft al aan hoe lastig het is om de balans tussen de artistieke missie en het genereren van inkomsten in evenwicht te houden.

De tweede scheiding die wordt aangebracht is het verschil tussen het produceren van een uniek product (het prototype) of het produceren van een reproduceerbaar product. Bij een uniek product stijgt de waarde als het zijn uniciteit behoudt terwijl bij een reproduceerbaar product de waarde onaangetast blijft omdat het op massaproductie (en -consumptie) gericht is, bijvoorbeeld boeken en cd's. Al eeuwenlang wordt de waarde van kunst gekoppeld aan uniciteit en zo blijkt uit dit schema dat deze relatie nog steeds geldig en bepalend is voor de positie in het veld.

Verder hanteert Colbert in dit schema nog de rechtspositie als bepalende factor voor de positie van een markt- of productgeoriënteerde instelling en de grootte van de instelling als criterium dat bepalend is voor de productiecapaciteit en handelingsmogelijkheden van de instelling. Die criteria zijn voor dit onderzoek minder belangrijk omdat het voornamelijk gaat

over de artistieke missie van de instelling die complexe gevolgen heeft voor het ontwikkelen van beleid.

Het schema ziet er als volgt uit:



Bron: Colbert, 2001:7

Dit schema kan met de volgende voorbeelden worden ingevuld:

kwadrant 1: musea, tentoonstellingsruimtes

kwadrant 2: literaire uitgeverijen

kwadrant 3: platenlabel

kwadrant 4: musicalproductie bedrijf

Wanneer de presentatie – instellingen die in kwadrant 1 thuishoren, zich door de bezuinigingen meer in kwadrant 3 of 4 moeten gaan begeven, zij hun integriteit gaan verliezen omdat de artistieke missie dan niet meer centraal staat in het handelen. De artistieke missie wordt gedreven door de intrinsieke motivatie om kunst te creëren en niet om kunst te creëren omdat het geld oplevert. Dit onderzoek zal in kaart brengen in hoeverre de bezuinigingen van invloed zijn op de ontwikkeling van nieuw beleid. Door middel van veldonderzoek komen de volgende vragen aan de orde in dit onderzoek: Is het aannemelijk en geloofwaardig dat de gekozen instellingen karakteristieken van kwadrant 3 en 4 gaan overnemen, maar zich wel in kwadrant 1 blijven positioneren? Kunnen zij de artistieke missie blijven waarborgen en tegelijkertijd meer marktgerichte en ondernemende strategieën ontwikkelen om de bezuinigingen te ondervangen, zonder hun integriteit aan te tasten?

De taken van de culturele instelling: producent en distributeur

De missie van de culturele instelling is ook bepalend voor de taken die de instelling heeft ten opzichte van het product. Voor dit onderzoek zijn twee taken van belang, deze zijn; produceren en distribueren. Door de opname van het Van Abbemuseum als casus is de taak van conserveren ook van belang, hoewel daar in mindere mate naar wordt gekeken in dit onderzoek.

Allereerst produceert een instelling culturele producten met de tentoonstellingen die zij organiseert. De kunstenaar produceert ook culturele producten maar de instellingen gaan hierin verder door het thema te bedenken, andere kunstenaars uit te nodigen en de context van de tentoonstelling vast te stellen. Ook de randprogrammering kan worden gezien als de productie van culturele producten; de lezingen, debatten, symposia en rondleidingen zijn allemaal een vorm van productie en bevatten en creëren culturele waarden.

Verder heeft de instelling als taak om culturele producten te distribueren in het culturele veld. Niet alleen produceert zij de producten maar zorgt ervoor dat er via haar eigen kanalen toeschouwers mee in aanraking komen. Dit maakt de culturele instelling dus tot een tussenpersoon in het culturele veld; enerzijds heeft zij de culturele producten en anderzijds het publiek dat zich aan die producten wil verbinden. Deze taak wordt voorgezet in de rol van bemiddelaar.

De rol die culturele instelling speelt in het culturele veld: bemiddelaar

Culturele instellingen bieden een context aan het publiek waarbinnen het kunstwerk beter begrepen kan worden. Dit betekent dus dat culturele instellingen in staat zijn om een vertaalslag te maken tussen de belevingswereld van het publiek en de belevingswereld van de kunstenaar. Wanneer hier verder over na wordt gedacht sluit deze relatie aan op het idee dat de waarde en legitimiteit van kunst sociale constructies zijn waarin verschillende actoren een aandeel hebben. Volgens Klamer is het noodzakelijk voor een culturele instelling om het culturele discours goed te kennen en daarbinnen te functioneren omdat het publiek dan kan worden aangesproken (Klamer 2006). Zo laat de culturele instelling zien dat zij een belangrijke schakel is in de legitimering van kunst omdat ze een bemiddelende rol vervult voor de kunstenaar naar het publiek toe. In de praktijk uit zich dit niet alleen in audiotours, informatie bij het kunstwerk en rondleidingen maar ook in lezingen en debatten omtrent een tentoonstelling en educatieprogramma's die culturele instellingen aanbieden. Middels al deze activiteiten wordt getracht het publiek te bereiken en het de waarden van het werk te laten begrijpen.

Paragraaf 3.2 De gecompliceerde positie van de culturele instelling

Het volgende citaat van Cray en Inglis vat in enkele zinnen samen waar het in deze paragraaf om draait.

“The dual functions of guiding artistic endeavours and organizational administration, even in the best – run arts groups, foster structural complexity, competing sets of goals, and multiple stakeholder claims. The distinct nature of arts organizations arises not simply from their artistic missions, but also from the complexity of the multiple demands impose.” (Cray et. al., 2007: 297).

De structurele complexiteit, zoals Cray en Inglis het noemen, is kenmerkend voor het handelen binnen de culturele instelling. De tegenstrijdige doelen die in het citaat worden genoemd gaan over bijvoorbeeld enerzijds inkomsten genereren en anderzijds een autonoom cultureel product produceren. Ook de verschillende stakeholders dragen bij aan de complexe positie, de instelling moet constant laveren tussen de verschillende belangen van allerlei stakeholders.

In deze paragraaf wordt er ingegaan op bovenstaande factoren. Allereerst is het de artistieke missie die in dit onderzoek wordt aangehouden als belangrijkste factor die invloed heeft op de complexe positie van de culturele instelling. Vervolgens worden de stakeholders en de veranderende en dynamische omgeving genoemd waar culturele instellingen mee te maken hebben. In deze paragraaf worden deze factoren besproken zodat de probleemstelling duidelijk wordt afgebakend.

De factoren

Artistieke missie versus organisatorische, operationele en financiële vereisten

Dit onderzoek gaat er van uit dat de kern van de culturele instelling bestaat uit de artistieke missie en de kernwaarden, die een afgeleide van de missie zijn. Dit heeft als gevolg dat integer beleid kan worden afgemeten aan de mate waarin de missie en kernwaarden gewaarborgd blijven in het beleid en het handelen van de instelling. De artistieke missie en kernwaarden creëren allerlei spanningsvelden aangaande organisatorische, operationele en financiële vereisten. Deze spanningsvelden zijn typerend voor het functioneren van de culturele instelling omdat de verdeling tussen deze twee velden wordt gereflecteerd in de formele structuur van de instelling (Cray & Inglis, 2011:98). Er moet dus een constante balans zijn tussen de artistieke vereisten en de levensvatbaarheid van de instelling (Cray & Inglis, 2007:298).

Wat betekent dit voor de culturele instellingen in dit onderzoek? De bezuinigingen die zijn opgelegd aan de instellingen hebben op elke instelling effect omdat een groot deel van het budget in één keer wegvalt. De overheid eist van de instellingen dat ze beleid ontwikkelen

waardoor meer eigen inkomsten worden gezocht. Dit heeft echter tot gevolg dat de bewegingsvrijheid beperkt is omdat de artistieke missie de primaire reden is van het handelen, het artistiek – inhoudelijke aspect dient altijd voorop te staan. Het beleid moet dus worden opgesteld zonder dat de integriteit van de artistieke missie en de autonomie worden aangetast (Hausmann, 2007:207). Hierdoor is de verwachting dat de spanningsvelden zich nog scherper gaan aftekenen omdat er beleid moet worden ontwikkeld op het gebied van tentoonstellingen, publieksbereik en financiën dat niet alleen leidt tot meer inkomsten maar dat boven alles de artistieke missie van de instelling blijft uitdragen.

Verderop in dit onderzoek wordt er ook uitgelegd waarom er in tijden van grote veranderingen wordt teruggegrepen naar de artistieke missie en de kernwaarden bij het formuleren van nieuwe strategieën. Kort samengevat: er wordt teruggegrepen naar die kern omdat het een leidraad kan zijn voor het nieuwe beleid. Er wordt dus verwacht dat de artistieke missie en de kernwaarden fungeren als een blauwdruk van de identiteit van de instellingen en als richtsnoer voor het nieuwe beleid. In feite zijn deze twee verwachtingen paradoxaal omdat er enerzijds wordt verwacht dat de artistieke missie en de kernwaarden een complicerende factor in beleidsontwikkeling zijn, maar er anderzijds wordt verwacht dat ze juist richting geven aan het nieuwe handelen en dus eerder een oplossing zijn.

Resource Dependency Theory en verschillende stakeholders

Culturele instellingen zijn geen autonome entiteiten die in autarkie kunnen functioneren. Het zijn organisaties die gedreven worden door een artistieke missie en daarmee ook een sociale missie ten opzichte van de samenleving vervullen. Ze willen bijvoorbeeld cultureel erfgoed doorgeven of middels educatie mensen laten nadenken over culturele objecten (Hausmann, 2007:206). Maar het belangrijkste is dat culturele instellingen pas hun identiteit en bestaansrecht krijgen wanneer er publiek is, dit maakt dat de instelling een “presentatie – instelling” is en geen ruimte waar wat kunst staat. De presentatie naar de buitenwereld, en daarmee de relaties met het publiek, is de belangrijkste pijler van een culturele instelling. Vervolgens dient een instelling financiële bronnen te vinden om de artistieke missie daadwerkelijk te vervullen en om te zetten in tastbare producten, oftewel de tentoonstellingen. Zonder kunst is een culturele instelling slechts een ruimte waar publiek kan komen. Typerend voor culturele instellingen is dus de hoeveelheid relaties die zij heeft met allerlei partijen, of stakeholders, die nodig zijn voor het voortbestaan en de legitimering van de instelling. De Resource Dependency Theory (Hausmann, 2007) is een theorie die uitlegt waarom die relaties een complicerende factor zijn voor culturele instellingen.

Een culturele instelling is afhankelijk van verschillende soorten bronnen (publiek, financiën, kunstenaars etc.) die worden verkregen middels transacties met de omgeving. Het

begrip “bronnen” kan worden gedefinieerd als dat wat een organisatie dient uit te wisselen met andere groepen om daarmee haar bestaan te verzekeren. Deze uitwisseling kan bestaan uit geldelijke bronnen, fysieke bronnen, informatie of het verwerven van sociale legitimiteit. Verder kunnen culturele instellingen dus getypeerd worden door de hoeveelheid relaties die zij hebben met externen, oftewel de stakeholders. Deze stakeholders hebben verschillende en soms conflicterende belangen waaraan culturele instellingen tegemoet dienen te komen door middel van gepaste prikkels en beloningen. Vervolgens wordt in de theorie gesteld dat deze stakeholders met elkaar strijden om de macht en dat zij pas hun bronnen ter beschikking stellen voor uitwisseling als er aan hun belangen tegemoet is gekomen. Als de stakeholders vinden dat er niet voldoende aan hun belangen tegemoet is gekomen of hun wensen in acht zijn genomen, dan kunnen zij er voor kiezen om met een andere instelling in zee te gaan die wel tegemoet komt aan hun belangen. Stakeholders hebben in feite dus een machtspositie omdat de culturele instelling afhankelijk is van de beschikbaarheid van bronnen. Zonder deze bronnen kan de instelling niet voortbestaan, hierdoor hangt het voortbestaan van de instelling dus af van het vermogen om op gepaste wijze tegemoet te komen aan de verschillende belangen en deze belangen te coördineren zodat er een vruchtbare en duurzame wisselwerking ontstaat (Hausmann, 2007:207-208).

Stakeholders zijn dus een factor die de besluitvorming van nieuwe strategieën en beleid beïnvloeden en wat bijdraagt aan de complexe positie van de culturele instelling. Dit kan worden geïllustreerd met twee voorbeelden. Zo kunnen veranderingen om meer bezoekers te trekken leiden tot onvrede bij de vaste bezoekers die de instelling al geruime tijd steunen. Wanneer instellingen willen herstructureren moet dit gedaan worden zonder de waarden en belangen van de vaste bezoekers te verdrukken (Cray et. al., 2007:297). In dit voorbeeld gaat het dan om stakeholders die op artistiek gebied aan de instelling zijn verbonden en wier wensen ook overwogen dienen te worden bij het zoeken naar andere strategieën om meer inkomsten te genereren. Een ander voorbeeld van spanningen tussen belanghebbenden en de instelling kan worden gegeven aan de hand van de relatie die een culturele instelling met de (lokale) overheid heeft, een voorbeeld van financiële stakeholders. Het budget van een culturele instelling wordt vaak grotendeels door subsidies van de overheid opgebouwd. Hierdoor kan de strategie van de instelling meer gericht zijn op het dienen van nationale of lokaal politieke belangen om de subsidie te behouden in plaats van strategieën te formuleren die er op gericht zijn om de lokale bevolking aan de instelling te verbinden (Cray & Inglis, 2011:91).

Geen productie voor de markt

Als we beter willen begrijpen waarom de positie van de culturele instelling zo complex is, moet er ook worden gekeken naar de afwezigheid van marktwerking of misschien wel het falen van de

markt. Dit is terug te zien in het culturele product dat de instelling aanbiedt aan een publiek, maar het mechanisme van vraag en aanbod is niet van toepassing op deze dynamiek. In tegenstelling tot producten die worden geproduceerd voor de markt middels vraag en aanbod, worden culturele producten geproduceerd vanwege de intrinsieke artistieke motivatie. In feite beantwoorden de producten aan geen enkele vraag en is er dus enkel aanbod. Dit heeft ertoe geleid dat er een verstoorde dynamiek is in het veld van de culturele productie waardoor het moeilijk is voor culturele instellingen om met betrekking tot financiën zelfvoorzienend te zijn.

De spanning tussen artistieke missie en financiële strategieën leidt ertoe dat binnen de culturele instelling de balans tussen culturele en economische waarden blijft verschuiven. Tentoonstellingen die avant – gardistisch zijn en dus veel culturele waarden produceren worden gecombineerd in de programmering met populaire tentoonstellingen die meer bezoekers trekken. Er wordt in dit onderzoek gekeken in hoeverre de autonomie van de artistieke missie wordt aangetast wanneer er strategisch wordt geschipperd tussen experimentele en populaire programma's. Het zou vanuit financieel oogpunt aannemelijk zijn om meer publiek binnen te halen met het populaire programma maar vanuit artistiek oogpunt zou het beter zijn om het publiek voor het experimentele programma uit te breiden en zo de integriteit van het gedrag van de culturele instelling te waarborgen (Boorsma & Chiaravalloti, 2010:302).

Dynamische omgeving

Naast de artistieke missie en de beperkte financiële mogelijkheden is er nog een aantal andere factoren die bijdragen aan de complexe positie van de culturele instelling en die worden geschaard onder de verzamelterm "dynamische omgeving". Culturele instellingen functioneren in een dynamische omgeving die constant aan verandering onderhevig is. Die veranderingen zijn te duiden als "intern", bijvoorbeeld artistieke innovatie en experiment. En als "extern", bijvoorbeeld vraaggericht produceren, marketingtechnieken, concurrentie, consumptiepatronen, andere vrijetijdsbesteding maar ook bezuinigingen van de overheid en veranderend cultuurbeleid (Cray & Inglis, 2007:296). Dit alles leidt ertoe dat de culturele instelling constant moet anticiperen op veranderingen vanuit de omgeving en door haar typische manier van functioneren een unieke positie bekleedt die uiterst complex is.

Het is noodzakelijk voor culturele instellingen om beter te anticiperen op de wensen van het publiek omdat de mogelijkheden tot vrijetijdsbesteding, qua aanbod en qua financiële capaciteiten, sterk zijn toegenomen en culturele instellingen dus meer concurrentie ondervinden (Janssen, 2005:23).

Efficiënte strategieën om het publiek te bereiken en het publieksbereik te vergroten zijn dus essentieel geworden voor culturele instellingen. Een manier om de toenadering tot de markt en het publiek te zoeken is het gebruik van marketing. Sinds een aantal decennia zijn culturele

instellingen hun bedrijfsvoering gaan professionaliseren waardoor er meer aandacht kwam voor onder andere marketing. Marketing is een belangrijk middel geworden voor culturele instellingen omdat het dé manier is om allereerst een publiek te creëren maar ook om het publieksbereik te vergroten en dus meer inkomsten te genereren (Cray & Inglis, 2007:296).

Paragraaf 3.3 De culturele instelling als culturele ondernemer

Culturele instellingen dienen meer ondernemerschap te vertonen om op die manier minder afhankelijk van staatssteun te zijn, dat stelt de cultuurnota van Zijlstra. Maar wanneer we de literatuur over cultureel ondernemerschap bestuderen, blijkt dat culturele instellingen al veel kenmerken van een culturele onderneming vertonen. Deze paragraaf draagt een aantal redenen aan die laten zien dat de culturele instelling al tot op zekere hoogte een culturele ondernemer is. Vervolgens zal er ook worden gekeken naar waar nog winst te behalen valt voor culturele instellingen om ondernemender te worden.

De culturele instelling en cultureel ondernemerschap

Een belangrijk kenmerk van de culturele ondernemer is dat hij verschillende partijen bij elkaar weet te brengen en dus als een schakel functioneert. De culturele instelling is in die zin een culturele ondernemer omdat zij de overheid, het publiek en de private sector bij elkaar brengt. Zo brengt zij een optimale realisering van een algemeen cultureel product tot stand (Mulcahy, 2003:165). De rol van bemiddelaar is tweezijdig omdat deze enerzijds de context biedt aan het publiek waardoor kunst beter begrepen wordt en anderzijds worden daardoor drie verschillende partijen bij elkaar gebracht die de instelling financiële middelen verschaffen. Men ziet zo dat culturele instellingen in een continue wisselwerking staan met verschillende inkomstenbronnen uit de drie sferen. Deze zijn het verdiende inkomen, de filantropische giften en het geld van de overheid (Mulcahy, 2003:165).

De wisselwerking van verschillende inkomstenbronnen als aspect van cultureel ondernemerschap wordt ook onderschreven door Wilson en Stokes (2005) die stellen dat het sleutelkenmerk van ondernemerschap het vermogen is om financiële bronnen te mobiliseren. Culturele instellingen hebben, mede door hun artistieke missie, een beperkte hoeveelheid financiële bronnen waar ze op “creatieve” wijze mee om dienen te gaan om de inkomsten te maximaliseren. Echter kunnen de beschikbare bronnen de onafhankelijke positie en de samenwerkingsmogelijkheden beperken. Hierdoor is het de kunst voor culturele instellingen om financiële bronnen zo efficiënt mogelijk te mobiliseren (Wilson & Stokes, 2005:367). Het komt dus aan op goed ondernemerschap om de juiste financiële middelen te mobiliseren. Dat kan gebeuren in de informele sfeer, bij de overheid of in de sfeer van de markt. Elke sfeer brengt

beperkingen met zich mee. Dit valt momenteel terug te zien in de relatie die instellingen met de overheid hebben opgebouwd.

Het laatste kenmerk van cultureel ondernemerschap dat van toepassing is op de culturele instelling sluit aan op de al eerder besproken rol van bemiddelaar. Klamer (2006) stelt dat een van de belangrijkste aspecten van cultureel ondernemerschap het vermogen om te overtuigen is. De culturele instelling probeert met haar tentoonstellingen en andere activiteiten publiek te trekken, niet alleen zijn dit kunstliefhebbers maar ook belangrijke actoren uit de kunstwereld zoals critici, experts, kunstenaars etc. Dit betekent dus dat de culturele instelling in wisselwerking staat met een omgeving die responsief dient te zijn voor het culturele product dat wordt gepresenteerd. Op die manier vindt er onder andere waardering van het product plaats en het scheppen van culturele waarde. Omdat de culturele instelling weet te *overtuigen* dat haar product van belang is, is het product ook van belang en wordt het product dus interessant. De overtuiging is terug te zien op andere vlakken, zoals het vermogen om goede kunstenaars te overtuigen om met de instelling te werken, mensen enthousiast te maken om betrokken bij de instelling te raken (vrijwilligers), waardoor de noodzakelijke inkomsten binnenkomen zoals fondsen en donaties (Klamer, 2006:13). Met andere woorden kan er gezegd worden dat de culturele instelling een culturele ondernemer is omdat zij weet hoe ze mensen moet bereiken en activeren door middel van het juiste culturele discours te gebruiken.

Hoofdstuk 4 De hedendaagse beeldende kunst

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op hedendaagse beeldende kunst als sociologisch verschijnsel, omdat een sociologische context inzicht verschaft in de complexiteit ervan. Voornamelijk toont dit hoofdstuk aan dat een culturele instelling die hedendaagse kunst presenteert beperkte bewegingsvrijheid heeft wanneer het aankomt op veranderingen in de koers.

Het voornaamste probleem dat uit het vorige hoofdstuk naar voren is gekomen was de complexe positie van een culturele instelling. De artistieke missie dient gewaarborgd te blijven omdat de missie bestaansrecht aan de culturele instelling toekent. Vervolgens zal er uit dit hoofdstuk blijken dat de positie nog gecompliceerder wordt. Dit zal worden gedaan aan de hand van drie belangrijke aspecten die deel uitmaken van de instelling, deze zijn: het product, financiering en het publiek.

Paragraaf 4.1 gaat in op het culturele product als zijnde hedendaagse beeldende kunst. In paragraaf 4.2 worden de drie sferen van inkomsten uiteengezet, wordt er ingegaan op de beperkingen en kansen die elke sfeer met zich mee brengt en wat dat voor de positie van de culturele instelling betekent. Tot slot zal paragraaf 4.3 de relatie tussen het culturele product en het publiek vanuit de sociologie en psychologie uiteenzetten.

Paragraaf 4.1 Het culturele product

Kunst wordt niet, zoals computers, geproduceerd volgens de dynamiek van vraag en aanbod. Tevens is het eeuwenoude vraagstuk over wat de waarde van kunst is en hoe die is uit te drukken in geld nog steeds actueel. Culturele instellingen zijn producenten van culturele producten en onderdeel van de structuren waarbinnen de waarde van kunst tot stand komt. Een tentoonstelling die wordt georganiseerd is dus een voorbeeld van een cultureel product, een symposium of een lezing die naar aanleiding van de tentoonstelling wordt georganiseerd is de manier waarop de instelling de relatie met het publiek aangaat waardoor de culturele waarde van het product groeit.

Aan de hand van een aantal theorieën wordt er ingegaan op de complexiteit van de hedendaagse kunst als cultureel product. Deze inzichten dienen er toe om beter te begrijpen waarom culturele instellingen het moeilijk gaan krijgen door de bezuinigingen.

Verder wordt het type cultureel product afgebakend in deze paragraaf, namelijk tot hedendaagse kunst. Vanuit de theorie van Bourdieu over het veld van culturele productie en specifiek de positie die de avant – garde kunst daarin inneemt wordt er ingegaan op het culturele product dat de culturele instellingen presenteren. In dit onderzoek wordt avant – garde kunst op een lijn gesteld met hedendaagse kunst, omdat de algemene karakteristieken van beide sterk op elkaar lijken, zoals Bourdieu in zijn invloedrijke studie *De regels van de kunst*

(Bourdieu, 1994) heeft aangetoond. Zijn theorie over het veld van de culturele productie krijgt in deze paragraaf daarom ruim de aandacht.

Het culturele product

Volgens Boorsma en Chariavalloti (2010) is een belangrijke ontwikkeling in de recente opvattingen over wat kunst is, dat men kunst is gaan beschouwen als een ervaring die men beleeft middels het waarnemen. Kunst werd in toenemende mate gezien als een sociaal en cultureel ingebed fenomeen, waardoor de waardering van kunst meer een product is geworden van sociale interactie. Hierdoor is de visie ontstaan dat het ultieme criterium voor de waardering van kunst, de ervaring is geworden en niet langer het kunstobject zelf. Tijdens het modernisme zag men kunst nog als een autonome entiteit maar met de komst van het postmodernisme werd de *ervaring* van kunst als belangrijkste element gezien dat bepalend is voor wat kunst is. Het culturele product wordt dus beschouwd als iets dat onderdeel is van een groter geheel van interacties en belevenissen. Uit dit gedachtegoed is “relationele kunst” ontstaan waardoor de nadruk kwam te liggen op de rol van de kunstconsument in het creëren en waarnemen van kunst (Boorsma & Chariavalloti, 2010:303). Dit verklaart waarom culturele instellingen zich meer zijn gaan richten op de betrokkenheid van het publiek middels lezingen, symposia en debatten. Ook is de missie van de culturele instelling zich in toenemende mate gaan richten op hoe het publiek de kunst ervaart. Verder is het creëren van ruimte voor kritische reflectie op deze ervaring onderdeel geworden van de missie. Hierdoor wordt er veel meer gedaan dan alleen maar het presenteren van kunst. De missie en strategieën van instellingen worden dus aangepast door de veranderende opvatting van het culturele product.

De opvatting dat kunst een ervaring is, wordt niet alleen onderschreven door ontwikkelingen in het culturele veld maar ook door de meer cultuureconomische benaderingen van culturele productie. De waarde van het culturele product is moeilijk met objectieve maatstaven vast te stellen omdat het een belevingsproduct is. Dit betekent dat de waarde van het product pas kan worden vastgesteld nadat men het product heeft aangeschaft en ervaren. Bovendien hebben culturele producten geen praktisch nut of praktische toepassing zoals auto's dat wel hebben. Hierdoor kan de kwaliteit niet worden afgemeten aan hoe goed zij hun functie vervullen (Lampel et.al., 2006:290-291). Dit geldt voor de gehele culturele industrie en wordt in stand gehouden door de dynamiek van “*nobody knows*” wat betekent dat er vooraf niks kan worden gezegd over het falen of succes van een cultureel product, noch over de uiteindelijke waarde die het heeft. De producent weet vooraf niet of de prijs die hij heeft gekregen gepast is en de consument weet vooraf niet in hoeverre de ervaring van het product met zijn verwachtingen strookt. (Caves, 2003: 74).

Het culturele product als avant – garde kunst

Bourdieu is een van de grondleggers van theorieën over de culturele productie en aan de hand van zijn gedachtegoed wordt er in deze paragraaf een beknopt beeld geschetst van eigenschappen van het culturele product dat in dit onderzoek centraal staat, namelijk de hedendaagse kunst. In het boek *De regels van de kunst* (1994) zet Bourdieu uiteen hoe in de tweede helft van de 19^{de} eeuw een duale structuur is ontstaan in het veld van de culturele productie in Frankrijk, in het bijzonder op het gebied van de letteren. Hij schrijft zijn analyse, onder andere op basis van *L'éducation sentimentale* van Flaubert. In het werk van Bourdieu is met name de autonomisering van het literaire veld een belangrijk thema. Met autonomisering wordt de mate waarin het veld zelfstandig opereert en de daarmee gepaarde ontkenning van de marktwerking en de economische logica bedoeld. Bourdieu zet uiteen hoe er eind 19^e eeuw een eigen markt werd gecreëerd, die volgens andere structuren van beloning functioneerde, door een groep nieuwkomers in de literaire wereld. Wat onder andere werd veroorzaakt door de dwingende marktwerking van de smaak van het grote publiek (Bourdieu, 1993:80). In deze periode ontstond er dus een scheiding in het veld van culturele productie die bepalend is voor de huidige structuur van productie.

Er zijn twee velden van culturele productie, het eerste veld is het autonome veld en het tweede veld is het heteronome veld. Bourdieu stelt dat in beide velden een continue machtsstrijd plaatsvindt tussen de verschillende actoren om posities te verwerven die de actoren in staat stelt om invloed op en binnen het veld uit te oefenen. In het autonome veld vinden we bijvoorbeeld culturele instellingen, experts, critici en kunstenaars die met elkaar de strijd aangaan. Het principe van hiërarchische verdeling is in dit veld gebaseerd op het vermogen van een actor om een object tot kunst te verklaren, oftewel te consacreran. Dit hangt weer samen met de mate van symbolisch kapitaal dat een actor bezit, hoe meer symbolisch kapitaal betekent des te meer legitimiteit, oftewel een machtigere positie om te consacreran. Zo heeft bijvoorbeeld een gevestigde curator meer kapitaal om een kunstwerk tot belangrijk werk te verklaren dan een net afgestudeerde curator, zonder ervaring in het veld.

Het tweede veld is het heteronome veld waarin het principe van hiërarchie wordt bepaald door de mate van succes in economische zin. In dit veld is economisch kapitaal dus van belang om een bepaalde positie in te kunnen nemen. Het autonome en heteronome veld staan in een constante wisselwerking met elkaar en de conflicterende principes van hiërarchie zullen blijven voortbestaan omdat het is ingebed in het veld van macht en economie (Bourdieu, 1993:38-39). De strijd tussen deze twee velden is op een lijn te stellen met het onderscheid tussen hoge en lage kunst of elite en populaire kunst, oftewel: commercie versus kunst. Het autonome veld is "*the field of restricted production*" waarbij producenten voornamelijk produceren voor producenten en het bezit van symbolisch kapitaal van belang is. Het

heteronome veld is “*the field of large-scale production*” waarbij wordt geproduceerd voor de markt of de massa en economische kapitaal van belang is (Bourdieu, 1993:40-41). Deze twee velden worden ook wel getypeerd als hoge en lage kunst, waarbij hoge kunst wordt gesitueerd in het autonome veld en lage kunst in het heteronome veld.

Hedendaagse beeldende kunst

Op basis van de theorieën van Bourdieu kunnen de presentatie – instellingen, die in dit onderzoek centraal staan, worden ingedeeld bij het autonome veld van productie. De hedendaagse beeldende kunst die wordt gepresenteerd is innovatief en experimenteel en bekleedt binnen het culturele veld een voorhoede positie. Verder zien we bij de instellingen dat ze worden gedreven door een artistieke missie, oftewel het *l’art pour l’art* idee van Bourdieu, waardoor productie voortkomt uit de ontwikkelingen binnen het autonome veld. Ook zien we een bepaald publiek terug bij deze instellingen dat voornamelijk bestaat uit kenners, collega-kunstenaars en andere actoren uit het autonome veld. Dit type publiek heeft een grote invloed op de erkenning en legitimering van de hedendaagse beeldende kunst.

Een veelgehoorde uitspraak is dat kunst te elitair is en het gewone publiek niet weet te bereiken. Met het nieuwe cultuurbeleid wil de overheid zich er onder andere op gaan richten dat vraag en aanbod beter op elkaar aansluiten, een breder publiek haar weg weet te vinden naar de presentatie – instellingen en dat er meer eigen inkomsten worden gecreëerd op basis van het aangeboden product. De theorie van Bourdieu laat echter zien dat er geen geld met het product kan worden verdiend zoals dat wel kan met de producten uit het heteronome veld. In dit veld is sprake van grootschalige productie, oftewel populaire kunst waarbij economisch gewin centraal staat. Verder zijn de producten uit het heteronome veld toegankelijk voor een breder publiek en ontlenen zij hun legitimiteit aan de consument of het massapubliek (Bourdieu, 1993:50-51).

Wanneer we in Bourdieusiaanse termen spreken kan er worden gesteld dat de overheid van het autonome veld verwacht dat zij via dezelfde patronen gaat functioneren als het heteronome veld. Hoewel hoge en lage kunst de laatste decennia steeds dichterbij elkaar zijn komen te liggen, is het mijns inziens onmogelijk dat het heteronome en autonome veld één en hetzelfde veld worden. Wellicht is het in de praktijk minder zwart wit en vertonen presentatie – instellingen bepaalde kenmerken van het heteronome veld. Uit de interviews zal blijken hoe presentatie – instellingen proberen om hedendaagse kunst toegankelijk te maken en inkomsten te genereren zonder dat de aard van het product wordt aangetast.

Paragraaf 4.2 De financiering van culturele instellingen

Er zijn drie verschillende sferen waarbinnen de financiering van culturele instellingen tot stand kan komen. Volgens Klamer (2006) zijn dat de overheid, de markt en de informele sfeer, waarvan de overheid in Nederland nog steeds de belangrijkste sfeer is. Door de bezuinigingen is het noodzaak geworden dat culturele instellingen zich van de overheid gaan losmaken en zich meer gaan richten op de twee andere sferen. In deze paragraaf wordt er ingegaan op de verschillende bronnen van inkomsten voor culturele instellingen en wat voor gevolgen deze bronnen met zich mee brengen. In dit onderzoek zal er dieper worden ingegaan op de strategieën die de presentatie – instellingen hebben ontwikkeld in het beleidsplan 2013-2016, om andere inkomsten te genereren. Verder zal er aandacht worden besteed aan de grondslagen van de verschillende financiële relaties die de presentatie – instellingen zullen aangaan of zijn aangegaan.

Overheid

De welvaartsstaat heeft van oudsher een sterk regulerend karakter waardoor tekortkomingen van de markt door de overheid worden gecompenseerd, zodat het algemeen welzijn van de burger blijft gewaarborgd. De financiering van culturele instellingen valt hier ook onder en is een belangrijk onderdeel van het cultuurbeleid. Een van deze redenen is dat de overheid met haar subsidies ruimte creëert voor innovatie en experiment, twee aspecten die belangrijk zijn voor de ontwikkeling van de kunstwereld. Het zijn de culturele instellingen die ruimte geven aan innovatie, experiment en grensoverschrijding, die gedreven worden door een artistieke missie, waar professionals worden getraind, mensen worden uitgedaagd om kritisch na te denken over nieuwe vormen van kunst en waar artistieke diversiteit wordt ontwikkeld (Mulcahy, 2003:174).

De overheid geeft niet alleen geld aan instellingen maar stelt ook voorwaarden aan de subsidies. Uiteindelijk betaalt de burger belastingen die voor een deel gaan naar de subsidiëring van kunst en cultuur. De overheid dient te kunnen verantwoorden tegenover de burger dat het geld ten goede komt aan de gemeenschap. Instellingen moeten dus bepaalde doelstellingen formuleren en aantonen dat deze worden behaald. Enerzijds vergroten ze hiermee de kans dat ze in de volgende periode weer subsidie krijgen, anderzijds garanderen zij dat ze het gemeenschapsgeld goed besteden (Geursen & Rentschler, 2003:204).

Aan deze sfeer van financiering zijn waarden zoals ontwikkeling, participatie, sociale cohesie etc. gekoppeld die door de overheid worden aangehangen. Deze waarden vormen de inhoudelijke basis van de financiële relatie die de instellingen met de overheid aangaan. Er moet dus sprake zijn dat beide partijen deze waarden delen om een relatie aan te kunnen gaan. De instellingen dienen de waarden dus uit te dragen om in aanmerking te komen voor subsidie. (Klamer & Petrova, 2007:250-252).

Een groot nadeel van de overheidsfinanciering is de hoeveelheid bureaucratie en administratieve rompslomp die gepaard gaan met subsidieaanvragen. Culturele instellingen zijn veel tijd en geld kwijt aan het schrijven van aanvragen die aan allerlei eisen dienen te voldoen. De voorwaarden die door de overheid worden gesteld, moeten worden geïntegreerd in de aanvragen en in de uiteindelijke uitvoering van de plannen en projecten. De instellingen leggen op die manier verantwoording af aan de overheid, over dat het gemeenschapsgeld “goed” wordt besteed. Wat “goed” precies inhoudt hangt sterk samen met het heersende politiek – culturele discours. Momenteel ligt in dat discours de nadruk op ondernemerschap en publieksbereik. Naar verwachting zal er in de nieuwe beleidsplannen van de culturele instellingen uitgebreid aandacht worden besteed aan deze twee aspecten. Dit vertelt ons onder andere dat de instellingen wel degelijk gebruik maken van “toverwoorden” om aanspraak te maken op de subsidies. Uit de interviews moet blijken in hoeverre dit de integriteit van de artistieke missie en kernwaarden aantast. Aan de hand van de theorie over de artistieke missie en kernwaarden, kan er namelijk worden verwacht dat instellingen niet allerlei zaken in hun beleidsplannen kunnen aandragen die niet in lijn liggen met hun missie en waarden. Een van de doelen van dit onderzoek is dan ook om te onderzoeken hoe instellingen omgaan met de beperkte mogelijkheden in het formuleren van nieuw beleid met betrekking tot het binnenhalen van financiële bronnen.

Markt

De overheid wil met de bezuinigingen de culturele instellingen meer richting de markt dirigeren. Ook deze sfeer van financiering heeft bepaalde waarden die centraal staan in de relaties die worden aangegaan met andere partijen. De waarden die aan de sfeer van de markt zijn verbonden gaan niet alleen over objectiviteit en rationaliteit maar ook over winst, efficiëntie, consument en investeringen. Klamer stelt dat dit impact kan hebben op het culturele product en met name op de culturele en artistieke waarden wanneer er in zulke termen gesproken wordt over de productie van culturele producten (Klamer, 2006: 12). Dit onderzoek wil door middel van de interviews uitspraken kunnen doen over hoe de presentatie – instellingen ervoor zorgen dat de integriteit niet wordt aangetast door deze financiële relaties.

Een belangrijk onderdeel in deze relaties is dat culturele instellingen zich bewust dienen te zijn van de motieven die partijen hebben om de relatie aan te gaan. Wanneer waarden als winst of investeringen het motief zijn van de partijen, dan dienen de instellingen ervoor te zorgen dat hun integriteit niet wordt aangetast. De financiële partijen kunnen bijvoorbeeld bedrijven zijn die door middel van de sponsoring van een culturele instelling, hun eigen identiteit willen versterken. Andere redenen van financiering zijn bijvoorbeeld publiciteit, het activeren van publiek bewustzijn, status en branding. Culturele instellingen dienen zichzelf dus

af te vragen in hoeverre zulke motieven hun integriteit van missie en waarden aantasten. Verder dienen zij na te denken over hoe zij zulke financiële relaties kunnen vormgeven zodat zij een gemeenschappelijke basis kunnen creëren (Geursen & Rentschler, 2003:204).

Als gevolg van de terugtrekkende overheid zijn instellingen zich gaan richten op onder andere sponsors van particulieren en bedrijven. Boorsma en Chariavalotti (2010) stellen dat met name het bedrijfsleven ervoor heeft gezorgd dat er een ontwikkeling in gang werd gezet in de organisatie van de culturele instelling. Uiteindelijk heeft dat geleid tot een professionalisering van de culturele sector. Hierdoor is bijvoorbeeld marketing een grotere rol gaan spelen maar ook vanuit de wetenschap wordt er aandacht besteed aan besluitvormingsprocessen in de culturele instelling.

Bedrijven opereren aan de hand van een heldere en rationele taal waardoor instellingen gedwongen worden om die taal te leren spreken. Deze sfeer van financiering verschilt dus sterk van de logge en bureaucratische sfeer van de overheid. Elke sfeer brengt andere omgangsvormen met zich mee. Oftewel, culturele instellingen zijn zich steeds meer gaan toeleggen op de sfeer van de markt en de gevolgen beter gaan ondervangen die de markt met zich meebrengt met betrekking tot motieven, waarden en omgangsvormen. Het is dan ook maar de vraag in hoeverre staatssecretaris Zijlstra gelijk heeft wanneer hij stelt dat culturele instellingen niet ondernemend genoeg zijn. Doordat de overheid zich sinds de jaren '80 aan het terugtrekken is, zijn instellingen sindsdien actief op zoek naar andere bronnen van financiering en hebben zij een mix van verschillende soorten inkomsten.

Informele sfeer

Tot slot is de informele sfeer de derde sfeer van financiering. In deze sfeer worden gemeenschappen georganiseerd en kunnen partnerschappen worden opgebouwd om financiële steun te genereren (Klamer, 2006:12). Dit geeft aan dat deze sfeer van financiering wezenlijk verschilt van de andere twee, omdat er gesproken wordt over *steun genereren* in plaats van inkomsten genereren. De waarden die verbonden zijn aan deze sfeer zijn bijvoorbeeld vertrouwen, giften, liefde en uitwisseling (Klamer & Petrova, 2007:250-252). Op basis van deze waarden worden er dus niet alleen financiële inkomsten gegenereerd maar wordt er ook draagvlak gecreëerd dat voorbij gaat aan financiële motieven. Typerende vormen van inkomsten uit deze sfeer zijn giften en opdrachtverlening die worden gedreven door filantropische motieven van individuen of organisaties en dus een belangrijke rol spelen in de ontwikkeling van de samenleving en van cultuur (Geursen & Rentschler, 2003:203).

Mijns inziens biedt deze dynamiek potentie voor het voortbestaan van de Nederlandse cultuursector omdat dit een bottom – up benadering is van de legitimering van kunst en cultuur. Er wordt namelijk steun gecreëerd door middel van een maatschappelijk draagvlak. Wanneer

meer mensen betrokken zijn bij de financiering van kunst en cultuur vanuit persoonlijke drijfveren die voortkomen uit liefde en passie dan zorgt dit voor sterke wortels in de maatschappij. Het kunst- en cultuurbeleid zou hierdoor minder in twijfel worden getrokken door critici en dus minder een speelbal worden van de Nederlandse politiek. Dit vereist echter wel een betere strategie om het publiek te bereiken en vooral te leren kennen. Wanneer er beter in kaart kan worden gebracht wie om welke redenen betrokken is, of wil zijn, bij de instelling dan kan de instelling deze personen beter aan zich binden en uiteindelijk inzetten als financiële bron.

Paragraaf 4.3 De relatie tussen avant - garde kunst en het publiek

In deze paragraaf wordt er vanuit de literatuur gekeken naar de relatie tussen avant - garde kunst en het type publiek omdat dit onderzoek zich richt op culturele instellingen die hedendaagse kunst presenteren. Hedendaagse kunst is over het algemeen vernieuwend, innovatief en experimenteel wat overeenkomt met de karakteristieken van avant-garde kunst, vandaar dat er vanuit dit theoretisch perspectief wordt gekeken naar de dynamiek in het veld.

Howard Becker besteedt in zijn boek *Art Worlds* (1984) aandacht aan de verschillende soorten kunstpubliek. Becker onderscheidt drie soorten publiek in de kunstwereld, maar ondanks de invloed van Becker is zijn indeling voornamelijk gericht op het publiek dat participeert en laat het de non-participanten buiten beschouwing. Hierom zal zijn indeling worden aangevuld met de categorisering van Laermans (2002) die nauw verweven is met de indeling van Becker maar een aantal relevante aanvullingen doet voor de non-participanten.

De frequent participant

De eerste groep die Becker onderscheidt is de *core audience* of *innermost circle* die bestaat uit professionals uit het culturele veld zelf en die een wezenlijk onderdeel zijn van de kunstwereld. Deze groep participeert het meest en neemt de meeste risico's op het gebied van innovatie en experimenteren met nieuwe vormen. Ook heeft deze groep een aanmoedigende functie voor het zoeken naar vernieuwing. Maar er kan ook worden gesteld dat deze aanmoedigende functie voortkomt uit competitie binnen het subveld van de avant-garde omdat verschillende actoren strijden om dezelfde machtspositie. Kunstenaars in de *innermost circle* dagen elkaar, maar vooral zichzelf, uit om grenzen te verleggen en onderscheidend te zijn. Deze *innermost circle* vervult als het ware twee rollen, die van "peer group" omdat zij optreedt als een klankbord voor medekunstenaars, maar vervult ook de rol van *gatekeeper* omdat zij ook een afwerende houding aannemen ten opzichte van de groep die minder ervaring heeft om te participeren in deze specifieke vernieuwende en experimentele kunstvormen. Verder is deze *innermost circle* compleet op de hoogte van de semantiek en vooral van de conventies van het genre of van het

culturele product en is flexibel in haar houding als het aankomt om het leren van nieuwe conventies.

Deze groep is over het algemeen dus de groep die avant-garde kunst bekijkt en die om kan gaan met de heersende conventies van de culturele instellingen die deze vorm aanbieden. Tevens heeft de afwerende houding als gevolg dat buitenstaanders ervan worden weerhouden om deel te worden van deze *innermost circle* (Roose, 2008:239).

De geïnteresseerde participant

De tweede groep die wordt onderscheiden door Becker is de groep die niet de opleiding heeft gehad zoals de eerste groep maar wel over kennis bezit om zich tot op zekere hoogte te kunnen verhouden tot de semantiek en conventies van het veld. De personen die tot deze groep behoren beschikken wel over veel interesse en zijn goed geïnformeerd over het specifieke veld, zij vormen de sociale en economische basis voor de kunstproductie. Deze groep is grotendeels de afnemer van de geproduceerde kunst en vormt een groot publiek aan wie de kunstenaar zijn werk kan presenteren (Roose, 2008:239).

De incidentele participant

De derde groep wordt door Becker gedefinieerd als de kunststudenten die daarmee een overlap zijn van de eerste en de tweede groep. Dit betekent dat het een *core audience* in wording is en dat de tijd ervoor zal zorgen dat expertise en kennis genoeg ontwikkeld zullen zijn om bepaalde conventies en semantiek te begrijpen en interpreteren. Maar wanneer we de drie soorten publiek beschouwen als frequent participant, geïnteresseerde participant en incidentele participant is de derde groep van Becker, mijns inziens, een groep die valt onder frequent participant. Er moet dus een aanvulling komen op de derde groep die incidentele participanten bevat, deze aanvulling wordt geleverd door Laermans met de term *incidentele participant*.

De *incidentele participant* participeert incidenteel of zelden in het culturele veld vanwege verschillende motieven. Deze motieven zijn typerend voor een postmoderne samenleving waarin culturele smaak en voorkeuren nauw samenhangen met lifestyle en identiteit. De laatste groep participeert bijvoorbeeld omdat men is uitgenodigd door vrienden of een gezellige avond wil doorbrengen met bekenden. Dit zijn dus redenen die geen intrinsieke kunstmotivatie bevatten (Roose, 2008:239).

Omnivoren

De incidentele participant sluit aan op een verandering in participatiepatronen en smaakvoorkeuren van het publiek. De laatste twintig jaar is er veel onderzoek gedaan naar culturele omnivoren en univoren. Hieruit is gebleken dat smaakpatronen aan het veranderen

zijn en dat lage en hoge kunst door elkaar worden geconsumeerd door verschillende soorten publiek (Peterson, 1992). Men wordt dus meer en meer een culturele alleseter, oftewel een culturele omnivoor. Hierdoor kan de bovenstaande indeling in verschillende publieksgroepen in twijfel worden getrokken. Er wordt dan ook door wetenschappers onderzoek gedaan naar participatiepatronen, lifestyle en smaakpatronen die andere indelingen van het publiek hanteren.

In dit onderzoek wordt er vanuit gegaan dat de indeling van Becker nog altijd kan worden gehanteerd met betrekking tot hedendaagse beeldende kunst en publiek. In zowel het veld van hoge als lage kunst komt men culturele omnivoren tegen, maar het blijft moeilijk om de grote massa cultuurconsumenten naar het veld van de hoge kunst te halen. Dit komt omdat er onder andere bepaalde vaardigheden nodig zijn om de semantiek van dit veld te begrijpen. De publieksindeling van Becker blijft om die reden nog steeds relevant. Hieronder zal worden ingegaan op de factoren die de relatie tussen hoge kunst en publiek kunnen verklaren.

Hoe kan de relatie tussen frequent participant en avant – garde kunst worden verklaard?

Expertise en ervaring

Deze relatie wordt door Becker verklaard door factoren zoals expertise en opleiding die ook vanuit de psychologie worden ondersteund. Onder expertise wordt de verwerving van kennis of vaardigheden op een specifiek gebied verstaan. Expertise wordt ontwikkeld wanneer aandacht aan een specifiek gebied wordt gewijd en waarin wordt geoefend waardoor ervaring wordt opgedaan (Feldman, 2007:100). Hoe hoger de expertise in kunst, hoe beter de waarneming is en hoe beter het kunstwerk eigen kan worden gemaakt (Leder et al, 2004:493). Csikzentmihaly en Robinson bevestigen dat vaardigheden bepalend zijn voor hoe een kunstobject wordt ervaren en geïnterpreteerd. De vaardigheden zijn nodig om op een object te reageren, hoe beter de vaardigheden ontwikkeld zijn des te optimaler de waarneming van het object is (Csikzentmihaly & Robinson, 1990:9). Solso benadrukt het belang van kennis voor de waarneming van kunst. Hij stelt dat kennis niet zomaar ergens in het brein rondzweeft maar systematisch is gerangschikt rondom thema's, schema's en structuren. Deze kennis is van groot belang omdat het de manier beïnvloedt van hoe kunst wordt waargenomen. Iedereen heeft namelijk zijn eigen kennis en sociaal-politieke discours die worden meegenomen in de waarneming van kunst (Solso, 1994:101-102).

De *core audience* bezit door haar opleiding en hoge participatiefrequentie over veel kennis en vaardigheden om avant-garde kunst te doorgronden. Zoals al eerder is toegelicht met de theorieën van Bourdieu over het autonome veld blijkt dat er kennis en vaardigheden nodig zijn om de semantiek en conventies te begrijpen waardoor er vanuit die basis kan worden

gestreden om machtsposities. Dit klinkt alsof avant-garde kunst een taal is die begrepen kan worden mits men kennis heeft van de taal en een bepaalde taalvaardigheid bezit. Deze benadering van kunst vinden we terug in de cognitietheorie en is typerend voor de substroming van die theorie, namelijk het pragmatisme. Wat van kunst geleerd kan worden hangt dus af van het vermogen van het publiek om de taal te verstaan (Freeland, 2002:149).

Cultureel kapitaal

Cultureel kapitaal wordt opgedaan binnen de omgeving van familie en opleiding, het is dus overdraagbaar van ouder op kind en ontwikkelbaar middels opleiding oftewel, het wordt vormgegeven mede door socialisatie processen (Bourdieu, 2008:47). Cultureel kapitaal stelt een actor in staat om zich te verplaatsen binnen bepaalde machtsstructuren, omdat het de actor helpt om relevante zaken te interpreteren. In het geval van avant-garde kunst vindt er in dat subveld een constante onderlinge strijd plaats tussen de nieuwe en gevestigde avant-garde. De uiteindelijke positie die een actor inneemt wordt bepaald door het vermogen en de capaciteiten om zich in de strijd staande te houden. Als je al van jongs af aan met je ouders meegaat naar tentoonstellingen over bijvoorbeeld hedendaagse kunst krijg je door middel van dit socialisatieproces essentiële kennis mee over onder andere de conventies van het veld. Dit is dan een onderdeel van je cultureel kapitaal. Hoe meer cultureel kapitaal je dus bezit hoe groter je voorsprong op anderen is.

Informatieverwerkingstheorie

Volgens de informatieverwerkingstheorie is de *core audience* beter in staat om complexe kunst te verwerken omdat men hiervoor de expertise bezit om analytisch met kunst om te gaan (Ganzeboom, 1982:361). Er wordt dus een verband verondersteld tussen het vermogen om informatie te verwerken en de voorkeur voor complexe kunst. Wanneer iemand een groot vermogen heeft tot het verwerken van complexiteit middels opleiding, expertise of intelligentie gaat zijn voorkeur uit naar complexe vormen van kunst. Zoals al eerder besproken is, is avant-garde kunst complex omdat deze nog niet voldoet aan heersende conventies van kunst die voor het grote publiek al begrijpelijk zijn. Zij creëert op die manier dus haar eigen regels en verschijningsvormen. De *core audience* bezit dus bepaalde factoren die eraan bijdragen dat haar voorkeur uitgaat naar deze complexe vorm. Dit wordt ondersteund door Csikzentmihaly die aantoont dat het essentieel is dat de vaardigheden van het publiek worden uitgedaagd door kunst. Vaardigheden moeten worden uitgedaagd op een passend level, wanneer het te makkelijk is raakt het publiek afgeleid en verveeld, wanneer het te moeilijk is ontstaat er stress (Csikzentmihaly & Robinson, 1990: 6-7). Oftewel hoe meer expertise een publiek bevat hoe meer uitdaging het zal zoeken en op die manier uitkomt bij complexe vormen van kunst. In het geval

van dit onderzoek is het publiek dus in staat om avant-garde kunst optimaal te begrijpen en is het inderdaad een echt kennerspubliek.

De culturele instelling en het publiek

De literatuur laat zien dat de relatie tussen het culturele product en het type publiek rigide is en niet makkelijk kan worden veranderd met bijvoorbeeld slimme marketingtechnieken. De dynamiek is diep geworteld in maatschappelijke patronen en socialisatieprocessen, waardoor de mogelijkheden om nieuw publiek aan te boren met hedendaagse kunsttentoonstellingen beperkt zijn. Educatieprogramma's zouden een strategie kunnen zijn die meer mogelijkheden bieden aan instellingen om een ander publiek te bereiken. Bijvoorbeeld met programma's die gericht zijn op jongeren wordt getracht om jongeren al op vroege leeftijd te laten nadenken over kunst, ze uit te dagen en zo bij te dragen aan de kennisontwikkeling over kunst. In zekere zin is het dus een proces waarin het cultureel kapitaal wordt vergroot waardoor jongeren in staat zouden moeten zijn om beter om te gaan met hedendaagse kunst. Ze krijgen de middelen aangereikt om de complexiteit van innovatieve hedendaagse kunst beter te kunnen begrijpen. Ook zijn educatieprogramma's een manier om een doelgroep aan de instelling te binden, dus in die zin is educatie een strategisch middel dat wordt ingezet om bezoekers te trekken.

Voor dit onderzoek betekent dit dat de rigide relatie leidt tot een beperkt scala aan mogelijkheden om meer publiek binnen te halen wanneer men de artistieke waarde van het culturele product wil blijven waarborgen. Door de bezuinigingen moeten er meer inkomsten worden gehaald uit bijvoorbeeld meer bezoekers, maar als de aard van de tentoonstellingen wordt veranderd met het oog op meer publiek is dat in strijd met de artistieke missie en kernwaarden van de instelling. Uit de interviews zal blijken hoe de instellingen omgaan met dit spanningsveld en welke oplossingen ze hebben bedacht om de rigide structuur te ondervangen en de integriteit van de kernwaarden en het culturele product te blijven waarborgen.

Hoofdstuk 5 Kernwaarden

Kernwaarden zijn voor elke organisatie van belang omdat ze richting geven aan de koers en het handelen van de organisatie. De artistieke missie en kernwaarden zijn sterk met elkaar verbonden omdat ze samen de inhoud vormgeven van het handelen van culturele instellingen. Beleidsontwikkeling valt bijvoorbeeld onder het handelen van instellingen en staat in dit onderzoek centraal. Naar verwachting spelen de kernwaarden een belangrijke rol in de ontwikkeling van dit beleid op onder andere drie gebieden: product, publiek en financiering. Strategieën voor de verschillende gebieden komen voort uit de kernwaarden. Een goede strategie vraagt niet alleen om reflectie maar waarborgt ook de waarden die centraal staan in de instelling. In dit onderzoek ligt de focus op de nieuwe strategieën die worden opgesteld door culturele instellingen ten tijde van bezuinigingen. Aan de hand van de kernwaarden kunnen uitspraken worden gedaan over bijvoorbeeld de integriteit van de nieuwe strategieën.

Paragraaf 5.1 dient er voor om een goed begrip te krijgen van wat kernwaarden zijn, dit zal gedaan worden aan de hand van de literatuur afkomstig uit management- en organisatiekundeliteratuur. Vervolgens zal er worden ingegaan op de rol die de kernwaarden vervullen binnen de culturele instelling. Een belangrijk uitgangspunt hierin is dat kernwaarden de artistieke missie invullen. Omdat de artistieke missie het fundament van een instelling is, wordt het handelen van de instelling dus grotendeels bepaald door de kernwaarden.

Paragraaf 5.2 zal ingaan op de redenen waarom kernwaarden van belang zijn voor een culturele instelling. Er zijn hiervoor twee redenen te noemen. De eerste reden is dat culturele instellingen in een dynamische omgeving opereren en dus constant hun gedrag door middel van strategieën aanpassen aan de veranderingen vanuit de omgeving. Kernwaarden spelen hierbij een belangrijke rol. De tweede reden is dat culturele instellingen een wijde scala aan inkomstenbronnen hebben. Momenteel gaat in Nederland de overheid, als belangrijkste bron van inkomsten, terugtreden. Hierdoor zijn instellingen genoodzaakt om nieuwe bronnen aan te boren en kernwaarden zijn hiervoor van groot belang.

Paragraaf 5.1 Kernwaarden

Definitie van kernwaarden en toepassing op de culturele instelling

De managementliteratuur biedt veel informatie over organisatiewaarden, bedrijfsidentiteit en “strategic decision making”. Deze thema’s kunnen grotendeels worden doorgetrokken naar het functioneren van de culturele instelling, hoewel de term “organisatiewaarden” te institutioneel is om toe te passen op de cultuursector. Er wordt bij culturele instellingen namelijk van uitgegaan dat de waarden de artistiek – inhoudelijke kant van de instelling vormgeven. Zoals uit

eerdere paragrafen is gebleken is de artistiek – inhoudelijke kant de doorslaggevende factor in het ontwikkelen van beleid.

Er kan dus in dit onderzoek worden gewerkt met een definitie uit de managementliteratuur, omdat deze kan worden toegepast op de cultuursector. Bansal (2003) definieert organisatiewaarden als:

“Socially shared cognitive representations of institutional goals and demands that provide the decision rules for interpreting the complex and numerous signals within the organizational environment and influence the organizational structure and culture” (Bansal, 2003:519).

Dit betekent dat de organisatiewaarden functioneren als de kern van elke organisatie en de missie, visie en strategie beïnvloeden, maar ook de normen en waarden die de institutionele kant van een organisatie bepalen. De organisatiewaarden leiden ook tot samenhang tussen filosofie en handelen en zijn tevens de verbindende schakel tussen de instelling en (financiële) stakeholders. Dit komt omdat een match tussen de waarden van de twee partijen van belang is voor een goede relatie. Verder dienen de waarden als een terugvalbasis voor instellingen wanneer de omgeving verandert en de instelling dus wordt gedwongen het gedrag en het handelen aan te passen.

Dit alles kan ook worden toegepast op de culturele instelling en worden teruggevoerd tot de term “kernwaarden”, omdat de kernwaarden de artistieke missie bepalen en de missie het beginpunt is van het opstellen van strategieën. Nu is de huidige situatie zo dat de bezuinigingen, ook wel geclassificeerd als “veranderende omgeving”, het beginpunt zijn van het formuleren van nieuwe strategieën. De kernwaarden dienen dus gewaarborgd te blijven om integere strategieën te formuleren.

Paragraaf 5.2 Het belang van kernwaarden voor de culturele instelling

Stakeholders

Voss, Cable en Voss (2000) doen onderzoek in de theatersector naar de rol die de kernwaarden spelen in het aangaan van relaties met financiële stakeholders. Ze onderscheiden verschillende waarden die per instelling centraal staan. Vervolgens kijken ze in hoeverre er op basis van de vastgestelde kernwaarden relaties worden aangegaan met specifieke financiële stakeholders. Uiteindelijk concluderen ze dat gedeelde waarden tussen gever en ontvanger de belangrijkste basis vormt in het aangaan en in stand houden van financiële relaties. Ook zijn relaties succesvoller wanneer de kernwaarden het verbindende element zijn. Dit betekent dus dat financiële relaties altijd voortkomen uit inhoudelijk gedreven motieven (Voss et. al.,2000:331).

De presentatie - instelling wordt, net als het theater, gedreven door een artistieke missie. De conclusies van Voss et. al. zijn ook toepasbaar op de sector die in dit onderzoek centraal staat. Deze resultaten bieden dus belangrijke informatie en kunnen ook dienen als richtlijnen voor de presentatie - instellingen die door bezuinigingen worden gekort in overheidssteun en als gevolg daarvan zelfstandiger moeten worden. In de praktijk betekent deze verzelfstandiging dat instellingen op zoek moeten naar andere bronnen van inkomsten. Een leidraad in dit proces van het benaderen van geschikte potentiële partners kunnen dus de kernwaarden zijn. Volgens Voss et. al. leidt dit dus tot de meest vruchtbare relatie. In de interviews met de verschillende instellingen wordt aan dit principe aandacht besteed door middel van vragen die gaan over de rol die de kernwaarden spelen in de zoektocht naar nieuwe financiële bronnen en stakeholders. Er is namelijk een kans dat de kernwaarden niet in acht worden genomen bij het zoeken naar nieuwe inkomsten omdat de bezuinigingen voor veel instellingen te drastisch zijn, waardoor de nood hoog is en dat vergroot de kans dat principes over boord worden gezet bij het aangaan van nieuwe financiële relaties.

Veranderende omgeving

Culturele instellingen functioneren in een dynamische omgeving. Dit uit zich bijvoorbeeld in constante artistieke innovatie en verdwijnende grenzen tussen verschillende kunstdisciplines. Maar niet alleen zijn het de interne krachten van de kunst- en cultuursector die leiden tot veranderingen, ook externe krachten, zoals de bezuinigingen, zijn hierop van invloed. Cultuurbeleid is in het eerste hoofdstuk al uitgebreid besproken. Daaruit is gebleken dat er vanuit de overheid continu wordt gezocht naar redenen om cultuurbeleid te legitimeren. Hierdoor is de culturele instelling constant genoodzaakt om te anticiperen op de verschillende vereisten van cultuurbeleid wanneer er subsidie wordt aangevraagd. Dit onderzoek richt zich dus concreet op hoe culturele instellingen nieuw beleid vormgeven als reactie op de bezuinigingen. Volgens Bansal geven de kernwaarden richting aan het handelen van de instelling wanneer zij functioneert in een dynamische en constant veranderende omgeving (Bansal,2003:519-520). In dit onderzoek wordt deze aanname onder de loep genomen door te stellen dat de kernwaarden als basis dienen voor het formuleren van integer beleid. Door middel van interviews met culturele instellingen zal deze aanname worden getoetst.

Paragraaf 5.3 Aannames en verwachtingen vanuit de theorie

In de hoofdstukken één tot en met zes is vanuit de literatuur een aantal probleemstellingen gepresenteerd. Aan de hand van deze probleemstellingen kunnen er verwachtingen en aannames worden geformuleerd, die in de praktijk getoetst gaan worden. De interviews zijn het

medium waarmee dat zal worden gedaan. De aannames en verwachtingen kunnen als volgt worden opgesomd:

- de bezuinigingen zetten de artistieke missie en de kernwaarden onder druk waardoor instellingen beperkte bewegingsvrijheid hebben om nieuwe strategieën te formuleren;
- het artistieke – organisatorische spanningsveld en het artistiek – financiële spanningsveld komen door de bezuinigingen nog meer op scherp te staan;
- de kernwaarden doen dienst als de basis van waaruit nieuw beleid wordt geformuleerd;
- de kernwaarden zijn de belangrijkste elementen voor het opbouwen van relaties met financiële stakeholders;
- de instellingen zullen strategieën ontwikkelen die rekening houden met de belangen van de stakeholders
- nieuwe strategieën om een groter en/of diverser publiek te bereiken zijn moeilijk te ontwikkelen vanwege de rigide participatiepatronen dus zal er meer aandacht uitgaan naar nichepubliek;
- er zal meer aandacht uitgaan naar marketingstrategieën die zullen dienen om een groter en/of diverser publiek binnen te halen;
- educatie wordt belangrijker omdat het als strategie kan worden gebruikt om meer publiek te bereiken en te binden aan de instelling;
- het zal niet makkelijk zijn voor de instellingen om een nieuwe financiële bron te vinden als deze niet past bij de dominante waarden van de culturele instelling;
- instellingen zouden zich meer kunnen gaan richten op de informele sfeer of het maatschappelijk middenveld als belangrijkste bron van inkomsten.

Hoofdstuk 6 Analyses van de gekozen cases

De hoofdstukken 1 tot en met 5 zijn een theoretische benadering van de verschillende spanningsvelden waar presentatie – instellingen mee te maken hebben. De bezuinigingen zullen, naar verwachting, deze spanningsvelden nog meer op scherp zetten. Aan de hand van vier cases wordt informatie verzameld over *hoe* de presentatie – instellingen hun beleid vormgeven. In het onderzoek zal er onder andere worden ingegaan op de spanningsvelden uit de theorie en de manifestatie daarvan in de praktijk. Uit de interviews zal dus blijken hoe presentatie – instellingen zich handhaven in deze tijd van bezuinigingen, terwijl ze hun artistieke missie en kernwaarden blijven waarborgen. Verder wordt er getracht om inzicht te krijgen in *waarom* er wordt gekozen voor bepaalde strategieën en doelstellingen in de beleidsplannen 2013-2016. Er wordt met name gekeken naar wat de relatie is tussen het nieuwe beleid en de bezuinigingen en wat dat voor gevolgen kan hebben voor de integriteit en de inhoud van het beleid.

Hoofdstuk 6 beschrijft de start van het onderzoek dat in de praktijk heeft plaatsgevonden. De data komen uit interviews over de beleidsplannen voor 2013-2016 van vier presentatie – instellingen. In dit hoofdstuk wordt de huidige positie en identiteit van de gekozen instellingen geanalyseerd. Allereerst wordt er gemotiveerd waarom er is gekozen voor de presentatie – instellingen van hedendaagse kunst. Vervolgens zal de operationalisering van de analyse van de cases worden beschreven. De paragrafen die daarop volgen zijn analyses van de vier cases en zullen dus inzicht bieden in de belangrijkste aspecten van de presentatie – instellingen. Dit hoofdstuk is dus de voorbereiding op de interviews. Er wordt in kaart gebracht wat de huidige positie is en wat voor soort beleid er in de afgelopen periode is gevoerd. De uitkomst hiervan wordt vergeleken met de informatie over de nieuwe beleidsplannen. In het discussiehoofdstuk kan dan worden ingegaan op de integriteit, haalbaarheid en efficiëntie van het nieuwe beleid.

Paragraaf 6.1 Presentatie – instellingen en motivering

De onderzoekseenheden van dit onderzoek zijn presentatie – instellingen. Hier is voor gekozen omdat er bij deze instellingen sprake is van spanningsvelden waar de instellingen een balans in dienen te vinden. Verder functioneren de instellingen in rigide patronen waardoor zij beperkte bewegingsvrijheid hebben in de ontwikkeling van nieuw beleid. In de voorgaande hoofdstukken is er vanuit de theorie ingegaan op al deze zaken, waardoor er een beeld is geschetst wat een presentatie – instelling is. Kort opgesomd bestaat dat beeld uit de volgende elementen:

- de kernwaarden
- de artistieke missie
- het spanningsveld artistiek – organisatorisch
- het spanningsveld artistiek – financieel

- de hedendaagse kunst
- het publiek en participatie
- de sferen van financiering en de waarden
- de artistieke en financiële stakeholders en de belangen

De verwachting is dat, vanwege al deze elementen, de effecten van de bezuinigingen het meest zichtbaar zijn in de beleidsontwikkeling bij dit soort instellingen. Bijvoorbeeld: een presentatie – instelling moet meer eigen inkomsten genereren doordat haar subsidie wordt gekort. Vanwege de participatiepatronen van het publiek, die grotendeels in relatie staan met de aard van de kunst, is de instelling maar beperkt in staat om meer inkomsten uit een groter publiek te halen. De presentatie – instelling is ook beperkt in de bewegingsvrijheid omtrent de tentoonstellingen, want wanneer zij breder en toegankelijker programmeert is dat in strijd met het soort kunst dat zij presenteert. Zo zijn er nog veel meer scenario's te bedenken die gaan over alle beperkingen waar de presentatie – instellingen mee om moeten gaan. Daarom is er gekozen om deze vorm van presentatie – instellingen te onderzoeken.

Nederland kent een grote hoeveelheid aan presentatie – instellingen en musea die hedendaagse beeldende kunst vertonen, een vorm van educatiebeleid hebben en een randprogrammering organiseren waardoor verdieping van en kennisuitwisseling met het publiek kan worden bewerkstelligd. Er dient echter een selectie te worden gemaakt vanwege de tijd en de omvang van het onderzoek. De algemene criteria, die zijn gehanteerd voor het maken van de selectie, zijn: een groot deel van het budget is afkomstig van overheidsgeld, de instelling moet minimaal 4 jaar bestaan, binnen de instelling is een functieverdeling van het personeel en de status van de instelling moet erkend zijn binnen de kunstwereld, zowel op nationaal als op internationaal niveau. Aan de hand van deze criteria is er gekozen voor de volgende instellingen: Witte de With (Rotterdam), Stroom (Den Haag), het Van Abbemuseum (Eindhoven) en MU (Eindhoven).

Paragraaf 6.2 Operationalisering van de analyse van de presentatie – instelling

Motivering van de werkwijze

In dit onderzoek kan er geen gebruik worden gemaakt van data die inzicht verschaffen in het functioneren van het nieuwe beleid, omdat de strategieën momenteel worden geïmplementeerd. De strategieën kunnen pas in een volgend jaarverslag van een presentatie - instelling worden geëvalueerd. Dit onderzoek richt zich dus op een andere methode van onderzoek en evaluatie. Er zal worden gekeken naar de kernwaarden en de artistieke missie van de presentatie – instelling, of de nieuwe strategieën deze twee aspecten waarborgen, waardoor er uitspraken

kunnen worden gedaan over haalbaarheid, duurzaamheid en efficiëntie in het discussiehoofdstuk. De belangrijkste reden om de kernwaarden en de artistieke missie centraal te stellen, is vanwege de spanningsvelden die daaruit voortkomen en waar de presentatie - instellingen mee te kampen hebben. Uiteindelijk is het de artistieke missie die de instellingen doet verschillen van marktgerichte ondernemingen. Er dient dus constant te worden nagedacht over welke strategieën de artistieke missie waarborgen en hoe de inkomsten in stand te houden zonder dat deze balans wordt verstoord. Zonder kernwaarden en artistieke missie is een presentatie - instelling slechts een instelling die enkel geld wil verdienen aan het product dat wordt gepresenteerd.

In deze paragraaf worden de strategieën van de vier cases van de voorgaande jaren geanalyseerd aan de hand van verschillende documenten omdat dit inzicht biedt in integere beleidsvorming. De jaarverslagen en beleidsdocumenten bevatten evaluaties van verschillende onderdelen waaruit naar voren komt welke strategieën er waren uitgezet en in hoeverre en met welke middelen de doelstellingen zijn behaald. Een analyse van de “huidige” positie heeft als doel om handvatten te creëren voor de evaluatie van de nieuwe strategieën en doelstellingen. Door de twee verschillende periodes met elkaar te vergelijken kan er worden gekeken naar de koers die wordt gevaren door de culturele instelling, of de oude en nieuwe koers van elkaar verschillen, hoe drastisch dat is en hoe dat uiteindelijk de kernwaarden beïnvloedt. Er wordt namelijk van uit gegaan dat strategieën zo integer mogelijk moeten worden opgesteld om de kans van slagen zo groot mogelijk te houden. De integriteit wordt bepaald door de mate waarin de kernwaarden gewaarborgd blijven. Niet alleen is de vergelijking van oud en nieuw een hulpmiddel om de nieuwe strategieën te evalueren, ook kunnen de oude strategieën als uitgangspunt worden gebruikt om vast te stellen wat integere beleidsvorming voor een specifieke instelling behelst.

Methode

De methode die wordt gehanteerd om de oude beleidsvorming te analyseren bestaat uit de volgende onderdelen: kernwaarden, missie en visie, doelstellingen en de bijbehorende strategieën aangaande product, publiek en financiering. Er is gekozen om de strategieën in te delen op de drie terreinen van product, publiek en financiering omdat er aan de hand van de theorie is vastgesteld dat het spanningsveld tussen artistieke en organisatorische aspecten op deze drie terreinen prominent aanwezig is. Aan de hand van jaarverslagen, beleidsdocumenten en evaluatierapporten wordt er een beeld geschetst van de “huidige” positie van de culturele instelling. De term “huidig” wordt gehanteerd omdat de strategieën in voorgaande beleidsdocumenten hebben geleid tot een positie in het culturele veld, anders gezegd, de huidige positie is dus het resultaat van voorgaand beleid.

Operationalisering

De documenten die worden gebruikt zijn per presentatie – instelling verschillend, omdat elke instelling andere voorschriften hanteert over het intern en extern gebruik van verschillende documenten. De jaarverslagen van de instellingen zijn wel voor extern gebruik en zijn vaak terug te vinden op de website, deze kunnen dus voor elke instelling worden gebruikt. Verder hangt het af van de instelling of er in de analyse ook gebruik wordt gemaakt van beleidsdocumenten. Het voordeel van beleidsdocumenten is dat ze informatie geven over vooraf gestelde doelen en strategieën waardoor men kan zien welk beleid is geslaagd dan wel heeft gefaald. Jaarverslagen evalueren enkel de geslaagde strategieën aan de hand van behaalde resultaten, waardoor in het ongewisse zal blijven welke doelstellingen niet behaald zijn of welke doelen “per ongeluk” zijn behaald.

In de documenten wordt gekeken naar de kernwaarden die worden gesteld en de missie en visie die daaruit voortkomen. Strategieën zijn concrete plannen om de missie te vervullen en de visie uit te dragen. Theoretisch gezien worden er eerst doelstellingen gedefinieerd, vervolgens worden er strategieën ontwikkeld om deze te behalen. Echter, zoals eerder benoemd zou het kunnen zijn dat bepaalde doelstellingen “per ongeluk” zijn behaald die niet op voorhand waren gedefinieerd maar achteraf gezien wel goed bleken te passen bij de kernwaarden van de instelling.

De strategieën worden in eerste plaats afgeleid uit informatie over tentoonstellingen om inzicht te krijgen in het product, daarna over het publiek, de doelgroep en het aanboren van een nieuw publiek en vervolgens over financiering zodat er een beeld kan worden ontstaan over de manier waarop wordt gezocht naar nieuwe financieringsmethoden in vergelijking met de huidige financieringssituatie. Een belangrijk element in de analyse is educatie omdat het per instelling verschilt of educatie onderdeel is het van product of van het publiek en publieksbereik. De informatie die door de strategieën van educatieprogramma's wordt verschaft wordt dus per instelling geschaard onder product of publiek. Als bijvoorbeeld een instelling als doel heeft om middels educatie meer publiek aan de instelling te binden vallen de educatiestrategieën dus onder publiek. Maar als een instelling stelt dat door middel van educatie er een dialoog op gang wordt gebracht waardoor verdieping mogelijk is en de tentoonstellingen uiteindelijk beter begrepen kunnen worden of er kritischer over na kan worden gedacht, dan zijn de educatiestrategieën bepalend voor het product.

In de jaarverslagen en andere rapporten vinden we een evaluatie van de behaalde doelen en de wijze waarop deze doelen zijn behaald. Concrete strategieën worden niet benoemd in deze documenten maar wanneer tussen de regels door wordt gelezen kan er worden gefilterd hoe er te werk is gegaan en op welk gebied. Er wordt wel duidelijk onderscheid gemaakt tussen

product (tentoonstellingen), publiek en publieksbereik en de middelen waarmee het publiek wordt aangesproken en ook de financiën worden helder uiteen gezet in begrotingen.

Product:

- Wat was het doel van het thema van de tentoonstelling?
- Wat voor soort tentoonstellingen?
- Met wat voor kunstenaars is samengewerkt?
- Hoe werd de inhoud vormgegeven?
- Wat was de context van de tentoonstellingen?
- Wat voor soort randprogrammering was er?
- In hoeverre is toegankelijkheid en laagdrempeligheid meegenomen in de ontwikkeling van de tentoonstellingen?

Publiek:

- Wat voor soort publiek wordt er bereikt?
- Hoe wordt dit publiek bereikt?
- Wat zijn de meest doeltreffende media om dit publiek te bereiken?
- Hoe hangt de inhoud van de tentoonstellingen samen met het type publiek?
- Hoe wordt het publiek in kaart gebracht?
- Hoe is de verdeling kennerspubliek (curatoren, critici, kunstenaars, kunststudenten) en gewoon publiek?
- Wordt een bepaald publiek gekozen en waarom?
- Zijn er nog opmerkelijke strategieën om publiek te trekken?

Financiering:

- Wat zijn de voornaamste bronnen van inkomsten?
- Hoe zijn nieuwe bronnen aangeboord?
- In hoeverre zijn de strategieën succesvol geweest?
- Welke rol spelen de geldbronnen op de inhoud van de tentoonstellingen?
- Van wie komt geld en waarom?
- In hoeverre vormen de kernwaarden de leidraad in het benaderen van nieuwe partners?

Paragraaf 6.3 Analyse van Case I – Witte de With Centre for Contemporary Art

Deze paragraaf analyseert Witte de With aan de hand van het jaarverslag 2010, het jaarverslag 2011 en het cultuurplan 2013-2016.

Witte de With is 22 jaar geleden ontsproten aan de wens van de stad om in Rotterdam een rijker kunstleven te creëren. Na meer dan twintig jaar neemt Witte de With nog steeds een voorhoede positie in binnen Rotterdam en is zij nog steeds gezichtsbepalend voor artistieke innovatie en het creatieve netwerk in Rotterdam. Witte de With is een klassieke presentatie – instelling die experimentele en innovatieve hedendaagse kunst aanbiedt. Tevens is zij bemiddelaar tussen kunstenaar en publiek en maakt zij de vertaalslag van het artistieke veld naar de buitenwereld. Witte de With biedt ruimte en initieert ontmoetingen tussen wetenschap en kunst waardoor zij niet alleen kunstenaars en curatoren aantrekt maar ook wetenschappers, schrijvers en filosofen. Hierdoor wordt het debat over kunst en wetenschap op een hoog intellectueel niveau gevoerd en wordt Witte de With ook internationaal wijd erkend voor haar artistieke en inhoudelijke bijdrage aan de kunstwereld. Verder zet Witte de With breed in op een rijke en diepgaande randprogrammering waardoor ze het culturele discours mede vormgeeft. Lezingen, debatten en symposia zijn gebruikelijke vormen van het verdiepende programma waar met name de kunstprofessionals op af komen.

Artistieke missie en kernwaarden

Witte de With richt zich op het zichtbaar maken van complexe thema's binnen de hedendaagse kunst via tentoonstellingen, randprogramma's, publicaties, educatie en internet. Ook is Witte de With sterk gericht op haar internationale netwerk en de positie die zij daarbinnen bekleedt. Het is dan ook een belangrijk onderdeel van haar missie om deze positie te kunnen blijven bekleden, het netwerk uit te breiden en in stand te houden. De wisselende directeuren die worden aangetrokken brengen elk hun eigen internationale netwerk mee. Verder trekt Witte de With reizende internationale tentoonstellingen. Dit versterkt de internationale positie van Witte de With. Een ander onderdeel van haar missie is het tot stand brengen van verbindingen tussen kunst en wetenschap aan de ene kant en het echte contact met het publiek aan de andere kant. Door middel van tentoonstellingen wordt dus uitwisseling en ontmoeting met het publiek geïnitieerd en gecreëerd. De tentoonstellingen en thema's die worden aangesneden in het totaalprogramma worden dus vormgegeven door de kernwaarden: actueel, innovatief, experimenteel, flexibel en kennisuitwisseling.

Artistieke relevantie versus maatschappelijke relevantie

Witte de With wordt door een deel van de buitenwereld ervaren als gesloten en elitair. De Raad voor Cultuur stelt dan ook als voorwaarde voor de subsidie dat Witte de With meer verbanden aan moet gaan met Rotterdam en als het ware weer moet landen in de stad. Zulke voorwaarden zijn typerend voor de tijd waarin we nu leven en de gespannen sfeer omtrent de kunstwereld. Presentatie – instellingen moeten zich gaan richten op een breder publiek en moeten zich

openen naar de buitenwereld, want kunst is “te elitair”. Van bovenaf wordt er met grove maatregelen getracht de dynamiek van de kunstwereld te hervormen. Natuurlijk zijn er argumenten aan te dragen voor de toegankelijkheid van kunst wanneer deze wordt gefinancierd met belastinggeld. Maar wanneer Witte de With als typerend voorbeeld wordt genomen kan men ook stellen dat de maatschappelijke relevantie juist in de artistieke relevantie zit. Verder wordt in het huidige politieke en maatschappelijk discours gesproken over de maatschappelijke relevantie van kunst met publieksbereik als parameter. De hoeveelheid bezoekers toont dus aan hoe relevant de kunst of de presentatie – instelling voor de maatschappij is. Deze gevestigde aanname is in de praktijk van de kunstwereld een scheve constatering omdat de verkeerde effecten worden gekoppeld aan doelstellingen. Binnen de dynamiek van het culturele veld is ruimte voor innovatie en experiment belangrijk voor de ontwikkeling van de rest van het veld. De artistieke voorhoede zet de lijnen uit die ook worden opgepikt door toegankelijke cultuurvormen zoals festivals. Er zijn dus meerdere parameters van relevantie, alleen worden die in het huidige klimaat in mindere mate benoemd. Witte de With staat nu voor een taak om haar artistieke relevantie te kunnen koppelen aan werkbare vormen van maatschappelijke relevantie dat zich onder andere dient te uiten in groter publieksbereik en het trekken van een diverser publiek.

Financiering

Een derde van het budget is afkomstig uit eigen inkomsten uit opbrengsten van toegangskarten van evenementen en tentoonstellingen en van publicaties. De overheid en gemeente verzorgen de structurele financiële ondersteuning. Ook is de verhuur van de ruimte aan TENT, een tentoonstellingsruimte op de begane grond, een structurele bron van inkomsten. Verder is Witte de With actief bezig met de werving van financiële middelen via Nederlandse en vooral internationale fondsen. Ook kunnen ze een deel van het budget toeschrijven aan private sponsoring die, hoewel minder constant, wel een belangrijke plaats inneemt.

Gebruikte bronnen

Witte de With, jaarverslag 2010
Witte de With, jaarverslag 2011
Witte de With, cultuurplan 2013-2016

Paragraaf 6.4 Analyse van case II - Stroom Den Haag

Stroom wordt in deze paragraaf geanalyseerd op basis van de volgende documenten: de jaarverslagen uit 2009 en 2010 en de meerjarenplannen uit 2009-2012 en 2013- 2016.

Stroom is een multidisciplinair platform waar beeldende kunst, architectuur en stedelijke ontwikkeling samenkomen. Stroom bestaat uit drie elementen; een presentatie – instelling, een architectuurplatform en een voorwaardenscheppende instantie voor Haagse kunstenaars.

Stroom heeft een open en toegankelijk karakter waar zowel de kunstkenner als de toevallige passant zich mee kan identificeren. Stroom richt zich dus op meerdere publieksgroepen en probeert met een gebalanceerd artistiek programma iedereen wat te bieden. Stroom legt de nadruk op het zijn van een verbindende schakel tussen kunst en samenleving. Stedelijke vraagstukken vormen de inhoudelijke grondslag van tentoonstellingen, lezingen en andere activiteiten. Er is veel ruimte voor ontwikkeling en experiment bij Stroom waardoor innovatieve kunst het licht ziet, maar Stroom tracht ook deze kunst onder de aandacht van verschillende soorten bezoekers te brengen. Zij ziet het namelijk als haar taak om maatschappelijk draagvlak te creëren voor de kunsten. Het leggen van verbindingen met en tussen maatschappelijke segmenten, organisaties en individuen buiten de kunstsector is een prioriteit voor het creëren van draagvlak. Haar andere taken zijn produceren, bemiddelen en presenteren.

Missie, visie en kernwaarden

Stroom heeft als missie om vanuit de kunst verbindingen te leggen met de samenleving, bij te dragen aan maatschappelijke innovatie en aan het kritisch denken over processen en verschijnselen in de samenleving. Hierin probeert Stroom voor elke doelgroep en elk soort toeschouwer een dialoog op maat te creëren zodat de betrokken partijen zich vanuit hun eigen belevingswereld kunnen vinden in het gedachtegoed van Stroom. Vanuit de kernwaarden “openheid”, “gastvrijheid” en “maatschappelijk belang van kunst” worden er coherente programma’s ontwikkeld die de artistieke missie van Stroom uitdragen. Elke manifestatie die door Stroom wordt geïnitieerd ontstaat uit het idee dat kunst vanuit een ongebonden positie een onderscheidende bijdrage kan leveren aan de samenleving. Het is dan ook aan Stroom om als bemiddelaar op te treden. Zij kan de verbanden leggen tussen kunst en samenleving en het publiek inzichten geven.

Stroom wil verder groeien en de grenzen opzoeken van haar huidige bestaansvorm. Stroom is meer dan een presentatie – instelling en heeft als missie zich verder te ontwikkelen naar een positie als kenniscentrum, *School of Life* of onderzoeksbureau. Wat de exacte term kan zijn die het handelen van Stroom volledig omvat, is ook voor Stroom nog niet duidelijk. Zij heeft voor ogen dat zij al doende leert en gaandeweg een passende term bij haar identiteit weet te vinden.

Kritisch burgerschap

Stroom profileert haar relevantie voor niet alleen de kunsten maar ook voor de samenleving door middel van de capaciteiten die kunst bezit te koppelen aan de toeschouwer. Kunst draagt bij aan de vorming van kritische burgers omdat kunst mensen dwingt om zich te verhouden tot het artistieke object, de situatie of het moment. Deze keuzemomenten brengen analyse, reflectie en oordeelsvorming teweeg wat krachtige elementen zijn die bijdragen aan de ontwikkeling van de toeschouwer. Kritische burgers dragen bij aan een gezonde democratie en om die reden is niet alleen Stroom belangrijk maar de kunsten in het algemeen. Maar een kritische waarnemer is niet hetzelfde als een actieve burger. Activering tot nadenken over kunst en de relatie die men daarmee aangaat leidt niet automatisch tot actief politiek handelen. Ook spelen socialisatieprocessen een belangrijke rol in de ontvankelijkheid die iemand heeft voor kritisch nadenken. Cultureel kapitaal is bijvoorbeeld zo'n element dat bepalend is voor deze ontvankelijkheid. Een toeschouwer heeft kennis en vaardigheden nodig om bepaalde vormen van kunst te begrijpen en ook te kunnen anticiperen op de vragen die het werk oproept. Dit betekent dat een groot deel van de bevolking zich niet geroepen voelt, noch de uitdagende prikkel ervaart om na te denken over kunst.

Het idee van kritisch burgerschap laat zien dat niet alleen de overheid allerlei effecten aan kunst koppelt om haar beleid te legitimeren, zoals in hoofdstuk 1 naar voren is gekomen. Ook de culturele sector kent de kunsten een aantal krachtige vaardigheden toe, die "het nut" van kunst dienen te onderschrijven. Misschien is het zoeken van legitimerende redenen door zowel overheid als de kunstwereld inherent verbonden aan de productie van kunst.

Maatschappelijke en artistieke relevantie

Het ideaal "kunst, burgerschap en democratie" is een mooie koppeling tussen de maatschappelijke relevantie en de artistieke relevantie van Stroom. Maatschappelijk gezien tracht Stroom actief bezig te zijn met het opzetten van dialogen tussen kunst en de samenleving. Dit gebeurt zowel binnen als buiten de tentoonstellingsruimte, dus ook in de openbare ruimte waardoor veel mensen in aanraking komen met kunst. Ook de educatieprojecten maken de vertaalslag tussen kunst en persoonlijke ontwikkeling wat in die zin een maatschappelijk belang waarborgt. Op het artistieke vlak speelt Stroom in op actuele vraagstukken die, onder andere, door kunstenaars worden vertaald in kunstwerken. Hierbij wordt er constant nagedacht over wat de rol van kunst kan zijn en waarom kunst zich manifesteert zoals zij zich manifesteert. Verder worden de kunstenaars in staat gesteld om vrij en ongebonden nieuwe visies te ontwikkelen, kaders te verschuiven, een andere blik op de werkelijkheid te tonen, en daardoor bij te dragen aan het denken over de stad en stedelijkheid.

Maatschappelijk draagvlak

Een sterk punt van Stroom is de waarde die zij toekent aan het maatschappelijk draagvlak. Stroom gelooft er in dat kunst het leven kan verrijken mits er draagvlak is voor die kunst. Draagvlak betekent bevestiging, medestanders en aanhangers die zich kunnen vinden en identificeren in datgene dat wordt uitgedragen. Vooral nu wordt er steeds meer gevraagd om de relevantie of het nut van kunst voor de samenleving en ligt de focus op de economische effecten van kunst. Stroom beschouwt haar bronnen van inkomsten als een teken van maatschappelijk draagvlak voor haar activiteiten en inhoudelijke programma. Wanneer de projecten vanuit allerlei bronnen worden gesteund betekent dit dat er draagvlak is voor de artistieke activiteiten die Stroom uitzet. In feite draait Stroom de redenering van nut en efficiëntie dus om. In plaats van economische output (bezoekersaantallen) te zien als maatschappelijk draagvlak, wordt economische input gezien als een teken van maatschappelijk draagvlak.

Financiering

Stroom wordt grotendeels gefinancierd door de gemeente Den Haag, de Mondriaan Stichting, het Stimuleringsfonds voor Architectuur, overige fondsen, sponsors, opdrachtgevers en kaartverkoop. Een sterk punt van Stroom is dat zij haar binding met de samenleving goed weet in te zetten om meer inkomsten te genereren. Bijvoorbeeld, het project *Foodprint* bestreek meerdere elementen van de samenleving en ging over onder andere voedseltechnologie, landbouw en duurzaamheid. In dit project heeft Stroom allerlei betrokkenen uit de verschillende sectoren actief benaderd om op die manier bronnen van inkomsten aan te boren. Hierdoor liggen de inkomsten in lijn met het maatschappelijk draagvlak dat Stroom wil creëren met dergelijke projecten, waardoor de financiering een ondersteuning is van het artistieke aspect.

Gebruikte bronnen

Stroom, jaarverslag 2009
Stroom, jaarverslag 2010
Stroom, meerjarenplan 2009-2012
Stroom, meerjarenplan 2013-2016

Paragraaf 6.5 Analyse van case III – MU

In deze paragraaf wordt voor de analyse van MU gebruik gemaakt van de jaarverslagen uit 2010 en 2011, het jaarwerkplan 2012, de aanvraag cultuurnota OCW 2009-2012 en het meerjarenplan 2013-2016.

MU bestaat al bijna vijftien jaar maar doet nog steeds aan als een jonge en frisse presentatie – instelling. De naam MU is afgeleid van een Japans karakter dat staat voor synergie. De kracht van MU is haar focus op de tijd na het nu, dus voorbij het heden maar niet verder dan de nabije

toekomst. Nieuwe vormen en benaderingen van beeldende kunst krijgen een plek of landen in MU. Hierdoor heeft MU een unieke positie in het culturele landschap, die wordt versterkt door de multidisciplinaire benadering van de hedendaagse en nieuwe beeldcultuur. MU maakt dus gebruik van de grensvervagingen in de kunstwereld en positioneert hybride samenwerkingsverbanden tussen bijvoorbeeld mode en kunst of design en kunst in het culturele veld. Met name jonge kunstenaars vinden een plek bij MU en MU probeert middels de tentoonstellingen te zorgen voor wezenlijke verbindingen tussen de kunstenaar(s) en nieuwe netwerken. Vooralsnog zijn deze verschijningsvormen van kunst voor de gevestigde kunstcritici moeilijk te plaatsen en vinden deze pas na een aantal jaar zijn plek binnen de conventionele kaders van de kunstkritiek. Misschien schuilt hierin ook wel een van de unieke eigenschappen van MU die er toe leiden dat een breed, divers en jong publiek zich aangetrokken voelt tot MU. Ook met betrekking tot publieksbereik neemt MU dus een unieke plaats in binnen het culturele veld. Het is dus niet verwonderlijk dat er vaak een beroep wordt gedaan op de expertise van MU om inzichten te krijgen in effectief publieksbereik.

Artistieke missie en kernwaarden

MU verkent met open vizier de buitenwijken van de hedendaagse beeldende kunst en plaatst kunst midden in de samenleving. Het vertrekpunt is altijd de beeldende kunst maar de uiteindelijke verschijningsvormen reiken tot ver in het domein van de vrije vormgeving, popcultuur, nieuwe media en architectuur. De tijdsgeest en visuele cultuur zijn nauw met elkaar verbonden, MU ziet het dan ook als haar taak om deze relatie zichtbaar te maken en de thema's aan te snijden die de samenleving bezig houden of in de nabije toekomst bezig gaan houden. MU wil dus ruimte bieden aan nieuwe en experimentele vormen van grensoverschrijdende kunst, niet alleen disciplinair gezien maar ook letterlijk over de grenzen heen. MU staat dus in verbinding met een divers en internationaal netwerk en is er op gericht om deze verbindingen uit te breiden en te beheren.

Maatschappelijke en artistieke relevantie

MU legt op natuurlijke wijze de verbinding met de samenleving en weet hiermee een groot en divers publiek te bereiken. Verder probeert MU de dialoog tussen kunst en publiek op gang te brengen met diverse activiteiten. Wat het handelen en het gedachtegoed van MU uniek maakt is dat zij niet tracht middels kunst verbindingen te leggen met de samenleving en daarmee het publiek wil vertellen dat kunst goed is voor het leven, maar MU probeert juist met haar thematiek de samenleving in de kunst te manifesteren. Er zou gezegd kunnen worden dat er een inherente herkenning van en door het publiek schuilgaat in de kunst. Artistieke ontwikkeling

staat voorop maar MU doet dit op zo'n wijze dat het juist de voeding met de samenleving houdt waardoor kunst niet op haar eigen experimentele eiland verblijft.

MU en Eindhoven

MU neemt niet alleen een unieke positie in met haar artistieke oriëntatie binnen de kunstwereld, maar ook in de regio Eindhoven doet zij dat. Eindhoven is een creatieve en innovatieve regio en is de belangrijkste kandidaat geworden voor Culturele Hoofdstad 2018. Eindhoven kijkt vooruit, is innovatief en biedt de ruimte aan experiment. Eindhoven is een belangrijke voedingsbodem geworden voor design maar ook meer en meer voor beeldende kunst. Festivals zoals STRP, Glow en Flux/S bieden een podium voor hybride benaderingen van techniek, design, kunst, nieuwe media en technologie. MU past met haar unieke profiel bij Eindhoven waardoor de stad en de instelling elkaar versterken, niet alleen op inhoudelijk vlak maar ook voor de internationale positionering van Eindhoven en MU. Wellicht is de binding met Eindhoven en de open en communicatieve houding naar Eindhoven toe een verklaring voor het grote publieksbereik van MU. Veel hedendaagse kunstinstellingen wordt verweten met de rug naar de stad te staan en dat er te weinig wordt gecommuniceerd, MU kan hierin een voortrekkersrol spelen binnen het culturele veld.

MU en Publiek

MU weet al jarenlang een breed en jong publiek te trekken en aan zich te binden. Het MU publiek is grotendeels jonger dan 35 (65 procent) en komt voor bijna 40 procent van buiten Eindhoven (waarvan acht procent internationaal). De verdeling man/vrouw is ongeveer gelijk en ruim 60 procent is zelf werkzaam of studerend in de culturele en creatieve sector. Het is dan ook opvallend dat er weinig wordt gesproken over de rol van de toeschouwer en de plek die de toeschouwer inneemt binnen MU, in vergelijking met andere presentatie – instellingen. Nu de cultuursector gedwongen wordt zich te herbezinnen en kritisch te kijken naar wat de stand van zaken is, is de algemene ontwikkeling dat de rol van de toeschouwer gaat veranderen en dat veel instellingen zichzelf als doel hebben gesteld een groter publiek te bereiken. MU besteedt weinig aandacht aan zowel de rol van het publiek als aan meer publiek bereiken. De huidige lijn van handelen resulteert dus ook al in een publiek dat zich gebonden voelt aan de instelling en daar aan zijn trekken komt, waardoor er dus ook geen noodzaak is om het publiek en de rol van de toeschouwer anders te gaan benaderen.

Financiering

Momenteel is de huidige inkomstenverdeling van MU grotendeels afhankelijk van de gemeente Eindhoven en de provincie Noord – Brabant. Nu MU is toegelaten tot de basisinfrastructuur zal

de Rijksoverheid de grootste bron van inkomsten zijn. Overige inkomsten komen van de educatieprogramma's, kaartverkoop en de verkoop van expertise en kennis. Tevens heeft MU een aantal partnerschappen, één daarvan is het mediapartnerschap dat ze met het creatieve tijdschrift *Blend* hebben. Hierbij vindt er een wezenlijke uitwisseling van expertise plaats, krijgt MU persaandacht en advertentieruimte in *Blend* en wordt MU gevraagd om zitting te nemen in de jury van de *Blend Talent Night*. Hoewel MU een aantal andere bronnen van inkomsten heeft en continu bezig is deze verder te ontwikkelen is het opmerkelijk dat zij in een tijd van bezuinigingen juist meer richting de overheid opschuiven, in tegenstelling tot veel andere presentatie - instellingen.

Gebruikte bronnen

MU, jaarverslag 2010
MU, jaarverslag 2011
MU, jaarwerkplan 2012
MU, aanvraag cultuurnota OCW 2009-2012
MU, meerjarenplan 2013-2016

Paragraaf 6.6 Analyse van case IV – Het Van Abbemuseum

Het Van Abbemuseum (Van Abbe) is een gemeentemuseum en bevindt zich in Eindhoven. Aan de hand van de volgende documenten wordt het Van Abbe geanalyseerd in deze paragraaf: *Mensen en Cijfers*, collectieplan 2010-2012, beleidsplan 2007-2010, beleidsplan 2013-2017 en *Verkenning cultureel ondernemerschap en bedrijfsvoering van het Van Abbemuseum*. In tegenstelling tot de drie andere presentatie – instellingen heeft het Van Abbe een eigen collectie en is naast het presenteren, produceren en bemiddelen ook verantwoordelijk voor beheer en behoud van de collectie en de aankoop van nieuwe stukken. De tentoonstellingen en de collectie van het Van Abbe hebben een internationale reputatie en worden erkend door de kunstwereld.

Artistieke missie en kernwaarden

Het Van Abbe hanteert de volgende kernwaarden: openheid, gastvrijheid, kennisuitwisseling en radicalisme, diversiteit en efficiënte bedrijfsvoering. Openheid en gastvrijheid hebben vooral betrekking op hoe het Van Abbe zichzelf positioneert ten opzichte van het publiek. Iedereen dient zich welkom te voelen. Het Van Abbe probeert zich dan ook zo laagdrempelig en open op te stellen. Hierin is bijvoorbeeld informatievoorziening belangrijk zodat het publiek dat minder van kunst weet toch aansluiting kan vinden bij de tentoonstellingen. Zo werkt het Van Abbe bijvoorbeeld met cicerones die het publiek van dienst zijn met informatie en uitleg over de tentoonstellingen. Radicalisme is als kernwaarde belangrijk voor de artistieke inhoud van de tentoonstellingen en bijna een doelstelling op zich en is dus sterk verbonden aan de artistieke missie. Ergens lijken radicalisme en gastvrijheid met elkaar te botsen omdat radicalisme leidt tot

tamelijk avant – gardistische tentoonstellingen, die zowel in de theorie als in de praktijk niet voor iedereen even begrijpelijk zijn. Met gastvrijheid wil het Van Abbe open zijn voor iedereen, met welke achtergrond dan ook, maar dit is niet in natuurlijke balans met de inhoud van de tentoonstellingen. Het Van Abbe zoekt dan ook naar nieuwe manieren om met het publiek te communiceren en dit erbij te blijven betrekken. Educatie speelt hierin een belangrijke rol omdat het een medium is om een vertaalslag te maken van het artistiek – inhoudelijke naar de toeschouwer. In 2012 heeft een commissie zich gebogen over de stand van zaken van het Van Abbe en gekeken naar mogelijkheden (en beperkingen) om meer cultureel ondernemerschap te ontwikkelen. Deze commissie vond ook dat radicalisme en gastvrijheid niet gemakkelijk hand in hand gaan binnen het Van Abbe (Verkenning cultureel ondernemerschap en bedrijfsvoering van het Van Abbemuseum, 2012:16).

Artistieke en maatschappelijke relevantie

De tentoonstellingen richten zich altijd op een dialoog met de samenleving waarin uitwisseling van kennis en informatie centraal staat en die getypeerd kunnen worden als hedendaags, radicaal, innovatief en avant – gardistisch. In die zin is het Van Abbe dus een belangrijke initiator voor artistieke vernieuwing en het opzoeken van artistieke grenzen. Het idee van het museum als klankbord voor de maatschappelijke ontwikkelingen en verhoudingen vinden we terug bij het Van Abbe. Hierdoor is deze instelling sterk verbonden met de maatschappij en tracht zij een ondersteunende rol te vervullen in maatschappelijke ontwikkeling. Het Van Abbe wil namelijk een plek zijn voor kritische gedachten en reflectie en niet alleen scenario's presenteren van wat de samenleving is maar ook de mogelijkheden creëren om je als toeschouwer tot die samenleving te kunnen verhouden.

Het Van Abbe en de gemeente Eindhoven

Het Van Abbe had voor de periode 2007-2011 als doelstelling geformuleerd dat zij binnen vier jaar zowel nationaal als internationaal bekend wil staan als het meest radicale, innovatieve en experimentele Nederlandse museum voor moderne en hedendaagse kunst. Onder de artistieke leiding van Charles Esche heeft het Van Abbe deze doelstelling weten te behalen en neemt het Van Abbe niet alleen binnen het artistieke veld een unieke positie in maar ook binnen de regio. Het Van Abbe is namelijk een belangrijk ijkpunt voor de gemeente Eindhoven wanneer het aankomt op city marketing en het beeld Eindhoven als dé belangrijkste stad waar innovatie en experiment de drijvende krachten zijn. Het Van Abbe formuleert haar doelstellingen en baseert haar handelen op de kernwaarden. Met name de kernwaarden: radicalisme, experiment en gastvrijheid zijn belangrijk. In die zin is er dus een wezenlijke wisselwerking tussen datgene waar zowel Eindhoven als het Van Abbe voor staan. Maar de gemeente Eindhoven streeft ernaar

om de hechte (financiële) banden met het Van Abbe langzaamaan door te snijden. Ook Eindhoven heeft te kampen met grote bezuinigingen en is momenteel verantwoordelijk voor bijna 60% van de inkomsten van het Van Abbe.

Financiering

Momenteel heeft het Van Abbe de volgende mix van inkomsten: 59% komt van de gemeente Eindhoven, 26% wordt verzorgd door subsidies van (inter)nationale fondsen, 5% is de opbrengst van sponsors (BankGiro Loterij, Mondriaan Stichting, Rabobank, SNS Reaal Fonds, Stichting Promotors and VSBfonds), 4% komt binnen via de kaartverkoop, 4% komt van de exploitatie van het restaurant, boekwinkel, educatie en de verhuur van het pand en 2% van de verhuur van de collectie. Opmerkelijk is dat slechts 4% wordt gedekt door de kaartverkoop, er zijn dan ook veel suggesties gedaan om dit percentage te verhogen door de commissie. Ook heeft de commissie vastgesteld dat te veel mensen gratis binnenkomen. Dit is een typische patstelling waar veel culturele instellingen zich in bevinden, enerzijds willen ze toegankelijk en laagdrempelig zijn terwijl ze anderzijds ook geld moeten binnenhalen. In het geval van het Van Abbe zal een verhoging van de toegangsprijs conflicteren met de kernwaarden openheid en gastvrijheid. Er zou echter wel kunnen worden gezocht naar strategieën die als doel hebben om meer differentiatie in de prijzen aan te brengen of die meer mensen aan het Van Abbe bindt zodat mensen na de eerste keer gratis binnen te zijn geweest de volgende keer willen betalen voor hun entree.

Gebruikte bronnen

Van Abbemuseum, Mensen en Cijfers (jaartal onbekend)

Van Abbemuseum, collectieplan 2010-2012

Van Abbemuseum, beleidsplan 2007-2010

Van Abbemuseum, beleidsplan 2013-2017

Adviescommissie Van Abbemuseum, Verkenning cultureel ondernemerschap en bedrijfsvoering van het Van Abbemuseum 2012

Hoofdstuk 7 Analyse van de interviews

Het theoretisch kader is geschreven en de analyse van de instellingen in het vorige hoofdstuk heeft de huidige positie van de vier gekozen instellingen in kaart gebracht. Vanuit de theorie zijn er een aantal aannames gedaan en verwachtingen geformuleerd die ook in de interviews ter sprake zijn gekomen. De interviews zullen dus inzicht geven in hoeverre de theorie met de praktijk overeenkomt. Het belangrijkste gespreksonderwerp is het beleidsplan voor de periode 2013-2016. Aan de hand daarvan wordt er getracht inzicht te vergaren in de ontwikkeling van integer beleid. De artistieke missie en de kernwaarden zijn centrale parameters die de integriteit bepalen.

Topiclijst interviews

De interviews zijn opgebouwd aan de hand van een topiclijst die enerzijds ingaat op de meer algemene zaken van de culturele instelling en anderzijds ingaat op de nieuwe beleidsplannen. Per instelling is een gerichte vragenlijst opgesteld die ingaat op de specifieke plannen en situatie van de desbetreffende instelling. Elke instelling is namelijk uniek en heeft haar eigen kenmerken. Om echt tot de kern te komen is het belangrijk om zo gericht mogelijk te vragen naar de specifieke situatie. Er is daarom niet gekozen voor een algemene vragenlijst, maar een vragenlijst die is ontwikkeld aan de hand van de analyses van de instellingen. De topiclijst is echter wel algemeen gehanteerd en bevat de volgende onderwerpen:

- de taken van de culturele instelling en de vereisten die nodig zijn om deze taken uit te voeren;
- de spanningsvelden die door het artistiek – inhoudelijk aspect worden opgeroepen;
- wie de artistieke en financiële stakeholders zijn;
- wat de vereisten zijn om duurzame en wederkerige relaties op te bouwen met de stakeholders;
- in hoeverre de stakeholders invloed hebben op het artistiek – inhoudelijk aspect;
- de rol die de kernwaarden spelen bij de ontwikkeling van nieuw beleid en in het aangaan van relaties met stakeholders;
- het nieuwe beleid en de strategieën, de doelstellingen en hoe die zich verhouden tot de kernwaarden en artistieke missie;
- de strategieën aangaande product, publiek en financiering.

Paragraaf 7.1 Analyse van case I – Witte de With

Defne Ayas is sinds een paar maanden de artistiek directeur van Witte de With, zij volgt Nicolaas Schaffhausen op. In twee sessies van elk 45 minuten is er gesproken over het nieuwe beleidsplan en vooral over de doelen op artistiek – ideologisch gebied, die zij zichzelf heeft gesteld. In het interview zijn verschillende onderwerpen aan bod gekomen die ook onderling verweven zijn. In de analyse zal zo veel mogelijk de volgorde van het interview worden aangehouden. De twee interviews hebben plaatsgevonden hebben op 8 mei en 4 juni te Witte de With.

Misse en visie

Witte de With is in 1990 opgericht vanuit de vraag naar wat een culturele instelling zou doen voor de stad. Witte de With is dus als het ware geïmplementeerd in de stad wat voor Ayas een interessant gegeven is. De aandacht lag bij wat een instituut kon doen voor de vorming van hedendaagse kunst en daarin was Witte de With minder gericht op Rotterdam en Nederland. Witte de With gaat al twintig jaar over hedendaagse kunst en met name de positie in het internationale netwerk, maar met de komst van Ayas verandert dit aandachtspunt. Ayas wil het lokale aspect terugbrengen bij Witte de With, dus Rotterdam betrekken in het proces, omdat zij niet gelooft in een dichotomie: internationaal – lokaal. Zij stelt dat het internationale altijd samen gaat met het lokale.

“So the mission is actually: contemporary art with an international focus. But I also realize that there is a crisis in the world, a crisis in Rotterdam, but also a crisis in contemporary art. So I ask myself: what can we actually do in contemporary art that embraces the city of Rotterdam?”

Ayas wil dus meer werken met de stad maar trekt tegelijkertijd ook in twijfel of zoiets bestaat als werkzame samenwerkingen. Ze wil de stad en alles wat daarbij hoort omhelzen en meenemen en kijken hoe er een wisselwerking tot stand kan worden gebracht, hierbij hoort ook het publiek. Alleen het zou ook zo kunnen zijn dat deze uitwisselingen blijven steken bij ideeën, omdat het voor de kunst en de ontwikkeling van de kunst belangrijk is om in het private domein te kunnen blijven opereren. *We have to be able to doing things in private, and that is a lesson and where you actually excel in your research.*

De kritische houding van Ayas ten opzichte van openstaan en uitwisseling met partijen, zoals Rotterdam en het publiek, zorgt er dus voor dat ze constant vragen blijft stellen en dus alles in twijfel trekt. Niet veel mensen durven dit te doen en geloven blindelings in hun eigen plannen, maar aan de andere kant brengt het ook een vreemde tegenstrijdigheid met zich mee. Dit vertroebelt de communicatie omdat er twee boodschappen worden uitgedragen, de ene is dat ze open zijn en de andere is dat ze gesloten zijn.

De taken van de culturele instelling

De primaire taak van Witte de With is het maken van hoogstaande tentoonstellingen. Verder is het aantrekken van opdrachten een belangrijke taak. Het educatieprogramma is belangrijk, vooral het uitbreiden van de educatietaak. Maar de randprogrammering of het “publieke programma” is ook belangrijk, omdat het de gelegenheid biedt aan mensen om bij elkaar te komen en na te denken over *wie* kunst en cultuur vormen.

De taak die de instelling nu heeft is om open te breken wat kunst is en wat kunst kan zijn en om die taak te vervullen is interactie belangrijk. Ook is het belangrijk om de verschillende compartimenten van kunst en kunstgerelateerde velden open te breken voor elkaar.

Dus uitwisseling is, om al die taken uit te voeren, het belangrijkste middel maar ook samenwerkingen. Witte de With wil zich nog meer als platform ontwikkelen waar allerlei partijen, die ook hard door de crisis worden getroffen, bij elkaar kunnen komen. Witte de With fungeert dan als een soort van katalysator van het gehele proces.

De vereisten om de taken gebalanceerd uit te voeren

Witte de With heeft een klein team waarin constant intern wordt geëvalueerd welke projecten wel en niet werken en wat er gaande is. Ook hebben ze *feedbackloops* gecreëerd met participanten zodat er van buitenaf input komt over de gang van zaken en hoe projecten worden ervaren. Voeding houden met zowel het personeel als met de participanten is een vereiste om gebalanceerd te opereren. Communicatie wordt steeds belangrijker en prominenter maar blijft een moeilijk aspect voor Witte de With om echt te kunnen uitbreiden.

Verder is het in het behouden van de balans belangrijk om nieuwe relaties met wetenschappers te initiëren en veel naar buiten te treden, *spiralling out* is dus nog steeds erg relevant voor de instelling. En ook constant de gevestigde *formats* blijven bevragen en wat tentoonstellingen doen in twijfel trekken. Zijn tentoonstellingen bijvoorbeeld statische *formats* of hebben ze de capaciteit om een transformerende rol te spelen voor het publiek en de samenleving? En is het mogelijk om hiermee ook de mensen te bereiken die geen deel uitmaken van het gevestigde kunstpubliek, dat volgens Ayas misschien tweeduizend man telt? Communicatie is hierin weer een belangrijk element.

Het behouden van de kwaliteit van de tentoonstellingen en het niveau constant houden is misschien wel het belangrijkste, want dat is waar Witte de With voor staat. Dit laat dus zien dat de missie centraal moet blijven staan en het beginpunt moet zijn van het handelen. Witte de With gaat namelijk over hoogwaardige kwalitatieve tentoonstellingen. Om de balans in evenwicht te houden is dat aspect dus erg belangrijk.

De artistieke stakeholders

Witte de With heeft verschillende artistieke stakeholders zoals de pers, de critici, *peers* en het publiek. Witte de With hecht veel waarde aan uitwisseling om de positie van kunst te versterken maar ook aan uitwisseling als feedback op de projecten die ze doen. Tot op zekere hoogte is Witte de With bezig met haar stakeholders en wordt een vorm van input mogelijk gemaakt. Maar Ayas deed de volgende uitspraak die het moeilijk maakt om een duidelijk beeld te krijgen van wat Witte de With nu echt verwacht van haar stakeholders en welke rol zij spelen:

“I am not interested in what the audience wants that’s for sure. As an artistic director you follow your research lines and all I have to say is that Rotterdam is definitely an inspiration point for me.”

Dit is een opmerkelijke uitspraak omdat Ayas enerzijds Witte de With wil openstellen voor nieuw publiek, maar anderzijds zegt zij dat het haar niet interesseert wat het publiek wil en vindt.

Spanningsveld I: artistiek – organisatorisch

Witte de With hanteert een organisatiestructuur waarin elke artistieke directeur maximaal zes jaar werkzaam kan zijn bij de instelling. De nieuwe directeur neemt dus een eigen netwerk mee en sluit Witte de With hierop aan. Dit heeft een positieve bijdrage geleverd aan het sterke internationale netwerk dat Witte de With heeft opgebouwd. Verder is het ook positief dat er een continue aanwas is van nieuwe artistieke ideeën van de leidinggevenden. Hierdoor blijft Witte de With haar innovatieve en experimentele karakter behouden. Als nieuwkomer probeert Ayas een balans te zoeken tussen continuïteit en nieuwe input. Ze wil dan ook bepaalde dingen uit het beleid van haar voorganger voortzetten. Hoewel het organisatorische systeem veel voordelen biedt op het artistiek – inhoudelijke vlak kan het ook een struikelblok worden voor de komende periode. Bijvoorbeeld omdat de focus nu ligt op het opbouwen van duurzame relaties, maar wanneer de artistiek leider deze opbouwt en na een paar jaar weer weggaat en die relaties met zich meeneemt, dan is de duurzaamheid moeilijk te waarborgen.

Nieuw beleid: identiteit, imago en communicatie

Ayas wil zich de komende periode richten op het vestigen van de identiteit van Witte de With op internationaal gebied en communiceren wat Witte de With anders maakt dan kunstinstellingen in Bremen of Düsseldorf. *It is a very tough brand to manage Witte de With, nobody knows. They don’t know what Witte de With is in China, in Turkey.* Er moeten dus strategieën worden ontwikkeld om Witte de With als het ware te branden, de unieke punten te zoeken en te kunnen communiceren. Een voorbeeld dat Ayas noemt om dit te doen is ervoor te zorgen dat Witte de With als een soort van virale plek opduikt op verschillende locaties over de hele wereld. Dit

houdt echter wel in dat Witte de With vloeibaar en flexibel moet zijn maar daar is nog niet over nagedacht. Dus het vestigen van de identiteit van Witte de With in andere gebieden, met name buiten Noord – Europa is een belangrijke nieuwe ontwikkeling voor Witte de With en een nieuwe doelstelling voor de komende periode.

Nieuw beleid: lokale samenwerking

Witte de With gaat op lokaal niveau samenwerken met andere instellingen in Rotterdam. De focus ligt op partijen met wie een vruchtbare wisselwerking en uitwisseling tot stand kan worden gebracht. Er is bijvoorbeeld een initiatief dat zich richt op de samenwerking tussen verschillende partijen die ook in de Witte de Withstraat zijn gevestigd zoals Tent, Worm, Showroom Mama en het Ro Theater. Maar ook samenwerkingen met gespecialiseerde initiatieven zoals de Printroom en de Unie.

“So with them it's tapping into their content and really strengthening both sides. The professionalism can only come across if it is a sustainable long term partnerships so it's not a one time sprint, but it's more like this marathon approach that you take on for the next 3 years.”

Het belangrijkste wat hier dus uit kan worden gehaald is de uitwisseling op het gebied van inhoud maar ook elkaars publiek aanboren en zo dus een versterking van je positie bewerkstelligen.

“And I think that the Rotterdam institutions are slightly navel gazing, everybody has their own community of 200 or 300 people and it's not a shared audience. So I think the potential of collaboration to me is to focus on the larger sum of parts rather than on the individual parts and see what that can be.”

Nieuw beleid: internationale samenwerking

De internationale samenwerkingspartners bestaan al zolang als Witte de With bestaat, in tegenstelling tot de lokale samenwerkingen. De belangrijkste verandering die daarin gaat plaatsvinden is dat de focus wordt verlegd naar de opkomende grootmachten: China en Turkije. Voorheen lag de focus vooral op Noord – Europa, deze zal ook nog worden behouden omdat de positie van Witte de With binnen Noord –Europa belangrijk is. Het aangaan van relaties buiten deze regio is volgens Ayas juist nu belangrijk. Ayas zegt: *We are looking for partners that can help to redefine the North European art institution at large.* De hele wereld, en met name Europa, is in crisis, wat het dus nodig maakt om met andere partijen na te denken over de huidige situatie. Voor het opbouwen van deze relaties is het belangrijk dat de communicatiekanalen worden verbeterd zodat er financiële kansen kunnen worden gecreëerd, maar het inhoudelijke aspect tegelijkertijd centraal blijft staan.

Ook voor deze samenwerkingen is het van belang dat een lange termijn visie de basis vormt. Ayas hoopt dat wanneer haar vervanger aan een nieuwe termijn begint bij Witte de With, hij of zij de samenwerkingen zal voortzetten.

Nieuw beleid: publiek

Een van de doelstellingen in het nieuwe beleid is het uitbreiden van het publiek. Ayas zoekt naar manieren om een lange termijn publiek te creëren dat loyaal is en gaat dat doen middels nieuwe vormen en experimenten.

“So how can we actually create a long term audience? I am also debating if public programming creates a loyal audience and that is something that I have yet to experiment because it looks like a loyal audience but does it mean that they always come back? No. It’s very picky, very selective, very interest based audience. It’s an experiment because we’re doing such varied approaches.”

Het is interessant dat Ayas actief nadenkt over het idee van een loyaal publiek omdat het belangrijk is voor de instelling dat het publiek blijft terugkomen. Het is niet vanzelfsprekend dat wanneer iemand één keer is geweest hij of zij terug zal blijven komen. Dit houdt in dat een instelling actief moet blijven in haar houding ten opzichte van het publiek en geen moment de aandacht kan laten verslappen.

Ayas wil vanuit de inhoud het publiek vergroten: *So I think it is important to actually focus on content and really believe that it will generate audiences and it really does.* Zo gaf ze een voorbeeld van een evenement dat recent was georganiseerd en uitverkocht was. Tachtig mensen hadden zich aangemeld voor dat evenement een workshop met allerlei verschillende wetenschappers. Ayas ziet dat het wel degelijk een succes kan zijn wanneer er vanuit de inhoud wordt gehandeld. Maar aan de andere kant is het belangrijk om ook verder te kijken dan de inhoud en de vanzelfsprekendheid dat mensen blijven komen wanneer de inhoud centraal staat. Ayas stelt namelijk dat het publiek niet loyaal is, maar selectief en willekeurig. Er moeten dus naast de inhoudelijke elementen ook andere ideeën zijn over hoe het publiek gebonden blijft aan Witte de With.

Doelgroepen

Een strategie die Witte de With gaat inzetten om het publiek uit te breiden is het opzoeken van een niche publiek. Per tentoonstelling gaat er worden nagedacht over: “Voor wie is het relevant en hoe gaan we die mensen actief benaderen en binnenhalen?” Zo gaat er binnenkort een project plaatsvinden waarbij de Moslim Vrouwen Organisatie betrokken is en die bij Witte de With gaat langskomen. Ook gaat Witte de With een project doen waar de Chinese gemeenschap een grote rol in speelt. Dit vloeit voort uit het inhoudelijke programma dat Rotterdam in haar thematiek

centraal stelt. De haven is in dat programma een van de centrale thema's. Witte de With wil door middel van een project de aandacht vestigen op het Chinese karakter van de haven, waarbij de Chinese gemeenschap actief betrokken zal worden.

In oktober 2012 wordt er in samenwerking met het Ro Theater een project georganiseerd waarin taxichauffeurs binnen worden gehaald. Dit gebeurt vanuit het idee dat taxichauffeurs een belangrijke rol vervullen in de communicatie met toeristen en bezoekers omdat ze als gids fungeren voor toeristen. Het is bijna een soort van marketing als instellingen van de chauffeurs en hun invloed gebruik kunnen maken.

Verder gaat Witte de With ook door met het ontwikkelen en uitbreiden van Club Witte de With, wat volgens Ayas gericht is op de jonge *hipsters* die van kunst genieten en samenkomen. Gekeken wordt hoe deze groep actiever kan worden ingezet zodat er meer uitwisseling kan plaatsvinden.

Focus

Ayas wil dus allerlei nieuwe groepen bij Witte de With binnen brengen. Het belangrijkste wat zij wil doen is ervoor zorgen dat al deze nieuwe mensen zich thuis voelen. Het maakt haar dan ook niet zo veel uit wat die mensen denken van Witte de With, zolang ze maar bepaalde vooroordelen weg kan nemen en mensen het gaan zien als een plek die ook van hun is.

“For me the first baseline is hospitality and generosity. For me the most important thing is that they feel at home that is kind of the beginning.”

De manier waarop dit gaat gebeuren en welke stappen er gezet gaan worden zodat mensen zich ook daadwerkelijk thuis voelen is nog onduidelijk. Maar het is interessant dat Ayas begint bij het vormen van een basis en vanuit daar stap voor stap relaties wil opbouwen.

Nieuw beleid: stedelijke vraagstukken

Een kritiekpunt dat Witte de With van de Raad voor Cultuur heeft meegekregen is dat zij te gesloten is voor de stad. Witte de With wil zich in de komende periode 2013-2016 gaan richten op Rotterdam en actiever deelnemen aan wat er speelt binnen de stad. Vanuit haar artistieke rol wil Witte de With proberen bij te dragen aan stedelijke vraagstukken binnen Rotterdam, zoals al eerder is genoemd valt de haven van Rotterdam hieronder. Witte de With ziet de situatie in Rotterdam als een mogelijk scenario voor heel Europa. Allerlei zaken waar Rotterdam mee kampt zoals diversiteit, immigratie, religie en analfabetisme zijn elementen die kunnen worden ingezet bij vraagstukken die voor heel Noord – Europa gelden.

Nieuw beleid: sociale onderhandelingen

De thematiek die in de tentoonstellingen wordt aangesneden haakt in op sociale situaties die in Rotterdam spelen. Het Bijbelproject en de Chinese kunstenaar die een netwerkworkshop doet met China als centrum van alle netwerken, zijn beide herkenbaar binnen de sociale verhoudingen in Rotterdam. In de komende periode wordt er door een filosoof gekeken naar Rotterdam als een religieuze stad, wat een provocatie moet zijn. Ook de samenwerking met de Moslim Vrouwen Organisatie sluit aan bij wat er gaande is in Rotterdam. Witte de With probeert dus van zich te laten horen in deze processen door middel van kunstprojecten, het uitnodigen van relevante publieksgroepen en meer in dialoog te treden met de stad. De educatieprojecten gaan daarin ook een belangrijke rol spelen, maar het duurt nog even voordat alle lijnen zijn uitgestippeld.

Witte de With gaat zich dus actiever manifesteren in de stad door de thematiek van stedelijke vraagstukken en sociale onderhandelingen aan te snijden. Er zijn veel ideeën en met name het artistiek – inhoudelijke aspect is helder uitgedacht. De concrete strategieën zijn nog niet helemaal duidelijk.

Nieuw beleid: financiering

Er zijn in het nieuwe beleidsplan een aantal trajecten uitgezet om meer eigen inkomsten te genereren. In samenwerking met De Appel, een presentatie – instelling in Amsterdam, komt er in september een benefiet om aandacht te vragen voor het gebrek aan patronage in Nederland. Dit is een typisch Nederlandse situatie volgens Ayas wanneer deze wordt vergeleken met België of Duitsland.

Ook gaat Witte de With haar expertise inzetten door zichzelf te verhuren als consultant. Een internationale focus is hierin belangrijk. Zo is er bijvoorbeeld een *residency* in Hong Kong opgezet die niet alleen een programmatische samenwerking is, maar die ook geld binnen brengt op het vlak van expertise en consultancy.

Verder gaat er iets worden georganiseerd dat de Cirkel van Ondernemers en Producenten gaat heten. Hierin worden andere partijen uit verschillende sectoren aangetrokken en wordt er van elkaars kennis en expertise geleerd. Ayas heeft bijvoorbeeld nu een focus op het film netwerk omdat zij geïnteresseerd is in productiemodellen die buiten de kunstwereld liggen maar tegelijkertijd wel gerelateerd zijn aan de kunstwereld. Er kan dus worden geconstateerd dat samenwerkingsverbanden ook op financieel gebied van groot belang zijn.

Korte samenvatting

Witte de With wil meer de kant op gaan van stedelijke interventie. Dit ligt in lijn met de dialoog die men wil opbouwen met de stad. Dit was een advies en voorwaarde voor subsidiëring van de

Raad voor Cultuur. Witte de With dient dus tegemoet te komen aan die eis, maar Witte de With is geen instelling die ruime ervaring heeft in de dialoog met de stad en het samenbrengen van groepen van buiten de kunstwereld. Ze hebben een directeur die maximaal zes jaar aanblijft. Voor de artistieke lijn is dat een goede zaak maar voor de organisatorische kant is dat nu in hun nadeel. Ook al zien ze het zelf niet als een belemmering, het zou in de komende periode wel degelijk een hinderende factor kunnen worden. Een nieuwkomer moet duurzame en vruchtbare relaties gaan opbouwen in een stad die zij niet kent. De kunstinstellingen zijn vanzelfsprekende partners, maar alles wat er buiten de kunstwereld ligt is onbekend terrein voor Witte de With. De aandacht en het netwerk liggen bij de professionals uit de wetenschap en de kunst maar daarbuiten zijn er weinig relaties. Dit is een moeilijke positie waarin het belangrijk is dat Witte de With haar eigen identiteit weet te behouden. Een identiteit die ook nog eens beter gecommuniceerd moet gaan worden naar de wereld. Wat heeft daarin dan voorrang? Witte de With als plek voor innovatieve en hedendaagse kunst of Witte de With als bemiddelaar en actieve speler in stedelijke vraagstukken? Ook Witte de With is een aanhanger van nadenken over de samenleving door middel van kunst, reflectie op de huidige toestand door middel van kunst en nadenken over de toekomst door middel van kunst. Er is wel een maatschappelijke koppeling, die is er al twintig jaar, maar die is altijd binnen de perken van het artistieke domein gebleven. Ze willen nu buiten die perken gaan treden en ik denk dat het een lastige onderneming is waar nog geen concrete stappen voor zijn ontwikkeld. Ideologisch weet Witte de With het sterk te onderbouwen en hebben ze een scherpe missie geformuleerd, maar wat er ontbreekt zijn duidelijke richtlijnen voor de uitvoering en hoe het traject er organisatorisch uit gaat zien.

Paragraaf 7.2 Analyse van case II – Stroom

Arno van Roosmalen is de directeur van Stroom (Den Haag) en heeft mij, op 1 juni 2012, te woord gestaan voor dit interview. Hij werkt sinds 2005 voor Stroom en is verantwoordelijk voor zowel de artistieke als de zakelijke leiding. Gedurende één uur en veertig minuten hebben we gepraat over Stroom en haar nieuwe beleidsplannen en over allerlei andere zaken waar Stroom als presentatie – instelling mee te maken heeft. Aan de hand van de topiclijst is het interview gestructureerd, maar de uitwerking van het interview gebeurt langs de volgorde waarin de onderwerpen zijn besproken.

Sfeer van financiering: overheid

Momenteel is er nog geen duidelijkheid over of Stroom wel of niet wordt opgenomen in de basisinfrastructuur. Stroom had een aanvraag ingediend voor 500.000 euro maar de Raad voor Cultuur adviseert om slechts 200.000 euro toe te kennen, omdat Stroom niet voldoet aan de eigen inkomstennorm. Mocht zij niet worden opgenomen in de basisinfrastructuur dan betekent

dat niet het einde, maar het wordt wel lastiger. Zo maakt subsidie het makkelijker om op andere vlakken middelen te genereren, het geeft een soort van signaal van legitimiteit af naar andere financierders. Verder is het goed voor je status om tot de basisinfrastructuur gerekend te worden. Het geeft erkenning aan een instelling en bevestiging van haar positie. Ook biedt subsidie de ruimte aan experiment en innovatie. Zo heeft Stroom een groot project gedaan, genaamd *Foodprint*. Dat werd aangezwengeld met subsidiegeld omdat de eerste fase nog onderzoekend en experimenteel was. Vervolgens konden er trajecten worden uitgezet waar makkelijker investeerders voor konden worden gevonden buiten de kunstsector.

“Foodprint is een mooi concreet voorbeeld want daaraan kan je zien dat als Stroom niet door de overheid ondersteund was als kunstinstelling, Stroom überhaupt niet de kunstenaars had kunnen selecteren en geen schetsopdracht had kunnen geven. Dat is dus de kiem van projecten die later eventueel veel groter kunnen zijn.”

Ook al gaat er flink bezuinigd worden, subsidies blijven dus toch belangrijk voor het culturele veld. Met name omdat subsidies prikkels genereren die stimulerend werken voor potentiële investeerders en andere geldbronnen.

Spanningsveld I: artistiek – organisatorisch

Stroom is de afgelopen jaren bezig geweest met nadenken over hoe een inhoudsgedreven organisatie kan worden gecombineerd met strakkere organisatorische zaken. Deze vraag werd de afgelopen jaren steeds dringender omdat er behoefte was aan evaluatie en aan efficiëntere uitvoering van projecten. Uiteindelijk is Stroom overgestapt naar een projectorganisatie, dat wil zeggen dat je alle onderdelen van je programma als een project ziet met voor elk project een projectleider. Een project kan een lezingenreeks, tentoonstelling maar kan ook een manifestatie in de openbare ruimte zijn. Elke activiteit wordt als project georganiseerd waardoor dingen veel strakker lopen en er haalbare en realistische doelstellingen kunnen worden gesteld. Verder biedt een projectmatige aanpak de mogelijkheid om te evalueren, wat inzicht biedt in de efficiëntie en verbeterpunten. Hierdoor kan het beleid dus worden aangescherpt en is het handelen geconcentreerder. Vóór deze manier van werken liepen dingen een beetje zoals ze liepen en werden er bijvoorbeeld geen concrete doelstellingen gesteld. Deze werkwijze betekent voor Stroom dat het project beter gestuurd kan worden op bijvoorbeeld de doelstellingen, financieel gebied en op communicatiegebied. Nu worden er bijvoorbeeld per project doelgroepen geformuleerd waardoor na afloop kan worden gekeken of deze doelgroepen ook zijn bereikt en het project dus geslaagd is geweest.

“Want het is heel makkelijk om te zeggen: het was toch wel een goede tentoonstelling. Twee goede recensies, een in het Metropolis en een in de NRC en we vonden

het eigenlijk wel goed, maar dat is geen evaluatie want zo kan je eigenlijk alles goedpraten, plat gezegd.”

Het is wel belangrijk om de balans te blijven waarborgen tussen artistieke en organisatorische aspecten ruimte maken, of zoals Van Roosmalen het noemt, voor ‘dichterlijke vervreemding’ want *als je daar geen ruimte meer voor maakt in je programma dan drijf je ook een beetje af van die kernwaarden uit het programma.*

“[...]aan de ene kant moet je oppassen dat je die ruimte voor die dichterlijke vervreemding houdt en aan de andere kant moet je ook proberen consequenter te zijn in het naleven of najagen van die maatschappelijke doelstellingen. Het vinden van die balans is moeilijk.”

Stroom is nog steeds aan het zoeken naar de juiste balans en Van Roosmalen geeft ook aan dat er nog steeds enige spanning heerst tussen de organisatie die inhoudsgedreven is en de behoefte om projectmatig te werken. Dat betekent dat er soms concessies moeten worden gedaan ten aanzien van de inhoud. Bijvoorbeeld bij het project *Foodprint*. Er is zoveel tijd en energie in het organisatorische apparaat gestoken en in het realiseren van het programma voor alle doelgroepen dat men niet meer aan vrij denken toekwam. Er wordt bij dat project te veel in kaders gedacht waardoor het vrije denken en het niet altijd hoeven te verantwoorden in de verdrukking kwamen.

Kerntaken van de presentatie – instelling

De rol die Stroom speelt in het culturele veld maar ook in de samenleving vloeit voort uit haar missie. Zij heeft een programma dat zich richt op de stad en het gaat over de stad. Concreet over Den Haag en, in overdrachtelijke zin, over de hedendaagse stad. Vanuit het culturele perspectief probeert Stroom een verrijking te bieden in het denken over de stad en in het ontwikkelen van ideeën. Dit perspectief biedt tevens een meerwaarde in aanvulling op het bestuurlijke, economische of sociale perspectief. Vanuit die missie heeft Stroom een verantwoordelijkheid of rol te vervullen om als een soort van kenniscentrum te fungeren. Niet een kenniscentrum als een traditionele bibliotheek, maar meer in de overdrachtelijke zin. Als kenniscentrum kan Stroom alle partijen die nadenken over de stad en zich daarmee bezighouden bij elkaar brengen en stimuleren om elkaar te ontmoeten en ideeën uit te wisselen.

Verder is het belangrijk dat kunstenaars vanuit een autonome en belangenvrije positie hun werk kunnen ontwikkelen. De rol van de presentatie – instelling is om de verbindingen te leggen tussen de kunst en de samenleving. Hierdoor is de presentatie – instelling een bemiddelaar.

Nieuw beleid: De Club van 40

Stroom gaat met haar beleid voor 2013-2016 stappen zetten in het actief opbouwen van relaties met verschillende sectoren. Deze relaties moeten vooral inhoudelijk vruchten gaan afwerpen, ze worden dus niet aangegaan vanuit financiële overwegingen. Stroom wil een groep van rond de veertig mensen bij elkaar brengen. Deze mensen hebben allerlei verschillende soorten maatschappelijke en culturele achtergronden en worden verenigd onder de naam “De Club van 40” en deze verbindt zich dus aan Stroom. Enerzijds gaat deze club input leveren en de eerste stappen zetten van maatschappelijke verbinding en anderzijds zijn de leden van de club ambassadeurs van Stroom voor hun achterban. Het doel dat Stroom voor ogen heeft met De Club van 40 is duidelijk, maar de vorm waarin dit zich gaat manifesteren staat nog open voor discussie.

Praktisch gezien gaat Stroom zich meer wortelen in de maatschappij, in verschillende sectoren waar zij niet noodzakelijk relaties mee heeft. Op inhoudelijk vlak gaat de club dus input leveren, maar zij kan Stroom ook organisatorisch ondersteunen met haar expertise. De Club van 40 is dus ook een manier om bij te dragen aan de balans tussen organisatorisch werken en inhoudelijk gedreven opereren.

Nieuw beleid: Publiek

Toeschouwer wordt deelnemer

Stroom wil zich met haar nieuwe beleid meer gaan richten op de rol van het publiek. Zij heeft voor ogen om van de toeschouwer een deelnemer te maken, waardoor de deelnemer een actieve rol gaat krijgen, er meer uitwisseling is en er input van de toeschouwer wordt gevraagd. Dit betekent dat “het” publiek niet langer bestaat, daarmee wordt het publiek te veel een abstractum.

“Dat betekent dat wij veel persoonlijker moeten worden, dat ons persoonlijke gezicht veel belangrijker wordt maar ook dat je je meer moet richten op kleinere groepen want dan worden mensen eerder deelnemer.”

Stroom is nog op zoek naar nieuwe *formats* die deze verandering kunnen bewerkstelligen, maar een activiteit in de randprogrammering is al wel een voorbeeld van het idee van de actieve deelnemer. Stroom organiseerde zondagsrondeleidingen die met name door cultureel publiek werden bezocht, maar zij wilde ook een ander publiek bereiken.

“Toen hebben we gedacht misschien moeten we, als we andere mensen willen bereiken, op een ander tijdstip de rondleidingen gaan doen. Dus met de vorige tentoonstelling zijn we begonnen om op vrijdag lunchtijd combinaties van lunches en rondleidingen te doen, zodat je dan misschien meer mensen van bedrijven en organisaties uit de buurt van Stroom kan trekken.”

Dit bleek een succesvol initiatief te zijn waar veel mensen op zijn afgekomen. Het is dus belangrijk om bepaalde belangrijke doelgroepen te faciliteren en dat er wordt ingespeeld op hun tijdsbesteding. Hierdoor wordt er gericht ingezet op het benaderen van een type publiek dat aansluit bij de eigen leefstijl. De uitwisseling is hierdoor veel wezenlijker omdat er per publiek een relevant aanknopingspunt wordt gezocht.

“Dus je zoekt naar mensen die ook een kader hebben waarin ze het kunnen begrijpen, voor wie het ook een verrijking kan zijn.”

Dit betekent dat Stroom zich gaat concentreren op nichepubliek en buiten de gebaande paden van “het” culturele publiek treedt. De cultuurgeïnteresseerden zullen altijd het meest gemakkelijk te bereiken zijn en die zullen toch wel blijven komen, volgens Van Roosmalen. Met het project Time Bank is Stroom zich gaan richten op allerlei groepen voor wie Time Bank een relevant project zou kunnen zijn. Ze hebben mensen van *Occupy* erbij gehaald, de dames van de Shell expats en het teamuitje van de Belastingdienst is langsgekomen. Dit zijn voorbeelden van allerlei groepen die in eerste instantie misschien niet zouden komen maar die wel een wezenlijke bijdrage kunnen leveren aan het project, vanuit hun eigen kaders.

Publieksonderzoek

De plannen om van de toeschouwer een deelnemer te maken kunnen het best worden uitgevoerd wanneer er dus wordt ingespeeld op de leefstijl van de verschillende soorten publiek. Het is dus belangrijk dat Stroom inzicht krijgt in wie haar publiek is en daar zoveel mogelijk informatie over verzamelt. Het doen van publieksonderzoek staat daarom op het programma. Van Roosmalen haalt een voorbeeld aan waaruit blijkt dat er voor Stroom nog genoeg groeimogelijkheden liggen in het leren kennen van haar publiek. Bij de laatste zondagronde hebben ze een klein publieksonderzoek gedaan waaruit is gebleken dat elke vooronderstelling die zij hadden niet bleek te stroken met de praktijk.

“Nou wij dachten 55+ dat zijn de meeste [bezoekers], helemaal niet waar dat waren de minste. Waarschijnlijk zijn er best veel mensen die actief zijn of professioneel zijn in de culturele sector, helemaal niet waar. Mensen die Stroom weten te vinden, helemaal niet waar, 90% kwam voor het eerst bij Stroom.”

Nieuw beleid: Product

Stroom gaat met haar nieuwe beleid ook andere *formats* ontwikkelen waardoor de nieuwe rol van de bezoeker makkelijk gefaciliteerd kan worden of makkelijker kan worden gemaakt. *Formats* die de actieve rol van de toeschouwer meer recht doen, maar die ook de andere doelgroepen makkelijker bereiken. Verder wil Stroom ook dat bepaalde tentoonstellingen die

relevant zijn voor specifieke doelgroepen dichterbij die doelgroep komen. Dat deze tentoonstellingen zich dus als het ware op die terreinen gaan bevinden.

Inhoudelijk gezien hanteert Stroom nog steeds thema's die gekoppeld zijn aan de stad en het denken over stedelijke ontwikkeling, maar de vorm waarin dit gaat plaatsvinden staat ter discussie. Stroom denkt dat een andere manier van tentoonstellen een ander publiek kan aanspreken en tegelijkertijd een betere plek aan het publiek kan geven en dan het liefst binnen het leefgebied van dat publiek. Het is dan ook niet verwonderlijk dat er nog geen concrete ideeën zijn over de specifieke vorm van die formats zodat alle elementen bij elkaar kunnen worden gebracht en het doel bereikt kan worden.

Nieuw beleid: nieuwe stakeholders

Stroom gaat dus via twee trajecten meer stakeholders binnenhalen. De Club van 40 brengt allerlei mensen binnen die input geven en zo door hun belangen gekoppeld worden aan Stroom. Verder zijn de bezoekers altijd al stakeholders maar met het nieuwe beleid worden ze nog intensiever bij Stroom betrokken. Dit betekent dus dat Stroom er veel nieuwe belangen bij krijgt, die enerzijds een meerwaarde kunnen opleveren in de ontwikkeling van Stroom, maar anderzijds ook met elkaar of met de belangen van Stroom kunnen conflicteren. Stroom heeft er echter nog geen concrete gedachten over om de balans tussen de verschillende belangen zo harmonieus mogelijk te blijven waarborgen. Het is natuurlijk ook een nieuw experiment, waardoor het proefondervindelijk moet uitwijzen wat de beste manier van handelen gaat worden.

Spanningsveld II: artistiek – financieel

Eerder is al gezegd dat subsidie een aantal positieve effecten heeft voor de culturele instelling, met name als het aankomt op het benaderen van andere potentiële geldschieters. Stroom ontwikkelt meerjarenprogramma's, waardoor het belangrijk is dat zij meerjarige subsidies krijgt omdat de projecten anders niet kunnen worden uitgevoerd. In die zin kunnen financiële vereisten dus de artistiek – inhoudelijke ideeën beïnvloeden en is het belangrijk om slim na te denken om die structuren te ondervangen met alternatieven. Van Roosmalen geeft aan dat projecten ook gefinancierd kunnen worden met geld van bijvoorbeeld het Mondriaan Fonds en, als dat niet lukt, met financiering die uit andere bronnen komt, maar daarvoor heb je toch vaak subsidie nodig als een soort van garantie. Dit benadrukt dus weer het effect van subsidies op de rest van de financiën en daarmee ook op het inhoudelijke aspect.

Zo programmeert Stroom bijvoorbeeld projecten die een thema hebben dat veel groepen weet te bereiken en dus meer potentie oplevert voor inkomsten. Daarnaast programmeren ze dan een thema dat zich meer op het artistieke richt en deels kan worden bekostigd uit de andere

potjes. Ook hier is een balans dus belangrijk omdat er niet te veel moet worden doorgeslagen naar de projecten die buiten de kunst om worden gefinancierd en die mensen niet meer herkennen als kunst. Er moet ook genoeg ruimte zijn voor die dichterlijke vervreemding, de kunst en het experimentele en dat het publiek die elementen terugziet en het kan herkennen als kunst.

Financiering als maatschappelijk draagvlak

De grootste prioriteit die de programma's van Stroom hebben is de maatschappelijke werking, daarom is het maatschappelijk draagvlak erg belangrijk. Sponsoring en financiering worden dan ook beschouwd als uitingen van maatschappelijk draagvlak. Maar als men er geld in stopt dan wil men er ook iets voor terug. Met het maken van de programma's en het doen van projecten wordt geprobeerd om iets aan de investeerders terug te geven. Maar dit gaat niet met alle onderwerpen en thema's lukken dus is er ander geld nodig om te kunnen blijven ontwikkelen, experimenteren en onderzoeken, waardoor we weer terugkomen op het belang van subsidies. Stroom ziet subsidies dus als een basis en ook als een garantie aan derden, zodat zij denken "*Die zijn wel serieus want er wordt belang aan gehecht door de overheid dus kan ik ook wel instappen.*".

Nieuw beleid en financiering

Van Roosmalen zei het volgende over de aanpak van de financiën van Stroom:

"Je gaat denken hoe kunnen we op een manier die ons niet vreemd is andere inkomsten genereren? Niet winst maken, maar hoe kunnen we dat draagvlak vergroten? Het is niet altijd letterlijk geld waarom je het doet."

Hij heeft twee voorbeelden aangehaald waarin wordt geïllustreerd hoe Stroom ondernemend probeert te denken over nieuwe vormen van inkomsten.

"En nogmaals ondernemend denken is niet alleen, hoe krijg ik nou zo snel mogelijk zo veel mogelijk geld binnen, maar ook hoe kunnen we ons draagvlak vergroten op de lange termijn, hoe kunnen we mensen aan ons binden?"

Zo is Stroom gaan samenwerken met de landelijke Bond van Nederlandse Architecten. Het nieuwe bestuur zocht nog een vaste plek voor de regionale leden en Stroom heeft deze geboden. De bond betaalt de onkosten, dus de uren dat de mensen werken, en de spullen die moeten worden ingekocht. Stroom brengt dus niet sec de huur in rekening, maar heeft er nu elke maand gemiddeld vijftig bezoekers bij, oftewel een paar honderd euro. Dat is geen winst, maar kan wel tot de inkomsten worden gerekend. Tevens geeft het Stroom meer draagvlak.

Een ander voorbeeld zijn de al eerder genoemde lunchrondleidingen, die zijn per saldo financieel gezien neutraal maar het zijn weer inkomsten en nieuwe bezoekersgroepen. Uit die

groepen worden min of meer vaste bezoekers overgehouden die bijvoorbeeld ook boeken kopen.

Het is belangrijk voor Stroom dat de nieuwe inkomsten een meerwaarde hebben, dat het bij hun manier van denken past. Het gaat dus niet altijd om grote sommen geld maar ook om draagvlak en bevestiging die vanuit de samenleving komt.

Nieuw beleid: samenwerking met Open

Stroom heeft uitstekende banden met Den Haag en manifesteert zich met haar projecten op veel plaatsen in de stad en heeft daardoor de stad goed leren kennen. Maar er is binnen Stroom de behoefte ontstaan aan meer theoretische reflectie en verdieping. Het ene aspect verrijkt het andere, ook in deze kwestie. Wanneer een meer (internationaal) theoretisch kader wordt ontwikkeld dan kunnen er ook vragen, zoals *“Hoe kan deze casus in Den Haag bijdragen aan de theoretische discussie?”* worden gesteld. Stroom wil daarom gaan samenwerken met *Open*. *Open* is een online tijdschrift dat vanuit theorie en discours problematiek en thematiek van de stad behandelt met een focus op beeldende kunsten en architectuur. Stroom en *Open* kunnen elkaar goed aanvullen met hun eigen expertise en hun draagvlak vergroten door de verschillende achterbannen bij elkaar te brengen. Verder is het ook een manier om ander publiek te trekken. Maar voor het zover is moet er eerst worden gewacht of er geld voor is. De basisinfrastructuur of een meerjarenprogrammasubsidie van het Mondriaan Fonds kunnen deze samenwerking mogelijk maken.

De kernwaarden

Met het ontwikkelen van het nieuwe beleid valt Stroom niet terug op de kernwaarden, maar de kernwaarden spelen wel een belangrijke rol. Op basis van voortschrijdend inzicht worden de kernwaarden verder ontwikkeld en worden er nieuwe relevante toepassingen gevonden, die aansluiten bij de nieuwe plannen. Bijvoorbeeld het idee van toeschouwer wordt deelnemer werd pas vrij recent op die wijze geformuleerd terwijl het heel goed past bij de kernwaarden. Maar al doende wordt zo'n idee ontwikkeld. In dit geval kwam het door een bezoek van een curator uit New York, die een tekst had geschreven die aansloot op waar Stroom voor staat. Door gesprekken te voeren en meer met elkaar te praten konden de zaken scherper worden geformuleerd. *Het past precies bij de kernwaarden en die kernwaarden zijn niet veranderd maar de formulering van de kernwaarden die verandert wel op basis van het voortschrijdend inzicht.*

Van Roosmalen stelt dat juist in deze tijd waarin er minder maatschappelijk draagvlak is voor kunst en waarin mensen zonder de aanvoering van hun rolmodellen niet meer willen zien wat het belang kan zijn van kunst voor hun leven, de kernwaarden sterker worden en daarom worden doorgezet.

Korte samenvatting

Stroom denkt al sinds haar ontstaan kritisch na over de rol die zij als kunstinstelling dient te vervullen in de samenleving. Dit is een van de redenen waarom Stroom zo diep geworteld is in de samenleving. Zij blijft vragen stellen en zoekt gaandeweg relevante vormen die passen bij de samenleving en bij Stroom. Stroom is dus een open instelling die zich midden in Den Haag en in de samenleving bevindt. Ook dit wordt in de nieuwe beleidsplannen doorgezet, Stroom wil haar rol als kenniscentrum nog meer uitbouwen en wil dit onder andere doen door nieuwe sectoren aan Stroom te binden (Club van 40). Dit is ook een strategie om het draagvlak te vergroten, de uitwisseling van kennis aan te zwengelen, contacten te leggen met de achterban van verschillende sectoren en meer inhoudelijke verdieping tot stand te brengen.

Inhoudelijk blijft Stroom dezelfde thematiek behandelen maar zij wil zich wel meer gaan richten op theoretische verdieping, daarom wil zij gaan samenwerken met het internettijdschrift Open. Tevens is dat ook een manier om meer publiek te bereiken en andere doelgroepen te benaderen.

Verder stelt Stroom de *formats* waarin tentoonstellingen worden aangeboden ter discussie omdat de rol van het publiek verandert. Stroom constateert dat het publiek actiever wil deelnemen en wil dit ook door middel van nieuwe *formats* gaan faciliteren. Het publiek wordt dus actiever betrokken bij Stroom en met die input zal ook worden gewerkt. Het is dan ook noodzakelijk dat Stroom het publiek nog meer gaat benaderen als nichepubliek en nog meer gaat nadenken over welke doelgroep gekoppeld kan worden aan welke tentoonstelling.

Een ander belangrijk onderdeel in de beleidsplannen is dat Stroom op zoek gaat naar andere vormen van inkomsten die ook een versterking zijn van het maatschappelijk draagvlak. Financiering door andere partijen zendt dus een signaal uit dat het handelen van Stroom legitiem is en deze vormen van steun is voor Stroom belangrijk.

Paragraaf 7.3 Analyse van Case III – MU

Het interview bij MU (Eindhoven) is gehouden met Angelique Spaninks op 29 mei. Spaninks is al zeven jaar zowel de artistiek als zakelijk directeur en neemt het grootste deel van de communicatie en educatie voor haar rekening. Gedurende één uur en een kwartier hebben we gesproken en zijn alle onderwerpen van de topiclijst, behalve de stakeholders, aan bod gekomen. Deze onderwerpen zullen thematisch worden behandeld, de analyse houdt de volgorde van het interview aan. Aan het einde zullen de belangrijkste punten worden samengevat, wat meteen een korte analyse is van MU.

Spanningsveld I: artistiek – financieel

De artistieke missie is de grondslag van het handelen van de presentatie – instelling maar zonder financiële middelen kan deze niet verwezenlijkt worden. Financiën en de artistieke missie gaan daarom voor een groot deel gelijk en als het ware hand in hand. *“Je kunt wel een hele hoge artistieke missie hebben maar als je daarbij geen fondsen kunt vinden of middelen kunt vinden om een markt te maken dan is het ook niet veel.”* In die zin zijn de financiële middelen geen belemmering die de artistieke missie en de integriteit aantasten. Presentatie – instellingen hebben voor een lange tijd het financiële gedeelte gestoeld op subsidies omdat subsidies er waren en niet ter discussie stonden, *men zag het nut ervan in*. Deze subsidies gaan grotendeels wegvallen, dus kan het zijn dat de bedrijfsvoering anders ingericht dient te worden of de manier van fondsen werven, *maar in principe hoeft je missie niet aangetast te worden. En je integriteit van je missie ook niet.*

De sfeer van financiering: overheid

De Raad voor Cultuur heeft als advies gegeven om MU de aangevraagde 500.000 euro toe te kennen waardoor MU onderdeel blijft uitmaken van de basisinfrastructuur. In haar advies erkent de Raad het belang van MU voor de regio en stelt dan ook als voorwaarde dat MU moet samenwerken met regionale en lokale instellingen. Hiermee dient MU dus als voorbeeld voor de rest van de regio.

“Ik ervaar dat helemaal niet als kritiek. Ik ervaar het juist als een aansporing: ‘neem je verantwoordelijkheid’, ‘help het veld’ en ‘doe dat onder jullie kwalitatieve paraplu en guidance’ en ik doe dat graag, dus dat gaan we doen.”

Subsidie is dus niet vrij besteedbaar. Er worden door de overheid eisen en voorwaarden gesteld. Het bovenstaande voorbeeld laat een voorval zien waarin deze voorwaarden aansluiten op de missie van MU. Een subsidieaanvraag en alle andere aspecten die met de overheid te maken hebben, drukken dus een stempel op de instelling. Het is niet alleen na de subsidieaanvraag dat de overheid voorwaarden stelt en het handelen van de instelling daarmee kan sturen. Ook voorafgaand aan de subsidieaanvraag spelen er elementen mee die van invloed zijn op de positie die de instelling inneemt en op het handelen.

“Maar dat is niet altijd makkelijk want je schrijft [een subsidieaanvraag] voor makers van cultuur. Daar word ik toch altijd wel een beetje nerveus van want die willen natuurlijk wel bepaalde dingen horen. En wat zijn nu de toverwoorden? Maar ik probeer ze dan nooit in te zetten als het toverwoord van nu maar ik probeer er juist iets mee te doen waardoor het meer bij MU past.”

Er zijn dus wel degelijk zaken waar de instelling op moet anticiperen, in dit geval is dat het spreken van de juiste taal. De taal van de overheid. Voor de instelling is het dus belangrijk dat er

een balans is tussen de eigenheid blijven waarborgen en tegelijkertijd tegemoet komen aan de overheid. Ook zijn goede contacten belangrijk met de juiste personen. Spaninks zegt dat MU al jarenlang goede banden heeft met de contactpersonen van de gemeente, de provincie en het Rijk. Dit schrijft ze toe aan de recht – door – zee aanpak en het nakomen van wat ze beloven. Tevens is het belangrijk om een gezonde begroting in te dienen, die geen lijken in de kast blijkt te hebben. Zo wordt er vertrouwen opgebouwd en kan er goed worden samengewerkt met de overheid.

“Ja het is een samenwerking. Je probeert ook mensen ervan te overtuigen dat datgene wat jij wilt doen van hun geld, met het geld van de samenleving, dat dat goed is voor de samenleving en niet alleen voor jou en de kunstenaars die je vertegenwoordigt.”

Taken van de presentatie – instelling

Initiëren, produceren en bemiddelen

MU heeft als taken het initiëren van presentaties waarbij het belangrijk is dat de werken voor tachtig of negentig procent nieuw zijn. De ideeën en concepten worden ontwikkeld in samenspraak met een curator en/of met de kunstenaar(s). Een andere taak is het (co) produceren van presentaties. De kunstenaar ontwikkelt in samenspraak met MU het (nieuwe) werk. MU biedt kunstenaars dus de kans om werk te ontwikkelen wat misschien nog niet in een museale setting hoort omdat de kunstenaars nog te jong zijn of omdat galeries het nog niet interessant vinden omdat het moeilijk te verkopen is. Dit laat zien dat MU een springplank is voor jong talent en kunstenaars bijstaat met haar expertise. De laatste taak die MU heeft is het maken van de vertaalslag tussen kunst en het publiek op een laagdrempelige manier. Zij is zo een bemiddelaar tussen kunstenaar en publiek.

Educatie

MU ontwikkelt per tentoonstelling een gepast educatieprogramma waarbij uit wordt gegaan van de belevingswereld van het kind. MU wil met educatie bereiken dat jongeren worden benaderd vanuit hun eigen referentiekader zodat ze zelf invulling kunnen geven aan kunst.

“...dat is gewoon het reguliere cultuur educatieve aanbod, terwijl wij juist er op een speelse manier mee proberen om te gaan en juist de connectie en het instapniveau van de jongeren zoeken ze om vervolgens mee te nemen zodat ze er iets mee kunnen.”

Er wordt dus gezocht naar dynamische interactie en uitwisseling. Op deze wijze wordt geprobeerd om kinderen in aanraking met kunst te laten komen waardoor ze enthousiast worden gemaakt en eventueel op eigen gelegenheid nog eens terugkomen. Volgens Spaninks zijn dat geen busladingen vol, maar soms komen kinderen terug in het weekend met hun ouders of opa en oma om te laten zien wat ze hebben geleerd. Educatie kan dus ook een middel zijn om

potentiële publieksgroepen te binden aan de instelling. Dit is niet het primaire doel van educatie, maar er kan wel worden kennisgemaakt met nieuw publiek.

Het culturele product

MU richt zich op multidisciplinaire vormen van kunst en presenteert kunstenaars die de grenzen opzoeken tussen bijvoorbeeld design en kunst of kunst en technologie. Ze opereert dus niet binnen de kaders van de hedendaagse beeldende kunst, maar wil juist aan de randen interessante dingen doen. Ook heeft MU een scherpe radar voor het oppikken van talent. Het is niet zo dat ze door de kunstwereld niet worden erkend, maar eerder dat critici niet weten waar ze het moeten plaatsen. Typerend is dat MU kunstenaars oppikt die nog relatief onbekend zijn maar die drie jaar later wel exposeren in grote musea.

Er kan dus gesteld worden dat MU een voorhoede positie inneemt en een ruimte is voor experiment en nieuwe kunstvormen die op langere termijn hun weg vinden binnen de gevestigde kaders van de kunstwereld. Maar MU ziet zichzelf niet als een speler die bepalend is voor het culturele discours.

“Nou wij zijn niet zo van het discours. Wij gaan daar niet over theoretiseren. Wij tonen het werk en plaatsen het in een context van de cultuur of de beeldcultuur die we op dat moment interessant vinden, we leggen wat connecties en hechten die aan in het netwerk van kunstenaars die hier al eerder wat gedaan hebben of die bij MU passen en van daaruit gaat het dan zijn weg. En het is niet dat we er hele essays of kritieken of wat dan ook aan wijden om het voor elkaar te krijgen maar het wordt dan later wel weer opgepikt.”

MU heeft daarbij ook nog de capaciteiten om met deze relatief nieuwe en experimentele tentoonstellingen een groot en divers publiek aan te spreken. Hierdoor neemt MU een unieke positie in binnen het culturele veld omdat het eerder de regel is dat een beperkt publiek participeert in hedendaagse kunst, in plaats van dat het een uitzondering is.

Spanningsveld II: artistieke – organisatorische aspecten

Spaninks is momenteel nog verantwoordelijk voor de zakelijke leiding, artistieke leiding, organisatie, personeelsbeleid en communicatie. Hierdoor is het moeilijk om zowel het zakelijke als het artistieke in gelijke mate te blijven waarborgen. Het artistieke wil nog wel eens in de verdrukking komen omdat er op andere vlakken veel wordt gevraagd. Vaak komt alles samen rond openingen en wordt er slordig en ongeconcentreerd gewerkt. Deze verdeling is geen ideale situatie maar nu Spaninks ook directeur is geworden van STRP festival komt er ruimte om een zakelijk leider aan te nemen. Door de gedeelde lasten van MU en STRP kan er een efficiëntere taakverdeling komen zodat Spaninks zich volledig kan concentreren op het artistieke gedeelte.

“En de combinatie met STRP festival is heel goed omdat het elkaar inhoudelijk raakt op heel veel punten. Als ik nu naar File Festival in Sao Paulo ga dan kan ik daar ook netwerken voor MU dus ook kijken naar interessante connecties die voor MU spelen en dat scheidt een hele hoop extra ruimte en mogelijkheden.”

Verder heeft Spaninks de mogelijkheid gekregen om haar team uit te breiden door de subsidie en de overstap naar MU XL te maken in de komende jaren. Zo kan zij zich richten op het artistieke gedeelte en de educatieprojecten met nog een andere werknemer en kan de zakelijk leider zich richten op de organisatorische aspecten en de communicatie met een extra werknemer erbij. Hierdoor wordt het evenwicht beter behouden tussen de verschillende componenten.

Het efficiënt runnen van een presentatie – instelling kan dus het best worden gewaarborgd door een splitsing tussen het artistieke en het organisatorische veld.

“Je hebt een zakelijke kant en een artistieke kant en die moeten op elkaar inspelen en die moeten samenwerken om tot een verantwoorde bedrijfsvoering te komen.”

Nieuw beleid: product

In het beleidsplan 2013-2016 blijft MU de beeldende kunst als vertrekpunt hanteren. Middels tentoonstellingen worden de buitenwijken van de hedendaagse beeldende kunst verkend. In het nieuwe beleidsplan wordt de thematiek wel aangescherpt. De formulering en daarin ook de benadering van de thematiek verschilt wel van die uit de vorige periode. Voor 2013-2016 houdt MU drie programmalijnen aan in haar programmering: design, underground en subculturen en het digitale en post – digitale tijdperk. Door het werken met de drie programmalijnen is er meer hybride variatie mogelijk, wordt er minder in hokjes gedacht, worden definities geopend en wordt het meer één geheel in plaats van losse tentoonstellingen. Deze verscherping maakt het mogelijk dat MU middels de thematische tentoonstellingen haar identiteit nog sterker kan uitdragen.

Inhoudelijk blijft MU dus hetzelfde, maar de inhoud wordt wel op een andere organisatorische wijze uitgevoerd. MU wil namelijk doorgroeien naar MU XL, de naam zegt het al. MU heeft meer subsidie aangevraagd omdat ze haar programmering wil verdubbelen en op korte termijn wil verhuizen naar Strijp – S.

Nieuw beleid: MU XL en verhuizen naar Strijp – S

Een belangrijk punt uit het beleidsplan 2013-2016 is de verhuizing naar Strijp – S. Strijp – S is een terrein in Eindhoven waar de oude Philipsfabrieken staan. De gemeente Eindhoven is al jarenlang bezig met het realiseren van herbestemmingsprojecten voor dit gebied. Voor het grootste deel nestelt de creatieve industrie van Eindhoven zich op Strijp – S, maar ook kantoren

en woningen zijn in aanbouw. Strijp – S is dus al jaren in ontwikkeling en er was van meet af aan sprake van een verhuizing daarheen. MU heeft altijd gezegd dat ze pas naar Strijp – S gaan als dat gebied levendiger wordt. Dat moment is aangebroken; er zijn horeca en kantoren en binnenkort gaan er de eerste mensen wonen. Toevallig valt die overstap samen met de bezuinigingen en is het geen strategie van MU die is opgesteld als reactie op de bezuinigingen.

“We draaien hier goed en trekken met bijvoorbeeld de Dutch Design Week waanzinnig veel mensen. Ook door het jaar doen we dingen waar mensen echt geïnteresseerd in zijn. Dit alles maakt dat we dachten: Misschien moeten we meer aanbod maken, meer samenwerkingen genereren en zorgen dat daar mensen op af komen. Nu zijn er namelijk kansen en dat maakt dat de tijd rijp is om die omschakeling te maken..”

Gevolgen voor het publiek en/of de identiteit?

Een verhuizing of verbouwing kan impact hebben op je bezoekers, zo blijkt uit talloze voorbeelden uit de praktijk. Een verbouwing van de ruimte kan leiden tot vervreemding bij de vaste bezoekers. Verhuizing kan als gevolg hebben dat een deel van de vaste bezoekers je niet meer weet te vinden of zich ook vervreemd voelt van de nieuwe locatie. Spaninks is niet bang voor verwarring of verlies van publiek, ze draait de situatie om. Bij een nieuwe plek kan er juist een nieuw publiek aangeboord worden. Strijp – S biedt daarin meer kansen omdat het zichtbaarder is ten opzichte van de huidige locatie. Op de huidige locatie zit MU op de eerste verdieping in De Witte Dame terwijl ze op de nieuwe locatie op de begane grond zitten. Blijkbaar vindt het publiek een kunstinstelling die niet op een begane grond gehuisvest is moeilijk te vinden. Verder denkt ze dat het huidige publiek wordt geprikkeld om ook op de nieuwe locatie te gaan kijken. Wat wel een belangrijk middel is om het publiek te behouden is open te blijven voor het publiek. Veel instellingen sluiten hun deuren bij verhuizing of verbouwing maar MU wil allebei de ruimtes open houden voor publiek en afwisselend presenteren op de huidige en nieuwe locatie.

Groter en internationaler

Op Strijp – S hebben ze 1000m² ter beschikking en op de huidige locatie 700m². De verhuizing is dus niet zozeer vanwege de groei in oppervlakte omdat de huidige locatie ook al groot is. De nieuwe locatie biedt meer mogelijkheden tot samenwerkingen en internationale projecten. Als presentatie – instelling wordt je geacht je internationaal te oriënteren. MU doet dit al maar wil dit in de toekomst verder uitbreiden. Zo heeft ze meegedaan aan de meubelbeurs in Milaan waar veel geïnteresseerde partijen door zijn aangetrokken.

Valkuil Strijp – S en de huidige stand van zaken

Momenteel staan de plannen op een lager pitje. Dit komt omdat er onduidelijkheden zijn over de locatie. Ook andere culturele instellingen gaan verhuizen naar Strijp – S: filmhuis Plaza Futura, Baltan Laboratories en Broed. Maar vooralsnog is er weinig concrete informatie over de gang van zaken waardoor MU wacht met verhuizen, er moet namelijk wel een culturele meerwaarde zijn. De identiteit van Strijp – S sluit goed aan op de identiteit van MU, maar in de praktijk moet dat ook uitgedragen kunnen worden. Een uitspraak van Spaninks over de verhuizing is typerend voor de huidige stand van zaken:

“Kijk het zou een prachtige kans zijn om een nieuw soort cultuurinstituut te maken wat echt beeldcultuur en visuele cultuur als basis heeft maar dan wel echt op een 21^e eeuwse manier. Maar waar het nu naar uitziet is dat het gewoon drie instellinkjes zijn die bij elkaar worden geveegd en een soort van filmtheater deluxe worden met een beetje mediakunst erbij en een hele grote onderwijsinstelling ernaast die de ruimte ook gaat gebruiken. Dan is de meerwaarde cultureel gezien minimaal.”

Nieuw beleid: randprogrammering

Voorheen was er geen eenduidige formule voor de randprogrammering. Sinds kort heet deze MU & Meer. MU wil de komende periode wel meer gaan doen aan randprogrammering. In het interview is er echter niet ingegaan op concrete voorbeelden maar wel op het belang van de samenhang tussen de inhoud van het programma en wat MU wil uitdragen. MU vindt het belangrijk om door middel van haar randprogrammering verdieping en reflectie te bieden en kreeg ook als kritiekpunt mee van de Raad voor Cultuur dat er nog te weinig gebeurt aan reflectie. Maar MU zoekt haar bijdrage in andere vormen dan het archetypische debat, een lezing of symposium. Een nuchtere Spaninks zegt daar het volgende over: *“Het moet geen zwaar theoretisch iets worden, je kunt hier best met 5 of 10 mensen gaan zitten brainstormen en hele intellectuele en hoogwaardige discussies houden, maar wie koopt daar wat voor...?”*

Zo werkt MU bijvoorbeeld met MUltv, dat zijn korte clips die gemaakt worden naar aanleiding van elke tentoonstelling die een overzicht bieden van de thematiek. Zo probeert MU multimedia op eigen wijze in te zetten en gaat zich in de toekomst ook richten op het beter benutten van sociale media. Ook is samenwerking met andere partijen zoals STRP festival, TU/e en Baltan Laboraties belangrijk in de randprogrammering. Deze samenwerkingen vergroten het draagvlak, de armslag en zo kan er op inhoudelijk vlak dieper en vertakter worden gewerkt.

MU zoekt dus naar andersoortige formats die in lijn liggen met waar ze voor staat. Zo heeft bijvoorbeeld een Berlijns videocollectief een video-essay gemaakt dat een soort design fictie was. Dit sluit aan bij hoe MU zichzelf ziet: *“Ik beschouw MU als een soort drie dimensionaal*

tijdschrift, omdat je er doorheen kan lopen en omdat het eigenlijk een soort tijdsgeest probeert te vangen en dat doen goede tijdschriften eigenlijk ook.”

Nieuw beleid: doelgroep & publiek

MU weet al jarenlang een breed en jong publiek te trekken in vergelijking met andere presentatie – instellingen. MU heeft daarom een unieke positie in het culturele veld. Het is belangrijk dat MU deze positie vasthoudt en het publiek niet uit het oog verliest, daarom moet MU constante voeding blijven houden met wie het publiek is. Er moet na worden gedacht over waar nog kansen liggen en hoe deze kansen kunnen worden uitgebouwd en hoe MU haar publiek zo goed mogelijk kan blijven bedienen. Een presentatie – instelling is dus altijd bezig met publieksbereik, dat komt niet ineens door de bezuinigingen uit de lucht vallen. De samenwerking met STRP festival gaat MU volop kansen bieden in het aanboren van nieuwe doelgroepen en het bereiken van een groter publiek. Verder zijn er uit het interview vijf punten naar voren gekomen over hoe MU probeert haar publiek vast te blijven houden.

1. De sociale media zullen nog actiever gebruikt gaan worden.
2. De openingen zijn erg belangrijk voor MU. Het zijn altijd een soort van feestjes. Het publiek komt daar op af. Hieruit blijkt dus dat er behoefte is aan het sociale component en dat het belangrijk is om die te blijven waarborgen.
3. Het blijft niet bij een tentoonstelling, maar de hele context is belangrijk. Alleen een persbericht en wat flyers zijn niet voldoende. Er moet goed nagedacht worden voor wie, met wie en over wie de tentoonstelling gaat en waarom dat relevant is voor die groepen. Bij elke tentoonstelling moet dit weer worden uitgedacht en naar buiten toe worden gecommuniceerd. Hierdoor worden mensen efficiënter bereikt.
4. De visuele identiteit is erg belangrijk, de vormgevers en de huisstijl moeten dus op hoog niveau zijn. De visuele communicatie speelt immers een belangrijke rol in het vertellen van wie je bent en waar je voor staat. Ook spreekt de vormgeving en huisstijl van MU veel mensen aan, wat vaak leidt tot aanbiedingen om tegen gereduceerde tarieven te adverteren. En persaandacht is weer belangrijk voor het publieksbereik.
5. Communicatie dient gezien te worden als interactie. We leven in een tijd waarin communicatie niet langer eenzijdig verloopt. Interactie en uitwisseling staan voorop. Belangrijk daarin zijn: MU&Meer, de openingen, MUltv en de visuele identiteit.

Nieuw beleid: financiering

Het financiële beleid van MU voor 2013-2016 gaat geen drastische andere vorm krijgen. Er worden wel stappen gezet om nieuwe bronnen van inkomsten te werven maar die verschillen niet veel van die van de vorige periode.

MU gaat zich naast het overheidsgeld dat ze ontvangt richten op mediapartners, sponsoring, fondsen, bedrijfsleven, de media en scholen.

Wat belangrijk is voor deze financiële bronnen is dat het inhoudelijk gedreven relaties zijn. Dat MU dus een samenwerking kan aangaan waarbij er wezenlijke zaken zoals kennis en expertise worden uitgewisseld. Bijvoorbeeld het mediapartnerschap met het tijdschrift *Blend* brengt MU meer dan alleen advertenties of persaandacht. *Blend* is geïnteresseerd in het netwerk van MU en de kunstenaars waar zij mee werkt en voor MU is de persaandacht belangrijk. Maar veel wezenlijker voor MU is de dynamiek van de relatie. Zo werd MU benaderd om zitting te nemen in de jury van de *Blend Talent Night* en zo dus in staat gesteld om mee te werken aan de zoektocht naar jong talent. Dat zijn aspecten die MU op inhoudelijk vlak ook wat brengen en dat blijkt toch wel erg belangrijk te zijn voor het aangaan en opbouwen van financiële relaties.

Korte samenvatting

MU is een groeiende instelling, niet alleen qua omvang maar ook in de financiële middelen die het Rijk MU toekent. MU ontwikkelt zichzelf, groeit en leert en staat met open vizier in de wereld. MU past daarom ook goed bij de regio Eindhoven waar innovatie en vernieuwing centraal staan en biedt de regio een uniek product. Ook de verhuizing naar Strijp – S is naar verwachting een schot in de roos. Strijp – S wordt getypeerd door haar creatieve industrie en de vele festivals die daar plaatsvinden. Festivals zoals GLOW, FLUX/s en STRP festival hebben Strijp – S op de kaart gezet. De verhuizing is dan ook de voornaamste verandering in het beleid van MU. Op Strijp – S kan MU door blijven groeien en actieve samenwerkingsverbanden aangaan met andere creatieve en culturele instellingen. Vanwege deze uitbreiding heeft MU dus een groter bedrag aangevraagd bij de overheid, zodat zij de overstap kan maken en het team kan uitbreiden, waardoor de directeur wordt ontlast en zaken geconcentreerder kunnen worden afgehandeld.

Een andere belangrijke verandering is de samenwerking met het STRP festival. Spaninks is benoemd tot directeur van dat festival en wil zich gaan richten op meer inhoudelijke samenwerking tussen STRP en MU. Er gaat gezocht worden naar evenementen en activiteiten die elkaar inhoudelijk kunnen versterken. Omdat MU en STRP de handen ineen slaan en op grotere schaal gaan opereren zal dit ook een groter publieksbereik teweeg brengen.

Verder gaat MU op zoek naar financiële partners die ook inhoudelijke meerwaarde kunnen bieden aan MU.

MU is consequent in het communiceren van haar identiteit en doet dit op verschillende manieren. De visuele identiteit van MU is overduidelijk een toegevoegde waarde. Verder dragen ook de randprogrammering en de educatieprojecten uit waar MU voor staat. MU gaat zich in de komende periode nog meer richten op, op maat gemaakte educatieprogramma's vanwege het

succes dat ze in de afgelopen periode heeft behaald met de programma's. Ook wordt de randprogrammering nog meer uitgediept en zoveel mogelijk in samenwerking met andere partners gedaan zodat er een inhoudelijke versterking en uitwisseling plaatsvindt.

Paragraaf 7.4 Analyse van case IV – het Van Abbemuseum

Annie Fletcher is sinds 2007 curator bij het Van Abbe en heeft in het interview op 29 mei, gedurende één uur en tien minuten gepraat over het nieuwe beleidsplan van het Van Abbe. Aan de hand van de topiclijst zijn de positie en plannen van het Van Abbe uitgediept en is er zo veel mogelijk ingegaan op de motivatie van en gedachte achter bepaalde beslissingen.

Het beleidsplan 2013-2016 en de doelstellingen

Het Van Abbe gaat zich met het nieuwe beleidsplan richten op de volgende punten:

- het transparante museum,
- hoe er met de collectie en de structuur van de collectie kan worden omgegaan,
- lange termijn denken wordt belangrijker met name voor de activiteiten met en omtrent de collectie,
- het publiek en de rol van het publiek,
- de positie die het Van Abbe heeft als bemiddelaar.

Volgens Fletcher wordt er in het beleidsplan inhoudelijk dezelfde lijn aangehouden en treden er geen radicale veranderingen op. Het Van Abbe gaat zich wel richten op andere structuren waarmee de inhoud vorm wordt gegeven. Zo gaan er veranderingen optreden in hoe er met het publiek wordt omgegaan. De passieve toeschouwer verdwijnt van het toneel en het Van Abbe wil nadenken over verschillende vormen van bemiddeling waardoor er niet één objectieve waarheid wordt voorgeschoteld. Hier zijn ze al een tijd mee bezig maar het is belangrijk dat dit experiment wordt voortgezet in de komende jaren.

Ook is lange termijn denken een belangrijk punt geworden in de nieuwe plannen. Lange termijn frames stellen het Van Abbe in staat om de kleinere budgetten beter te beheren en zorgen ervoor dat er meer flexibiliteit wordt gecreëerd voor de uitvoering van zowel grote als kleine tentoonstellingen. Fletcher benadrukt gedurende het interview meerdere malen dat de bezuinigingen een interessante gebeurtenis zijn omdat ze het Van Abbe dwingen tot reflectie en evaluatie. *“I think in fact it is quite useful to be cut, it's quite interesting to literally evaluate why you are doing what you are doing and thinking is this necessary.”*

Visie

De doelstellingen zijn geformuleerd vanuit interne ideeën die al langere tijd sluimeren in het Van Abbe, maar ook vanuit ideeën over hoe het museum relevant kan blijven. De doelstellingen

vloeien dus voort uit de visie van het Van Abbe maar worden wel door de bezuinigingen concreter gemaakt.

Fletcher zegt het volgende over de filosofie van het Van Abbe en verwijst daarmee indirect naar het ontstaan van de doelstellingen:

"I think it's really interesting again to think about the very basic empirical facts of something like the museum is a public institution so how does that remain relevant? And through remain relevant is to understand the everyday life around it and to understand the changes in the world and reflect on that because that is actually what contemporary artists do."

Het Van Abbe wil zich dus continu blijven verhouden ten opzichte van de samenleving en een relevante positie blijven innemen. Hierdoor moet zij dus kritisch blijven kijken naar wat er speelt in de samenleving en welke passende rol zij op zich kan nemen. Zo ontstaan er nieuwe doelstellingen die aansluiten bij de wereld waar we nu in leven. Het museum als publieke ruimte blijft de kern van het bestaan. Door de bezuinigingen probeert het Van Abbe een passende invulling te geven aan haar publieke functie.

Kernwaarden

De kernwaarden fungeren als kaders waarbinnen nieuwe strategieën vorm krijgen en die op allerlei beleidsterreinen worden uitgezet, zoals tentoonstellingen en publiek. Zo is de kernwaarde gastvrijheid relevant voor het publiek en hoe het publiek wordt aangesproken.

"I think it totally relates to dealing with the audience and having good expectations of your audience and how to communicate and find out and exchange and not just you know give in a way."

In deze quote lees je dat de kernwaarde fungeert als een raamwerk van waaruit allerlei publieksstrategieën ontstaan. De uitwisseling die Fletcher noemt, komt bijvoorbeeld centraal te staan in het nieuwe beleid doordat de toeschouwer een co-creator wordt en er op die manier meer interactie en uitwisseling van kennis is.

Het publiek

De focus op de rol van het publiek is geen onderwerp geworden vanwege de bezuinigingen maar is al sinds een aantal jaar een belangrijk thema. Bij elke tentoonstelling wordt er grondig en bewust nagedacht over het publiek. Elke tentoonstelling snijdt een ander thema aan, dus de vragen rond de identiteit van het publiek variëren daarmee ook. Door de bezuinigingen gaan die vragen echter wel meer vorm krijgen en is het een belangrijk punt geworden in het beleidsplan. In het nieuwe beleidsplan wordt er overvloedig over gesproken en worden er strategieën

ontvouwd. De focus wordt verscherpt waardoor de rol en de identiteit van het publiek als een constante factor in de plannen een plek innemen in plaats van dat het per project verschillend is.

“[...] and if you even go back to Becoming Dutch which is a project that I co – curated with the director Charles Esche in 2006 the very basic question around that is: Who is our public? You know one can read it in relation to diversity, absolutely but it’s also about who are we talking about in this country what is the role of the museum in terms of collecting and who are we talking to, who are our constituents?”

Hoewel Fletcher blijft benadrukken dat het geen nieuwe aanpak is en dat ze door de bezuinigingen niet in andere structuren worden gedrukt, is het toch opvallend dat er in het nieuwe beleidsplan zo veel aandacht naar uitgaat. Dit ligt wel in lijn met hoe het Van Abbe zich wil profileren en vooral welke rol zij, als museum, wil spelen in een veranderende samenleving. In deze nieuwe tijd en periode van (internationale) crisis willen toeschouwers actief deelnemen, het museum moet ze in die behoefte kunnen faciliteren. Blijkbaar bevindt het Van Abbe zich op een punt dat zij actief moet gaan handelen naar de nieuwe wensen van de toeschouwer. Er worden dus scherpere plannen opgesteld die zijn toegesneden op deze nieuwe rol. Dat zou kunnen verklaren waarom er in het nieuwe beleidsplan zo nadrukkelijk op wordt in gegaan, vooral in vergelijking met het vorige beleidsplan.

Nieuw beleid: de collectie

De bezuinigingen vormen een aanknopingspunt voor het Van Abbe om na te denken over de tentoonstellingen en met name de kwantitatieve productie van tentoonstellingen. Twee jaar geleden speelde het idee al om het rustiger aan te doen met de hoeveelheid tentoonstellingen die worden geproduceerd, maar de bezuinigingen zetten dat idee om in concrete plannen. Het belangrijkste punt is dat de collectie wordt gebruikt als de basis voor alle tentoonstellingen in de komende jaren, waardoor de internationale samenwerkingen ook intenser gaan worden. In het begin was dit een opmerkelijke beslissing voor Fletcher, omdat zij curator is van hedendaagse tentoonstellingen en dat hedendaagse aspect dus naar de achtergrond gaat verdwijnen. Aan de andere kant biedt dit uitgangspunt weer interessante mogelijkheden omdat zij zich op een nieuwe manier moet gaan verhouden tot de collectie, waar weer interessante projecten uit voort komen.

Hoewel de verandering van de tentoonstellingen dus noodzakelijk is vanwege de bezuinigingen sluit ook dit weer aan op plannen waar het Van Abbe al twee jaar mee bezig is. Het is dus eerder zo dat de bezuinigingen deze plannen in een stroomversnelling brengen dan dat ze het Van Abbe dwingen om nieuwe dingen te gaan doen. Verder is deze strategie ook een manier om de kosten van tentoonstellingen terug te dringen.

Nieuw beleid: aankoopbeleid

Het aankoopbeleid gaat uit van de vraag: “Wat is het leven en hoe rapporteren kunstenaars hierover?”. De kunstenaars die worden aangekocht moeten inhoudelijk matchen met de waarden die het Van Abbe uitdraagt. Hier komt weer het idee bovendrijven dat het museum zich dient te positioneren ten opzichte van hedendaagse ontwikkelingen in de samenleving en in de kunst. Het huidige aankoopbeleid is dan ook kritisch onder de loep genomen. Het Van Abbe wil zich bijvoorbeeld meer gaan richten op de aankoop van vrouwelijke kunstenaars, de diversiteit van aangekochte kunstenaars en de geografische spreiding van de aankopen waardoor er actiever wordt gekeken naar bijvoorbeeld Oost – Europa.

Nieuw beleid: agentschap, distributie en transparantie

Een van de belangrijkste punten in het nieuwe beleidsplan is dat het Van Abbe zichzelf scherper wil profileren en manifesteren door middel van de termen: agentschap, distributie en transparantie. Dit wil zij niet alleen in het culturele veld doen, maar voornamelijk in de samenleving en specifiek in de gemeente Eindhoven. Door middel van die drie begrippen probeert het Van Abbe een vertaalslag te maken naar externe partijen over wat het Van Abbe doet en hoe dat wordt vormgegeven. De drie begrippen zouden kunnen dienen als een scherpere formulering van de positie van het Van Abbe en draagt daarmee de boodschap uit: “Dit kunnen jullie van ons verwachten”.

Distributie

De term *distributie* verwijst naar de kennis die wordt opgedaan door het artistieke team. De curators reizen veel, hebben veel internationale contacten en denken op internationaal niveau na over kunst en hoe die zich manifesteert. Deze kennis kan beter worden gespreid en gecommuniceerd naar andere partijen zodat de uitwisseling helderder wordt. Deze communicatie richt zich voor een deel op de medewerkers van het Van Abbe. Zij werken voornamelijk op microschaal en krijgen weinig mee van de opgedane kennis. De nieuwe plannen moeten de informatie-uitwisseling dus activeren. Ook is het overdragen van kennis gericht op partijen die zich buiten de muren van het museum bevinden. Hierdoor komt er bijvoorbeeld meer duidelijkheid voor de gemeente Eindhoven over wat er gebeurt in het Van Abbe. Het gaat dus om een actieve markering van het idee van distributie.

Een punt waar het Van Abbe haar informatiedistributie op wil verbeteren is de wisselwerking met de gemeente. De gemeente Eindhoven en het Van Abbe weten elkaar na al die jaren nog steeds niet aan te vullen in werkzaamheden en status. Fletcher zegt dat het Van Abbe altijd hard bezig is met het vestigen van een internationale reputatie en het genereren van prestige, dit wordt echter niet duidelijk ervaren door de gemeente Eindhoven. Terwijl de lokale politici juist

heel erg hangen aan de internationale reputatie van het Van Abbe in termen van bijvoorbeeld de branding van de stad.

"[...]we are actually actively mapping ourselves and discussing the world. But it is often not perceived as that of any museum because it is very aligned to the museum and the place and this is where it is."

Agentschap

De term *agentschap* grijpt weer terug op de visie van het Van Abbe; er moet actief worden nagedacht over de rol die het museum kan innemen in de publieke ruimte. Dus wat kan een museum doen in de publieke ruimte? Kan het een katalysator zijn? Of kan het provocerende vragen stellen? Kan het een plek zijn om informatie bijeen te brengen over bepaalde kwesties?

"So that idea of can a museum actively act as an agent and not a passive that only shows or as an authority that only just tells but actually is an agent for change but also demands agency from the audience."

Door middel van het principe van agentschap wil het Van Abbe dus ook meer wisselwerking met het publiek en geen eenrichtingsverkeer, om zo te eindigen bij een dialoog tussen de partijen. Hierdoor kan het Van Abbe een plek zijn van *empowerment* omdat het mensen kan leren om beelden te lezen. Fletcher denkt dat wanneer die capaciteit is verworven, mensen beter in staat zijn om na te denken over verschillen in debatten wat burgers een machtige positie kan bezorgen.

Nieuw beleid: relatie met Eindhoven

Het Van Abbe heeft altijd als kritiek gekregen dat het met de rug naar de stad staat. Ook in het meest recente rapport waarin werd gekeken naar meer mogelijkheden voor cultureel ondernemerschap voor het Van Abbe kreeg zij mee dat het zich meer moet openen. Dit betekent echter niet dat er niets vanuit het Van Abbe wordt ondernomen en dat er geen initiatieven zijn. Charles Esche heeft bijvoorbeeld het museum letterlijk toegankelijker gemaakt door een straatverbinding vanuit het centrum naar het museum aan te leggen. Het zit dus ook deels in de perceptie van andere partijen dat het Van Abbe gesloten overkomt. Maar aan de andere kant kan er beredeneerd worden dat die perceptie wel ergens op gebaseerd is. Ergens is er een soort van miscommunicatie tussen het Van Abbe en 'de rest'. Fletcher geeft toe dat er ondanks de initiatieven inderdaad meer tijd en ruimte vrij gemaakt had kunnen worden voor Eindhoven in de afgelopen jaren.

"But it's also about landing in your city. We have wonderful international relationships but I think it's understanding together what is relevant. One of the things we haven't done is that we could have put more effort in trying to understand the character of

this city which is about innovation and which is about technology and allowing that kind of pure experience to come into the museum more."

Momenteel ligt er een aantal plannen op tafel om meer dialoog en uitwisseling met een aantal partijen in Eindhoven op gang te brengen, te revitaliseren of meer uit te diepen. Zo wordt er bijvoorbeeld gedacht aan de mogelijkheid om de Technische Universiteit Eindhoven (TU/e) de ruimte te geven in het museum om een project te doen. Het Van Abbe wil zich meer openen voor zulke projecten, omdat er wel degelijk interessante zaken kunnen ontstaan wanneer zij zich openstelt om van buitenaf meer beïnvloed te raken. Maar het is daarbij ook nadenken over: Wat heeft de stad nodig? Wat zijn de noodzakelijke behoeftes die in Eindhoven heersen? En hoe kan het Van Abbe daar iets mee doen en daar een relevante bijdrage aan leveren?

Het openstellen van de deuren hangt ook samen met de kernwaarde van gastvrijheid, want gastvrijheid gaat niet alleen over toegankelijkheid voor het publiek maar ook voor belangrijke Eindhovense potentiële partners. Het nieuwe beleidsplan is er dus op gericht om het Van Abbe meer te laten wortelen in de stad, of zoals Fletcher het zelf noemt: 'landen in de stad'. De input die vergaard zal worden, zal uiteindelijk invloed hebben op het artistiek – inhoudelijke aspect van het Van Abbe.

Spanningsveld I: artistieke – organisatorische aspecten

Volgens Fletcher heeft het een aantal jaren geduurd met een aantal grote veranderingen om tot het punt te komen waarop het Van Abbe zich nu bevindt, namelijk een goede balans tussen het de artistieke en de organisatorische aspecten. Belangrijke punten zijn bijvoorbeeld:

- het management moet net zo creatief zijn als de artistieke staf,
- elk project en dan met name de commerciële projecten moet voortkomen uit de artistieke overwegingen,
- elk artistiek project moet financieel mogelijk worden gemaakt en uitgevoerd. Dat financiële aspect moet dus altijd worden meegenomen in de ontwikkeling van artistieke projecten,
- het is belangrijk om een pluralistisch instituut te zijn zodat het makkelijker is om de uitwisseling met andere (externe) partijen aan te gaan,
- het hele team moet geïntegreerd zijn,
- curators moeten zich betrokken opstellen,
- het commerciële en het artistieke gaan altijd hand in hand, een vloeibare organisatie maakt dit mogelijk,
- de inrichting van het team is belangrijk. Nu hebben ze een matrix structuur die goed functioneert binnen het Van Abbe,

- de curatoren hebben nu een gezamenlijke werplek waardoor er veel meer uitwisseling van gedachten is en er minder tijd besteed hoeft te worden aan vergaderingen waarin de curatoren elkaar over elkaar ideeën moeten inlichten,
- het zoeken naar een balans tussen reflectie en de artistieke dimensie, omdat te veel reflectie de ruimte van de artistieke dimensie beperkt.

Nieuw beleid: product

Zoals al eerder geschreven gaat het Van Abbe de collectie gebruiken als basis voor de tentoonstellingen die de komende jaren gaan plaatsvinden. Hierdoor zullen er minder hedendaagse tentoonstellingen zijn en het “Totaal Nieuwe” en “Het Grote” zullen dus naar de achtergrond verdwijnen. Men gaat zich richten op een consistente onderzoekslijn met de nieuwe projecten, waardoor projecten daadwerkelijk antwoorden geven op bepaalde vragen met betrekking tot de kunst waar het museum voor staat. Door de bezuinigingen gaat de structuur dus wel veranderen maar de inhoud niet, volgens Fletcher.

Maar uiteindelijk zei Fletcher het volgende over de eventuele veranderingen op het gebied van tentoonstellingen: *You see I don't think that it has changed of course one writes these things because you are supposed to write a new beleidsplan with a lot of change.* Deze uitspraak zorgt ervoor dat het nog in vage termen blijft hangen of ze nu wel of niet veel gaan veranderen en in hoeverre bepaalde keuzes zijn gemaakt vanwege het schrijven van het beleidsplan. Het geeft echter wel aan dat er dus wel degelijk sprake is van het zoeken naar de toverwoorden die politici graag willen horen om op die manier een budget voor jezelf te garanderen.

Spanningsveld II: artistiek – financieel

Een manier om de balans tussen het artistieke aspect en de financiële vereisten in evenwicht te houden is het programmeren van verschillende soorten tentoonstellingen. Met de ene tentoonstelling wordt een groter publiek getrokken, wat dus goed is voor de inkomsten, dan met een ander. Hierdoor wordt er ruimte gemaakt op financieel gebied om een tentoonstelling te programmeren die een kleiner publiek van kunstkeners trekt en radicaler is op artistiek gebied. Het schipperen tussen deze vormen is noodzakelijk, omdat het Van Abbe in een positie verkeert dat die “eisen” worden gesteld. Fletcher zegt: *“It's difficult I mean I think we wouldn't choose to do this if there wasn't been a demand on us to do this.”*

Voor het Van Abbe wordt dit echter wel een belangrijke strategie in de komende beleidsperiode en geeft het museum ook gehoor aan de suggestie van de onderzoekscommissie om meer *blockbusters* te programmeren.

De tentoonstelling van René Daniëls weet bijvoorbeeld een groot en breed publiek te trekken ook, omdat Daniëls een belangrijke figuur is in Eindhoven. Tevens bezit het Van Abbe

een groot deel van zijn werk, dus slaat het Van Abbe drie vliegen in een klap met zo'n tentoonstelling.

Aan de andere kant is het belangrijk dat het Van Abbe zich blijft richten op de kleinere en unieke tentoonstellingen, omdat daar het publiek op afkomt dat trouw is aan het Van Abbe. Het Van Abbe moet dus voeding blijven houden met deze trouwe bezoekers, omdat deze groep tot de stakeholders behoren. Fletcher zegt wel dat het Van Abbe zich hier bewust van is en dat ze daar zeker mee bezig zijn.

“So I think it is just about getting wise about our strategies, but the other thing we really know is that we have a constituency. There are people who really follow what we do and love those really small and unique things that we do.”

Het Van Abbe probeert dus een balans te zoeken tussen artistieke en experimentele eisen met tentoonstellingen die meer geld in de kassa kunnen brengen. Hoewel het natuurlijk niet betekent dat grote tentoonstelling geen artistieke waarde hebben. Maar de kernwaarde “radicaliteit” toont zich voornamelijk in de inhoudelijkheid van de tentoonstellingen, waardoor het voor de integriteit van het Van Abbe belangrijk is dat de lijn van die kernwaarde wordt vastgehouden.

Maar Fletcher is niet bang dat er te veel aandacht, via marketing en promotie, uitgaat naar de grote *blockbusters*. Ze vertrouwt op de vaste groep bezoekers, de al eerder genoemde harde kern. Deze groep is consistent in haar bezoeken en komt speciaal voor de kleine tentoonstellingen. Hieruit leidt ze af dat die groep toch wel blijft komen, ook als de aandacht meer verschuift naar grotere tentoonstellingen.

“I think we’re pretty confident about that consistent group and that is why we would always do those smaller and experimental projects anyway because we have a core audience that is very clear.”

Nieuw beleid: publiek

Co-creator

Er is al meerdere keren zijdelings ingegaan op de nieuwe rol van het publiek dat in het beleidsplan 2013-2016 naar voren komt. In het kader van agentschap en publieksbereik wordt de term co-creator gebruikt, maar dit gaat ook invloed hebben op de inhoud van de tentoonstellingen. Het Van Abbe wil het publiek actiever benaderen en input genereren om zo tot dialoog en reflectie te komen over allerlei onderwerpen, die zich in het spectrum samenleving – kunst bevinden. Het Van Abbe heeft geconstateerd dat de tijden zijn veranderd en dat het publiek ook een actievere rol wil spelen en gehoord wil worden. Verder is het interessant voor de inhoudelijke lijn van de tentoonstellingen en kan uitwisseling met het publiek tentoonstellingen bijvoorbeeld “af maken”. Maar misschien is het ook voor een deel strategisch

denken en iets bieden wat andere musea niet bieden, zodat er meer mensen worden getrokken. Deze verklaring is niet ijzersterk vooral omdat heel veel culturele instellingen de term co – creator laten vallen of het hebben over ‘van de toeschouwer deelnemer maken’, zoals Stroom doet.

Het Van Abbe heeft dus een behoefte geconstateerd waar zij op wil inspelen. Dit ligt in de lijn van de inmiddels ook al vaak gehoorde kreet: vraaggericht produceren. Het Van Abbe probeert hier wel haar eigen vorm voor te zoeken. Fletcher zegt er het volgende over:

“There is a difference between listening and understanding what the urgency is in society and producing demand driven. Then it becomes kind of marketing. None of us would want to stay here if it was purely about what people think art should do, because it denigrates all the expertise and knowledge that’s in here already. But I definitely think that this idea of the audience as co – creator or reactor is something we should listen to.”

Het is dus belangrijk om een vorm te vinden die integer is en blijft waarborgen wat het museum doet en waar het voor staat. De balans kan dus al snel doorslaan naar marketingachtige taferelen.

Concrete ideeën om mensen meer co-creator te maken zijn bijvoorbeeld routes in het museum die je kan doorlopen in een specifieke rol. De achterliggende gedachte is dat de rol die je kiest aansluit op je referentiekader of interesses en dat je zo actiever deel kan nemen aan het waarnemen en de uitwisseling. Als participant moet je dus een positie kiezen en het museum heeft een faciliterende rol daarin, dus in die zin komt er ook meer bemiddeling bij kijken en is gerichte afstemming belangrijk.

Publieksbereik

Het Van Abbe is veel bezig met het nadenken over publieksbereik en houdt de lijn aan waar ze al lange tijd mee bezig is. Per tentoonstelling wordt er nagedacht over de vraag voor welke doelgroep het interessant zou zijn en hoe het publiek zo effectief mogelijk te benaderen. De komende tentoonstelling van David Maljkovich heeft raakvlakken met design, dus gaat het Van Abbe zich richten op het design- en architectenpubliek. Het Van Abbe heeft al eerder doelgroepgerichte strategieën ingezet. In het verleden heeft men bijvoorbeeld met extra financiële ondersteuning van het Mondriaan Fonds een trailer gemaakt naar aanleiding van een tentoonstelling van een kunstenaar die ook in de filmwereld bekend was. De trailer is vervolgens in filmhuizen een tijdlang vertoond, waardoor het Van Abbe zich direct heeft kunnen richten op een relevante doelgroep.

Momenteel begint een project in Woensel West te lopen dat twee jaar geleden van start is gegaan. Het Van Abbe manifesteert zich met dit project actief in de probleemwijk van Woensel

West en probeert dus een directe dialoog aan te gaan met het publiek en het gericht te betrekken bij het project.

Verder zijn de sociale media en de website erg belangrijk voor communicatiedoeleinden en het publieksbereik. Met de komst van Charles Esche is het Van Abbe zich daar ook actiever mee bezig gaan houden. Door middel van youtube en Facebook probeert het Van Abbe zichzelf te presenteren voor verschillende gemeenschappen. Er liggen nog veel kansen die het Van Abbe ook zeker moet grijpen om zich via haar bestaande communicatiekanalen te richten op het uitdragen van de boodschap: co-creator. Hoe dat gecommuniceerd gaat worden op een manier die mensen ook daadwerkelijk weet te activeren is nog onduidelijk.

Nieuw beleid: financiering

In het beleidsplan wordt een aantal strategieën genoemd om meer eigen inkomsten te genereren. Het Van Abbe probeert om het commerciële aspect te omarmen en de angst voor het commerciële te laten varen en in mogelijkheden te denken die aansluiten bij haar identiteit. Zo zei Fletcher dat ze proberen om buiten de kaders te denken en juist radicale opties op te zoeken waardoor ook het commerciële deel van het werk aansluit bij de filosofie en de kernwaarden van het Van Abbe.

Er wordt bijvoorbeeld nagedacht over wat het verhuren van de ruimte aan externen doet met het museum. In de zoektocht naar de beste vormen van eigen inkomsten is het allerbelangrijkste dat er wordt gezocht naar andere partijen die iets kunnen bijdragen aan het Van Abbe, waar van geleerd kan worden en waarmee uitwisseling tot stand kan worden gebracht. Men probeert dus vanuit het financiële aspect te denken, maar vooral verder dan het financiële aspect te kijken in termen van inhoudelijke groei.

“So it’s about thinking of what would be the spheres that would compliment what we do but also understanding that this a commercial transaction. So that is stopping our sense of feeling afraid.”

Een ander voorbeeld van het genereren van meer inkomsten is door middel van patronage. Het van Abbe heeft namelijk Het Oog, een soort dependance net buiten het terrein waar tentoonstellingen worden gemaakt en gepresenteerd. Dat project loopt al sinds een jaar of vier en Stichting Niemeyer heeft nu besloten om het programma en de tweejaarlijkse prijs voor de beste vrouwelijke kunstenaar te financieren. Naast dit initiatief wordt er flink nagedacht over nog meer mogelijkheden tot sponsoring van particuliere projecten.

Al eerder werd er ingegaan op het programmeren van grote en kleine tentoonstellingen wat een belangrijke strategie voor het Van Abbe gaat worden. Binnenkort gaat er bijvoorbeeld een tentoonstelling over Kabakov en El Lissitzky plaatsvinden. Lissitzky is volgens Fletcher een belangrijke speler, omdat deze kunstenaar niet alleen veel mensen trekt maar ook dichtbij de

ideologie van het Van Abbe staat. Het is daarom een perfecte fondsenwerver en bron van inkomsten, omdat een tentoonstelling van zijn werk populair is en deze tentoonstelling bovendien daarna naar de Hermitage in Sint - Petersburg gaat. Deze internationale samenwerking is ook een manier om kosten te besparen en kennis uit te wisselen. Elke tentoonstelling wordt op basis van een budget ontwikkeld, maar elke tentoonstelling moet wel vanuit artistieke overwegingen ontstaan.

De sfeer van financiering: overheid

De subsidie die het Van Abbe van de gemeente krijgt kan niet gezien worden als alleen maar een bedrag dat wordt overgemaakt en een beleidsplan dat wordt geschreven dat duidelijk maakt wat er met dat geld gaat gebeuren. Wanneer de overheid het merendeel van het budget voor haar rekening neemt betekent dit een intense relatie, misschien zelfs wel een moeizaam huwelijk. Het interessante van de relatie is, voor Fletcher, dat je als ambtenaar in dienst bent wanneer je bij het Van Abbe werkt en dus onderdeel bent van de staat en deel uitmaakt van die officiële cultuur.

Maar de intensieve relatie met de overheid brengt ook spanning, tijdsverspilling en frustratie met zich mee. Allereerst is er het aspect van bureaucratie. Fletcher vertelde dat de zakelijk directeur vijftig procent van haar tijd moet besteden aan administratieve rompslomp voor de gemeente. Ook is zij veel tijd kwijt aan het uitleggen aan de gemeente welke artistieke trajecten het Van Abbe ontwikkelt, zodat de gemeente begrijpt wat het museum doet. Ten tweede krijgt het Van Abbe een eindeloze stroom van kritiek van de gemeente over zich heen, onder andere over dat het museum met de rug naar de stad en de gemeente staat. Maar volgens Fletcher is die kritiek ongegrond. Een voorbeeld dat zij geeft is dat Charles Esche een belangrijke Europese prijs voor de tentoonstelling *Becoming Dutch* heeft gewonnen. Maar vervolgens wist de gemeente niet wat zij er mee aan moest. Zij bleef zichzelf maar afvragen wat die prijs dan precies kon betekenen voor Eindhoven en de stadsmarketing. De gemeente blijft echter wel constant praten over het belang van het Van Abbe voor de internationale status van Eindhoven. De gemeente kan dus geen concrete vertaalslag maken van wat er in de praktijk gebeurt naar de belangen van Eindhoven. Loskomen van de gemeente zou voor het Van Abbe een fijn toekomstperspectief zijn, omdat de beperkende relationele aspecten dan wegvallen die de gemeente met zich mee brengt.

Korte samenvatting

Er heerst een hoop daadkracht en bereidwilligheid bij het Van Abbe om zijn positie af te stemmen op Eindhoven, het publiek en de nieuwe vormen van financiering. Het Van Abbe heeft sterke artistieke en zakelijke leiders die ervaren genoeg zijn om de nieuwe strategieën te

ontwikkelen vanuit de kernwaarden en artistieke missie. Ideologisch gezien is het beleidsplan dan ook ijzersterk en is het een mooie ontwikkeling om vanuit de drie principes te opereren. Wat er echter ontbreekt zijn concrete plannen. Tijdens het interview zijn er wel wat concrete plannen op tafel gekomen maar echt doordacht zijn die nog niet. Zo is het bijvoorbeeld nog onduidelijk hoe co-creatorschap gaat worden aangepakt in de uitvoering. Op inhoudelijk vlak staat het al wel in de grondverf, maar wat wordt de strategie om dit bij de mensen te brengen? Maar vooral hoe gaan ze co – creatorschap als middel gebruiken om mensen het museum in te krijgen? Het uitgangspunt is actueel maar dat betekent niet meteen dat wanneer mensen in de krant lezen “bij het Van Abbe wordt je co-creator” ze massaal naar binnen gaan.

Zulke dingen zijn toch wel essentieel om te overdenken en met name met het oog op de (nabije) toekomst en het verharde culturele en economische klimaat.

Verder vraag ik me af waar het dan precies mis gaat in de communicatie tussen de gemeente en het Van Abbe. De gemeente vindt dat er te weinig interactie is en het Van Abbe vindt dat het wel degelijk activiteiten onderneemt. Dit resulteert in een lastige situatie waarin er geen gelijk of ongelijk is, enkel een verkrampde relatie waarin geen begin kan worden gevonden om samen op dezelfde lijn te komen.

Hoofdstuk 8 Discussie

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit de interviews ter discussie gesteld. In hoofdstuk zeven zijn de interviews uitgebreid geanalyseerd en de belangrijkste en relevante punten uiteengezet. Aan de hand van die analyse wordt er in paragraaf 8.1 kritisch gekeken naar de aannames en verwachtingen die vanuit het theoretisch kader zijn geformuleerd. In het theoretisch kader is er voornamelijk ingegaan op de spanningsvelden waar presentatie – instellingen mee te maken hebben. Dit biedt inzichten in de verschillen en overeenkomsten tussen theorie en praktijk. In paragraaf 8.2 zullen de strategieën, doelstellingen en andere aspecten uit het beleidsplan 2013-2016 kritisch beschouwd en geëvalueerd worden. Deze paragraaf biedt dus inzichten in hoe beleid in de praktijk tot stand komt, met welke factoren de instellingen te maken hebben en welke keuzes om welke redenen zijn gemaakt. In paragraaf 8.3 worden de algemene bevindingen uiteengezet en ter discussie gesteld.

Paragraaf 8.1 Discussie naar aanleiding van de interviews

Verwachtingen en aannames

Aan de hand van de literatuur is er in het begin van dit onderzoek een aantal verwachtingen geformuleerd over de nieuwe beleidsplannen van de presentatie – instellingen. Met de bevindingen die in de interviews zijn gedaan, zal er worden ingegaan op deze verwachtingen en aannames. Dit zal voornamelijk inzichten bieden in de wisselwerking tussen theorie en praktijk en aantonen dat presentatie – instellingen veel dynamischer en fluïde zijn dan vanuit de literatuur wordt aangenomen.

De bezuinigingen zetten de artistieke missie en de kernwaarden onder druk waardoor instellingen beperkte bewegingsvrijheid hebben om nieuwe strategieën te formuleren.

Deze verwachting is geformuleerd omdat presentatie – instellingen worden gedreven door hun artistieke missie dus, zoals het begrip al aangeeft, niet worden gedreven door een commerciële missie of winstbejag. Het kunnen waarborgen van de artistieke missie is dus belangrijk omdat het bestaansrecht van de presentatie – instelling daaraan gekoppeld is. De kernwaarden geven een meer concrete invulling aan de artistieke missie of fungeren als kaders waarbinnen wordt gehandeld. De verwachting was dat de bezuinigingen het zwaartepunt zouden verschuiven, dus van de artistieke missie naar financiële strategieën. Zodra de financiële strategieën het zwaartepunt zouden worden zou de missie dus worden aangetast. Hierdoor is de bewegingsvrijheid beperkt omdat er vanuit het artistieke en het financiële spectrum aan de presentatie – instelling wordt getrokken.

Uit de interviews komt naar voren dat deze verwachting onjuist is. Omdat de artistieke missie altijd voorop staat zal deze altijd inherent aan al het handelen gewaarborgd blijven. Er is gebleken dat presentatie – instellingen veel bewegingsvrijheid voor zichzelf creëren door op een creatieve manier om te gaan met verschillende strategieën, waarin de artistieke missie of de kernwaarden een drijvende kracht kunnen zijn om doelen te behalen op andere niet – artistieke terreinen.

In hoofdstuk zeven is al aangegeven dat de bezuinigingen een aanleiding zijn geweest om nieuw beleid te formuleren dat meer gericht is op financiële strategieën maar dat de bezuinigingen niet de inhoud bepalen van de strategieën. Uit de interviews is namelijk gebleken dat de kernwaarden, artistieke missie en de identiteit invulling geven aan en de vorm bepalen van de nieuwe strategieën. Dus inhoudelijk zijn de bezuinigingen geen bepalende factor waardoor de integriteit van de artistieke missie en het nieuwe beleid niet worden aangetast.

Het artistieke – organisatorische spanningsveld en het artistieke – financiële spanningsveld komen door de bezuinigingen nog meer op scherp te staan.

Deze verwachting is opgesteld naar aanleiding van het idee dat de organisatorische en financiële vereisten leiden tot situaties waarin presentatie – instellingen artistiek – inhoudelijke concessies moeten doen. Ook op dit gebied heerste de aanname dat de bezuinigingen leidden tot minder artistiek – inhoudelijke ruimte omdat er meer aandacht uit moet gaan naar organisatorische en financiële vereisten.

In de praktijk wordt er inderdaad door bepaalde instellingen ervaren dat er soms concessies moeten worden gedaan op het artistieke gebied. Stroom gaf hier een aantal voorbeelden van. Maar alle instellingen zijn zich de laatste jaren gaan professionaliseren en op zoek gegaan naar efficiënte organisatiestructuren, vanwege onder andere de behoefte aan evaluatie en zorgvuldige uitvoering van de taken. Dus organisatorisch werken is al prominent aanwezig bij de instellingen en ook de financiële vereisten zitten ingekapseld in werkbare structuren. Zowel MU als het Van Abbe gaven bijvoorbeeld allebei te kennen dat het artistieke en het financiële altijd hand in hand gaan, omdat er financiële bronnen nodig zijn om het artistieke te kunnen doen.

De spanningsvelden bestaan in de praktijk maar zijn, mijns inziens, een onvermijdbaar aspect van de praktijk. Presentatie – instellingen moeten daar al zo lang als ze bestaan mee omgaan en door de jaren heen vinden ze werkbare structuren. Het is opvallend dat er bij elke instelling naar voren is gekomen dat het organisatorische aspect nu echt een werkbare vorm heeft gekregen zoals bij Stroom en het Van Abbe, of een werkbare vorm gaat krijgen zoals bij MU. Bij Witte de With zijn er vraagtekens gezet over de efficiëntie van de organisatiestructuur

nu lange termijn en duurzame relaties belangrijk gaan worden, maar de instelling zelf ervaart dit niet als een probleem.

De kernwaarden doen dienst als de basis waarop nieuw beleid wordt geformuleerd.

Vanuit de literatuur kan er worden aangenomen dat de kernwaarden vaste richtlijnen vormen, een soort abstractum zijn, waarnaar nieuw beleid wordt geformuleerd. Tevens dienen de kernwaarden als een baken in roerige tijden. De instellingen bevinden zich in een dynamische omgeving (het culturele veld) waardoor zij continu actuele strategieën moeten uitzetten om te anticiperen op de veranderende dynamiek. Omdat “niks zeker is” in deze dynamische omgeving bieden de kernwaarden de enige zekerheid en worden deze dus gebruikt als leidraad in het formuleren van nieuw beleid.

In de praktijk is dit scenario echter minder zwart wit en zijn de structuren minder rigide. Het culturele veld is inderdaad een dynamische omgeving en ook de samenleving verandert door de jaren heen. Tevens is de overheid geen stabiele bron en met name het subsidiebeleid is al sinds de jaren '50 aan constante veranderingen onderhevig. Hier dient de presentatie – instelling zich inderdaad continu naar te voegen. De kernwaarden spelen daarin een belangrijke rol omdat het de inhoudelijke kaders uitzet waarbinnen wordt gehandeld. Maar zoals uit de interviews is gebleken veranderen deze kaders ook door de jaren heen. Stroom kan hier als voorbeeld worden genomen. Zij heeft als kernwaarde gastvrijheid en geeft daar al meer dan twintig jaar lang invulling aan met haar beleid. Nu is Stroom op een punt gekomen waarop zij constateert dat de rol van de toeschouwer en de samenleving veranderen. Als reactie hierop initieert zij het idee van toeschouwer als deelnemer. Dit vloeit voort uit de kernwaarde gastvrijheid waardoor deze kernwaarde dus als kader dient.

De kernwaarden zijn de belangrijkste elementen voor het opbouwen van relaties met financiële stakeholders.

Presentatie – instellingen gaan op zoek naar nieuwe financiële partners en bronnen van inkomsten. Er is bij alle vier de instellingen gebleken dat deze relaties inderdaad worden opgebouwd uit gedeelde waarden, visie, missie of kader. Het is dus inderdaad zo dat een gemeenschappelijke “basis” het belangrijkste element is in deze nieuwe relaties met andere partijen. Voornamelijk omdat de presentatie – instellingen op zoek zijn naar inhoudelijk gedreven relaties. De inhoudsgedrevenheid kan alleen maar tot zijn recht komen als er een wederzijdse uitwisseling op basis van gedeelde inhoudelijke aspecten kan plaatsvinden.

Hoewel de gedeelde “basis” dus de belangrijkste drijfveer is, kunnen er wel kritische vraagtekens worden gezet bij de term kernwaarden die deze basis vormen. De geïnterviewden hadden het over waarden, visie, missie of kader wanneer ze vertelden over de nieuwe financiële

relaties die ze willen aangaan. Geen van de vier noemde expliciet dat het de kernwaarden waren waarop de financiële relaties gebaseerd gaan worden. Hierdoor kan er dus geconcludeerd worden dat presentatie – instellingen op zoek gaan naar “passende” partners maar dat de kernwaarden slechts een onderdeel hierin zijn omdat visie, missie en referentiekader ook een rol spelen.

De instellingen zullen strategieën ontwikkelen die rekening houden met de belangen van de stakeholders.

Uit de literatuur is gebleken dat presentatie – instellingen te maken hebben met verschillende stakeholders, omdat zij de uitwisseling met de stakeholders nodig hebben om hun bestaansrecht en missie te kunnen waarborgen en uit te dragen. Dit geldt voor zowel het financiële als voor het maatschappelijke draagvlak. Het is dus belangrijk dat de presentatie – instelling gehoor geeft aan de verschillende belangen om tot een optimale uitwisseling te komen, maar tegelijkertijd haar eigen belangen niet laat verdrukken. Het publiek is bijvoorbeeld een artistieke stakeholder en de overheid is een financiële stakeholder. De overheid gaat als belangrijkste financieringsbron wegvallen en daardoor zullen de instellingen strategieën moeten ontwikkelen die zich richten op andere financiële stakeholders. Het publiek zou dat ook kunnen zijn omdat zij een bron van inkomsten zijn. Het zou dus een aannemelijke verwachting zijn dat presentatie – instellingen, nog meer dan voorheen, actief aan de slag gaan met de belangen van de stakeholders om zo meer binding aan de instelling te creëren.

Deze verwachting blijkt te kloppen met wat er in de praktijk door de instellingen wordt gedaan. Zo gaan Stroom en het Van Abbe zich actief richten op de rol van het publiek, enerzijds omdat zij constateren dat er behoefte heerst onder het publiek om een actievere rol te spelen, anderzijds is dit een manier om van het publiek een actieve stakeholder te maken. Doordat de rol van het publiek interactiever wordt en er meer directe uitwisseling gaat plaatsvinden, creëren de instellingen ruimte voor de belangen van het publiek als stakeholder. Maar ook initiatieven zoals de Club van 40 zijn voorbeelden van actievere anticipatie op de belangen van verschillende stakeholders uit verschillende sectoren. Witte de With gaat bijvoorbeeld de Kring van Ondernemers en Producenten opzetten waarin ook meer dialoog wordt gecreëerd met de financiële stakeholders. Witte de With heeft natuurlijk ook belang bij deze kring vanuit financieel oogpunt maar ook op het gebied van kennis en expertise.

Nieuwe strategieën om een groter en/of diverser publiek te bereiken zijn moeilijk te ontwikkelen vanwege de rigide participatiepatronen, er zal dus meer aandacht uitgaan naar nichepubliek.

In het theoretisch kader is er uitgebreid ingegaan op participatiepatronen en welke factoren meespelen en bepalend zijn voor de structuren. De participatiepatronen zijn rigide en culturele

instellingen proberen al jarenlang meer publiek, een groter publiek of een diverser publiek te trekken. Over het algemeen is er wel gebleken dat er meer dan alleen marketingtechnieken en educatieprogramma's nodig zijn om verder dan het kennerspubliek/kunstpúblic te reiken.

Ondanks de rigide participatiepatronen hebben alle instellingen zich als doel gesteld om meer publiek te gaan trekken. Wat opvalt aan de nieuwe strategieën is dat elke instelling het bestaan van "het" publiek in twijfel trekt en zich actiever gaat richten op het nichepubliek. De instellingen zijn naar eigen zeggen altijd al bezig met nadenken over welk publiek baat kan hebben bij welke tentoonstelling, dus het nichepubliek heeft men altijd al proberen te bereiken. Stroom, het Van Abbe en Witte de With hebben alle drie strategieën ontwikkeld die zich gaan richten op specifieke groepen en gemeenschappen die gekoppeld kunnen worden aan de thematiek van de projecten. Alleen MU spreekt in termen van "het" publiek, maar MU heeft dan ook al jarenlang een unieke positie omdat zij een groot en divers publiek weet te bereiken. MU wil laagdrempelig zijn en de bezoekerscijfers en het publiekprofiel bevestigen dat zij daar in slaagt. Blijkbaar is het voor MU dus minder noodzakelijk om zich te richten op het nichepubliek.

Het is dus niet moeilijk om strategieën op te stellen, omdat er nog genoeg ruimte is om het nichepubliek nog verder uit te diepen. Het is alleen de vraag of de nieuwe doelgroepen ook bereikt gaan worden door middel van de strategieën. Waarschijnlijk zullen de strategieën niet in staat zijn om de rigide patronen te doorbreken, omdat deze in onder andere sociologische processen geworteld zijn. Maar dat hoeft niet te betekenen dat er geen voortgang kan worden geboekt in het aanspreken en binnenhalen van nieuwe publieksgroepen. Dit komt omdat de instellingen allerlei strategieën en ideeën hebben over actieve benaderingswijzen die aansluiten bij de doelgroepen.

Er zal meer aandacht uitgaan naar marketingstrategieën die zullen dienen om een groter en/of diverser publiek binnen te halen.

Het is belangrijk dat presentatie – instellingen efficiëntere strategieën ontwikkelen om het publiek te bereiken. Er is namelijk gebleken dat er allerlei factoren meespelen waardoor de presentatie – instelling moet kunnen concurreren met andere vrije tijdsbestedingen. Tevens moet zij kunnen anticiperen op ander consumptiegedrag, andere smaakpatronen (omnivoriteit) en de veranderende leefstijlen van het publiek. Ook is het belangrijk dat de presentatie – instelling haar draagvlak weet te vergroten. Dit begint bij beter publieksbereik en meer betrokkenheid van het publiek bij de instelling. Marketingstrategieën kunnen hierbij een belangrijke rol spelen omdat er middels marketing een vertaalslag van het artistieke product naar het publiek kan worden gemaakt zodat de boodschap bij de relevante doelgroep terecht komt. Zoals al is gebleken richten instellingen zich steeds minder op "het" publiek maar meer op

het nichepubliek. Efficiënte communicatiestrategieën helpen de instellingen om dit specifieke publiek te kunnen bereiken.

Uit de interviews is gebleken dat de publieksbereikstrategieën die de instellingen hebben opgesteld geen prominente rol toekennen aan marketing. De instellingen spreken namelijk eerder over het belang van communicatie en dat de instelling zich daar nog meer op gaat richten. Voor MU is dit bijvoorbeeld een van de belangrijkste aspecten van haar identiteit en zij kent ook grote waarde toe aan haar visuele identiteit en communicatie. Dat zijn namelijk de middelen om binding te houden met het publiek. Witte de With heeft een communicatieprobleem met Rotterdam en het publiek, maar Ayas gaat zich richten op het oplossen van dit probleem. Marketing wordt wel in de beleidsplannen genoemd onder de kopjes van publieksbereik maar de interviews hebben niet uitgewezen dat er meer focus op marketingstrategieën gaat komen.

Educatie wordt belangrijker omdat het als strategie kan worden gebruikt om meer publiek te bereiken en te binden aan de instelling.

Educatie heeft altijd een belangrijke rol gespeeld in elk van de vier presentatie – instellingen. Het verschilt per instelling welke vormen en programma's zij kiezen voor educatie. Elke instelling vindt het belangrijk dat er relevante programma's worden samengesteld die verschillende doelgroepen aanspreken. De instellingen houden vast aan de lijn die ze al een aantal jaren volgen en zijn ook tevreden over de kwaliteit en het bereik van de programma's.

Het zal niet makkelijk zijn voor de instellingen om nieuwe financiële sferen aan te boren vanwege de dominante waarden van zowel de instelling als de sfeer zelf.

Aan de hand van de literatuur kunnen er drie sferen van financiering worden onderscheiden, elke sfeer heeft zijn eigen gedragscodes in de vorm van waarden, voorwaarden en verwachtingen. Elke presentatie – instelling heeft relaties met de verschillende sferen, het meeste met de sfeer van de overheid. De bezuinigingen veroorzaken dat deze relaties met de overheid minder worden of helemaal verdwijnen. Hierdoor zullen instellingen zich gaan wenden tot relaties met andere financierders uit andere sferen. Elke relatie heeft dus zijn eigenaardigheden waardoor het voor instellingen zoeken is naar de juiste gedragsvormen. Naar verwachting is het niet gemakkelijk om van de ene naar de andere partner te gaan omdat er gezocht moet worden naar onder andere gedeelde waarden.

In de praktijk is deze structuur minder rigide omdat elke instelling een mix van inkomsten heeft. De overheid is wel degelijk de belangrijkste bron van inkomsten maar elke instelling heeft al jarenlang relaties met bijvoorbeeld het bedrijfsleven of een vriendenprogramma waar ook inkomsten uit worden gehaald. Uit de interviews met Stroom en het Van Abbe is ook naar voren gekomen dat in de meest ideale situatie zij onafhankelijk zouden

zijn van de overheid omdat er veel beperkingen en met name bureaucratische rompslomp met deze relatie gepaard gaan.

Ook is er naar voren gekomen dat instellingen verbaasd zijn vanwege het feit dat er in de politiek en in de samenleving wordt gedacht dat zij enkel subsidie ontvangen en nog nooit iets aan ondernemerschap hebben gedaan. Sinds Rick van der Ploeg begin 2000 zijn cultuurnota lanceerde is cultureel ondernemerschap een belangrijk element geworden in de beleidsontwikkeling van presentatie – instellingen. De instellingen zijn dus wel degelijk bezig met andere sferen van financiering en is er geen sprake van een moeizame overstap tussen sferen.

Instellingen zouden zich meer kunnen gaan richten op de informele sfeer/maatschappelijk middenveld als belangrijkste bron van inkomsten.

Met de bezuinigingen breekt er een tijd aan dat het draagvlak vanuit de politiek voor de kunst afbrokkelt. De samenleving pikt dit signaal op en begint zichzelf ook af te vragen wat het nut is van kunst en cultuur en waarom haar belastinggeld daarheen zou moeten gaan. Presentatie – instellingen hebben draagvlak nodig om hun bestaansrecht te legitimeren. Het zou daarom aannemelijk zijn dat zij zich meer gaan richten op het maatschappelijk middenveld als bron van financiering.

MU, het Van Abbe en Witte de With staan twijfelachtig tegenover strategieën om meer inkomsten uit het maatschappelijk middenveld te halen vanwege redenen zoals: het gebrek aan patronage en filantropie in Nederland, de grootte van de instelling en het type publiek waar zij aan gebonden is. De instellingen zien het publiek namelijk als het maatschappelijke middenveld, dat financieel gezien weinig aan de instelling kan bieden. Desalniettemin zijn de instellingen zich wel actief aan het richten op het genereren van draagvlak vanuit het maatschappelijk middenveld. Alleen Stroom hanteert een breder kader en ziet financiële ondersteuning als teken van draagvlak. Stroom zoekt op actieve wijze in het maatschappelijk middenveld naar nieuwe bronnen van inkomsten. Daarnaast zijn er aparte strategieën aangaande publieksbereik, waar zij draagvlak mee wil genereren. Draagvlak staat voor de instellingen dus gelijk aan publieksbereik en bezoekersaantallen. De financiële strategieën richten zich op andere bronnen die voornamelijk tot de sfeer van de markt behoren, omdat dit meer financiële mogelijkheden biedt.

Paragraaf 8.2 Discussie per instelling

Deze paragraaf stelt de nieuwe beleidsplannen ter discussie. Er wordt gekeken naar haalbaarheid en effectiviteit maar ook naar de kernwaarden en de samenhang met de artistieke missie. Verder zal er ook waar dat mogelijk en relevant is, worden gekeken naar verbanden tussen de literatuur en de concrete plannen.

Witte de With

Publiek

Witte de With gaat proberen om op actieve wijze specifieke doelgroepen te bereiken. Per tentoonstelling of project wordt er een doelgroep geformuleerd die in lijn ligt met de thematiek. Dit is interessant omdat er voorbij 'het kunstpubliek' wordt gekeken. Witte de With doet dit ook omdat ze de banden met de stad wil versterken. In feite is het zelfs noodzakelijk dat Witte de With meer landt in de stad, vanwege de kritiek van de Raad voor Cultuur. Het benaderen van specifieke doelgroepen is dan ook een strategie om een dialoog met de stad te starten, maar ook een manier om te reageren op de kritiek.

Ayas streeft ernaar dat die nieuwe groepen zich welkom voelen bij Witte de With maar geeft vervolgens aan dat er geen concrete stappen worden gezet om verdere activiteiten te ondernemen met het nieuwe publiek. Dit is, mijns inziens, half werk omdat Witte de With straks op een punt is waarop nieuw publiek Witte de With op hun radar hebben, maar vervolgens onderneemt Witte de With weinig om ze daadwerkelijk te binden. Hierdoor kunnen er vraagtekens worden gezet bij de motieven achter de doelstellingen. Het doel is dat er meer publiek binnenkomt, maar als dat enkel wordt nagestreefd om het bezoekersaantal omhoog te schroeven dan is de integriteit laag. In dit geval zijn de motieven lastig te ontrafelen. Enerzijds zegt Ayas dat ze vanuit de inhoud meer publiek gaat zoeken en dat kennismaking belangrijk is. Anderzijds zegt Ayas dat het publiek, met name de relaties die daarmee kunnen worden opgebouwd, op basis van bijvoorbeeld uitwisseling in mindere mate belangrijk zijn. Specifiek op het gebied van inhoudelijke uitwisseling gaat Ayas weinig ondernemen, omdat zij als artistieke directeur haar eigen onderzoeklijnen aanhoudt. Het is dus moeilijk om harde uitspraken te doen over de integriteit van dit specifieke beleid omdat er verschillende motieven worden gegeven die met elkaar botsen.

Witte de With houdt zich verre van wat bijvoorbeeld Stroom of het Van Abbe voor ogen hebben, namelijk een actieve rol aan de toeschouwer toekennen. Witte de With wil namelijk eerst kritisch nadenken of er wel zoiets is als een "loyaal" publiek. Publiek is erg kieskeurig en één keer op bezoek betekent niet automatisch een herhaalbezoek. Witte de With wil dus eerst nadenken over hoe zij haar publiek kan uitbreiden en aan zich kan binden, daarna kan er altijd nog worden gekeken naar de rol die het publiek kan spelen. Dit is een logische manier van denken, maar het is jammer dat Witte de With niet in overweging neemt wat de werkbare aspecten van een actieve toeschouwer kunnen zijn. Vooral omdat Witte de With zich meer wil gaan profileren als een open instelling, die niet elitair is maar voor iedereen. Wanneer zij het publiek en de inbreng ervan omarmt zal dat de openheid en laagdrempeligheid kunnen versterken. Ook dit ligt in lijn met de troebele visie op integriteit en onderliggende motieven.

Wat er nu ontbreekt, is een extra dimensie die Witte de With kan geven aan de input van het publiek. Wanneer het publiek, dat niet hoort bij het geijkte kunstpubliek, meer wordt omarmd en een plek wordt gegeven dan wordt er een inhoudelijke basis gecreëerd voor de omgang met het publiek. Voor een presentatie – instelling die opereert vanuit haar artistieke missie, kernwaarden en ideologische drijfveren zijn zulke aspecten belangrijk omdat de inhoudelijke meerwaarde bepalend is voor de integriteit.

Communicatie

Wat belangrijk is, en dat gaf Ayas zelf ook al aan, is de communicatie van Witte de With met het publiek. Er gaat worden gezocht naar communicatiekanalen om meer contacten te leggen, zowel internationaal als lokaal. Wat belangrijk hierin is, is dat er eerst moet worden stilgestaan bij *wat* er gecommuniceerd gaat worden. Witte de With bevindt zich nu op een punt waarin het zowel haar artistieke identiteit wil behouden, maar ook haar identiteit meer wil kneden en een actievere speler wil worden in Rotterdam. Zij gaat daarom meer de kant op van stedelijke interventie en zoekt naar manieren om middels de kunst bij te kunnen dragen aan allerlei vraagstukken. Het een sluit het ander niet uit, maar op dit moment versterken beide focuspunten elkaar niet. Het is belangrijk dat er over de positie en de boodschap gaat worden nagedacht, dat er concrete stappen worden uitgestippeld en dat er prioriteiten worden gesteld in de communicatie.

In het kader van communicatie wil Witte de With haar identiteit ook actiever gaan *branden* in het buitenland, omdat in de ogen van bijvoorbeeld Turken of Chinezen elke Noord – Europese instelling hetzelfde is. Witte de With wil zich namelijk meer gaan richten op samenwerkingen met de nieuwe opkomende artistieke grootmachten zoals Turkije en China, daarom is het van belang dat zij helder weet te communiceren waar zij voor staat. Wederom zal er allereerst moeten worden nagedacht over welke rol Witte de With wil innemen en hoe zij haar maatschappelijke binding praktisch gaat vormgeven. De communicatie kan via verschillende trajecten worden uitgezet, bijvoorbeeld via Ayas en haar netwerk maar ook vanuit Witte de With als instelling. Er zijn echter nog weinig concrete ideeën over hoe de communicatie gaat verlopen. Vanwege de organisatiestructuur en het internationale netwerk van Witte de With kan er worden verwacht dat Ayas zelf een belangrijke rol speelt in de (internationale) communicatiestrategieën. Het is belangrijk dat er werkbare strategieën worden ontwikkeld die op lange termijn kunnen worden uitgezet en rekening houden met wisselende directeuren en nieuwe netwerken.

Organisatie

Witte de With heeft een organisatiestructuur waarin de directeur wordt aangewezen door het bestuur en voor een termijn van maximaal zes jaar wordt aangesteld. Op artistiek gebied levert deze structuur heel veel op. Tevens is het een verrijking van het internationale netwerk van Witte de With. Maar er kan een kritisch vraagteken bij deze vorm worden gezet met het oog op de veranderende tijden en de plannen van Witte de With. Witte de With wil zich gaan richten op duurzame en lange termijn relaties op zowel financieel als artistiek gebied. Deze relaties worden zowel lokaal als internationaal opgebouwd of versterkt, maar hoe duurzaam kunnen deze relaties zijn wanneer er na zes jaar een nieuwe leidinggevende ten tonele verschijnt en een eigen bijdrage wil leveren aan Witte de With? Ayas wil zorg dragen dat het vorige beleid wordt voortgezet in combinatie met haar eigen input, maar zij wil nu relaties gaan opbouwen waar zij waarschijnlijk nog maar net of al niet meer de vruchten van kan plukken.

Product

Witte de With gaat zich inhoudelijk meer richten op Rotterdam en de vraagstukken omtrent deze stad. Dit ligt in lijn met de artistiek – inhoudelijke benaderingswijze die Witte de With heeft. Al ruim twintig jaar reflecteert zij middels beeldende kunst op actuele maatschappelijke situaties. Het is echter wel een nieuwe ontwikkeling dat Witte de With zich direct tot Rotterdam gaat richten in haar thematiek. Dus middels de inhoud van de tentoonstellingen, de randprogrammering en de directe benadering van specifieke doelgroepen (zoals de Chinese gemeenschap) probeert Witte de With een betere relatie met Rotterdam op te bouwen. Ook probeert zij een meer open identiteit uit te dragen en daarmee haar “elitaire” imago te veranderen. De Raad voor Cultuur heeft de gesloten houding van Witte de With ten opzichte van de stad als belangrijk kritiekpunt aangeduid in de toekenning van de subsidie.

De nieuwe strategieën van Witte de With zijn dus een manier om tegemoet te komen aan de eisen die van hogerhand worden opgelegd. Zoals al eerder is geschreven is het voor Witte de With noodzakelijk om heldere stappen uit te denken zodat zij meer maatschappelijke relevantie en draagvlak opbouwt terwijl zij ook haar artistieke relevantie en voorhoedepositie weet te behouden. Dit maakt het ontwikkelen van goede strategieën noodzakelijk zodat er consistent gehandeld kan worden zonder het artistieke of het maatschappelijke uitgangspunt aan te tasten.

Stroom

Publiek

Stroom heeft als doel om van de toeschouwer een deelnemer te maken. De manieren waarop zij dit wil bereiken staan nog open voor discussie. Een manier is bijvoorbeeld om met andere

formats te werken, maar er zijn nog geen concrete ideeën over hoe die *formats* er uit gaan zien. Het idee van het publiek als deelnemer past bij Stroom en de kernwaarden die centraal staan, met name omdat zij zichzelf midden in de samenleving positioneert en als kenniscentrum wil fungeren. Het idee van toeschouwer als deelnemer vloeit voort uit de kernwaarde van gastvrijheid. Dit laat zien dat kernwaarden hetzelfde blijven maar in de loop der tijd wel tot nieuwe ideeën en strategieën kunnen leiden.

De relatie met het publiek is van belang. Wanneer het publiek een actievere rol kan innemen en dus meer input kan verstrekken kan deze relatie beter worden gefaciliteerd. Een gevolg dat dit gaat hebben is dat het publiek een actievere stakeholder van Stroom wordt en daarmee ook belangen heeft of meer invloed heeft op het artistiek – inhoudelijke vlak. Het is dus belangrijk dat Stroom een balans weet te vinden tussen de input van de deelnemer en de inhoudelijke lijn van Stroom. Er zijn echter nog geen strategieën om hiermee om te gaan, die worden gaandeweg ontdekt en dan gevoeld. Enerzijds is het begrijpelijk dat er wordt gekozen voor een traject van “al doende leren”, het is namelijk nog onbekend terrein waar Stroom zich op gaat begeven. Anderzijds is er in het verleden gebleken dat heldere doelstellingen en een projectmatige aanpak een positief effect hebben op de organisatorische en artistiek – inhoudelijke balans. De projectmatige aanpak stelt Stroom in staat om gebalanceerd te opereren. Strategieën die zorgen voor een evenwichtige balans tussen de belangen van de toeschouwer en de belangen van Stroom dienen dus ontwikkeld te worden. Stroom zal dus op termijn met afgebakende vormen komen, waardoor strategieën daadwerkelijk geïmplementeerd kunnen worden.

Voor de haalbaarheid van deze strategieën is het belangrijk dat Stroom vaststelt welk type publiek open staat voor actieve deelname. Op basis hiervan zou zij doelstellingen kunnen formuleren. “Het” publiek bestaat namelijk niet en elke publieksgroep heeft andere belangen. De juiste doelgroep aanspreken zal bijdragen aan de haalbaarheid van de strategieën. Een belangrijk element in deze opzet is dat Stroom nog meer gaat nadenken over de koppeling tussen doelgroep en project met als belangrijkste strategie: nichepubliek. Er gaat zorgvuldig worden nagedacht over welke groep belang heeft bij een project en een kader heeft van waaruit hij of zij het project kan benaderen en interpreteren. Het is dus wel belangrijk dat er een zekere match is tussen het referentiepunt van het publiek en dat van Stroom. Publieksonderzoek kan hierbij een belangrijke rol spelen, omdat Stroom zo een nauwkeuriger beeld krijgt van de publieksgroepen, beweegredenen en interesses. Een scherp publieksprofiel kan zorgen voor een beter publieksbereik waardoor uitwisseling en input beter kunnen worden gefaciliteerd.

Voor Stroom betekent een groter publieksbereik meer maatschappelijk draagvlak. Het draagvlak is voor Stroom erg belangrijk omdat het betekent dat mensen achter haar projecten staan en dat haar handelen niet alleen legitiem is, maar ook wordt gesteund door de

samenleving. De band met de samenleving en de actieve uitwisseling met de samenleving zijn, zoals al eerder is genoemd, een belangrijk punt voor Stroom. Deze filosofie van Stroom sluit aan op de heersende ideeën over het belang van het maatschappelijk draagvlak. Stroom zou een voorhoedeoppositie in Nederland kunnen bekleden in de ontwikkeling van het Nederlandse draagvlak voor kunst en cultuur. Het hebben van draagvlak is ook van belang voor een instelling wanneer zij in aanmerking wil komen voor subsidie. In de cultuurnota van Zijlstra wordt ingegaan op het belang van bezoekersaantallen, omdat die aantonen dat er draagvlak is voor de instelling. Hierdoor draagt het ook bij aan de legitimiteit van de instelling. De filosofie van Stroom is geen directe reactie op dit subsidie criterium, omdat er vanuit de kernwaarden wordt gehandeld, maar sluit er wel goed op aan.

Product

Stroom stelt de *formats* voor tentoonstellingen ter discussie omdat ze beter in staat wil zijn om het publiek, de input en de uitwisseling te faciliteren. De vorm gaat dus veranderen maar de inhoud en thematiek blijven hetzelfde. Door middel van andere *formats* gaat Stroom proberen om meer grip te krijgen op de belangen van het publiek, zodat de *formats* ook een medium worden om uitwisseling en activering tot stand te brengen. Er zijn nog geen concrete ideeën over de vorm van de nieuwe *formats*. Het zou interessant kunnen zijn om per project en doelgroep een passend *format* tot stand te brengen in plaats van een aantal standaard *formats* te bedenken. Met passende *formats* kan Stroom beter inspelen op het nichepubliek en een optimale uitwisseling faciliteren.

Financiering is een ander belangrijk element dat gekoppeld is aan de tentoonstellingen en de inhoud. Stroom is altijd al bezig met het vinden van een balans tussen tentoonstellingen die inkomsten kunnen genereren en tentoonstellingen die minder inkomsten genereren maar die wel belangrijk zijn voor de artistieke en experimentele aspecten. Stroom gaat zich dus ondernemender en innovatiever opstellen met het oog op haar product, omdat ze speling wil creëren in de financiële mogelijkheden. Ook op dit gebied blijft de inhoud hetzelfde en gekoppeld aan de artistieke missie, maar er gaat meer gekeken worden naar de financiële mogelijkheden in de programmering. Echter is het niet zo dat een tentoonstelling die meer geld weet binnen te brengen minder artistieke waarde heeft dan een experimentele tentoonstelling die een klein kunstpubliek aanspreekt. Het is in de praktijk minder zwart wit waardoor er meer speelruimte is om creatiever om te gaan met de artistiek – inhoudelijke kant en de financiële vereisten. Dit is een strategie die kenmerkend is voor cultureel ondernemerschap en het creatief omgaan met de bronnen die er zijn. Het zou een vruchtbare strategie kunnen zijn omdat er divers wordt geprogrammeerd, de artistiek – inhoudelijke kant blijft gewaarborgd en er vanuit meerdere bronnen inkomsten worden gegenereerd.

Financiering

Stroom verkeert momenteel nog in onzekerheid over haar financiële toekomst met betrekking tot de overheidssubsidie. Desalniettemin zijn er plannen ontwikkeld om andere bronnen van inkomsten aan te boren. Stroom gaat streven naar inhoudelijk gedreven financiële relaties die duurzaam zijn. De inhoudelijke meerwaarde van de financiële relaties is het belangrijkste element. Daarnaast zal er worden gekeken naar de programmering en hoe daarmee een financiële balans gevonden kan worden.

Een ander belangrijk element in de financieringsstrategieën is dat Stroom zich richt op het creëren van financieel en maatschappelijk draagvlak voor haar projecten. Dit is een belangrijke filosofie omdat het politieke en sociale klimaat veranderd is en een groot deel van de bevolking kunst en cultuur niet meer als vanzelfsprekende noodzakelijkheid ziet. Het draagvlak slinkt en Stroom wil zich er op richten om haar draagvlak te vergroten. Hoe meer investeerders er gevonden kunnen worden voor een project, hoe meer draagvlak dit kan opleveren.

De Club van 40

Stroom gaat een nieuw initiatief starten met de Club van 40 dat op verschillende vlakken een meerwaarde kan hebben, mits er een goede organisatiestructuur voor wordt bedacht. De Club van 40 is een strategie om het draagvlak te vergroten. Er worden allerlei partijen bij Stroom betrokken die belang zouden kunnen hebben bij Stroom, maar niet noodzakelijk vanuit het artistieke aspect. Stroom gaat dus met deze strategie verschillende sectoren aan zich binden en stelt zichzelf open voor actieve input van de Club.

Een belangrijk onderdeel is dat de Club als een soort ambassadeur van Stroom optreedt naar haar achterban. Hiermee zou Stroom dus een groter publiek kunnen bereiken. Ook wil Stroom uitwisseling op gang brengen met de partijen over wat voor projecten een (artistieke) meerwaarde kunnen opbrengen. De elementen uit de artistieke projecten zullen dus beter kunnen worden gekoppeld aan relevante partijen en hun belangen. Dit zou een interessante strategie kunnen zijn wanneer Stroom een helder *format* weet te vinden waarin al deze punten kunnen samenkomen.

Verder biedt de Club van 40 aan Stroom de mogelijkheid om efficiënter te handelen op zowel het artistieke als het financiële terrein en om het draagvlak te vergroten. Een belangrijk vereiste voor deze strategie is dat Stroom goede strategieën ontwikkelt om de uitwisseling met de verschillende partijen gestroomlijnd te laten verlopen. Verder past deze strategie goed bij de huidige politieke situatie waarin ondernemerschap en samenwerkingen belangrijk zijn voor de culturele sector. Hierdoor is de Club van 40 ook een manier om in te spelen op de eisen die door de overheid worden gesteld aan de toekenning van subsidie.

Het idee van de Club van 40 toont dus aan dat de bezuinigingen de aanzet geven om nieuwe strategieën te ontwikkelen, maar omdat de Club van 40 aansluit op de filosofie van Stroom over draagvlak wordt de integriteit van Stroom niet aangetast.

MU

Verhuizing naar Strijp – S

In het beleidsplan 2013-2016 is de belangrijkste verandering binnen MU de verhuizing naar Strijp – S. Zoals Spaninks zelf al vertelde heeft dit niet te maken met bezuinigingen, maar is het een toevallige samenloop van omstandigheden. Voor MU is het een belangrijke strategie omdat zij meer kan programmeren, meer samenwerkingsverbanden aan kan gaan en een nog groter publiek kan bereiken. Er is altijd een kans op verlies van publiek bij een verhuizing of verbouwing, maar MU communiceert helder en heeft een sterke identiteit. Op basis van haar communicatie en identiteit kan er worden aangenomen dat dit ook op de nieuwe locatie gaat worden uitgedragen. Een belangrijke factor die dat kan versterken is de overeenkomst tussen de identiteit van MU en Strijp – S. Het zijn allebei plekken voor innovatie, experiment, het creëren van nieuwe vormen van kunst en alles wat daaraan grenst. MU kan dus veel baat hebben bij het imago van Strijp – S. De verwachting dat de verhuizing eventueel publiek zou kunnen doen verliezen kan uiteraard ook worden omgedraaid. Juist met een verhuizing kan er een groot nieuw publiek worden aangesproken. Verder is Strijp – S dé plek in Eindhoven waar belangrijke kunst, muziek, licht en design festivals plaatsvinden. Hierdoor staat Strijp – S op de kaart bij het creatieve en culturele publiek. Strijp – S wordt dus door het publiek geassocieerd met kunst en cultuur wat een voordeel is voor MU omdat het de kans op een nieuw publiek vergroot.

Product

MU heeft de thematiek van de tentoonstellingen scherper afgebakend. Op basis van drie inhoudelijke lijnen: design, underground en subculturen en het digitale en post – digitale tijdperk, worden de projecten ontwikkeld. Inhoudelijk verandert de thematiek niet, maar met de verhuizing naar Strijp – S en de periode die zit tussen de oude en de nieuwe locatie zal er meer en op verrassende locaties worden geprogrammeerd. MU heeft voor ogen om in de ze overgangperiode een “pop - upachtige” vertoning te worden. Dit kan beschouwd worden als een strategie waarmee nieuwe vormen van tentoonstellen worden ontwikkeld, zodat de inhoudelijke lijnen blijven gewaarborgd. Een gevolg dat de “pop – upvorm” met zich mee brengt is dat er meer publiek wordt bereikt. MU gaat zich manifesteren op plekken buiten de tentoonstellingsruimte, hierdoor zullen er andere groepen in aanraking komen met MU.

Verder gaat er in de komende periode worden samengewerkt met STRP festival, wat met name op inhoudelijk vlak een versterking is. MU blijft in deze samenwerking wel haar eigen

inhoudelijke lijnen aanhouden maar kan haar armslag versterken. De samenwerking maakt het namelijk mogelijk om gebruik te maken van elkaars expertise en netwerk. Tevens stelt het MU in staat om creatiever om te gaan met bronnen van financiering. Dit alles draagt bij aan een bredere en grotere programmering.

Zowel Strijp - S als STRP kunnen MU versterken in de inhoud maar ook in het publieksbereik waardoor MU zich nog beter kan profileren, uitbreiden en meer publiek kan trekken.

Organisatie

Een belangrijke verandering die zich gaat voltrekken is dat Spaninks directeur van het STRP festival is geworden, waardoor er meer mogelijkheden gaan ontstaan op het gebied van personeel en organisatie. Door haar benoeming is er ruimte gekomen om een zakelijk leider aan te nemen. Hierdoor wordt er een betere balans tussen financieel - organisatorische en artistiek - inhoudelijke aandachtspunten mogelijk gemaakt. Voorheen was Spaninks verantwoordelijk voor alle terreinen waardoor niet alles altijd even geconcentreerd uit kon worden gevoerd. Dit is een belangrijke strategie voor MU omdat het bijdraagt aan de groei van MU. Bij zowel Stroom als het Van Abbe is al gebleken dat een heldere organisatiestructuur bijdraagt aan het beter kunnen waarborgen van de inhoudelijk - artistieke aspecten. Het zal dus ook voor MU veel kunnen opleveren wanneer er organisatorisch een betere verdeling wordt gemaakt.

Van Abbe

Rol van de presentatie - instelling

Het Van Abbe wil als publieke ruimte zich continu op actuele wijze blijven richten tot de samenleving. In het beleidsplan constateert zij dat de tijden zijn veranderd en vraagt zij zich af hoe een museum hier het beste gestalte aan kan geven en hoe er het beste kan worden geanticipeerd op een ander soort publiek. Aan de hand van deze zaken heeft het Van Abbe drie principes geformuleerd die centraal staan in het beleid en die de leidraad vormen voor het toekomstig handelen, deze zijn: agentschap, distributie en transparantie.

Het Van Abbe kampt al jaren met een aantal zaken waarvan de patronen moeilijk te doorbreken te zijn, ondanks alle moeite en initiatieven. Hiermee wordt bijvoorbeeld de moeizame relatie met de gemeente bedoeld. Maar ook het imago dat het Van Abbe heeft als een publieke instelling die met de rug naar het publiek en de stad toe staat. De drie principes zijn dan ook een goed startpunt om de zaken te verhelderen en met name de communicatie naar alle partijen toe eenduidiger en helderder te formuleren. Dit is dan ook een strategie die op het goede moment wordt ingezet. Fletcher zegt dat het Van Abbe altijd al bezig is geweest met de drie principes, maar dat de bezuinigingen een goed moment zijn om hier meer over na te denken

en de zaken op scherp te stellen. Het is belangrijk dat het Van Abbe deze drie principes consequent blijft doorvoeren en uitvoeren, maar aangezien zij een goede reputatie heeft op het gebied van beleidsvoering zal het Van Abbe ook over de capaciteiten beschikken om dit te doen.

Publiek

De bezuinigingen vormden de aanleiding om een nieuw beleid te ontwikkelen voor de publieksbenadering van het Van Abbe. Uit het interview is gebleken dat het Van Abbe altijd heeft nagedacht over de rol die het publiek kan spelen en hoe het Van Abbe verschillende soorten publiek kan faciliteren in hun kunstperceptie. Maar het Van Abbe is nu op het punt aanbeland om dat concreter vorm te gaan geven met passende *formats*. De belangrijkste ontwikkeling in dit beleid is het concept “co – creator”. Het publiek is niet langer slechts een toeschouwer maar gaat actief deelnemen en bijdragen aan tentoonstellingen en andere inhoudelijke activiteiten. Dit ligt ook in lijn met de ideeën die het Van Abbe heeft over de rol die zij heeft als museum. Zij denkt namelijk dat het museum voorbij moet gaan aan de eenzijdige vorm van kennisoverdracht en zich moet gaan richten op dialoog en actieve uitwisseling. Dit zijn inderdaad interessante ontwikkelingen die aansluiten op het huidige culturele gedrag van mensen.

Het zou het Van Abbe veel kunnen bieden wanneer er goede *formats* worden ontwikkeld om het co – creatorschap gestalte te geven. Dit is meteen ook de zwakke plek. Er zijn namelijk nog weinig ideeën over concrete vormen en over de manieren waarop het Van Abbe het concept actief kan gaan inzetten om mensen naar het museum te krijgen. Waarschijnlijk sluit het idee van co – creator aan op een specifieke publieksgroep, die naar mijn verwachting zelf artistiek actief is of kunstprofessional is. Het is belangrijk voor deze strategie om een helder beeld te hebben welke publieksgroep past bij het idee van het co- creatorschap, omdat inmiddels duidelijk is geworden dat “het” publiek niet bestaat.

Een andere manier om haar publieksbereik te vergroten en efficiënte strategieën te ontwikkelen is geconcentreerder kijken naar welk publiek baat zal hebben bij welke tentoonstelling. Wederom is dit iets wat het Van Abbe altijd al actief deed, maar zijn de bezuinigingen een aanleiding geweest om dit scherper te formuleren. Het nichepubliek staat in deze strategie centraal. Een belangrijke vereiste voor deze strategie is een helder inzicht in het publiek en met name de leefstijlen van dat publiek, pas dan kan er gericht op de niche worden ingezet. Publieksonderzoek zou het Van Abbe meer inzicht kunnen bieden in de interesses en motieven van het publiek en in de participatiepatronen.

Financieel

Het Van Abbe gaat proberen om commerciëler na te denken over financiële mogelijkheden die artistieke projecten kunnen bieden. Het museum gaat zoeken naar vormen van inkomsten die

passen bij haar identiteit. De relaties die zij gaat opbouwen en de strategieën die zij gaat inzetten zijn inhoudelijk gemotiveerd. Hierdoor is het aannemelijk dat het artistieke niet wordt aangetast, omdat er vanuit inhoudelijk gedachtegoed wordt gehandeld. Het Van Abbe gaat bijvoorbeeld haar deuren openstellen voor een project van de TU/e en zal proberen een inhoudelijke of kennisgedreven wisselwerking hiermee tot stand te brengen. Hierdoor zal niet alleen een financiële meerwaarde worden gecreëerd, maar ook een artistiek – inhoudelijke. Deze samenwerkingen met partijen uit Eindhoven zijn tevens een goede strategie om meer verbindingen aan te gaan met de stad. Het Van Abbe wordt verweten dat het niet openstaat voor Eindhoven. Fletcher gaf zelf toe dat het Van Abbe te weinig heeft gedaan met de wensen van de stad. Deze strategieën raken dus meerdere vlakken en kunnen bijdragen aan een sterkere positie van het Van Abbe en meer openheid.

Verder zal het Van Abbe zoeken naar creatieve oplossingen in de programmering om middels bepaalde tentoonstellingen meer financiële middelen te genereren. Internationale samenwerking is hierin belangrijk. Zo gaat de komende tentoonstelling van Lissitzky naar de Hermitage en worden de kosten verdeeld over de partnerinstituten. Maar ook een artistiek – inhoudelijke afweging is belangrijk omdat het Van Abbe vast wil blijven houden aan haar kleinere radicale en innovatieve tentoonstellingen. Deze kleinere tentoonstellingen trekken minder publiek en brengen dus minder geld op, maar zijn tegelijkertijd wel de verwezenlijking van waar het Van Abbe voor staat en trekken het “vaste publiek”. Dit vaste publiek komt speciaal voor deze tentoonstellingen en het Van Abbe gaat er vanuit dat dit publiek altijd zal blijven komen, ook als er meer grote tentoonstellingen worden geprogrammeerd. Maar, mijns inziens, lijkt het me wijs om daar niet klakkeloos van uit te gaan want hoeveel weet men nou eigenlijk echt over de loyaliteit van het publiek?

Product

De belangrijkste ontwikkeling betreffende de tentoonstellingen is dat bijna elke tentoonstelling wordt gebaseerd op de collectie. De hedendaagse kunsttentoonstellingen zullen dus minder voorkomen en er zal meer worden gehandeld naar de onderzoeklijnen van het Van Abbe. Deze strategie brengt ook met zich mee dat er op financieel gebied bepaalde kosten worden uitgespaard. In feite hoeft deze strategie niet het artistiek – inhoudelijke aspect of de kernwaarden aan te tasten omdat het niet betekent dat de nieuwe tentoonstellingen niet radicaal en innovatief zijn.

Vanwege financiële redenen zal er ook creatiever worden omgegaan met tentoonstellingen die meer geld opleveren. Ook hiervoor geldt dat zowel een populaire tentoonstelling als kleine radicale tentoonstellingen artistieke waarden heeft. Een voorbeeld is de Lissitzky tentoonstelling, dat is een grote tentoonstelling die een breed publiek weet te

trekken maar tegelijkertijd bezit het Van Abbe een groot deel van de collectie en sluit het werk van Lissitzky goed aan bij de filosofie van het Van Abbe. De praktijk is dus minder zwart wit. Dat is gunstig omdat het Van Abbe zo meer speelruimte heeft om middels artistiek – inhoudelijke aspecten tegemoet te komen aan de financiële vereisten zonder dat de artistieke missie wordt aangetast.

Paragraaf 8.3 Algemene bevindingen en discussie

Sfeer van financiering: overheid – draagvlak

Uit alle interviews is gebleken dat de presentatie – instellingen nadenken over het verharde politieke en sociale klimaat waardoor het draagvlak voor kunst langzaam afbrokkelt. De bezuinigingen hebben invloed op zowel het financiële draagvlak maar ook op het maatschappelijk draagvlak. Nu de overheid gaat bezuinigen neemt de legitimiteit van overheidssteun aan kunst en cultuur af en zendt de overheid daarmee een signaal uit naar de maatschappij. Ook vanuit de maatschappij krimpt het draagvlak voor kunst en cultuur. Instellingen zijn hard bezig met het formuleren van strategieën waardoor zij relevant blijven.

Het is belangrijk dat de instellingen draagvlak weten te creëren in de maatschappij. Allereerst omdat het publiek het draagvlak vormt, hoe meer publiek hoe groter het draagvlak. Dit is ook meteen een boodschap aan de overheid over de legitimiteit van de instelling. Ten tweede wordt de overheidssteun minder, oftewel andere sferen van financiering moeten worden aangeboord. Het maatschappelijk middenveld kan een belangrijke sfeer zijn van financiering omdat er een inherente legitimiteit aan gekoppeld is. Stroom is bijvoorbeeld een koploper in deze manier van denken en de Club van 40 is dan ook typerend als strategie om het draagvlak van Stroom te vergroten. Ook de andere instellingen gaan meer samenwerkingsverbanden aan met partijen uit het maatschappelijk middenveld, omdat zij zich realiseren dat hun bestaansrecht wordt ontleend aan het draagvlak dat er is.

Financiering – samenwerkingen: inhoudelijk gedreven

Een belangrijke bevinding is dat de nieuwe financiële strategieën voor elke presentatie – instelling inhoudelijk gemotiveerd moeten zijn. Men grijpt niet naar middelen die geen raakvlakken hebben met de artistieke missie en de kernwaarden van de instelling. Hoewel financiële bronnen belangrijk zijn vanwege de inkomsten, is de voornaamste voorwaarde dat de relatie die wordt aangegaan een meerwaarde heeft op andere vlakken dan enkel op het financiële vlak. Dit kan bijvoorbeeld opgaan voor het artistiek – inhoudelijke vlak, maar ook de uitwisseling van kennis en expertise wordt hieronder verstaan. Deze inhoudelijk gemotiveerde financiële samenwerkingen zijn te verklaren vanuit het idee dat een presentatie – instelling

wordt getypeerd door een artistieke missie zonder commerciële doelstellingen. In feite zijn de instellingen stuk voor stuk idealistische ondernemingen die het artistieke het allerbelangrijkste vinden en zoeken naar middelen die ervoor zorgen dat het artistieke mogelijk kan worden gemaakt, zonder de integriteit aan te tasten. De inhoudelijk gedreven samenwerkingen raken ook aan het idee van het creëren van draagvlak omdat de relaties en samenwerkingen voorbij gaan aan de commerciële aspecten. Het is belangrijk dat de financiële bronnen zich kunnen vinden in de artistieke identiteit van de instelling.

Het publiek

Witte de With, Stroom en het Van Abbe hebben allerlei strategieën ontwikkeld om meer publiek te bereiken. In de gevallen van Stroom en het Van Abbe wordt er een andere rol aan het publiek toebedeeld. MU neemt hierin een uitzonderlijke positie in omdat zij al jarenlang een groot en breed publiek weet te trekken, waarvan 65% jonger is dan 35. Misschien dat MU daarom in mindere mate bezig is met nieuwe strategieën uitstippelen, maar wel geconcentreerd is op de vereisten om het publiek te blijven interesseren.

Witte de With wil door middel van directe en actieve strategieën een nichepubliek binnenhalen, omdat ze tot nu toe voornamelijk het kunstpubliek en de kunstprofessionals bereikt. Deze aanpak heeft ook te maken met de doelstelling om de communicatie van Witte de With te verbeteren en van een meer open karakter te voorzien. Maar anderzijds kan er nooit worden aangetoond of er een verband is tussen hoogdrempeligheid/geslotenheid en mensen die niet participeren omdat de non-participant moeilijk in kaart te brengen is.

Stroom en het Van Abbe gaan zich ook meer richten op het nichepubliek en op het veranderen van de rol van de toeschouwer. Hierdoor gaat het publiek dus ook een aandeel krijgen in het artistiek – inhoudelijke aspect. Wat dit precies doet voor de instelling en het culturele product moet blijken uit de komende jaren, het is in ieder geval een antwoord op de vraag wat hedendaagse kunst kan betekenen voor het publiek. Typerend is dat zowel het Van Abbe als Stroom hoge kwaliteiten toekennen aan kunst. Stroom heeft het over kritisch burgerschap en democratisch welvaren. Het Van Abbe heeft het over een machtige positie van de toeschouwer wanneer hij in staat is om kritisch na te denken. Hiermee wordt kunst dus op indirecte wijze een maatschappelijke taak toebedeeld, maar wordt er voorbij gegaan aan het idee dat niet iedereen bevattelijk is voor actieve deelname en kritisch burgerschap. Zoals in de theorie naar voren is gekomen zijn bijvoorbeeld cultureel kapitaal, sociale klasse en opleiding belangrijke factoren die bepalend zijn voor de binding die mensen met kunst hebben en in hoeverre zij in staat zijn om artistieke prikkels te activeren en te verwerken.

Verder is het belangrijk voor de presentatie – instellingen om het terrein van het publiek nog verder te verkennen omdat het ook eventuele financieringsmogelijkheden op kan leveren in

de vorm van vriendenprogramma's, patronage en sponsoring. Het bedrijfsleven kan ook als publiek worden beschouwd, vooral omdat instellingen actief bezig zijn met nadenken welke groep en welke sector baat kan hebben bij een bepaalde tentoonstelling. Of zoals de Club van 40 wil gaan doen met de verschillende sectoren, dat is ook een vorm van publieksbinding en relaties opbouwen met potentiële financiële bronnen. Wanneer instellingen een duidelijker beeld hebben van een publiek kan er ook beter worden geanticipeerd op de belangen die het publiek bij de instelling heeft en middels relaties aan deze belangen tegemoet komen en zoeken naar een financiële tegenprestatie.

Lokaal

Zowel het Van Abbe als Witte de With gaan zich in 2013-2016 richten op het verbeteren van de banden met de stad waarin zij gevestigd zijn. Dit gaan ze doen door middel van samenwerkingen met partners. Dit kunnen culturele partners zijn maar ook partners die op een ander vlak iets gemeen hebben met de instelling. Opmerkelijk is dat beide instellingen wel een heel sterk internationaal netwerk hebben, maar dat het ze blijkbaar nog niet is gelukt om een even sterk lokaal netwerk op te bouwen. Niet alleen met samenwerkingen gaat dit tot stand worden gebracht, maar ook met het publiek.

In tegenstelling tot het Van Abbe en Witte de With hebben Stroom en MU juist sterke relaties met de stad en de regio. Stroom heeft dit opgebouwd mede doordat zij ook een instelling is voor kunst in de openbare ruimte en zich dus letterlijk in de openbare ruimte manifesteert. MU heeft een sterke binding met de regio omdat zij een open karakter heeft en helder communiceert. Waarschijnlijk speelt haar laagdrempeligheid ook een rol en de match tussen haar imago en het imago van Eindhoven. Beide staan namelijk voor experiment, innovatie en vooruitgang. Verder biedt Eindhoven veel mogelijkheden aan de culturele sector omdat zij zichzelf meer wil profileren als culturele stad. MU en Stroom zijn dus twee instellingen die geworteld zijn in de stad en een open houding hebben, mijns inziens zou communicatie de sleutel tot hun "succes" kunnen zijn.

Hoofdstuk 9 Conclusie

Algemene conclusies

Het artistieke – financiële spanningsveld

Een van de belangrijkste bevindingen in dit onderzoek is dat de artistieke missie en financiële strategieën altijd hand in hand gaan. Zonder budget kan de instelling de artistieke missie namelijk niet verwezenlijken. Terwijl uit de literatuur is gebleken dat de culturele instelling gedreven wordt door een artistieke missie waardoor zij beperkte mogelijkheden heeft van financiering, zien we in de praktijk terug dat het financiële aspect het artistieke niet hoeft aan te tasten. De bezuinigingen brengen daar geen verandering in. De presentatie – instellingen zijn door de bezuinigingen wel gedwongen om andere bronnen van financiering te zoeken. Maar dat betekent niet dat die nieuwe bronnen commercieel moeten zijn of dat ze de integriteit van de artistieke missie aantasten.

De grondslag van de financiële relaties en bronnen, die zijn opgebouwd en die worden aangegaan in de nieuwe beleidsperiode, is dat de financiële relaties altijd inhoudelijk gedreven zijn. Kennisontwikkeling of expertiseoverdracht zijn veelgenoemde inhoudelijke aspecten die financiële relaties met zich mee kunnen brengen. Hierdoor blijft het artistieke aspect gewaarborgd. Tevens stellen de instellingen zichzelf in staat om zich te blijven ontwikkelen en voorbij de financiële mogelijkheden te denken. Deze financiële constructies die gebouwd zijn op ideologische raakvlakken tussen de beide partijen, zijn het belangrijkste voorbeeld van hoe instellingen financiële aspecten combineren met het artistieke uitgangspunten. De artistieke missie is in het aangaan van de relaties geen belemmering, maar juist de belangrijkste drijfveer. Hierdoor weten de instellingen diepgaande relaties op te bouwen.

Een andere uitkomst van dit onderzoek is dat de inhoudelijke relaties van de instellingen ook gericht zijn op het creëren van draagvlak. Er zijn instellingen, zoals Stroom, die dit al voor de bezuinigingen deden. Maar er kan worden geconcludeerd dat de bezuinigingen en de huidige maatschappelijke situatie er toe leiden dat instellingen op zoek zijn naar meer draagvlak. De instellingen bevinden zich nu op een punt dat het draagvlak vanuit zowel het publiek als uit de financiële relaties wordt gecreëerd. Dit is een belangrijke ontwikkeling omdat het draagvlak in de huidige politiek – maatschappelijke situatie afbrokkelt. Instellingen zijn bezig met het ontwikkelen van inhoudelijke strategieën die op meerdere fronten draagvlak kunnen creëren. Vooral op het ideologisch vlak zijn er al een aantal ideeën opgeworpen door de instellingen. Wat echter nog ontbreekt zijn plannen over de concrete uitvoering van de ideeën en met name hoe het draagvlak op duurzame wijze kan worden opgebouwd.

De instellingen staan dus niet met de rug tegen de muur vanwege de bezuinigingen. Uiteraard moeten de instellingen zich wel herbezinnen en kritisch nagaan wat de opties zijn. Maar juist vanwege de kritische houding die instellingen altijd hebben aangenomen zijn ze goed in staat om flexibel te handelen en zich aan te passen aan de tijdsgeest. Elke instelling vraagt zich namelijk continu af: “Wat is onze rol in de samenleving en hoe kunnen wij daar op actuele wijze vorm aangeven?”. Hierdoor blijft zij nieuwe stappen zetten en creëert daarmee speelruimte voor zichzelf op zowel artistiek als op financieel gebied.

Er is duidelijk naar voren gekomen dat de bezuinigingen de aanleiding vormen om nieuwe beleidsplannen te ontwikkelen maar dat ze niet de inhoud van de plannen bepalen. De artistieke missie en kernwaarden blijven de inhoud bepalen. In de praktijk zien we dat instellingen de missie en kernwaarden niet “hanteren” als een blauwdruk van waaruit het beleid wordt ontwikkeld, zoals in de literatuur is geconstateerd. Hoewel de missie en kernwaarden vast staan worden deze door de tijd heen ook ontwikkeld en aangescherpt. De structuren zijn dynamisch en niet rigide, waardoor instellingen zich op actuele wijze kunnen positioneren in de samenleving en in het culturele veld.

Andere gevolgen

Een belangrijke bevinding is dat er veelvuldig over het publiek wordt gesproken in de beleidsplannen en tijdens de interviews. Of dit nu specifiek gaat over een actieve rol van het publiek en dat de toeschouwer deelnemer wordt of over het benaderen van een nichepubliek. Elke instelling is actief bezig met hoe zij nog beter het publiek kan bereiken. MU is hier echter een uitzondering in, waarschijnlijk omdat zij al jarenlang een breed, groot en divers publiek weet te trekken. Bij de andere instellingen variëren de doelstellingen en strategieën, maar wat ze gemeen hebben is dat er kennis moet worden gemaakt met nieuw publiek. De ideeën zijn er, maar momenteel zijn er nog weinig concrete plannen om de ideeën uit te voeren. Dit zou een gevolg kunnen zijn van de tijdsdruk die de bezuinigingen met zich mee brengen. Op lange termijn hebben de instellingen nog geen concrete ideeën over hoe ze het publiek willen blijven binden en hoe ze willen omgaan met de nieuwe belangen en input van het publiek.

De instellingen gaan meer combinaties en afwisseling in hun programmering van tentoonstellingen brengen. Ze gaan dit voornamelijk doen met een balans tussen tentoonstellingen die veel publiek trekken en tentoonstellingen die voornamelijk het typische kunstpubliek trekken. Hierdoor wordt er meer ruimte gecreëerd om creatief om te gaan met beschikbare bronnen, wat tevens een kenmerk is van cultureel ondernemerschap. Een belangrijke bevinding hierbij is dat grote laagdrempelige tentoonstellingen evenveel artistieke waarden (kunnen) hebben als kleine experimentele tentoonstellingen. Hierdoor hoeft deze financiële strategie dus niet, zoals in de literatuur wordt verwacht, de integriteit aan te tasten.

Door de bezuinigingen en het commentaar van onder andere de Raad voor Cultuur gaan Witte de With en het Van Abbe zich meer richten op het lokale niveau en het aanhalen van relaties met de stad. Deze twee instellingen zijn voornamelijk gericht geweest op artistieke ontwikkelingen en artistieke relevantie en in mindere mate op de stad en de gemeenschap. Dit hangt ook samen met hun identiteit en de basis die zij creëren voor hun artistieke producten. Maar de overheid beschouwt toegankelijkheid, laagdrempeligheid en de relaties met de gemeenschap als belangrijke elementen. De instellingen gaan zich er nog meer op richten om een open karakter te creëren. Verder wordt de thematiek meer gekoppeld aan de stad, waardoor zij zichzelf actiever kunnen manifesteren in de stad of in stedelijke vraagstukken.

Er komen meer stakeholders bij omdat er met zowel nieuw publiek als nieuwe financierders gewerkt gaat worden. Dit gaat op zowel financieel gebied als op artistiek gebied gebeuren. Maar de vraag is: "Wat gaat er gebeuren met die input van meer en verschillende belangen?". Het is voor het draagvlak een wenselijke ontwikkeling om meer partijen aan de instelling te binden. Maar het ontbreekt de instelling nog aan ideeën over hoe zij daar daadwerkelijk een meerwaarde uit gaat halen. Dit zou een interessant vervolgonderzoek op kunnen leveren. Met name wanneer er wordt gekeken naar welke keuzes strategisch worden gemaakt op basis van bepaalde motieven. Er is namelijk uit de literatuur gebleken dat met name culturele instellingen goed moeten kunnen omgaan met de verschillende belangen van de stakeholders, omdat zij het bestaansrecht van de instellingen grotendeels legitimeren.

Cultureel ondernemerschap

Instellingen worden door de overheid onderschat op het gebied van ondernemerschap. De overheid is inderdaad de belangrijkste bron van inkomsten (geweest), maar dat is ook zo ontstaan omdat de subsidies nooit in twijfel zijn getrokken. Naast de overheid moesten presentatie – instellingen alsnog naar andere financieringsmogelijkheden zoeken. Instellingen hebben dus al sinds lange tijd een diverse mix aan inkomsten. Het is onderdeel van hun identiteit om creatief om te gaan met diverse financiële bronnen, draagvlak te creëren en interessante wisselwerkingen op gang te brengen. Hierdoor is het in de praktijk ook minder moeilijk om verschillende bronnen uit de drie sferen van financiering aan te boren. Vanwege de mix van inkomsten hebben de instellingen geldbronnen bij zowel de overheid, de markt als de informele sfeer. De relaties die worden aangegaan zijn dus inhoudelijk gedreven waardoor er op een integere manier wordt geanticipeerd op de verschillende waarden die dominant zijn in elke sfeer.

Vragen naar aanleiding van de bevindingen

Waarom komen mensen niet in grote getale naar presentatie - instellingen? De participatiepatronen hebben diepliggende sociologische redenen. Het is dan ook de vraag of andere *formats*, betere communicatie en een andere rol van de bezoeker de “geheime sleutel” tot succes kunnen zijn. Worden er niet te hoge verwachtingen gesteld aan deze strategieën door de instellingen?

Uit de interviews is gebleken dat instellingen in extreme mate zelf reflecterend zijn en zichzelf continu evalueren. Met name de positie die ze in de samenleving willen blijven bekleden en de maatschappelijke relevantie zijn de belangrijkste punten van reflectie. Alsnog stelt deze kritische houding de instellingen niet in staat om kunst en publiek dicht bij elkaar te brengen en met name publieksuitbreiding te verwezenlijken. Hoewel ze dus veel nieuwe ideeën hebben en uitvoeren blijft het participatiepatroon rigide. De vraag in hoeverre de aard van het product dan een doorslaggevende factor is komt meer en meer naar de voorgrond. Het is namelijk moeilijk voor te stellen dat een groot deel van de mensen nu wel een presentatie - instelling gaat bezoeken omdat ze bijvoorbeeld een deelnemer worden in plaats van “slechts” een toeschouwer.

Reflectie op en discussie van de hele opzet

Uit dit onderzoek is gebleken dat het lastig is om “harde” uitspraken te doen over integriteit en integer beleid. Er is wel een idee over dat beleid integer is wanneer het de artistieke missie waarborgt, maar in de praktijk zijn motieven lastig te doorgronden. Dit kwam duidelijk naar voren bij Witte de With en de plannen die zij heeft opgesteld om meer publiek te bereiken. Er zijn meerdere motieven aangedragen waarvan de ene wel gericht is op inhoudelijke aspecten en de andere duidelijk naar voren brengt dat bezoekersaantallen belangrijk zijn. Achteraf is het complex om te doorgronden wat de belangrijkste beweegredenen zijn. Er kan wel een idee worden gegeven over integer beleid, maar dit onderzoek kan geen onomstotelijke en onweerlegbare feiten aandragen over integriteit. Uiteindelijk zal het dus aankomen op het eigen morele inzicht van de lezer om zelf een oordeel te vellen over integriteit. Hierdoor is de intentie van dit onderzoek gedurende het proces langzaam verschoven. Er werd bij aanvang getracht om uiteindelijk uitspraken te kunnen doen over integriteit maar dit is langzamerhand veranderd. Nu worden de verzamelde feiten weergegeven, alle informatie wordt uiteengezet en er worden voorzichtige uitspraken gedaan over integriteit. Maar het morele inzicht van de lezer zal uiteindelijk bepalen welk beleid wel of niet integer is. Uiteindelijk is er in het beleid van de onderzochte instellingen op bepaalde punten gebleken dat er wel degelijk wordt gehandeld omdat er gehoor moet worden gegeven aan onder andere kritiek, voorwaarden en eisen. De ene instelling ontwikkelt beleid dat alsnog een sterke link heeft met de artistieke missie terwijl de andere instelling dit in mindere mate doet. Hierdoor komt duidelijk naar voren dat er wordt

gereageerd op externe factoren. De lezer dient uiteindelijk voor zichzelf te beslissen in hoeverre de integriteit van beleid wordt aangetast wanneer er wordt geanticipeerd op externe factoren. In de praktijk is dat namelijk onvermijdelijk en is het voor de instellingen een situatie van anticiperen, geven en nemen. Het ligt er voornamelijk aan hoe een presentatie – instelling zich daarin positioneert en hoe dat door de lezer wordt geïnterpreteerd.

Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek schetst een omvattend en diepgaand beeld van de bezuinigingen en hoe presentatie – instelling in reactie op de bezuinigingen hun beleid ontwikkelen. Maar voor een compleet beeld zou het goed zijn geweest om ook onderzoek te doen naar de rol die de artistieke directeur speelt in de koers van de instelling en de ontwikkeling van beleid, door tijd en omvang van het onderzoek was dit echter niet mogelijk. Cultuur is mensenwerk, dus de ideeën van de leidinggevenden zijn bepalend voor hoe het beleid wordt ontwikkeld en hoe de missie en waarden worden geïnterpreteerd en uitgedragen. Wanneer er meerdere instellingen worden onderzocht kunnen er ook verschillende soorten leidinggevenden worden onderscheiden. Hieruit kunnen inzichten worden vergaard over besluitvormingsprocessen in culturele instellingen en de ontwikkeling van integer beleid.

Het zou ook interessant zijn om onderzoek te wijden aan grondige observatie en evaluatie van één casus met betrekking tot de beleidsplannen. Met name het proces van de implementatie van de nieuwe plannen. Vanwege de timing van dit onderzoek was dit niet mogelijk, omdat de nieuwe beleidsplannen pas in 2013 uitgevoerd gaan worden. De focus op één casus zou het mogelijk maken om gerichte feedback te geven op de beleidsontwikkeling en – implementatie, omdat je als onderzoeker bovenop alle ontwikkelingen zit, maar geen onderdeel bent van de organisatie. Ook kan er in zo'n onderzoek veel aandacht worden besteed aan de motivering van de beslissingen. Wanneer hier geconcentreerd naar wordt gekeken kan er ook beter in kaart worden gebracht in hoeverre beslissingen worden gedreven door de artistieke missie en kernwaarden. Hierdoor kunnen er betere uitspraken worden gedaan over de integriteit van het nieuwe beleid dat naar aanleiding van de bezuinigingen wordt ontwikkeld.

Literatuur

Bansal, P. (2003) From Issues to Actions: The Importance of Individual Concerns and Organizational Values in Responding to Natural Environmental Issues. *Organization Science*. 14(5): 510-527

Becker, H. (1984) *Art Worlds*. Berkely: University of California Press, Ltd.

Boorsma, M., Chiaravalloti, F. (2010) Arts Marketing Performance: An Artistic-Mission-Led Approach to Evaluation. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*. 40 (4): 297-317

Bourdieu, P. (1993) *The field of cultural production*. Cambridge: Polity Press

Bourdieu, P. (1994) *De regels van de kunst: wording en structuur van het literaire veld*. Amsterdam: Van Gennepe bv

Bourdieu, P. (2008) The Forms of Capital, in Readings in Economic Sociology (ed N. W. Biggart), Blackwell Publishers Ltd, Oxford, UK. (chapter 15)

Burton, Ch. (2003) Scoping the Challenge: Entrepreneurial Arts Management in Times of Uncertainty. *The Journal of Arts, Management, Law and Society*. 33(3): 185-195

Caves, R. (2003) Contracts between art and commerce. *Journal of Economic Perspectives*. 17 (2):73-87

Colbert, F. (2001) *Marketing Culture and the Arts*. Montreal: HEC

Cray, D., Inglis, L. (2011) Strategic Decision Making in Arts Organizations. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*. 41 (2): 84-102

Cray, D., Inglis, L., Freeman, S. (2007) Managing the Arts: Leadership under Dual Rationalities. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*. 36 (4): 295-313

Csikszentmihalyi, M. & Robinson, R.E., (1990) "A conceptual model of the aesthetic experience" pp. 1-26 in M. Csikszentmihalyi & R.E. Robinson (eds.): *The art of seeing: An interpretation of the aesthetic encounter*. Malibu: The J. Paul Getty Trust

Feldman, R. (2007) *Ontwikkelingspsychologie: levensloop vanaf de jong volwassenheid*. Amsterdam: Pearson Education Benelux

Freeland, C. (2002) "Cognition, creation, comprehension" pp. 148-176 in C. Freeland: *But is it art?* Oxford: Oxford University Press

Ganzeboom, H.B.G, (1982) Cultuurdeelname als verwerking van informatie of als verwerving van status. Een confrontatie van twee alternatieve verklarende theorieën aan de hand van reeds verricht onderzoek. *Mens en Maatschappij*. 4(57): 341-372

Geursen, G., Rentschler, R. (2003) Unravelling Cultural Values. *The Journal of Arts Management, Law and Society*. 33(3): 196-210

Hausmann, A. (2007) Visitor orientation and its impact on the financial situation of cultural institutions in Germany. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*. 12: 205-215

Janssen, S. (2005) *Het soortelijk gewicht van kunst in een open samenleving*. Oratie gehouden op 18 maart 2005, te Rotterdam, Erasmus Universiteit

Klamer, A. (2006) Cultural Entrepreneurship. *Association for Cultural Economics International* (Geraadpleegd via <http://www.klamer.nl/articles/culture/entrepreneur.php> op 03-04-2012)

Klamer, A., Petrova, L. (2007) Financing the Arts: The Consequences of Interaction among Artists, Financial Support and Creativity Motivation. *The Journal of Arts Management, Law and Society*. 37 (3): 245-256

Lampel, J., Shamsie, J. & Lant, T.K. (2006) Untangling the complexities of cultural industries: Directions of future research. In Lampel, J., Shamsie, J. & Lant, T.K. (Eds.), *The Business of Culture: Strategic Perspectives on Entertainment and Media* (pp. 289-298). London and Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Leder, H., Belke, B., Oeberst, Augustin, D. (2004) A model of aesthetic appreciation and aesthetic judgments. *British Journal of Psychology*. 95: 489-508.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap & Boekmanstudies (2007) *Cultuurbeleid in Nederland*. Epe: Hooiberg

Mulcahy, K. (2003) Entrepreneurship or Cultural Darwinism? Privatization and American Cultural Patronage. *The Journal of Arts, Management, Law and Society*. 33(3): 165-184

Oosterbaan, W., M. (1990) *Schoonheid, Welzijn, Kwaliteit. Kunstbeleid en verantwoording na 1945*. Den Haag: Gary Schwartz/ Den Haag
(Geraadpleegd via http://www.dbnl.org/tekst/oost054scho01_01/ op 12-05-2012)

Peterson, R. (1992) Understanding audience segmentation: from elite and mass to omnivore and univore. *Poetics* 21: 243-258.

Roose, H. (2008). Many - voiced or unisono? An inquiry into motives for attendance and aesthetic disposition of the audience attending classical concerts. *Acta Sociologica* 51: 237-253

Smitshuijsen, C. (2011). Prepare for landing. Kunst op zoek naar geborgenheid. *Boekman*. 23 (87):6-12

Solso, R. (1994) Context, cognition and art. pp. 101-127. in R.L. Solso: *Cognition and the visual arts*. Cambridge: The MIT Press

Voss, G., Cable, M., Voss, Z. (2000) Linking Organizational Values to Relationships with External Constituents: A Study of Non Profit Theatres. *Organization Science*. 11(3): 330-347

Wilson, N., Stokes, D. (2005) Managing creativity and innovation: The challenge for cultural entrepreneurs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. 12 (3): 366-378

Websites

www.dezaaknu.nl

(Geraadpleegd op 17-03-2012)

Andere bronnen

MU, jaarverslag 2010

MU, jaarverslag 2011

MU, jaarwerkplan 2012

MU, aanvraag cultuurnota OCW 2009-2012

MU, meerjarenplan 2013-2016

Stroom, jaarverslag 2009

Stroom, jaarverslag 2010

Stroom, meerjarenplan 2009-2012

Stroom, meerjarenplan 2013-2016

Van Abbemuseum, Mensen en Cijfers (jaartal onbekend)

Van Abbemuseum, collectieplan 2010-2012

Van Abbemuseum, beleidsplan 2007-2010

Van Abbemuseum, beleidsplan 2013-2017

Adviescommissie Van Abbemuseum (2012) *Verkenning cultureel ondernemerschap en bedrijfsvoering van het Van Abbemuseum 2012*

Witte de With, jaarverslag 2010

Witte de With, jaarverslag 2011

Witte de With, cultuurplan 2013-2016

Raad voor Cultuur (2012) *Slagen in Cultuur, culturele basisinfrastructuur 2013-2016.*

<http://www.cultuur.nl/Upload/Docs/subsidieperiode%202013-2016/Slagen%20in%20Cultuur.pdf> (geraadpleegd op 21-05-2012)

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2011) *Cultuurnota 2013-2016. Meer dan kwaliteit: een nieuwe visie op cultuur.*

<http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/notas/2011/06/10/meer-dan-kwaliteit-een-nieuwe-visie-op-cultuurbeleid.html> (geraadpleegd op 20-03-2012)

