

Entrepreneurial Orientation in de culturele sector

Heeft de staatssecretaris gelijk?

Erasmus Universiteit Rotterdam, PTO Master of Science Bedrijfskunde
Jantien Westerveld, studentnummer 262949
Begeleider: Drs. T. Blekman Meelezer: Prof. Dr. J.P.J. Jansen

Cover

Het Mauritshuis financiert met de uitleen van onder meer het schilderij 'Meisje met de parel' van Vermeer de verbouwing van het museum. Zakelijk leider Moussault zegt in het Financieele Dagblad dat 'deze tentoonstelling puur businessontwikkeling' is. Het Japanse mediaconcern Asahi sleepte de expositie in de wacht. Merchandise rond de tentoonstelling gaat van als 'Meisje met de parel' uitgedoste Nijntjes tot peperdure 'Vermeer' oorbellen. Voor de lange termijn verwacht het Mauritshuis een toestroom van Japanse toeristen die straks het vernieuwde Haagse museum met eigen ogen willen zien. Nu is er al een mogelijkheid voor Japanners te doneren voor de verbouwing via een link op de speciale tentoonstellingswebsite. Op de posterfoto de Japanse actrice Emi Takei omgetoverd tot Meisje met de parel. Als we dit afzetten tegen het verfijnde conceptuele model van Entrepreneurial Orientation zoals door Morris (2011) is opgesteld, zien we zowel innovatief gedrag op het gebied van financiering (inkomsten genereren door het uitlenen van kunstproducten) als proactief gedrag m.b.t. alternatieve financiering eerder dan vergelijkbare organisaties (meer geld binnenhalen met de uitleen dan ooit vertoond, en dit geld aanwenden voor renovatie van het gebouw en tegelijkertijd nieuwe toestroom van Japanse toeristen vanaf 2014 op gang brengen). Een mooi staaltje van Entrepreneurial Orientation van het Mauritshuis.

Bron: FD persoonlijk zaterdag 30 juni 2012



Het auteursrecht van de afstudeerscriptie berust bij de auteur. Het gepresenteerde werk is origineel. Er is geen gebruik gemaakt van andere bronnen dan die waarnaar verwezen wordt in de tekst dan wel bij de referenties. De inhoud van dit stuk is geheel voor de verantwoordelijkheid van de auteur. De Rotterdam School of Management is slechts verantwoordelijk voor de onderwijskundige begeleiding en aanvaardt in geen enkel opzicht verantwoordelijkheid voor de inhoud.

Voorwoord

Al jarenlang ben ik - eerst als musicus en docent, de laatste jaren als directeur van een kunst- en cultuurorganisatie - werkzaam in de culturele sector. Een sector die gekenmerkt wordt door een scala aan subsidiemogelijkheden. In 2010 waaide er plotseling een andere wind en werd de sector geconfronteerd met stevige bezuinigingen. Vanuit de colleges New Business: Innovation & Entrepreneurship (NIE) werd ik gegrepen door het onderwerp Entrepreneurial Orientation: ondernemingsgerichtheid op het niveau van de organisatie. Kan ondernemingsgerichtheid organisaties in de sector een oplossing bieden in bezuinigingstijd? Zo werd ondernemingsgerichtheid het onderwerp van mijn eindschrijft. Om tot het resultaat dat nu voor u ligt te komen ben ik veel dank verschuldigd aan een aantal personen in mijn omgeving. Allereerst aan mijn begeleider, Thomas Blekman, die steeds met veel enthousiasme en in grote openheid zijn kennis met mij heeft willen delen om tot een goed resultaat te komen. Ten tweede aan Justin Jansen, die met een kritische blik heeft meegelezen en daardoor gezorgd heeft voor verdere aanscherping van het onderzoek. Veel dank gaat uit naar Jeroen de Jong en Serge Rijdsdijk: hun colleges hebben mijn kennis vergroot en hebben de basis gelegd op grond waarvan ik dit onderzoek heb kunnen doen. De peergroup meetings o.l.v. Serge waren zeer behulpzaam bij het kwantitatieve onderzoek. Verder wist ik mij continu omringd door geweldige medestudenten (EB team, IP team, NIE team) die ik bij nacht en ontij kon raadplegen en waardoor ik helemaal bij ben met alle handige tools die het leven van een student vergemakkelijken. Zonder de anderen te kort te willen doen wil ik met name noemen Marc (nooit tevergeefs een beroep op gedaan bij allerlei computerproblemen), Jeroen (wat is een student zonder Mendeley), Sikke (laat staan zonder SurveyGizmo) en Jaap (tot het laatst bereid om te sparren over de statistiek). Ook dank ik de leden van de Raad van Toezicht van Muziek- en Dansschool Amstelveen voor alle steun en betrokkenheid bij mijn studie. En natuurlijk gaat mijn dank uit naar mijn dochter Harmke ('Pap, moet jij ook niet een studie gaan doen?') en mijn man Ruud (zelfs na diverse verwondingen door het innovatieve OXO¹ dunschillertje) die mij twee jaar lang verdragen hebben. Wees gerust: I'm back!

Amsterdam, 18 juli 2012

Jantien Westerveld

In memoriam Nel (1953 - 2012), nooit meer bijpraten, voor altijd in mijn gedachten

¹ OXO keukengerie: onderwerp van een van de vele cases uit de colleges NIE

Inhoudsopgave

Lijst van afkortingen	6
Samenvatting	7
Hoofdstuk 1: Inleiding	9
1.1 Aanleiding.....	9
1.2 Belang onderzoek.....	11
1.3 Probleemstelling	12
1.4 Aanpak.....	15
1.5 Opbouw scriptie.....	17
Hoofdstuk 2: Exploratie	18
2.1 Praktische verkenning.....	18
2.2 Theoretische verkenning.....	20
2.2.1 Inleiding.....	21
2.2.2 Definities van de kernbegrippen.....	24
2.2.3 Literatuuroverzicht.....	25
2.2.4 Relaties tussen de begrippen.....	37
2.3 Onderzoeksvraag & hypothesen.....	38
2.4 Conceptueel model.....	42
2.4 Onderzoeksdoelstelling.....	43
Hoofdstuk 3: Methodologie	44
3.1 Type onderzoek & onderzoeksstrategie.....	44
3.2 Populatie & steekproef.....	45
3.3 Meetmethoden.....	45
3.4 Onderzoeksmethoden.....	46
3.5 Validiteit & betrouwbaarheid.....	46
3.6 Mogelijke verstoringen.....	47
Hoofdstuk 4: Resultaten	48
4.1 Methode.....	48
4.2 Beschrijving van de resultaten.....	53
4.2.1 Kwantitatieve resultaten.....	53
4.2.2 Exploratief verkregen resultaten uit interviews.....	60
4.3 Analyse van de resultaten.....	61
4.3.1 Analyse van de uitkomsten van de kwantitatieve data.....	61
4.3.2 Analyse van de uitkomsten van de kwalitatieve data.....	64
4.3.3 Analyse in relatie tot de hypothesen.....	70
Hoofdstuk 5: Discussie, Conclusie & Aanbevelingen	73
5.1 Gevolgen voor theorie.....	73
5.2 Gevolgen voor praktijk.....	75

5.3	Beperkingen van het onderzoek.....	77
5.4	Verder onderzoek	78
5.5	Conclusie en aanbevelingen	80
	Hoofdstuk 6: Reflectie	82
	Bibliografie	88
	Bijlagen: Overzicht	92

Lijst van afkortingen

Lijst van afkortingen

BNVU	Bond Nederlandse Volksuniversiteiten
EO	Entrepreneurial Orientation
FC	Federatie van werkgeversverenigingen in de Cultuur
FTE	Full Time Equivalent
I 1, 2, 3	Innovativeness 1, 2, 3
N	Aantal instanties bij dataverzameling
NAPK	Nederlandse Associatie Podiumkunsten
NMV	Nederlandse Museum Vereniging
NPO	Non-profit Organisatie
OO	Organizational Outcomes
P 1, 2, 3	Proactiveness 1, 2, 3
R	Correlatiecoefficient
R square	Verklaarde variantie
RT 1, 2, 3	Risk-taking 1, 2, 3
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
VNME	Vereniging Nederlandse Muziek Ensembles
VNPF	Vereniging Nederlandse Poppodia en Festivals
VOB	Vereniging Openbare Bibliotheken
VRM	Vereniging Rijksmusea
VSCD	Vereniging Schouwburg en Concertzaal Directeuren

Tabel 1

Samenvatting

In dit onderzoek is de relatie onderzocht tussen zowel de afname in overheidssubsidie als het totaal aan beschikbare gelden en de Entrepreneurial Orientation (ondernemingsgerichtheid) van een kunst- en cultuurorganisatie in Nederland. Daarnaast is bekeken of ook voor deze organisaties geldt, dat een hoge Entrepreneurial Orientation leidt tot betere prestaties.

Kernbegrip van het onderzoek is Entrepreneurial Orientation (EO), ofwel ondernemingsgerichtheid van een organisatie. EO bestaat uit drie elementen – dimensies genoemd – te weten innovatief gedrag, proactief gedrag en de bereidheid bepaalde risico's te nemen.

Aanleiding voor het onderzoek vormden de zware bezuinigingen voor kunst- en cultuurorganisaties zoals recent ingezet door de overheid. Aanname van staatssecretaris Halbe Zijlstra hierbij is, dat een afname van subsidie leidt tot een hoge mate van ondernemerschap.

Vanuit de literatuur is bekend dat er een non-lineaire relatie bestaat tussen overheidssubsidie en geefgedrag. Uit de literatuur over resource slack is bekend dat slack zowel ondernemendheid kan bevorderen als afremmen. Er is nog niet bekend wat het effect van afname van overheidssubsidie is op de ondernemingsgerichtheid van een kunst- en cultuurorganisatie. Met dit onderzoek is gepoogd – analoog aan en gebaseerd op de theorieën over geefgedrag en resource slack – theorie te bouwen over deze nog onbekende relatie. Naar de relatie van ondernemingsgerichtheid met prestaties is veel onderzoek gedaan, zowel in de profit als in de non-profit sector. Echter, er is nog geen onderzoek gedaan naar deze relatie bij kunst- en cultuurinstellingen in Nederland. Of de theorie ook hier geldig is, is binnen dit onderzoek getoetst. Literatuur over Entrepreneurial Orientation in de non-profit sector geeft aan, dat deze omgeving een hogere complexiteit kent dan een profit context. Daarom is voor dit onderzoek een nieuwe meetschaal ontwikkeld waarbij een verfijning van de drie dimensies van Entrepreneurial Orientation is gemaakt.

Het onderzoek is kwantitatief van aard. Leden van zeven brancheverenigingen in de cultuur zijn gevraagd een digitale enquête in te vullen. Uiteindelijk zijn 104 compleet ingevulde vragenlijsten geretourneerd, tezamen de steekproef van het onderzoek; dit betekent een respons rate van

circa 10%. Aanvullend zijn negen interviews gehouden, waarvan vijf met directeuren van brancheverenigingen en vier met respondenten.

Bevinding van het onderzoek is dat er een positief significant verband is tussen afname in subsidie en de mate van ondernemingsgerichtheid van een kunst- en cultuurorganisatie in Nederland. Eveneens is er sprake van een positief significant verband tussen ondernemingsgerichtheid en de subjectieve prestaties van een dergelijke instelling. De nieuwe, verfijnde meetschaal kent een hoge betrouwbaarheid met een Cronbach Alpha van .849.

Conclusie is dat twee van de onderzochte verbanden significant zijn, maar dat vanwege een lage respons rate geen generaliserende uitspraken gedaan kunnen worden over het complete theoretische domein. De bevindingen uit de interviews geven aan, dat verder onderzoek gewenst is naar de rol van overheidssubsidie in relatie tot slack in een organisatie en vervolgens naar het effect daarvan op ondernemingsgerichtheid. Ook de rol van leiderschap op ondernemingsgerichtheid bij kunst- en cultuurorganisaties verdient nadere bestudering. De verfijning van de meetschaal heeft implicaties voor de praktijk. Er blijkt, dat sommige subdimensies meer van invloed zijn dan andere op de subjectieve prestaties. Managers kunnen hierdoor veel gerichtere sturing geven aan hun organisatie om zo te komen tot een hoge ondernemingsgerichtheid en daarmee tot betere prestaties.

Beperking van het onderzoek is dat effecten van afname van overheidssubsidie op ondernemingsgerichtheid zowel als effecten van ondernemingsgerichtheid op de prestaties pas in de tijd goed waargenomen kunnen worden. Herhalingsonderzoek wordt derhalve aanbevolen.

Kernwoorden

Entrepreneurial Orientation, Non-profit organisatie, Overheidssubsidie, Organizational Outcomes, Meetschaal

Hoofdstuk 1: Inleiding

Ter inleiding van deze scriptie worden achtereenvolgens de aanleiding, het belang en de probleemstelling van het onderzoek verwoord, alsook de opbouw van de scriptie.

1.1 Aanleiding

Sinds het einde van de Tweede Wereldoorlog heeft de overheid een steeds hogere bijdrage geleverd aan de ondersteuning van de Kunstensector in Nederland (Pots, 2010). Recent is aan deze tendens bruusk een einde gemaakt, de overheid trekt zich terug en dwingt kunst- en cultuurorganisaties te overleven op eigen kracht (Klamer, Langeveld, & Teule, 2011). Om succesvol te overleven is een meer ondernemende opstelling van kunst- en cultuurorganisaties gewenst, zo niet noodzakelijk.

Wordt ondernemend gedrag nu juist bevorderd door het verminderen van overheidssubsidie, zoals staatssecretaris Halbe Zijlstra beweert? En leidt ondernemender gedrag dan ook tot betere prestaties van kunst- en cultuurorganisaties? Toen eind 2010 lokale bezuinigingen werden afgekondigd staken culturele organisaties in Deventer de koppen bij elkaar en kwamen – gebaseerd op gedeelde onderliggende waarden – tot een gezamenlijk plan om de bezuinigingen op te vangen. Door de samenwerking kon schaalvoordeel behaald worden waardoor de bezuinigingen per instellingen enigszins verzacht werden. Daarentegen kozen de culturele instellingen in bijvoorbeeld Amstelveen ervoor, ieder voor zich de bezuinigingen aan te vechten, en dus uiteindelijk om individueel de opgelegde bezuiniging te effectueren, waarbij de klap per organisatie onverminderd hard aankwam.

Aanleiding voor deze scriptie is dan ook de wens om te onderzoeken of er een relatie is tussen (de afname van) overheidssubsidie en de ondernemingsgerichtheid van kunst- en cultuurinstellingen in Nederland en zo ja, wat voor relatie dit is; leidt een mindere mate van overheidssubsidie tot een hogere score op EO of met andere woorden: heeft de staatssecretaris gelijk ja of nee?!

Entrepreneurial Orientation (ondernemingsgerichtheid, afgekort EO) is een belangrijk aandachtsgebied in de huidige wetenschappelijke literatuur over ondernemerschap. Onderzoek op dit vlak richtte zich in eerste instantie op de

for-profit sector. Het laatste decennium hebben onderzoekers zich ook gericht op een non-profit context. De resultaten van diverse onderzoeken maken aannemelijk, dat EO ook voor de non-profit een belangrijke rol kan spelen, al wordt daarbij de kanttekening geplaatst dat de non-profit context beduidend complexer is dan de for-profit omgeving (Morris & Joyce, 1998, Coombes et al., 2011, Morris et al. 2011) en soms zelfs kenmerken heeft die conflicteren met ondernemend gedrag (Morris & Joyce, 1998). Een andere kanttekening hierbij is, dat uit deze onderzoeken in de VS meermalen is gebleken, dat met name de prestaties op de missie-gerelateerde doelen (sociale prestaties) door EO toenamen; het effect van EO op de financiële prestaties is niet aangetoond (Coombes et al., 2011).

Om recht te doen aan de complexiteit binnen de non-profit ontwikkelden Morris et al. een nieuwe, gedifferentieerde conceptualisatie van EO voor de non-profit sector (Morris et al., 2011). Het door hen gemaakte conceptuele model is tot op heden niet getoetst. Hiervoor is namelijk allereerst een op maat gesneden meetschaal nodig.

Morris et al. geven als eerste stap in vervolgonderzoek in het hoofdstuk 'Discussion and Implications' expliciet aan: **'This research provides implications for both scholars and practitioners. For scholars, a primary implication is the need to move to the development of a measurement scale with strong psychometric properties for non-profit EO'.**

(Morris et al., 2011: p.965)

Prestaties van een organisatie worden op veel manieren gemeten in de diverse onderzoeken waarbij bijvoorbeeld onderscheid gemaakt wordt tussen financiële, markt- en werkgelegenheidsprestaties (Morris & Sexton, 1996) of tussen financiële en sociale prestaties (Coombes et al., 2011). Voor het meten van de sociale prestaties is gebruik gemaakt van een subjectieve scale van acht items waarbij organisaties hun eigen presteren m.b.t. de missie (in deze scriptie benoemd als Organizational Outcomes) afzetten tegen het presteren van vergelijkbare instellingen. Op vergelijkbare wijze zal in dit onderzoek gekeken worden naar het effect van EO op de subjectieve prestaties op het gebied van de

missie van een kunst- en cultuurorganisatie; hierbij wordt gebruik gemaakt van dezelfde scale voor Organizational Outcomes als door Coombes is gehanteerd.

1.2 Belang onderzoek

Dit onderzoek kent zowel een wetenschappelijk als een praktisch belang. Vanuit de literatuur is reeds bekend dat EO ook in de non-profit sector een positieve relatie kan hebben op de prestaties van een organisatie. Er is nog niet onderzocht, of dit ook geldt voor een specifiek segment in de non-profit, de kunst- en cultuurinstellingen in Nederland. In wetenschappelijk opzicht draagt het onderzoek dus bij aan het verstevigen van de theorie over EO door te onderzoeken of de theorie ook geldig is voor kunst- en cultuurinstellingen in Nederland.

Vanuit de literatuur is nog niet bekend, of er een relatie is tussen (de mate van) overheidssubsidie en EO. Wel is er onderzoek gedaan naar de relatie tussen subsidie en geefgedrag (Brooks, 2000, Borgonovi, 2006) en naar de relatie tussen beschikbare middelen (access to resources/ resource slack) en groei/performance en de mediërende rol van Entrepreneurship daarin (Bradley et al., 2011). Als definitie van slack nemen we de uitspraak 'organizational slack develops when a firm possesses resources in excess of resource demands from current businesses' (Bradley et al., 2011: p.537). Met name op het gebied van resource slack zijn er gemengde resultaten te melden. Enerzijds wordt het standpunt van de staatssecretaris verwoord, namelijk dat toegang tot resources een negatieve invloed heeft op Entrepreneurial Management (Stevenson), anderzijds volgt uit de Growth Theory van Penrose (1959) dat resource slack groei kan bewerkstelligen: 'managers are eager to utilize idle resources' (Bradley et al., 2011: p.537). Een tweede wetenschappelijke bijdrage bestaat dus uit het bouwen van een theorie over de relatie tussen subsidiegelden en EO.

Ten derde geeft het onderzoek follow-up aan het werk van Morris et al. door het ontwerpen van een gedifferentieerde scale om EO in de non-profit te kunnen meten, waarmee vervolgens een initiële toetsing van het conceptueel model voor de non-profit zoals uitgewerkt door Morris et al. gedaan kan worden. De penibele situatie waarin kunst- en cultuurinstellingen in Nederland

zich bevinden door het verminderen of beëindigen van subsidierelaties door de overheid biedt een dankbare context voor het operationaliseren en toetsen van dit conceptueel model.

In praktische zin wordt door de gemaakte scan een tool aangereikt aan managers van kunst- en cultuurinstellingen; deze tool stelt hen in staat bij te sturen op onderbelichte aspecten om zodoende binnen hun organisatie tot een hogere EO te komen en in het verlengde daarvan tot betere prestaties. De verfijning die aangebracht is op basis van het conceptueel model van Morris zou kunnen leiden tot een gerichtere sturing per subdimensie van EO.

1.3 Probleemstelling

Om tot de probleemstelling van het onderzoek te komen is het zaak het begrip Entrepreneurial Orientation onder de loep te nemen.

Miller (1983) beschrijft als eerste drie dimensies van EO, te weten proactiveness, innovativeness en risk-taking. Lumpkin & Dess (1996) voegen daar nog twee dimensies aan toe, autonomy en competitive aggressiveness. 'EO is a firm-level predisposition to engage in behaviors that lead to change in the organization or marketplace', schrijven Voss, Voss en Moorman (2005). Morris et al. (2011) beschrijven Entrepreneurial Orientation als 'een construct om de graad van ondernemendheid versus conservatisme te bepalen waarmee de houding van een organisatie gekarakteriseerd kan worden'.

De door Miller (1983) benoemde dimensies zijn door Morris et al. (2011) verder verdiept voor de non-profit sector. De door Lumpkin & Dess (1996) toegevoegde dimensies blijven in het onderzoek van Morris et al. buiten beschouwing en zijn dan ook in mijn onderzoek niet verder meegenomen. Het feit dat binnen de wetenschap nog steeds geen eenduidig paradigma voor EO is (Van den Bersselaar, 2003) met betrekking tot uni- of multidimensionaliteit (Miller, 1983, Miller, 2011, Covin, 1989, Covin & Slevin, 1991, versus Lumpkin & Dess, 1996), dan wel dat beide opvattingen naast elkaar kunnen bestaan (Miller, 2011: p.860) heeft mede tot deze keuze geleid. In paragraaf 2.2.3.3 wordt dieper op dit onderwerp ingegaan.

Een veelvuldig onderzochte relatie is die tussen EO en prestaties, zowel in de for-profit (Rauch et al., 2009) als in de non-profit sector (Bhuiyan, 2005, Caruana & Ewing, 2010, Pearce et al., 2010). Uit de onderzoeksresultaten mag als aannemelijk worden aangemerkt, dat ook in de non-profit een Entrepreneurial Orientation leidt tot betere prestaties. Als er nu sprake is van een verband tussen de mate van overheidssubsidies en EO, dan is indirect de mate van overheidssubsidies bepalend voor de prestaties. In het verlengde van bovenstaande relatie is het interessant om te kijken of er eveneens een relatie is tussen het totaal aan beschikbare gelden en EO. Immers, instellingen zullen trachten de vermindering van subsidie te compenseren door het verkrijgen van meer eigen inkomsten, waarbij niet vooraf vaststaat in hoeverre zij daar in zullen slagen; dit kan leiden tot verandering in hoogte van de totaal beschikbare gelden van een organisatie.

Gezien de non-profit context wordt onderscheid gemaakt tussen financiële en sociale prestaties; binnen dit onderzoek wordt bij het meten van de sociale prestaties de term Organizational Outcomes gebruikt. Het betreft een subjectieve meting van de prestaties (Coombes et al., 2011).

Tevens is er in diverse wetenschappelijke onderzoeken bekeken welke antecedenten, mediërende en modererende factoren een rol zouden kunnen spelen ten opzichte van Entrepreneurial Orientation. Lumpkin & Dess (1996) benoemen als modererende factoren een viertal omgevingsfactoren waaronder Dynamics en Munificence. Daarnaast omschrijven zij zeven verschillende organisatorische factoren zoals grootte, structuur en cultuur van de organisatie en karakteristieken van het topmanagement team die van invloed kunnen zijn op de relatie EO/ performance. Omgevingsfactoren worden ook onder de loep genomen door Caruana et al. (2010), waarbij weer de factor Munificence aan de orde komt; de hypothese uit hun onderzoek dat hoe groter de uitdagingen vanuit de omgeving hoe hoger het level van EO wordt bevestigd. Voss, Voss & Moorman (2005) beschrijven onder de noemer Environmental Heterogeneity de modererende rol van diverse stakeholders van een non-profit organisatie. Pearce et al. (2009) maken een koppeling tussen de externe omgeving, Resource Based Theory en EO, waarbij de uitkomst van hun onderzoek is, dat zowel in goede tijden (munificence) als in slechte tijden (schaarste) het hebben van een

EO een voordeel is. Morris et al. (2007) behandelen een veelheid van factoren en relaties, waaronder naast omgevingsturbulentie ook de leiderschapsstijl binnen een non-profit organisatie. Zo geeft een transformationele stijl van leidinggeven naast een grotere vrijheid van handelen van werknemers en een actievere board een hogere mate van EO. Ook wordt hier Market Orientation naast EO gezet als antecedent van performance (Morris et al., 2007). Coombes (2011) beschrijft de rol van de board in een non-profit organisatie als strategische resource: organisaties met een ondernemende board presteren beter (Coombes et al., 2011). Rossheim et al. (1995) vragen zich af, of recessie niet onvermijdelijk leidt tot verschuiving van 'creative programming' naar meer 'business-oriented programming' (Rossheim et al., 1995).

Een veelheid aan antecedenten en factoren valt verder te onderzoeken. In dit onderzoek heb ik mij beperkt tot het onderzoeken van een onderdeel van omgevingsfactoren, te weten schaarste van beschikbare middelen, waarbij (de afname van) overheidssubsidies voor kunst- en cultuurorganisaties in Nederland centraal staat. Hiervoor valt een tweetal redenen te benoemen. Ten eerste was de tijdspanne waarbinnen mijn onderzoek gerealiseerd diende te worden van dien aard dat een beperking noodzakelijk was. En ten tweede – en zeker de hoofdreden – was (en is!) de vraag of 'de staatssecretaris gelijk heeft of niet' werkelijk de hamvraag op dit moment voor kunst & cultuurinstellingen uit heel Nederland.

Al met al leidde het bovenstaande tot de volgende **probleemstelling** voor mijn onderzoek:

'Wat is het effect van het wegvallen of verminderen van overheidssubsidies op de Entrepreneurial Orientation van een kunst- en cultuurinstelling in Nederland en hoe werkt de EO door op de Organizational Outcomes van deze instelling?'



Onderliggende vragen hierbij waren:

- Wat wordt verstaan onder overheidssubsidies binnen de kunsten?
- Wat wordt verstaan onder Eigen Inkomsten?
- Wat wordt verstaan onder het totaal aan beschikbare gelden?
- Verhoogt het verminderen of wegvallen van overheidssubsidie de EO van een instelling?
- Heeft de mate van het totaal aan beschikbare gelden effect op de EO van een kunst- en cultuurinstelling?
- Wat is een EO in een kunst- en cultuurinstelling (dimensies en subdimensies)?
- Hoe kan EO binnen de kunst- en cultuurinstelling (non-profit) gemeten worden?
- Aan welke eisen moet de meetschaal voldoen?
- Wat wordt onder Organizational Outcomes van een kunst- en cultuurinstelling verstaan?
- Wat is het gevolg van een hoge mate van EO op de Organizational Outcomes?

In de volgende paragraaf wordt de aanpak van het onderzoek beschreven waarmee tot beantwoording van de probleemstelling en onderliggende vragen is gekomen.

1.4 Aanpak

Binnen het kader van dit onderzoek heb ik bekeken wat het effect is van het wegvallen of verminderen van overheidssubsidies op de Entrepreneurial Orientation (EO) van een specifieke groep binnen de non-profit sector, de kunst- en cultuurinstellingen. In het verlengde daarvan heb ik de vraag gesteld wat het

gevolg is van het totaal aan beschikbare gelden op de EO van een kunst- & cultuurinstelling.

Allereerst heb ik de lacune opgevuld met betrekking tot het meten van EO in een non-profit context door het samenstellen van een nieuwe, betrouwbare meetschaal voor kunst- en cultuurorganisaties. Vervolgens heb ik met behulp van deze meetschaal enerzijds een theorie gebouwd over de relatie tussen overheidssubsidie en EO en deze theorie getoetst binnen kunst- en cultuurinstellingen in Nederland; hierbij is de relatie van het totaal aan beschikbare gelden met EO meegenomen. Anderzijds is de relatie EO/Organizational Outcomes getoetst. Hierbij is gekeken naar de prestaties in het licht van de verschillende belangengroepen zoals verwoord in de door Morris et al. (2011) opgestelde theorie.

In praktische zin heb ik op basis van de uitkomsten van het onderzoek een scan gemaakt die als meetlat kan dienen voor kunst- en cultuurinstellingen waarmee zij de mate van EO voor hun organisatie in kaart kunnen brengen. Deze scan zal managers van kunst- en cultuurinstellingen helpen bij het benoemen van sterke en zwakke punten binnen hun organisatie aan de hand waarvan zij weten op welke aspecten sturing binnen de organisatie gewenst is om tot betere resultaten te komen. Door de verfijning die is aangebracht ten gevolge van de gedifferentieerde conceptualisering van Morris et al. kunnen managers heel gericht per subdimensie zien op welke punten zij verbetering voor hun organisatie kunnen boeken.

Als methodologische aanpak heb ik vanuit een positivistisch paradigma gekozen voor een deductief, kwantitatief onderzoek. De onderzoeksstrategie hierbij was de survey. Op basis van een literatuur review ben ik gekomen tot een aantal proposities. Het operationaliseren van de proposities in een conceptueel model leidde tot de hypotheses. Door middel van een digitale enquête onder kunst- en cultuurinstellingen in Nederland ben ik gekomen tot dataverzameling op basis waarvan een uitspraak gedaan kan worden over de hypotheses en een antwoord gegeven kan worden op de onderzoeksvraag. Een check van de bevindingen heeft plaatsgevonden door het afnemen van een aantal semigestructureerde interviews. Deze bevindingen vormen eveneens een bron van mogelijke richtingen voor vervolgonderzoek.

1.5 Opbouw scriptie

Deze eindscripctie bestaat uit een zestal hoofdstukken. De Inleiding vormt het eerste hoofdstuk. In hoofdstuk 2, Exploratie, wordt aandacht gegeven aan een praktische en theoretische verkenning van het onderwerp. De Methodologie van het onderzoek komt aan de orde in hoofdstuk 3. Vervolgens worden in hoofdstuk 4, Resultaten, de onderzoeksresultaten beschreven. Hierop volgt in het vijfde hoofdstuk de Discussie, Conclusie & Aanbevelingen. De scriptie wordt afgesloten met een Reflectie op het onderzoek.

Hoofdstuk 2: Exploratie

In dit hoofdstuk wordt zowel binnen de dagelijkse praktijk van de kunst- en cultuursector als vanuit de literatuur bekeken wat er al bekend is over de in dit onderzoek gehanteerde kernbegrippen en de relaties tussen deze kernbegrippen.

2.1 Praktische verkenning

‘Ineffectief’, zegt Van Klink over het Nederlandse subsidiestelsel voor de kunstensector. Deze uitspraak doet hij in september 2011 in het NRC op basis van een onderzoek naar subsidiëring van de kunstensector in verschillende Europese landen. Zelf ooit medearchitect van de Kunstenplansystematiek in Nederland, pleit hij nu voor afschaffing van het systeem. Het heeft naar zijn idee geleid tot een ‘verslaving aan subsidie’, in twintig jaar tijd is een verviervoudiging van het aantal subsidieverzoeken gekomen en een verdubbeling van het aantal gesubsidieerde instellingen. In zijn onderzoek werd gekeken naar de hoogte van subsidies en de hoogte van het bedrag dat aan eigen inkomsten door organisaties werd binnengehaald. Van Klink pleit voor het Angelsaksische model, waarbij subsidie gekoppeld wordt aan de eigen inkomsten: instellingen moeten minimaal 50% eigen inkomsten genereren. De door de staatssecretaris gestelde norm van 21,5% aan eigen inkomsten acht hij dermate laag, dat hier geen stimulerende werking van uitgaat om instellingen ondernemender te laten zijn. Bovendien worden in het huidige systeem goed presterende instellingen niet beloond. Factoren die volgens Van Klink van invloed kunnen zijn op subsidiegedrag zijn onder meer de grootte van de instelling, de samenstelling van het bestuur, de samenstelling en werkwijze van het management en het gemiddeld aantal dienstjaren van de manager (Van Klink, Van den Born, & Van Witteloostuijn, 2011).

Daarentegen weet ik vanuit mijn eigen ervaring als musicus dat meestal het verkregen subsidiebedrag te laag is om volledig uit te kunnen voeren wat er bedacht was, maar te hoog om er ‘nee’ tegen te zeggen. Dat leidde tot het inzetten van alle mogelijke creativiteit om toch de in de subsidieaanvraag gestelde ambitie te bereiken, hetzij door bootstrapping, hetzij door pogingen

andere gelden te genereren en had dus wel degelijk een stimulerende werking op ondernemerschap.

De term 'cultureel ondernemerschap' wordt al sinds de jaren negentig veelvuldig gebezigd. De diverse brancheverenigingen binnen de kunst- en cultuur trachten ieder op hun eigen wijze richting te geven om het ondernemerschap in te bedden in de werkwijze binnen de aangesloten instellingen. Zo voerde bijvoorbeeld de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecteuren (VSCD) in 2008 onderzoek uit naar wat er beter kan in de Podiumkunsten. Opmerkelijk resultaat is dat er juist knelpunten en mogelijkheden zijn op het gebied van verbetering van de structuur en de bedrijfsvoering en veel minder in relatie tot overheidsbeleid. De in het rapport genoemde aspecten zijn onder meer de kleinschaligheid, de geringe samenwerking, te lage salarissen om personeel te binden, te weinig aansluiting op de behoefte van het publiek, noodzaak om d.m.v. alternatieve activiteiten meer inkomsten te genereren. Hier liggen duidelijk aanknopingspunten met de theorie van Entrepreneurial Orientation. De barrières binnen de sector die in het rapport naar voren komen zoals 'angst voor verandering, angst voor verlies eigen karakter, het "not invented by me" syndroom, te veel betrokken partijen of angst voor financiële consequenties' verhinderen nu het beter presteren van de sector (Wils & Van Klaveren, 2008). Als we deze barrières naar de dimensies van Entrepreneurial Orientation vertalen zou het kunnen zijn, dat de sector uit angst voor verandering weinig innoveert, sterk hecht aan autonomie (angst voor verlies eigen karakter, "not invented by me" syndroom) en weinig risico durft te nemen (angst voor financiële consequenties).

De bezuinigingen hebben het ondernemerschapsvuurtje weer aangewakkerd, zoals blijkt uit publicaties als Pak aan! (Klamer et al., 2011) en Koers Kunst (Idema & Van den Berg, 2011). Vakbladen als MM Nieuws en Boekman hebben Special Issues over Cultureel Ondernemerschap uitgebracht (Hagoort, 2012, Russell & Idema, 2011). Eens te meer dienen de weggevallen gelden op een andere wijze te worden binnengehaald; in bovengenoemde publicaties en tijdschriften wordt gesuggereerd dat ondernemerschap hierbij als een sleutel tot succes gezien kan worden. In al deze publicaties worden best

practices genoemd, zoals bijvoorbeeld recent het uitgeven van jubileumaandelen door het Concertgebouw waarmee 8,7 miljoen euro is opgehaald aan particuliere gelden, waarmee dit instituut een subdimensie van EO – proactiveness in financiële zin – illustreert door alternatieve geldbronnen eerder aan te boren dan collega-instellingen (Morris et al., 2011: p.959). De publicaties zijn met name afspiegelingen van brainstormsessies; zij reiken geen kant-en-klare oplossingen aan. Het boekje ‘Pak aan!’ van de hand van de economen Klamer en Langeveld levert een keur aan ideeën, maar de stap hoe van idee tot uitvoering te komen wordt niet gezet. Idema, initiator van de landelijk uitgezette brainstorm Koers Kunst! formuleert deze lijn als ‘Koers Kunst heeft een eindpunt bereikt, voor de cultuurinstellingen ligt er een urgente bestemming in het verschiet’ (Idema & van den Berg, 2011: p.3).

De vraag die uit de praktische verkenning naar voren komt is tweeledig. Enerzijds is er de kwestie van de overheidssubsidies. Is er een relatie met de ondernemingsgerichtheid van kunst- en cultuurinstellingen? En zo ja, hoe ziet deze relatie eruit? Is het bijvoorbeeld een negatief lineair verband, waarbij meer subsidie leidt tot minder ondernemerschap? Anderzijds gaat het om het definiëren van Entrepreneurial Orientation voor deze organisaties, zodat deze kunnen inschatten aan welke aspecten binnen de organisatie wellicht meer aandacht geschonken kan worden om beter te kunnen presteren, waarbij zowel financiële als niet-financiële prestaties van belang zijn. Er is immers geld nodig om de missie te kunnen realiseren! Hierbij kan een meetinstrument voor Entrepreneurial Orientation voor kunst- en cultuurorganisaties behulpzaam zijn, zoals bijvoorbeeld ontwikkeld op het gebied van Knowledge Management (Van den Hooff et al., 2003); dit aspect wordt in het onderhavige onderzoek dan ook verder uitgewerkt.

2.2 Theoretische verkenning

In de inleidende paragraaf (2.2.1) worden de in dit onderzoek gehanteerde kernbegrippen, te weten Non-profit Organisatie, Overheidssubsidie/Eigen Inkomsten (beschikbare gelden), Entrepreneurial Orientation en Organizational Outcomes, gedefinieerd op basis van de literatuur en diverse beleidsstukken. Door middel van definities van de verschillende

begrippen wordt in paragraaf 2.2.2 het onderzoek afgebakend. Vervolgens wordt een literatuuroverzicht van de begrippen gegeven (2.2.3), waarna wordt ingegaan op wat er reeds bekend is over de relaties tussen deze begrippen (2.2.4). In respectievelijk paragraaf 2.3, 2.4 en 2.5 worden op basis van het literatuuroverzicht de onderzoeksvraag & de daaruit voortvloeiende hypothesen, het conceptueel model en de onderzoeksdoelstelling geformuleerd.

2.2.1 Inleiding

Vier begrippen liggen aan de basis voor dit onderzoek – non-profit organisaties, Overheidssubsidie/Eigen Inkomsten (beschikbare gelden), Entrepreneurial Orientation en Organizational Outcomes. Hieronder volgt een korte toelichting op deze begrippen.

Non-profit organisaties Het onderzoek richt zich op kunst- en cultuurinstellingen in Nederland. Dit soort instellingen valt in de categorie Non-profit Organisaties (NPO's). Opmerkelijk is dat deze verzamelnaam voor organisaties een negatieve term is. Het gaat er echter niet zozeer om dat deze organisaties 'noch bedrijven, noch overheidsinstellingen' zijn, maar dat er kennelijk een gemeenschappelijke factor voor NPO's benoemd kan worden; hun product is 'neither a pair of shoes, nor an effective regulation', maar 'a changed human being'; hieruit volgt als definitie van een NPO:

'a non-profit organization is a human-change agent' (Drucker, 2004).

Kenmerken van een NPO zijn onder meer het nastreven van een missie, een andere bepaling van wat 'resultaten' zijn, een alternatieve strategie om diensten te vermarkten en geld te verkrijgen om doelen te bereiken (Drucker, 2004: p.xv).

Overheidssubsidies NPO's werken dus vanuit een missie, doel is 'to fulfill its mission and become sustainable' (Coombes et al., 2011). Vaak kan dit niet vanuit inkomsten uit de markt, vandaar dat NPO's voor het financieren van hun activiteiten veelvuldig gebruik maken van overheidssubsidie. Foster & Bradach zeggen hierover dat een organisatie non-profit is omdat 'de markt onvoldoende

zorg draagt voor de behoeften (in de maatschappij) die door de NPO worden aangepakt' (Foster & Bradach, 2005: p.8). De juridische definitie van het begrip subsidie zoals die in de Algemene Wet Bestuursrecht staat, is:

'de aanspraak op financiële middelen, door een bestuursorgaan verstrekt met het oog op bepaalde activiteiten van de aanvrager, anders dan de betaling voor, aan het bestuursorgaan geleverde goederen of diensten'
(Algemene Wet Bestuursrecht d.d. 4 juni 1992)

In Nederland is door de eeuwen heen altijd de particulier de drager geweest van cultureel initiatief. Zo is bijvoorbeeld de bouw van het Concertgebouw in Amsterdam met particuliere gelden gefinancierd. Vanaf Wereldoorlog II is echter vanuit de gedachte 'hulp bieden ter verheffing van de kunst en tot steun van de kunstenaars' (Pots, 2010: p.256) steeds meer overheidssteun ingezet om kunst & cultuur te laten bloeien: er is vanaf dat moment sprake van 'een actievere cultuurpolitiek met daarbij behorende ruimere budgetten', een toename van gesubsidieerde groepen/instellingen, dan wel van aanvragen voor subsidie (van ruim 300 in 1992 naar 843 in 2000) (Pots, 2010: p.310-341). Dit leidde tot een hoge mate van afhankelijkheid van subsidies, of zoals Pots schrijft 'Het cultuurbeleid en het culturele leven zijn in de loop van de tijd onlosmakelijk met elkaar vervlochten geraakt. Als het cultuurbeleid zou worden beëindigd, zou verreweg het grootste deel van de culturele voorzieningen onmiddellijk moeten sluiten en zou het culturele aanbod van de ene dag op de andere verschrompelen (Pots, 2010: p.434). Met andere woorden: door in eerste instantie steeds meer overheidsgelden in te zetten voor oprichting en groei van NPO's, is het effect bij het terugdraaien hiervan extra heftig (Kerlin & Pollak, 2010). Recent heeft de overheid bij monde van staatssecretaris Zijlstra laten weten dat de overheid 'te veel optreedt als financier en dat bij de verlening van subsidies nu te weinig aandacht is voor publiek en ondernemerschap. Het kabinet wil dat culturele instellingen en kunstenaars ondernemender worden en een groter deel van hun inkomsten zelf verwerven. Culturele instellingen moeten minder afhankelijk worden van de overheid en daardoor flexibeler en krachtiger worden. Daarom bezuinigt het

kabinet op cultuur' (Zijlstra, 2011: p.2). Maar de NPO heeft nog steeds dezelfde missie en wil deze blijven vervullen, daar is het een NPO voor tenslotte!

Eigen Inkomsten Binnen dit onderzoek worden onder Eigen Inkomsten alle gelden verstaan die een instelling binnenhaalt uit kaartverkoop, lidmaatschappen, cursusgelden etc.. Alle gelden verkregen uit fondsen etc. vallen onder (overheids)subsidies; sponsorgelden vallen onder overige inkomsten. Overheidssubsidies, eigen inkomsten en overige inkomsten vormen tezamen de beschikbare gelden van een kunst- en cultuurorganisatie.

Entrepreneurial Orientation Entrepreneurial Orientation (EO) is een begrip uit de ondernemerschapsliteratuur. Op basis van drie dimensies, innovativeness, proactiveness en risk-taking, wordt de ondernemingsgerichtheid van organisaties belicht. Om hoog te scoren op EO dienen alle drie de dimensies in een organisatie aanwezig te zijn (Miller, 1983).

Volgens Helm & Andersson is Entrepreneurial Orientation 'katalyserend gedrag dat door middel van de drie dimensies waarde en verandering teweegbrengt in een bepaalde omgeving' (Helm & Andersson, 2010: p.263). Als we het standpunt van de staatssecretaris inzake subsidies voor de kunsten en ondernemerschap afzetten tegen wat er uit de literatuur over Entrepreneurial Orientation bekend is, namelijk dat een hoge mate van EO de Organizational Outcomes van organisaties bevordert (Lumpkin & Dess, 1996, Morris et al., 2007, Rauch et al., 2009, Coombes et al., 2011), is het aannemelijk dat een EO van kunst- en cultuurinstellingen in Nederland de sleutel tot een oplossing kan zijn voor dit soort instellingen in tijden van bezuiniging. Waarom hier niet eerder aandacht aan geschonken is wordt in paragraaf 2.2.4 over de relaties tussen de kernbegrippen verder besproken. Hoe dan ook is het een reden om in het kader van dit onderzoek deze relatie nader te ontleden en te beschrijven.

Organizational Outcomes In dit onderzoek draait het om instellingen in de non-profit. In tegenstelling tot hun tegenhangers in de for-profit gaat het bij dit soort instellingen niet om het creëren van waarde in financiële zin ('to enhance owners' wealth' (Morris et al., 2011: p. 949)) maar om de waarde die vanuit de

missie wordt toegevoegd aan de maatschappij ('to serve the needs of society that are unmet by governments and private companies' (Morris et al., 2011: p.950)). Daarom wordt naast objectieve prestatiegegevens zoals de eigen inkomsten van een kunst- en cultuurorganisatie vooral ook gekeken naar de subjectieve, missie-gerelateerde uitkomsten; het begrip Organizational Outcomes wordt door Drucker in 2004 gedefinieerd en komt in latere onderzoeken zoals van Morris (2011) terug bij het meten van prestaties in de non-profit.

Uitgaande van een non-profit omgeving is het startpunt voor het onderzoek de mogelijke relatie van het effect van vermindering van subsidiegelden op de Entrepreneurial Orientation. Tevens dringt zich de vraag op wat het gevolg is van vermindering van subsidiegelden op het totaal aan beschikbare gelden voor een kunst- en cultuurinstelling. De tweede relatie die onderzocht wordt binnen dit onderzoek is die tussen EO en prestaties. EO is dus in eerste instantie een gevolg, maar draait in het tweede gedeelte van het onderzoek om naar oorzaak van missie-gerelateerde prestaties.

2.2.2 Definities van de kernbegrippen

Als samenvatting van de vorige paragraaf waarin de vier kernbegrippen kort werden toegelicht volgen hier om het onderzoeksgebied af te bakenen nogmaals de definities zoals binnen dit onderzoek gehanteerd.

1 - Non-profit organisatie

'a non-profit organization is a human-change agent' (Drucker, 2004)

2a - Overheidssubsidie

'de aanspraak op financiële middelen, door een bestuursorgaan verstrekt met het oog op bepaalde activiteiten van de aanvrager, anders dan de betaling voor, aan het bestuursorgaan geleverde goederen of diensten' (Algemene Wet Bestuursrecht d.d. 4 juni 1992)

2b - Eigen Inkomsten	alle inkomsten verkregen uit geleverde prestaties zoals kaartverkoop, lidmaatschappen, cursusgelden etc.
2c - Overige Inkomsten	alle inkomsten die niet onder 2a of 2b vallen, zoals bijvoorbeeld sponsorgelden
2d - Totaal beschikbare gelden	Het totaal van 2a, 2b en 2c
3 - Entrepreneurial Orientation	'The catalytic behavior of nonprofit organizations that engenders value and change in the sector, community, or industry through the combination of innovation, risk taking, and proactiveness' (Helm & Andersson, 2010: p.263)
4 - Organizational Outcomes	de mate waarin een NPO erin slaagt om 'people and society change' te bewerkstelligen (Drucker, 2004)

Tabel 2

2.2.3 Literatuuroverzicht

In deze paragraaf wordt vanuit de literatuur dieper ingegaan op de uitgangsbegrippen van het onderzoek om van daaruit te beschrijven welke wetenschappelijke kennis er al voorhanden is over de relaties tussen de begrippen.

2.2.3.1 Non-profit organisaties

Baumol & Blinder (2008) definiëren een economie als 'the structure of public institutions, private firms, non-profit organizations, and entrepreneurial activities that facilitates the dispersion of scarce resources in providing for the needs of society' (Morris et al., 2011: p.950). Non-profit organisaties worden dus naast publieke en private ondernemingen gepositioneerd om die behoeften van de maatschappij te vervullen waaraan door de publieke en private ondernemingen wordt voorbijgegaan. Volgens Boris & Steuerle (2006) hebben alle non-profit organisaties twee zaken gemeen: ze hebben de intentie een maatschappelijk doel te vervullen ('missie') en verdelen hun inkomsten niet als

winst (Morris et al., 2011: p.950). Drucker (2004) beschrijft in zijn boek *Managing the Non-profit Organization* dat 'the product of a non-profit organization is a changed human being', waarmee hij non-profit instituties vervolgens bestempeld als 'human-change agents' (Drucker, 2004). Er bestaat een grote verscheidenheid aan non-profit instellingen; dit onderzoek spitst zich toe op kunst- en cultuurinstellingen in Nederland.

2.2.3.2 Overheidssubsidies

Als we de handelwijze van de regering in ogenschouw nemen zien we de aanname dat er een relatie bestaat tussen subsidie en ondernemingsgerichtheid, en wel zo, dat minder subsidie leidt tot een hogere mate van ondernemingsgerichtheid, ofwel een probabilistische relatie met een negatief lineair verband. Er zijn veel redenen te noemen waarom een overheid in het algemeen subsidie verstrekt, en ook waarom aan kunst- en cultuur in het bijzonder.

De reden van de overheid om subsidies te verstrekken is het stimuleren van een bepaald gedrag (Van der Veen, 2012: p.1). Oud-minister Plasterk van OCW geeft in de notitie 'Kunst van leven' vier argumenten waarom de overheid überhaupt subsidie zou verstrekken aan kunst en cultuur. Ten eerste noemt hij het feit dat cultuur een collectief goed is (bijvoorbeeld een beeld in een park) waarvan iedereen kan genieten, maar waarvoor niet per keer 'tol' gevraagd kan worden, reden voor de overheid om bij te springen. Als tweede is er het argument van externe effecten, zoals stimulering van de horeca rond theaters, hogere aantrekkelijkheid voor het toerisme en een prettiger leefomgeving (Marlet, 2010). Het derde punt dat Plasterk noemt is dat kunst een 'merit good' is, men dicht toegang tot kunst een gunstig effect op mensen toe, het leidt tot verheffing van het volk. En tot slot geeft hij het argument van het conserveren van kunst zodat ook latere generaties er kennis van kunnen nemen (Plasterk, 2007: p.3). Overheidssubsidie 'can get the ball running' en wordt dus wel beschouwd als 'seed money' (Brooks, 2000: p.452).

Er is dus sprake van een bepaald spanningsveld met betrekking tot het nut van subsidies aan kunst- en cultuurorganisaties. Enerzijds is er de groep, die de mening is toegedaan dat subsidie leidt tot een bepaalde mate van 'verslaving',

en daardoor haaks staat op ondernemerschap en beter afgeschaft kan worden. Anderzijds zijn er de aanhangers van de 'beschaving', kunst is een 'merit good' en heeft bovendien nog positieve (economische) bijwerkingen, dus is overheidssubsidie gewenst om de kunst in stand te houden (Van Klink et al., 2011). Hierin ligt de reden voor het huidige onderzoek besloten; is er empirisch bewijs te vinden waaruit opgemaakt kan worden welke stroming gelijk heeft?

Overheidssubsidie is in wetenschappelijk onderzoek met diverse begrippen in relatie gebracht, zoals met filantropie, inkomsten voortkomend uit commerciële activiteiten binnen de non-profit of private financiering (Brooks, 2000, Kerlin & Pollak, 2010, Borgonovi, 2006, Trupiano, 2005, Slichter, 2008). Directe literatuur over de relatie subsidie/ EO bestaat er echter niet.

Een veelvuldig belichte relatie is die tussen subsidie en geefgedrag, waarbij een zijdelings verband met ondernemingsgerichtheid wordt gesuggereerd. Deze twee punten vormen dan ook het uitgangspunt om te onderzoeken of, en zo ja welke, parallellen er zijn te trekken tussen de theorie over subsidie en geefgedrag en de relatie tussen subsidie en Entrepreneurial Orientation. Door daling van subsidies en toenemende concurrentie tussen organisaties voor financiële middelen is een actieve zoektocht naar aanvullende, innovatieve financieringsmiddelen noodzakelijk (Trupiano, 2005: p.343).

Vanuit de literatuur over Crowding in/out zijn zowel geluiden waarneembaar dat subsidie Crowding in teweeg brengt als dat het Crowding out veroorzaakt (Brooks, 2000: p.452). Dit was voor Brooks aanleiding te onderzoeken of er wel sprake is van een lineair verband, of dat wellicht de twee richtingen elkaar niet uitsluiten. Dit leidde tot het inzicht, dat tussen subsidie en private giften een non-lineaire relatie bestaat: in eerste instantie stimuleert subsidie het geefgedrag, maar bij toename van de subsidie bereikt de organisatie hierin een keerpunt en neemt de bereidheid tot geven af (mede doordat instellingen volgens hen op 'quasi-publieke' instellingen gaan lijken en daaraan willen inwoners weer niet vrijwillig doneren)(Brooks, 2000: pp.452-454). Onderzoek bij Amerikaanse non-profit theaters leverde een zelfde resultaat op. Daar waar een geringe subsidie zowel de gever stimuleert te geven – immers de gever vat de subsidie op als signaal van kwaliteit – als de organisatie om actief op zoek te gaan naar aanvullende middelen om de ambitie van de organisatie

waar te maken door het uitbreiden van activiteiten en het opzetten van nieuwe en betere projecten. Ook staan de schenkers positief tegenover spreiding van fondsen. Zij beoordelen dit als het vermogen van het management om tot betere lange termijn perspectieven voor de organisatie te komen (Borgonovi, 2006: p.432). Daarentegen citeert Borgonovi in zijn artikel Andreoni & Payne (2001), dat organisaties minder actief worden in het zoeken naar private gelden als er door een verhoging van de subsidie-inkomsten minder noodzaak hiertoe is (Borgonovi, 2006: p.433).

Foster & Bradach onderzochten de rol van het opzetten van earned income ventures door NPO's om hierdoor minder afhankelijk te zijn van fundraising. Zij komen tot de conclusie dat earned income in de non-profit sector zwaar overschat wordt. Naast dat het maar in een beperkt aantal situaties een gering bedrag aan inkomsten oplevert, bestaat het gevaar dat managers in de non-profit teveel worden afgeleid van hun werkelijke missie of sterker nog, dat de missie ondermijnd wordt door de nieuwe venture². Er is dus sprake van conflicterende financiële en non-financiële belangen. Daarnaast brengen zij als argument in, dat binnen NPO's vaak een 'lack of business perspective' heerst, waardoor vergeten wordt bepaalde kostenposten mee te nemen en men zich rijk rekent (Foster & Bradach, 2005: p.2; p.5); vooraf geschatte 'winsten' blijken dan uiteindelijk verliesposten te zijn en er is dus geen sprake meer van 'nut' van de nieuwe venture.

Een ander gezichtspunt om naar de relatie overheidssubsidies/EO te kijken is vanuit de combinatie van Growth Theory (Penrose, 1959) en Entrepreneurial Management Theory (Stevenson, 1990). Vanuit de theorie van Penrose wordt verondersteld, dat een overschot aan middelen (resource slack) de mogelijkheid geeft aan een organisatie om tot groei te komen. Resource slack ontstaat als een organisatie meer middelen tot haar beschikking heeft dan gevraagd worden vanuit de huidige bedrijfsvoering; de speling die er op bijvoorbeeld financieel gebied binnen een organisatie bestaat zou het management kunnen benutten als bron voor groei (Bradley et al., 2011). Dit

² Hier is een duidelijke link naar het door Morris et al. (2011) ontwikkelde conceptueel model voor de non-profit sector waarin het aspect van de conflicterende belangen van de stakeholders wordt uitgediept

veronderstelt, dat de houding van het management per definitie positief is ten aanzien van Entrepreneurial Management en dat de houding t.o.v. Entrepreneurial Management als een constante wordt beschouwd. Daarbij komt dat EO een 'consuming strategy' is, dus hoe meer slack, hoe meer (financiële) ruimte voor nieuwe initiatieven, hoe gemakkelijker een organisatie risico kan nemen (Wiklund & Shepherd, 2011). Stevenson daarentegen betoogt, dat resource slack managers eerder verleid tot behoudendheid dan tot entrepreneurship. Managers worden daarbij zelfgenoegzaam, zijn voornamelijk intern gericht en mijden risico om hun huidige positie te behouden terwijl schaarste aan middelen juist stimuleert de blik naar buiten te richten, zich ondernemend op te stellen met de middelen die de organisatie wel beschikbaar heeft (Bradley et al., 2011: p.538). In de mix van beschikbare middelen van een kunst- en cultuurinstelling zou dan het element slack ook bekeken moeten worden in relatie tot EO; met de kanttekening of er überhaupt sprake kan zijn van slack, en zo ja in welke mate, gezien de restricties die NPO's opgelegd krijgen door de subsidiegever over het terugbetalen van gelden die zijn overgehouden, dan wel het maximum aan egalisatiereserve dat NPO's mogen opbouwen.

2.2.3.3 Entrepreneurial Orientation

Binnen de huidige wetenschappelijke literatuur over ondernemerschap neemt het onderzoek naar Entrepreneurial Orientation (EO) een prominente plaats in. Gebaseerd op onderzoeken op het gebied van Strategisch Management van onder meer Mintzberg (1973) heeft in 1983 Miller een drietal dimensies onderscheiden als kenmerken van de ondernemende organisatie, te weten innovativeness, proactiveness en risk-taking. Deze dimensies hebben pas later het predicaat Entrepreneurial Orientation gekregen.

Innovativeness uit zich in het durven experimenteren, in het genereren van nieuwe ideeën en het op touw zetten van activiteiten die leiden tot nieuwe producten en diensten. Hiermee is openheid van cultuur van een organisatie om nieuwe ideeën te omhelzen onlosmakelijk verbonden.

Proactiveness uit zich in het anticiperen van een organisatie op toekomstige wensen en behoeftes van mensen en veranderingen in te zetten voordat de concurrentie er ook maar aan gedacht heeft.

Risk-taking hangt samen met de bereidheid ook in projecten waarvan de uitkomst onzeker is te investeren waardoor de kans op verlies aanwezig is.

Volgens Miller zijn de drie dimensies tezamen verantwoordelijk voor de Entrepreneurial Orientation van een organisatie. Dit noemen we unidimensionaliteit. Het wil zeggen, dat het voor een organisatie niet voldoende is slechts één aspect in hoge mate in huis te hebben, maar dat alle dimensies vertegenwoordigd moeten zijn. Als een bedrijf een hoge mate van EO heeft, dan zijn diens gevolg de drie dimensies ieder in hogere mate aanwezig (Miller, 1983).

Voortbordurend op deze theorie zijn het in 1996 Lumpkin & Dess geweest die EO uitbreidden met twee dimensies, te weten autonomy en competitive aggressiveness. Daarnaast kwamen zij met een nieuw standpunt met betrekking tot oorzaak en gevolg van de dimensies en EO (Lumpkin & Dess, 1996). Zij maken daarbij onderscheid tussen entrepreneurship en EO. Entrepreneurship definiëren zij in hun artikel als 'new entry' zoals een nieuw bedrijf, product, technologie of markt; de new entry verklaart dan het 'wat', en EO beschrijven ze als het proces (het 'hoe') om als ondernemer tot de daadwerkelijke actie van een nieuwe 'entry' te komen (Lumpkin & Dess, 1996). In tegenstelling tot de theorie van Miller zien Lumpkin & Dess de dimensies als startpunt voor EO en achten zij het niet nodig dat alle vijf de dimensies in een organisatie aanwezig zijn om toch binnen een organisatie van een EO te kunnen spreken. Ofwel: als in een organisatie één of meer van de vijf dimensies in welke combinatie dan ook in een bepaalde mate aanwezig is, leidt dat tot een EO van

dat bedrijf (Covin & Wales, 2011). Dit noemen we multidimensionaliteit. Toename van de mate waarin (combinaties van) dimensies aanwezig zijn leidt dan tot toename van EO. En toename van EO leidt tot een betere performance. Over deze verdeeldheid in opvattingen over de dimensionaliteit van EO is tot op heden binnen de wetenschap nog geen consensus bereikt (Miller, 2011). Later in het onderzoek wordt hierop teruggekomen.

WAT IS EO?

- **Mintzberg (1973): “in the entrepreneurial mode, strategy-making is dominated by the active search for new opportunities” as well as “dramatic leaps forward in the face of uncertainty”**
- **Miller (1983): “An entrepreneurial firm is one that engages in product-market innovation, undertakes somewhat risky ventures, and is first to come up with ‘proactive’ innovations, beating competitors to the punch”**
- **Lumpkin & Dess (1996): “EO refers to the processes, practices and decision-making activities that lead to new entry” as characterized by one, or more of the following dimensions: “a propensity to act autonomously, a willingness to innovate and take risks, and a tendency to be aggressive toward competitors and proactive relative to marketplace opportunities”**

Bron: Covin & Wales (2011)

Tabel 3

Wetenschappelijk onderzoek naar Entrepreneurial Orientation richtte zich in eerste instantie op de for-profit sector. Hierbij is veelvuldig gekeken naar de relatie tussen EO en performance van een organisatie. De laatste tien jaar hebben onderzoekers zich steeds meer gericht op een non-profit context. De resultaten van diverse onderzoeken maken aannemelijk, dat EO ook voor de non-profit een belangrijke rol kan spelen, al wordt daarbij de kanttekening geplaatst dat de non-profit context door het grote aantal belangengroepen beduidend complexer is dan de for-profit context (Morris & Joyce, 1998, Coombes et al., 2011, Morris et al., 2011) en soms zelfs kenmerken heeft die conflicteren met ondernemend gedrag (Morris & Joyce, 1998). Zo betogen Morris et al. (2011) in hun artikel enerzijds het nut van een Entrepreneurial

Orientation (EO) in de non-profit sector. Anderzijds signaleren zij, dat op het gebied van motivaties, processen en outcomes de non-profit sector duidelijk afwijkt van de for-profit sector, zoals bijvoorbeeld het feit dat in de non-profit de belangrijkste drijfveer uit de profit (het maken van winst) afwezig is. Op basis van onderzoek van diverse andere auteurs op het gebied van EO in de non-profit (zie tabel 4) trachtten zij de strekking van EO in de non-profit te verwoorden, waarbij enerzijds tot een meer gedetailleerde onderverdeling van de dimensies werd gekomen en anderzijds werd bestudeerd met welke meetschalen deze auteurs EO in een non-profit omgeving hadden gemeten. De onderstaande tabel geeft per artikel een overzicht van de context, de gemeten dimensies, de bevindingen en de gebruikte meetschaal.

Tabel 4

Empirical Articles Examining Entrepreneurial Orientation in the Nonprofit Context

Authors	Context	EO dimensions	Summary of findings	EO scale adapted
Bhulan et al. (2005)	Nonprofit hospitals	Innovativeness, risk taking, proactiveness	Market orientation and EO positively related to performance, and the effect was greatest at a moderate level of EO. Long-term competitive threat and demand uncertainty were negatively related to performance.	An 11-item scale was drawn from Morris and Paul (1987). Additional detail was not provided regarding what item(s) was deleted.
Caruana, Ewing, and Ramaseshan (2002)	Australian public sector entities	Innovativeness, risk taking, proactiveness	Environmental variables (heterogeneity, munificence, and technological turbulence) had positive effects on entrepreneurship. Higher levels of centralization among public sector organizations indicated lower levels of entrepreneurship. Positive relationship between EO and performance.	An 8-item version of Morris and Paul's (1987) scale was used. Items such as "Changes in methods of production and delivery" and "Steady growth and stability" were omitted. Other items had minor rewording.
Coombes et al. (2009)	Nonprofit arts organizations	Innovativeness, risk taking, proactiveness	Board strategic orientation, activism and cohesiveness lead to higher EO, which is associated with social but not financial performance.	Relies on minor adaptations of the Miller and Priesen (1982) scale. Sample items include characterizing the organization in terms of "A high rate of new program and service development compared to other arts and culture organizations," and characterizing decision making in terms of "Compromises among conflicting demands of the different publics we serve (funding sources, clients, employees, government,

				board members, volunteers, etc.)”
Davis et al. (2011)	For-profit and nonprofit nursing homes in Florida	Innovativeness, risk taking, proactiveness	Although NP administrators scored higher on the EO scale (M = 41 compared with M = 38), no significant difference in level of EO between nonprofits and for-profits. NPOs are more likely to engage in environmental scanning.	Covin and Slevin's (1989) scale was used. Adaptation was not discussed.
Helm and Andersson (2010)	Nonprofits in the Kansas City metropolitan area	Innovativeness, risk taking, proactiveness	Entrepreneurial and nonentrepreneurial nonprofits were found to support different levels of innovativeness, risk taking, and proactiveness. EO was not significantly related to nonrevenue measures of performance.	Some adaptation of the EO scale. For example, adapted items include (1) been reticent to exploit changes in the field vs. exploited changes in the field; and (2) made decisions that maintain staff stability vs. made decisions that created changes in staff stability.
Morris et al. (2007)	Social service nonprofits in upstate New York	Innovativeness, risk taking, proactiveness	Transformational leadership, discretionary control, actively involved boards, and stronger market orientation toward clients were related to higher levels of entrepreneurship. Although market orientation toward donors and clients were correlated with each other, EO was not associated with market orientation toward donors. External environment did not moderate the EO/performance relationship. EO did not directly affect financial performance.	A 15-item scale was drawn from Morris and Joyce (1998), with sample items such as “Our organization is characterized by a high rate of new program and service development compared to other organizations in our field or area” and “At our organization, decision-making is characterized by major social change as a dominant goal.”
Morris and Joyce (1998)	Nonprofit bloodbanks	Innovativeness, risk taking, proactiveness	Demonstrated the distribution of EO scores for a sample of bloodbanks	A 14-item scale was developed, with sample items such as “Our organization is characterized by a high rate of new program and service development compared to

				other organizations in our field or area” and “At our organization, decision-making is characterized by major social change as a dominant goal.”
Pearce et al. (2010)	Nonprofit religious congregations	Innovativeness, risk taking, proactiveness, competitive aggressiveness, autonomy	EO has positive effect on performance. Innovativeness, autonomy, and environmental munificence have a positive effect on performance. Proactiveness, competitive aggressiveness, and risk seeking were nonsignificant.	Some items were adapted from Covin and Slevin (1989) (e.g., in general, the leadership in our church favors a strong emphasis on tried and true ministries and worship services vs. developing new ministries and worship services) while other items are wholly new (e.g. very many/few changes suggested by church members are implemented).
Rosshiem et al. (1995)	Nonprofit arts organizations in Virginia's urban areas	Adapted scale to create four role types: entrepreneur, administrator, artist, caretaker	Caretakers were the largest role group, followed by administrators, artists, and entrepreneurs, with artists leading entrepreneurs in creativity and administrators leading entrepreneurs in access to resources. Administrators scored highest in internal management tasks followed by entrepreneurs. Entrepreneurs scored highest in external management tasks followed by administrators. Administrator scored highest on agency viability.	Items were “influenced” by Covin and Slevin (1989), but specific adaptations were not noted.
Voss, Voss, and Moorman (2005)	Nonprofit professional theatre industry	Innovativeness, risk taking, proactiveness, autonomy, competitive scanning	Innovativeness positively related to all forms of revenue. Contributed revenue was positively related to proactiveness. Royalty and contributed revenue were positively related to risk taking. Ticket revenue	A 14-item scale was developed, with sample items including “A key component of our artistic mission is to develop innovative new works,” “We pay close attention to our competitors’ fundraising activities,”

Bron: Morris et al. (2011)

Tabel 4

Deze vergelijking van artikelen leidde tot een nieuwe conceptuele benadering van EO, waarbij weliswaar de dimensies zoals door Miller (1983)

verwoord³ relevant blijven maar de manier waarop deze zich manifesteren steeds onderverdeeld wordt in drie subdimensies waarmee meer recht aan de complexiteit van de non-profit omgeving wordt gedaan. Daarnaast constateerden Morris et al. (2011) dat voor deze verfijnde conceptualisering nog geen geschikte meetschaal bestaat. Zij adviseren dan ook, dit een eerste stap in vervolgonderzoek te laten zijn. Deze stap zal in het kader van dit onderzoek gezet worden om deze lacune op te vullen.

Morris beschrijft in zijn artikel per dimensie een drietal subdimensies (Morris et al., 2011: pp.956-961) waardoor het totale concept meer de essentie van entrepreneurship en EO in de non-profit context weergeeft (zie figuur 1). In dit onderzoek is het model van Morris als uitgangspunt genomen en vervolgens 'vertaald' naar kunst- en cultuurorganisaties in Nederland. Geënt op dit Nederlandse cultuurmodel is een nieuwe meetschaal ontwikkeld. De daarbij gehanteerde werkwijze gebaseerd op DeVellis is beschreven in een audit trail (zie bijlage 1)(DeVellis, 2012). Hier volgt een illustratie van de subdimensies van Morris et al.:

Innovativeness Er kan sprake zijn van innovatie in aansluiting op de missie van een NPO (I1), maar ook van innovatie op het gebied van financiering (I2) vanwege het simpele feit, dat een organisatie middelen nodig heeft om de missie waar te maken. Een derde richting is, dat de innovatie zowel missie als middelen betreft (I3).

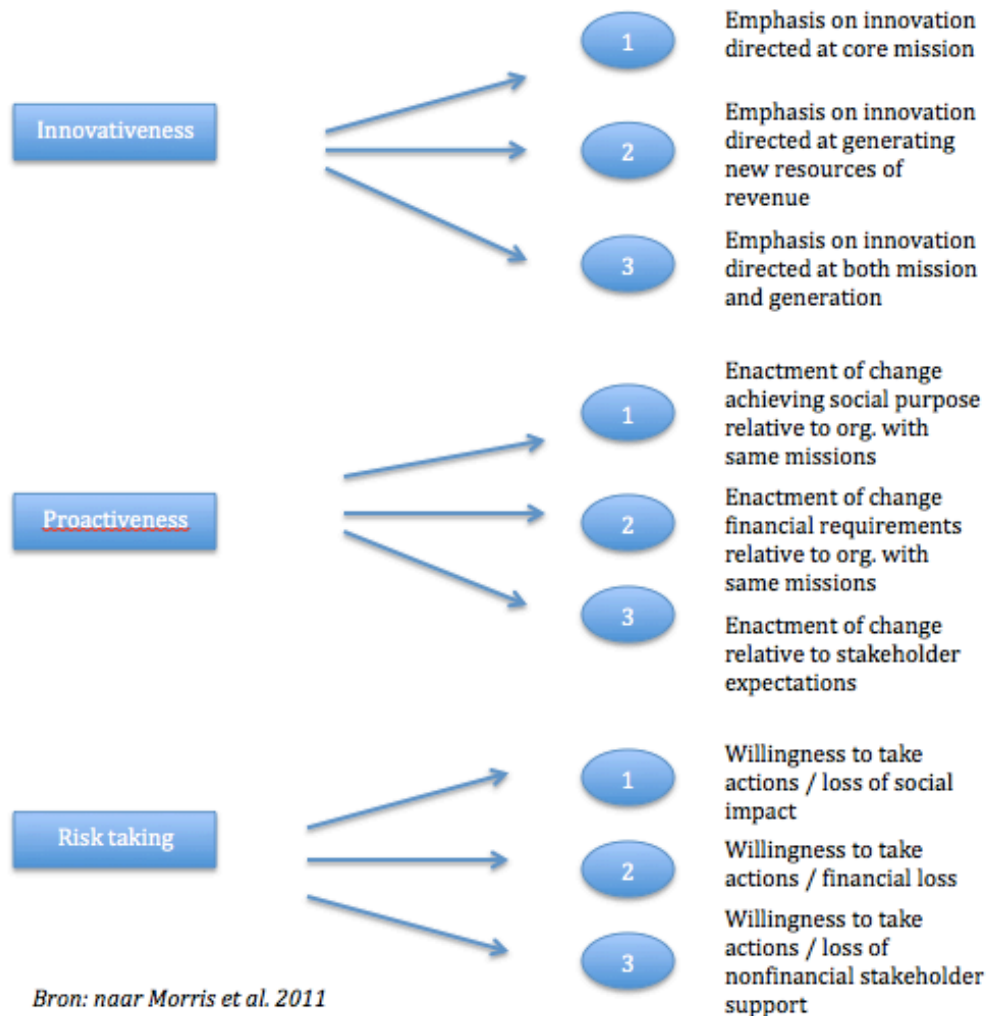
Proactiveness Hierbij kunnen eveneens drie richtingen van verandering worden onderscheiden: in hoeverre een organisatie tot uniek aanbod kan komen vergeleken bij organisaties met een zelfde missie (P1), of er alternatieve financiering gevonden kan worden in vergelijking met organisaties met een zelfde missie (P2) en hoe veranderingen zich verhouden tot de belangen en verwachtingen van verschillende groepen stakeholders (P3).

Risk-taking Hierbij gaat het om de bereidheid risico's te nemen die kunnen leiden tot onvermogen om de missie te realiseren, dus tot verlies van het oorspronkelijke doel (RT1), of – vergelijkbaar met de for-profit – tot financieel

³ Innovativeness, proactiveness & risk-taking

verlies (RT2) dan wel tot verlies van vertrouwen of reputatie in de ogen van de stakeholders (RT3).

Entrepreneurial Orientation in non-profit organizations (volgens Morris et al.)



Bron: naar Morris et al. 2011
 Figuur 1

Een ander belangrijk onderwerp dat zij aansnijden is, dat de subdimensies ‘mutually exclusive’ zijn: iedere subdimensie neemt een onderscheidend stukje conceptuele ruimte in. Of anders gezegd: subdimensies sluiten elkaar uit. Hier komt het verschil in inzichten over de dimensionaliteit van EO met Lumpkin & Dess dus weer naar voren. Tijd om binnen dit onderzoek een keuze te maken in deze stammenstrijd tussen uni- en multidimensionaliteit.

Uni- of multidimensionaliteit In de artikelen die aan de basis liggen van het artikel van Morris et al. (2011) wordt meestal uitgegaan van de drie oorspronkelijke dimensies van Miller (1983). Uitzondering hierop vormen de artikelen van Pearce et al. (2010) en Voss, Voss & Moorman (2005) die beide uitgaan van vijf dimensies. Verder laat Pearce (Pearce et al., 2010) op basis van zijn onderzoeksbevindingen het unidimensionale beeld varen ten gunste van multidimensionaliteit m.b.t. het feit dat sommige dimensies sterker werken dan andere in een bepaalde context: '...bring into question the notion that various EO dimensions work in concert to enhance an organization's entrepreneurial performance'. Kreiser et al. tenderen naar de multidimensionale benadering, maar geven in een vragenschema aan in welke onderzoeksgevallen een bepaalde benadering de voorkeur heeft (Kreiser et al., 2002: p.87).

Uit het bovenstaande blijkt, dat over het onderwerp Entrepreneurial Orientation geen consensus bestaat onder wetenschappers, of zoals Van den Bersselaar uitlegt aan de hand van de theorie van Kuhn: er is geen paradigma voor EO (Van den Bersselaar, 2003: p.229). Onder een paradigma verstaat Kuhn eerdere prestaties uit wetenschappelijk onderzoek die de volgende twee kenmerken gemeen hebben: ten eerste het feit dat deze prestaties een stabiele groep van aanhangers hebben weten aan te trekken en ten tweede dat er nog voldoende onvoltooide problemen zijn overgebleven die door de gevormde groep wetenschappelijk aanhangers kunnen worden opgelost (Kuhn, 2003: pp.50-51). Zelfs de grondlegger van EO – Miller – komt in zijn artikel 'Miller (1983) revisited' niet tot een keuze in deze discussie: 'Perhaps, in some research contexts, "the best of both worlds" may entail analyses that presents results for the EO construct *and* for each of its components' (Miller, 2011: p.880).

Voor het onderhavige onderzoek moest dus een keuze gemaakt worden tussen de verschillende stromingen. In de praktijk van kunst- en cultuurorganisaties zien we dat het praten over innovatie en ideeën hiervoor ontwikkelen niet voldoende is om tot resultaten te komen, maar dat de daadkracht van proactiveness en het lef om bepaalde risico's aan te gaan onlosmakelijk verbonden lijken te zijn om als instelling een bepaalde mate van ondernemingsgerichtheid te tonen. Ook het artikel van Morris et al. dat aan de basis ligt voor dit onderzoek, gaat uit van drie dimensies en het uitgangspunt

van unidimensionaliteit. Daarom wordt binnen dit onderzoek eveneens uitgegaan van de drie oorspronkelijke dimensies en het beschouwen van EO als een uni-dimensionaal construct.

2.2.3.4 Organizational Outcomes

Wordt de profit organisatie gekarakteriseerd door 'het creëren van waarde voor de aandeelhouders' (Lumpkin & Dess, 1996: p.949) waarin Entrepreneurial Orientation een belangrijke rol kan spelen, binnen de non-profit context kan ondernemerschap veelal gedefinieerd worden door een 'entrepreneurial activity with an embedded social purpose' (Morris et al., 2011: p.956) waardoor de prestaties positief beïnvloed kunnen worden. Binnen de kunst- en cultuursector in Nederland is sinds de invoering van de in 1993 ingevoerde wet op het specifiek cultuurbeleid het werken in vierjarige planperiodes gebaseerd op de missie/visie van de NPO dan ook gebruikelijk (Pots, 2010: p.330).

Uit onderzoek naar de relatie tussen EO in Non Profit Organisaties (NPO's) en prestaties (Coombes et al., 2011: p.850) blijkt dat EO in NPO's sociale prestaties beïnvloedt, maar dat EO in NPO's geen invloed heeft op de financiële prestaties. Het behalen van de in de missie gestelde doelen is de focus van een non-profit organisatie, waardoor de relatie EO – sociale prestaties in eerste instantie interessanter oogt. Daarom is in dit onderzoek gekozen voor het definiëren van de Organizational Outcomes 'on what output and outcomes the organization intends to achieve' (Coombes et al., 2011: p.842). Deze meer subjectieve maatstaf zal in het onderzoek getoetst worden.

2.2.4 Relaties tussen de begrippen

Of er een relatie bestaat tussen overheidssubsidie en EO is tot op heden niet wetenschappelijk onderzocht, terwijl er wel aannames gedaan worden over deze relatie. De staatssecretaris immers wil bezuinigen op de overheidssubsidies voor kunst- en cultuur, omdat hij verwacht dat de instellingen voor kunst- en cultuur hierdoor ondernemender gedrag gaan vertonen. Daarnaast vonden we in de literatuur over EO een positieve relatie tussen EO en prestaties.

Vraag is, waarom dan niet eerder aan deze mogelijke verbanden aandacht gegeven is? Hangt dat samen met het tot nu toe gehanteerde systeem van overheidssubsidies? Zoals Ronald Klamer – artistiek leider van Het Toneel Speelt in 2008 stelde, ‘Subsidie maakt ook lui, arrogant en gemakzuchtig’ (Pots, 2010). Sligter (2008) citeert in dit verband Drenth et al. 2007, die erop wijzen dat onderdeel van subsidieregelingen is, dat instellingen het teveel verdiende geld dienen terug te betalen, hetgeen natuurlijk niet bevorderend werkt voor de Entrepreneurial Orientation van deze organisaties (Sligter, 2008). Een aanpassing op dit vlak van het overheidsbeleid wordt dan ook geadviseerd door de Commissie Cultuurprofijs: ‘De commissie adviseert de minister te overwegen een norm voor eigen inkomsten in te stellen voor alle rijksgesubsidieerde cultuurproducenten. Deze dient dan als uitgangspunt voor het bepalen van de door de minister geplande bezuiniging. Instellingen die menen deze norm niet te kunnen halen hebben iets uit te leggen. Eigen inkomsten die boven de norm uitkomen, kunnen culturele instellingen behouden (Sanders et al., 2008: p.9). Uit dit advies kan worden opgemaakt, dat de overheid de hand in eigen boezem moet steken en eerst het eigen subsidiebestel moet doorlichten alvorens de zwarte Piet van de verslaving aan kunst- en cultuurorganisaties toe te spelen.

In de volgende paragraaf worden deze vragen meegenomen bij het formuleren van de onderzoeksvraag. En met de verkregen inzichten uit zowel de praktische als de theoretische exploratie worden van daaruit de hypothesen voor het onderzoek verwoord.

2.3 Onderzoeksvraag & hypothesen

Recapitulerend maakt het literatuuroverzicht duidelijk, dat er in de loop der jaren de nodig kennis is opgebouwd over EO, zowel in de profit als in de non-profit sector. Hierbij is met name de positieve relatie met prestaties van belang. Of deze positieve relatie ook geldt binnen een specifiek gedeelte van de non-profit, te weten voor een kunst- en cultuurinstelling in Nederland, is nog niet onderzocht.

Over de relatie overheidssubsidie/EO is nog weinig bekend vanuit wetenschappelijk oogpunt. Vanuit de Crowding Theory zou verondersteld kunnen worden, dat er ook voor de relatie overheidssubsidie/EO sprake is van

een non-lineair verband, en wel een inverted U-shape. Vanuit wat er bekend is over slack in relatie tot Entrepreneurial management zijn er gemengde onderzoeksresultaten: zowel een negatief als een positief lineair verband is aangetoond.

De praktische verkenning geeft aan, dat kunst- en cultuurorganisaties momenteel geconfronteerd worden met het wegvallen dan wel drastisch verminderen van overheidssubsidie.

Bovengenoemde punten rechtvaardigen m.i. de onderzoeksvraag:

‘Wat is het effect van het wegvallen of verminderen van overheidssubsidies op de Entrepreneurial Orientation van een kunst- en cultuurinstelling in Nederland en hoe werkt de EO door op de Organizational Outcomes van deze instelling?’

Aan de hand van de onderzoeksvraag en de onderliggende theorie worden ‘enkelvoudige uitspraken over een toedracht in de werkelijkheid afgeleid’ (Van den Bersselaar, 2003), ofwel hypotheses. Stevenson (1990) geeft in zijn Entrepreneurial Management Theory aan, dat wezenlijke toegang tot resources maakt dat managers zelfgenoegzaam, naar binnen gekeerd en risicomijdend zijn om zo hun verworven positie te beschermen (Bradley et al., 2011; p.538). Dit onderbouwt de aanname van de staatssecretaris: subsidies maken gemakzuchtig en ondermijnen ondernemerschap. Het wegvallen of verminderen van subsidiegelden zou dientengevolge moeten leiden tot een hoge mate van EO van een organisatie; dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese Ia: Afname van overheidssubsidie leidt tot een hoge mate van EO van een kunst- en cultuurorganisatie

De vraag die daarmee al eerder ogenblikkelijk in verband werd gebracht is, wat dan weer het gevolg is van de afname van subsidie op het totaal aan beschikbare gelden. Uit eerder onderzoek is gebleken dat ondernemende

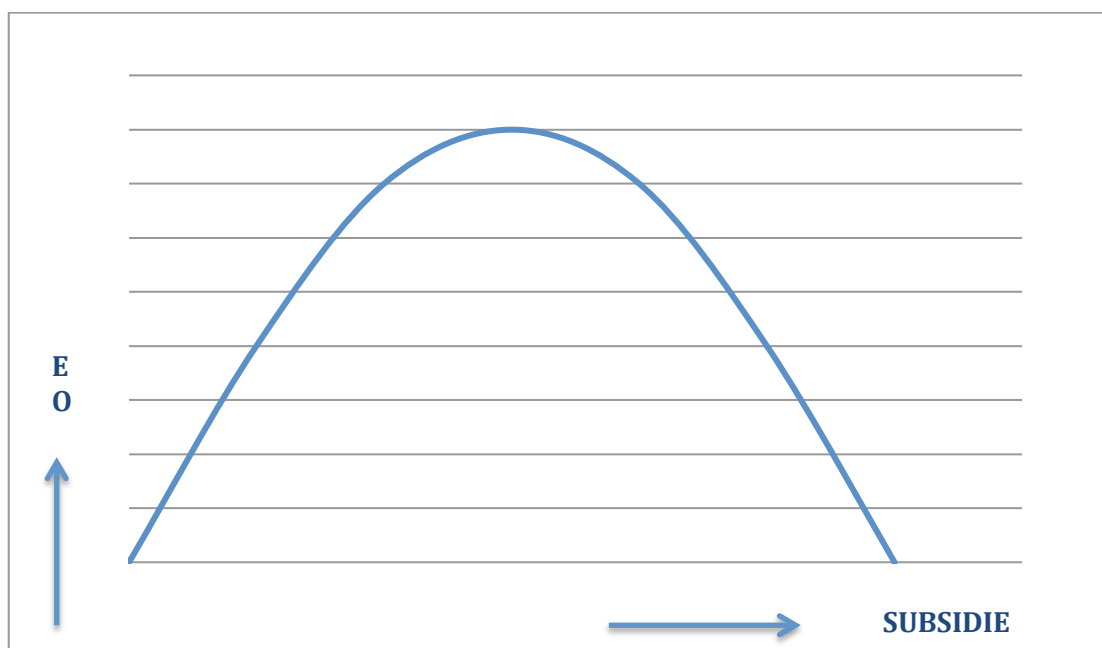
strategieën veel financiële middelen vergen om succesvol te zijn, toegang tot een bepaald kapitaal is dan dus van belang voor een organisatie. Dit geldt ook voor EO, volgens Covin en Slevin (1991) een 'resource-consuming strategic orientation', dus toegang tot voldoende resources faciliteert EO. Dit geldt voor alle drie de dimensies van EO. Financiële middelen voorzien een organisatie van de nodige slack waarmee innovatie mogelijk gemaakt kan worden; eveneens dekken beschikbare gelden het risico af. Proactiveness maakt, dat er soms middelen aan projecten in het einde van hun levensfase onttrokken moeten worden om te herinvesteren in nieuwe producten; deze herinvestering wordt door meer beschikbaar kapitaal vergemakkelijkt (Wiklund & Shepherd, 2005). Aanname is dan, dat meer beschikbare gelden leiden tot een hoge mate van EO. Die beschikbare gelden kunnen in het geval van kunst- en cultuurinstellingen in Nederland zijn samengesteld uit overheidssubsidies, eigen inkomsten uit bijvoorbeeld kaartverkoop en cursusgeld en overige inkomsten, zoals sponsorgelden. Al met al komen we dan tot de volgende hypothese:

Hypothese 1b: Als het totaal aan beschikbare gelden hoog is leidt dit tot een hoge mate van EO van een kunst- en cultuurorganisatie

Zoals in het gedeelte over overheidssubsidies al is genoemd, speelt bij de relatie overheidssubsidies/geefgedrag het begrip 'ondernemerschap' een belangrijke rol om te komen tot meer inkomsten uit giften (Brooks 2005, Borgonovi 2006, Trupiano 2005). Op basis hiervan in relatie met de vragen die in de praktische verkenning naar voren kwamen, is de veronderstelling dat er sprake is van enige parallellen in de relatie subsidie/EO met de relatie subsidie/geefgedrag (Crowding Theory). In tegenstelling tot wat de staatssecretaris verwacht te bewerkstelligen met het drastisch verminderen van subsidies op kunst- en cultuurorganisaties – minder subsidie, meer EO – is de verwachting op basis van de theorie over subsidie en geefgedrag dat er juist sprake is van een non-lineaire relatie tussen subsidie en EO. Dat wil zeggen, dat overheidssubsidie in principe ondernemend gedrag van instellingen doet toenemen, maar dat er mogelijk sprake is van een omslagpunt: als instellingen een matig bedrag aan subsidie ontvangen stimuleert dit het ondernemende

gedrag, als de subsidie voorbij dit omslagpunt komt, neemt het ondernemende gedrag juist af; deze redenering is dus t.o.v. hypothese Ia iets genuanceerder en leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese II: Toename van overheidssubsidie leidt in eerste instantie tot een hoge mate van EO, maar na het bereiken van een bepaald niveau van subsidie neemt de Entrepreneurial Orientation van een kunst- en cultuurorganisatie af (inverted U-shape, zie fictief model hieronder)



Figuur 2

Rauch et al. (2009) tonen met hun meta-analyse op het gebied van EO aan, dat bedrijven met een hoge mate van EO naar alle waarschijnlijkheid een hoge mate van presteren ervaren, zowel gemeten naar financiële als naar niet-financiële maatstaven (Davis et al., 2011: p.198). In onderzoek van Coombes et al. (2011: p.850) wordt de hypothese dat EO in Non Profit Organisaties (NPO's) een positieve associatie met sociale performance heeft bevestigd, maar de hypothese dat EO in NPO's een positieve associatie met financiële performance heeft niet. Voor een kunst- en cultuurinstelling kan dit betekenen, dat wellicht

door het wegvallen van subsidie de EO toeneemt, maar dat dit niet leidt tot betere financiële prestaties door de focus van de instelling op de missie.

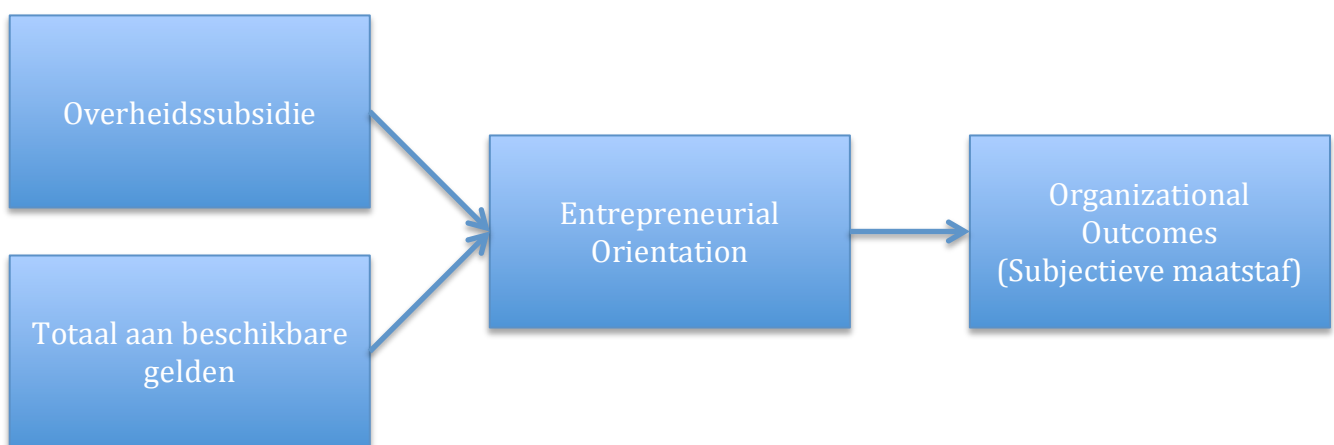
Om juist voor een kunst- en cultuurinstelling de relatie te toetsen tussen EO en Organizational Outcomes is het conceptueel model voor EO van Morris als uitgangspunt genomen. Vanuit de negen subdimensies wordt de EO van een kunst- en cultuurinstelling gemeten. Deze maatstaf wordt afgezet tegen de subjectieve prestaties op basis van de missie. Dit leidt tot de volgende hypothese:

Hypothese III: Een hoge mate van EO van een kunst- of cultuurorganisatie leidt tot hoge missie-gerelateerde prestaties

In de volgende paragraaf worden de hypothesen d.m.v. het conceptueel model gevisualiseerd.

2.4 Conceptueel model

Vanuit het exploratieve gedeelte – bestaat uit een praktische verkenning en een literatuuroverzicht – is gekomen tot een viertal hypothesen. Hieronder worden de veronderstelde relaties in een conceptueel model weergegeven.



Figuur 3

2.4 Onderzoeksdoelstelling

Het onderzoek kent zowel een theoretische als een praktische doelstelling. De theoretische doelstelling bestaat uit drie elementen. Het eerste element is het bouwen van een theorie door het onderzoeken van de relatie tussen overheidssubsidie en EO door middel van het formuleren van proposities en het initieel toetsen hiervan. Daarnaast heeft het onderzoek als doel, het verstevigen van de theorie over de positieve relatie tussen EO en subjectieve prestaties in het specifieke gebied van kunst- en cultuurinstellingen in Nederland. Ten derde geeft het onderzoek follow-up aan het onderzoek van Morris et al. (2011) door het ontwikkelen van een gedifferentieerde schaal om de EO binnen kunst- en cultuurorganisaties te meten.

Praktisch gezien maakt het construeren van een meetinstrument dat recht doet aan de complexiteit van de non-profit deel uit van de onderzoeksdoelstelling. Dit meetinstrument kan als scan worden gebruikt voor managers van kunst- en cultuurinstellingen om binnen hun organisatie de mate van EO te bepalen; hierbij kunnen de resultaten worden afgezet tegen de 'benchmark' die dit onderzoek oplevert. De verfijning van de meetschaal maakt, dat managers zich meer bewust zullen zijn op welke van de subdimensies zij het beste kunnen bijsturen binnen hun organisatie om tot betere prestaties te komen.

Hoofdstuk 3: Methodologie

Dit hoofdstuk beschrijft de methodologische opzet van het onderzoek. De verschillende paragrafen behandelen achtereenvolgens het type onderzoek & de onderzoeksstrategie, de populatie & steekproef, de meetmethoden, de onderzoeksmethoden, de validiteit & betrouwbaarheid en de mogelijke verstoringen van het onderzoek.

3.1 Type onderzoek & onderzoeksstrategie

Dit onderzoek is een positivistisch, deductief, theorie-georiënteerd onderzoek met een praktische aanvulling. Vanuit de reeds bestaande theoretische kennis over het onderwerp zijn hypothesen gededuceerd. Deze zijn vervolgens geoperationaliseerd zodat ze empirisch getoetst kunnen worden. Er is zowel sprake van het bouwen (relatie overheidssubsidie/EO) als van het toetsen van een theorie (relatie EO/Organizational Outcomes). De onderzoeksstrategie is de survey; hierbij is het begrip survey gedefinieerd als 'een studie waarbij conclusies worden getrokken op basis van een kwantitatieve (statistische) analyse van data van een populatie met een groot aantal instanties (grote N)' en niet als synoniem van het begrip vragenlijst (Dul & Hak, 2008: pp.5-6). Er was sprake van toetsing van een probabilistische relatie die aangetoond zou kunnen worden door middel van een experiment. Aangezien het uitvoeren van een experiment niet mogelijk was in dit specifieke onderzoek is gekozen voor de survey (Dul & Hak, 2008: p.82).

Bij het bouwen van theorie over de relatie overheidssubsidie/EO was op basis van de praktische exploratie een 'educated guess' mogelijk over deze relatie, zodat ook hier een (eerste) toetsing van een probabilistische relatie gedaan kon worden (Dul & Hak, 2008: p.178).

Het betreft een kwantitatief onderzoek; de data worden statistisch geanalyseerd. Het object van studie⁴ is de organisatie. Het domein van onderzoek wordt gevormd door kunst- en cultuurorganisaties.

De praktische aanvulling op het onderzoek is vormgegeven door het maken van een scan voor managers van kunst- en cultuurinstellingen om binnen de eigen organisatie de mate van EO te kunnen bepalen. Aan deze scan ligt de

⁴ ook wel level of analysis genoemd

tijdens het onderzoek gebruikte nieuwe meetschaal ten grondslag waardoor de scan tevens als benchmark gebruikt kan worden⁵.

3.2 Populatie & steekproef

De populatie van het onderzoek werd gevormd door de (leden van) zeven brancheverenigingen van kunst- en cultuurinstellingen in Nederland. Deze brancheverenigingen vallen alle onder de Federatie werkgeversverenigingen in de Cultuur (FC); deze overkoepelende vereniging ondersteunde mijn onderzoek. Van de in totaal 1119 aangeschreven leden hebben uiteindelijk 104 instellingen de vragenlijst compleet geretourneerd. Deze 104 instellingen vormen de steekproef van het onderzoek. Er is dus sprake van een hoge mate van non-respons, waardoor de bevindingen van het onderzoek slechts als exploratief kunnen worden aangemerkt en er geen generaliserende uitspraak over de populatie gedaan kan worden. Wanneer we in ogeschouw nemen dat de Nederlandse Museum Vereniging (NMV) slechts de aankondiging van het onderzoek op de website heeft geplaatst, kunnen we eigenlijk stellen, dat de leden van deze vereniging niet bereikt zijn en dat er slechts 652 leden zijn aangeschreven. Maar dan nog is de response dermate laag dat geen generalisatie kan plaatsvinden.

3.3 Meetmethoden

Als meetmethode is een digitale questionnaire gebruikt, vervaardigd in en verzonden vanuit het programma SurveyGizmo.

Na het analyseren van de data is als tweede meetmethode een vijftal interviews gehouden met branchedirecteuren als check van de bevindingen. Daarnaast is d.m.v. codering van deze interviews bekeken, welke mogelijke andere aspecten aan EO ten grondslag kunnen liggen. De interviews zijn opgenomen met toestemming van de geïnterviewde en door de interviewer uitgeschreven en gecodeerd. Op grond van de codering kon een aantal hoofdlijnen gededuceerd worden, zoals leiderschap, slack en vrijwilligers. Vervolgens is bekeken of over deze hoofdlijnen al gegevens beschikbaar zijn vanuit de literatuur om zo te komen tot gefundeerde aanbevelingen voor

⁵ Waarbij nieuwe metingen kunnen worden afgezet tegen de in dit onderzoek reeds verkregen resultaten

vervolgonderzoek. Ook zijn er vier interviews gehouden met de organisaties die het hoogst en het laagst scoorden op de nieuwe EO scale. Hierbij is gekeken naar wat het verschil maakt tussen deze organisaties zodat ook vanuit deze interviews wellicht een lijn voor vervolgonderzoek zichtbaar wordt. Tevens is in deze interviews gevraagd naar feedback op de EO scale. Deze feedback wordt meegenomen bij het verder vormgeven van de scan voor EO.

3.4 Onderzoeksmethoden

Als eerste is een nieuwe meetschaal ontwikkeld die recht doet aan de complexiteit van de non-profit in het algemeen en aan die van kunst- en cultuurorganisaties in het bijzonder. Van het ontwikkelproces van de meetschaal is een audit trail bijgehouden (zie bijlage 1).

De data zijn kwantitatief geanalyseerd met SPSS om de in de hypothesen gestelde relaties te testen. Hiertoe zijn diverse statistische bewerkingen uitgevoerd; om de betrouwbaarheid van de schalen te meten is de Cronbach Alpha bepaald, factoranalyses zijn toegepast en er zijn correlatie- en regressieanalyses uitgevoerd.

Aanvullend op het kwantitatief onderzoek zijn interviews gehouden waardoor gekomen is tot mixed methods research.

3.5 Validiteit & betrouwbaarheid

De validiteit van het onderzoek is opgesplitst in construct validity, internal validity en external validity.

De construct validity is nagestreefd door het zorgvuldig beschrijven van de te meten objecten, het bepalen op welke manier het beste bewijsmiddelen hierover te verkrijgen zijn en het opslaan en verwerken van deze bewijsmiddelen. Bij het opstellen van de nieuwe meetschaal voor EO is aandacht gegeven aan face validity door het betrekken van experts uit het veld (DeVellis, 2012).

De internal validity kan beïnvloed zijn door selection bias (bijv. non-response), respondent bias (bijv. social desirability), common method bias, multicollinearity, level of analysis en bias van de onderzoeker. Deze negatieve beïnvloeding is getracht tegen te gaan door onder meer het vooraf zorgvuldig

doordenken en uitvoeren van de procedures met betrekking tot het opstellen en verzamelen van de data.

De external validity is nagestreefd door het toevoegen van een aantal controle variabelen. Deze controlevariabelen zijn ontleend aan de literatuur (Morris et al., 2007) waarbij eveneens is bekeken hoe in eerder onderzoek deze variabelen zijn gemeten. Vertekening van de resultaten kan zijn ontstaan door selection bias.

Aan de betrouwbaarheid van het onderzoek wordt aandacht gegeven door enerzijds bij de nieuwe EO scale per te meten item voldoende vragen op te stellen met het oog op interne consistentie (DeVellis, 2012, Rijdsdijk et al., 2007), anderzijds door bij het meten van de Organizational Outcomes gebruik te maken van een bestaande scale met een hoge Cronbach Alpha (.94) (Dul & Hak, 2008, Bryman & Bell, 2007, Collis & Hussey, 2009).

3.6 Mogelijke verstoringen

Er zijn meerdere redenen te noemen waardoor de onderzoeksresultaten verstoord kunnen worden, zoals de mate van non-respons, multicollineariteit, het geven van sociaal wenselijke antwoorden door de enige invuller van de questionnaire, onduidelijkheid van de questionnaire en vooringenomenheid van de onderzoeker.

Hoofdstuk 4: Resultaten

In dit hoofdstuk wordt achtereenvolgens behandeld hoe het onderzoek daadwerkelijk is uitgevoerd (paragraaf 4.1, Methode, gebaseerd op de methodologische opzet van het onderzoek), de beschrijving van de resultaten (4.2) en de analyse van de resultaten (4.3).

4.1 Methode

Opzet van het onderzoek en dataverzameling Voor het onderzoek zijn zeven⁶ brancheverenigingen in de kunst- en cultuursector benaderd; in tweede instantie is daar de VRM nog aan toegevoegd in de hoop meer respons te krijgen uit het museale veld. Deze brancheverenigingen vallen alle onder een overkoepelende vereniging, de Federatie van werkgeversverenigingen in de cultuur (FC); de FC ondersteunde het onderzoek en heeft haar leden opgeroepen medewerking te verlenen.

De deelnemende leden is weer gevraagd een digitale vragenlijst onder de aandacht van de eigen leden te brengen. De digitale vragenlijst (zie bijlage 2) is half april uitgezet onder de diverse verenigingen. Eind april/ begin mei is een herinnering uitgestuurd aan alle organisaties die nog geen respons gegeven hadden. Bij het uitzetten van de digitale vragenlijst hadden de deelnemende verenigingen twee keuzemogelijkheden, te weten een weblinkcampagne of een e-mailcampagne. Uiteindelijk heeft de in tweede instantie benaderde Vereniging Rijksmusea (VRM) besloten geen medewerking te verlenen vanwege een reeds uitstaande enquête onder haar leden. Een van de leden van de Koepel Opera heeft zich teruggetrokken aangezien de vragenlijst niet aansloot op de situatie van de leden, te weten producerende instellingen. De NMV heeft de oproep op haar website geplaatst waardoor er uiteindelijk maar twee responses waren. BNVU en VOB kozen voor de e-mailcampagne, waarbij alle leden op naam de vragenlijst hebben ontvangen, ondersteund door een persoonlijke aanbeveling van de directeur. De overige verenigingen kozen voor een weblinkcampagne, met een begeleidend schrijven van de directeur. In totaal is de vragenlijst

⁶ Vereniging Openbare Bibliotheken (VOB), Kunstconnectie, Vereniging Nederlandse Poppodia en Festivals (VNPF), Vereniging Schouwburg en Concertzaal Directeuren (VSCD), Bond Nederlandse Volksuniversiteiten (BNVU), Nederlandse Museum Vereniging (NMV), Koepel Opera, Vereniging Rijksmusea (VRM)

uitgezet over 1119 instellingen waarvan uiteindelijk 107 compleet ingevulde lijsten geretourneerd zijn, wat een response rate van 9,56% is. Wanneer we de twee leden van de NMV en het ene lid van Koepel Opera niet meetellen, komen we op een totaal aantal uitgezette vragenlijsten van 652 waarvan 104 compleet geretourneerde lijsten, wat een response rate geeft van 15,95%.

Beschrijving van de steekproef Van de respondenten bekleedt 56,7% een directeursfunctie en 17,3% een directeurs/bestuurdersfunctie, dus in totaal is ruim 74% van de invullers in een directeurspositie. 6,7% is zakelijk leider/directeur van de organisatie. Van de respondenten werkt gemiddeld 44,2% korter dan vijf jaar in de huidige functie, en 67,3% korter dan 10 jaar. Het gemiddelde aantal jaren in de huidige functie bedraagt 8,6. In de onderstaande tabel wordt de samenstelling van de steekproef weergegeven. Het aantal van 104 respondenten is redelijk verdeeld over de diverse verenigingen; het aantal is toereikend voor het uitvoeren van de statistische bewerkingen.

Overzicht deelnemende brancheverenigingen (effectief)

Naam vereniging	Aantal leden	Respons- aantal	Percentage
Kunstconnectie	165	39	23,64
VOB	157	25	15,92
BNVU	79	12	14
VSCD	148	14	9
VNPF	100	13	13
Koepel Opera	3	1	33,34
Totaal	652	104	15,95

Tabel 5

Metingen en validatie van de constructen De in deze studie gebruikte constructen zijn multi-item schalen; daarnaast is zowel financiële informatie als informatie over de controlevariabelen opgevraagd in de enquête. De multi-item schalen zijn eerder getest in diverse onderzoeken, dan wel zelf opgesteld in het kader van het onderhavige onderzoek, gebaseerd op eerdere, reeds geteste schalen.

Entrepreneurial Orientation Voor het meten van het construct Entrepreneurial Orientation is een nieuwe 45 itemschaal opgesteld, gebaseerd op de theorie van Morris (Morris et al., 2011). Ieder van de drie dimensies van EO (innovativeness, proactiveness en risk-taking) is hierbij onderverdeeld in drie subdimensies; de negen subdimensies werden gemeten met ieder vijf items. Onderliggend aan deze nieuwe schaal zijn de schalen zoals aangegeven in het artikel van Morris, te weten Miller & Friesen (Miller & Friesen, 1982), Morris & Paul (1987), Covin & Slevin (Covin & Slevin, 1989), Morris & Joyce (Morris & Joyce, 1998), Voss, Voss & Moorman (2005), bestudeerd. Op zoek naar de oorsprong van deze schalen zijn daar de schalen van Khandwalla (1977) en Kreiser et al. (2008) aan toegevoegd. Op basis van een stappenplan voor het ontwikkelen van psychometrische scales (DeVellis, 2012) werden items toegevoegd zodat alle subdimensies in de scale belicht werden (zie voor de audit trail van de ontwikkeling van de meetschaal bijlage 1).

Het gemiddelde van de individuele items per subdimensie vormt de score per subdimensie, het gemiddelde van alle items vormt de score van de EO per instelling. Eerst is van de nieuwe schaal de betrouwbaarheid per subdimensie bekeken; vijf items zijn hierbij, verspreid over de negen subdimensies, verwijderd. Hieruit is de uiteindelijke meetschaal gemaakt. Deze heeft een betrouwbaarheidsfactor (Cronbach Alpha) van .849. De schaal is gecontroleerd op normale distributie.

Per subdimensie is een factoranalyse uitgevoerd wat leidde tot eenzelfde resultaat als de betrouwbaarheidsanalyse. Vervolgens is op de drie hoofddimensies een factoranalyse uitgevoerd. Alle drie de dimensies laadden op een component met factorladingen tussen de 0,694 – 0,804 (Innovativeness), 0,451 – 0,950 (Proactiveness) en 0,802 – 0,852 (Risk-taking). De gemiddelde score per instelling is 3,85 (Likert schaal 1 tot 7; Std.d.= 0,79; N=103)

Organizational Outcomes Om de subjectieve prestaties te meten op basis van de missie van de kunst- en cultuurinstellingen is een 8 item scale voor Organizational Outcomes gekozen zoals door Coombes et al. (2011) gebruikt in hun onderzoek naar de rol van de board in een non-profit organisatie (Cronbach Alpha van .94). Bij de vertaling van de acht items is ernaar gestreefd de items toe te spitsen op de Nederlandse situatie met behoud van de intentie van de

Amerikaanse schaal. De schaal kent een betrouwbaarheid van $.74^7$. De gemiddelde score bedraagt 4,79 (Likert schaal 1 tot 7; Std.d.=0,77; N=102). De schaal is gecontroleerd op normale distributie.

Er is gekozen voor het meten van de subjectieve prestaties omdat uit eerdere onderzoeken is gebleken, dat EO niet altijd een positieve relatie met financiële prestatemaatstaven heeft in de non-profit (Morris et al., 2007; Coombes et al., 2011; Helm & Andersson, 2010).

Financiële informatie Om de benodigde financiële gegevens te verkrijgen is gevraagd naar de hoogte van de overheidssubsidie voor en na de meest recente bezuinigingsronde ('breuklijn'), naar de hoogte van de eigen inkomsten voor en na deze breuklijn, zowel als naar het percentage van beide factoren voor en na de breuklijn. Het verschil in subsidie is benoemd als het bedrag dat een instelling kreeg voor de bezuiniging, verminderd met het bedrag dat de instelling overhoudt na de bezuiniging. Met deze gegevens zijn diverse bewerkingen uitgevoerd binnen SPSS. De uitkomsten hiervan zijn vervolgens in de correlatie- en regressieanalyses meegenomen. De financiële gegevens zijn hierbij opgevat als een omgevingsvariabele. Omgevingsvariabelen hebben vaak een positief effect op EO (Caruana & Ewing, 2002).

Controlevariabelen In dit onderzoek is op een aantal objectieve maatstaven gecontroleerd, zoals de grootte van de stad waarin de instelling gehuisvest is, de omvang van de organisatie, het aantal vaste/ freelance/ vrijwillige medewerkers, het aantal dienstjaren van de respondent en het aantal bestaansjaren van de organisatie. De omvang van de organisatie kan een positief effect hebben op ondernemendheid doordat grotere organisaties over meer middelen kunnen beschikken, alhoewel anderzijds de omvang van een organisatie ook kan leiden tot minder flexibiliteit en daardoor tot geringere ondernemendheid. Het aantal bestaansjaren van een organisatie wordt in het algemeen als negatief effect op EO aangemerkt, evenals een hoger aantal dienstjaren van de directeur. Beide facetten zouden kunnen leiden tot vastroesten in bepaalde patronen (Van Doorn, 2012).

Mixed Methods Research Vervolgens is aanvullend een aantal semi-structureerde interviews afgenomen. Eerst wordt beschreven welke

⁷ Cronbach Alpha > 0.70 wordt over het algemeen als betrouwbaar beschouwd

argumentatie hiervoor vanuit de literatuur wordt aangedragen. Daarna wordt beschreven met wie er interviews zijn gehouden en met welk doel.

Sinds de vroege jaren 80 is een combinatie van kwantitatief en kwalitatief onderzoek binnen een en hetzelfde onderzoek toegenomen, en met name in business en managementresearch is deze combinatie populair. Alhoewel er argumenten tegen zijn (separate paradigma's, epistemologische grondslagen), worden research methodes door anderen als autonoom ervaren, een methode van de ene research strategie kan ten dienste van een andere worden ingezet. Vanuit de triangulatie-gedachte (het benutten van meer dan een methode of data-bron) kunnen de resultaten verkregen uit onderzoeksmethode A gecheckt worden met resultaten verkregen uit onderzoeksmethode B. Het wordt wel gezien als het aanpassen van de redenering van bijvoorbeeld Webb (1966), dat het vertrouwen in de bevindingen op basis van een kwantitatieve research methode versterkt kan worden door meer dan een meetmethode te hanteren om een concept te meten. Echter, er bestaat natuurlijk ook altijd de mogelijkheid, dat de bevindingen uit de verschillende research strategieën elkaar niet staven.

Er zijn diverse redenen te noemen om een alternatieve researchmethode toe te passen binnen hetzelfde onderzoek; een ervan is 'solving a puzzle', bijvoorbeeld als de bevindingen niet matchen met de verwachte resultaten of wanneer er sprake is van een lage response rate. 'Solving the puzzle' is ook van toepassing binnen mijn onderzoek; de verwachte relatie tussen beschikbare (subsidie)gelden wordt niet onderbouwd door de data, de bevinding m.b.t. het verschil in subsidie heeft vanwege het cross-sectionele karakter van het onderzoek onvoldoende zeggingskracht en bovendien is de respons rate laag, waardoor het onderzoek een exploratief karakter houdt en niet generaliserend kan zijn. Door middel van aanvullende informatie verkregen uit de semigestructureerde interviews kan wellicht worden aangegeven in welke richting vervolgonderzoek gewenst en mogelijk zinvol is (Bryman & Bell, 2007).

Er zijn interviews gehouden met vijf branchedirecteuren. Deze interviews kenden een tweeledig doel. Ten eerste het reflecteren op de uitkomsten van de kwantitatieve data en ten tweede het opsporen van andere antecedenten van EO. Daarnaast zijn er vier interviews gehouden met respondenten, twee met respondenten die heel hoog scoorden en twee met respondenten die juist laag

scoorden op EO. Hierbij ging het erom, de verschillen in kaart te brengen tussen zeer ondernemende en matig ondernemende culturele instellingen. Tevens is in deze gesprekken de EO-vragenlijst onder de loep genomen om met de feedback te komen tot een effectieve scan voor de instellingen. Alle interviews zijn – met toestemming van de geïnterviewden – opgenomen. Vervolgens zijn de interviews uitgeschreven en gecodeerd (Collis & Hussey, 2009).

4.2 Beschrijving van de resultaten

De resultaten worden gesplitst in de kwantitatieve resultaten (paragraaf 4.2.1) en de exploratief verkregen resultaten uit de interviews (paragraaf 4.2.2).

4.2.1 Kwantitatieve resultaten

De kwantitatieve resultaten worden weergegeven in twee tabellen. De eerste tabel geeft informatie over de beschrijvende statistiek van de in het onderzoek gebruikte controlevariabelen en de twee constructen EO en OO. De tweede tabel geeft een overzicht van de significante correlaties tussen de constructen en enkele controlevariabelen⁸.

Om mogelijke multicollineariteit te testen is een regressieanalyse uitgevoerd; de daarbij getoonde VIF⁹ waarden zijn alle onder de 10 en de tolerance is boven de 0.10, waaruit blijkt dat er geen sprake is van multicollineariteit (Klijn, 2008).

⁸ Een uitgebreide correlatietabel met daarin alle controlevariabelen is op aanvraag bij de auteur verkrijgbaar

⁹ VIF = Variance Inflation Factor

Beschrijvende statistiek

	Minimum	Maximum	Mean	Std.Deviation
SCEOTOTAAL	2,04	5,61	3,86	0,79
SCOOGedeeld	3,13	7,00	4,79	0,77
Grootte van de stad	22,00	1.060.002	142.953	195.869
Omvang organisatie	0,00	375	48	75,25
Aantal vaste medewerkers	0,00	360	47,34	55,23
Aantal freelancers	0,00	220	19,50	35,34
Aantal vrijwilligers	0,00	225	33,65	46,2
Aantal dienstjaren respondent	1,00	65	8,58	8,55
Aantal bestaansjaren van de organisatie	2,00	177	39,29	39,29

N=99-104

Tabel 6

Grootte van de stad De gemiddelde grootte van de stad van huisvesting van de organisatie is 142.943 inwoners (N=104). De grootte is binnen dit onderzoek niet van invloed gebleken op de EO van een instelling, noch op de Organizational Outcomes.

Omvang van de organisatie De gemiddelde omvang van de organisatie bedraagt 48 FTE (N=99). De omvang is binnen dit onderzoek niet van invloed gebleken op de EO van een instelling, noch op de Organizational Outcomes.

Aantal vaste/freelance/vrijwillige medewerkers Het gemiddeld aantal vaste medewerkers is 47 (N=103); het gemiddeld aantal freelance medewerkers is 19 (N=103) en het gemiddeld aantal vrijwilligers is 33 (N=102). Kijkend naar de correlatie met de constructen EO en OO blijkt, dat er een significante, positieve correlatie bestaat tussen het aantal vrijwilligers binnen een organisatie en de EO (0.272**) en dat er eveneens een significante, positieve correlatie bestaat tussen het aantal vaste medewerkers binnen een organisatie en de OO (0.206*).

Aantal dienstjaren van de respondent Het gemiddeld aantal dienstjaren van de respondent bedraagt ruim 8 jaar. Het aantal dienstjaren heeft binnen dit onderzoek geen invloed op de EO van de organisatie, noch op de OO.

Aantal bestaansjaren van de organisatie Het gemiddeld aantal bestaansjaren van een instelling bedraagt 47 jaar. Deze 'gemiddelde leeftijd' is

binnen dit onderzoek niet van invloed gebleken op de EO van de organisatie, noch op de OO.

Correlaties

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) SCEOTOTAAL	1					
(2) SCOOGedeeld	,400**	1				
(3) TOTAALGELDENna	,130	,072	1			
(4) VERSCHILSUB	,239*	,227*	,420**	1		
(5) dVAST	,123	,206*	,670	,477**	1	
(6) dVRIJWILLIG	,272**	,129	,214*	,120	,058	1

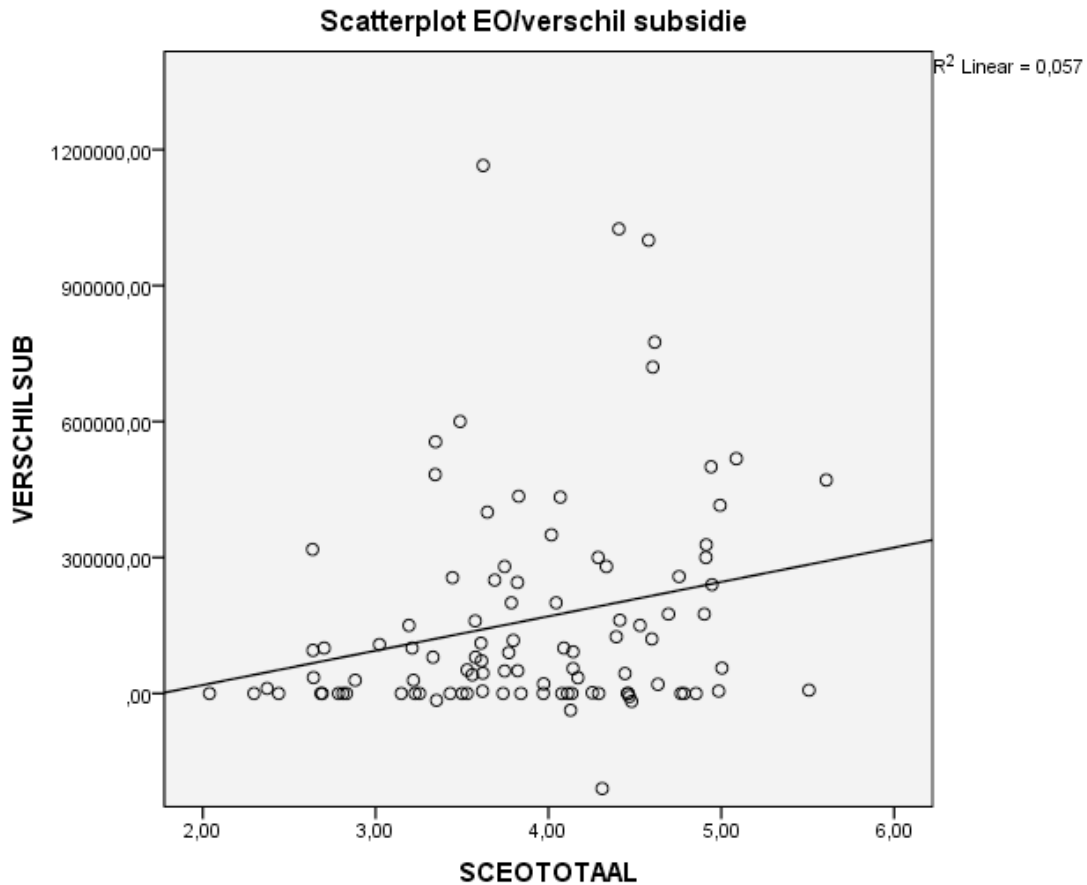
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Tabel 7

Uit bovenstaande tabel blijkt dat er zowel sprake is van significantie met betrekking tot de variabelen uit het conceptueel model als dat er sprake is van 'bijvangst': kennelijk speelt het soort dienstverband een rol in de relatie met de EO en OO van een organisatie. Deze onverwachte bevindingen worden verder belicht in bijlage 2. We bepalen ons hier tot de relaties uit het conceptueel model, maar komen bij de analyse van de kwantitatieve resultaten hier kort op terug.

We bekijken eerst het in het conceptueel model aangegeven verband tussen de totaal beschikbare gelden en EO. Hier is sprake van een positief lineair verband, maar dit verband is niet significant. We bekijken ook het verband tussen het verschil in overheidssubsidie en de EO van een organisatie. Het verschil in overheidssubsidie (VERSCHILSUB) is het verschil in het totaal ontvangen subsidie voor de laatste bezuinigingsronde minus het totaal ontvangen subsidie na de laatste bezuinigingsronde. Er is sprake van een positieve, significante correlatie van 0.239* ($p < 0.05$), dat wil zeggen dat hoe groter het verschil in (lees: de afname van) overheidssubsidie, des te hoger de EO van de organisatie. Geen van de andere variabelen (hoogte overheidssubsidie voor/na, eigen inkomsten voor/na, verschil eigen inkomsten voor/na, verhouding subsidie/eigen inkomsten voor/na) bleek een significante relatie

met EO te tonen. Hieronder wordt het verband tussen EO en het verschil in subsidie in een scatterplot weergegeven.



Figuur 4

Wanneer we naar de correlaties kijken met betrekking tot OO zien we dat er een positieve, significante relatie bestaat tussen het aantal vaste medewerkers en OO van $.206^*$ ($p < 0.05$). Dat wil zeggen dat als er meer vaste medewerkers binnen een kunst- en cultuurinstelling werkzaam zijn, de Organizational Outcomes toenemen. Ook deze correlatie wordt verder toegelicht in bijlage 2.

Wanneer we de correlatie van het tweede verband uit het conceptueel model bekijken tussen EO als onafhankelijke variabele en OO als afhankelijke variabele zien we dat er sprake is van een positieve, significante relatie tussen de variabele EO en de afhankelijke variabele OO van 0.400^{**} ($p < 0.01$), dus als de EO van een kunst- en cultuurorganisatie toeneemt, dan nemen de OO eveneens toe. Nadere bestudering van de correlatie van de drie hoofddimensies levert op,

dat de dimensie Proactiviteit de hoogste correlatie geeft, maar dat de dimensies min of meer een vergelijkbare significantie vertonen (zie tabel 8).

Correlaties

	(1)	(2)	(3)	(4)
(1) SCEOINN	1			
(2) SCEOPA	,614**	1		
(3) SCEORT	,500**	,593**	1	
(4) SCOOgedeeld	,302**	,378**	,307**	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

Tabel 8

Nog meer in detail bekijken we de correlatie van de negen subdimensies met de OO (zie tabel 9). Er blijkt, dat met name innovatie gericht op het genereren van nieuwe geldstromen (al dan niet in combinatie met innovatie op de missie), proactiviteit gericht op uniek aanbod en alternatieve financiering en risico nemen met gevaar voor de missie of financieel verlies de sterkste verbanden vertonen. Proactiviteit gericht op uniek aanbod geeft de sterkste correlatie, te weten .417**. Innovatie op de missie en de relatie met de diverse stakeholders blijken niet significant.

Correlaties subdimensies

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
(1) SCEO01	1									
(2) SCE002	,343**	1								
(3) SCE003	,303**	,439**	1							
(4) SCE004	,275**	,479**	,468**	1						
(5) SCE005	,269**	,531**	,475**	,881**	1					
(6) SCE006	,166	,268**	,266**	,251*	,223*	1				
(7) SCE007	,181	,494**	,261**	,476**	,505**	,372**	1			
(8) SCE008	,178	,540**	,324**	,416**	,410**	,345**	,529**	1		
(9) SCE009	,047	,343**	,256**	,235*	,287**	,508**	,570**	,475**	1	
(10) SCOOgedeeld	,080	,263**	,334**	,417**	,351**	,126	,273**	,318**	,164	1

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)

Tabel 9

Ook de variabele VERSCHILSUB gaf een positief, significant verband met EO in de correlatiematrix en wel van 0.227* ($p < 0.05$), met andere woorden hoe groter het verschil in (lees: de afname van) overheidssubsidie, des te hoger de EO van de organisatie.

Regressieanalyses

Om te bekijken wat de relatie is van meerdere onafhankelijke variabelen ten opzichte van de afhankelijke variabele is een multi-pele regressieanalyse uitgevoerd (De Vocht, 2010).

In de eerste regressietabel (tabel 10) zien we de relatie tussen de diverse onafhankelijke variabelen t.o.v. EO. Er zijn verschillende modellen gemaakt. Model 1 bevat alleen de controlevariabelen. Aan model 2 is de onafhankelijke variabele VERSCHILSUB toegevoegd. Model 3 kijkt naar de onafhankelijke variabele totaal beschikbare gelden. Model 4 bevat naast VERSCHILSUB ook de gekwadraterde waarden om te testen op non-lineariteit. Model 5 bevat alle drie de onafhankelijke variabelen.

Regressietabel

Afhankelijke variabele	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4			Model 5		
EO	Std β	t	sig.	Std β	t	sig.	Std β	t	sig.	Std β	t	sig.	Std β	t	sig.
Intercept B ₀	3,36			3,81			3,36			3,84			3,62		
Onafhankelijke variabelen															
VERSCHILSUB				0,25	2,09	0,04									
Totaal beschikbare gelden na VERSCHILSUB cent							-0,14	-0,89	0,38				0,34	1,97	0,05
VERSCHILSUB centkwad										-0,12	-0,74	0,46	-0,04	-0,22	0,83
Controle variabelen															
Inwoners	0,04	0,31		0,09	0,72		0,14	1,13		0,09	0,71		0,09	0,56	1,26
Aantal FTE	-0,02	-0,13		-0,09	-0,58		-0,07	-0,43		-0,09	-0,59		0,05	0,30	1,29
Bestaan organisatie	0,02	0,208		-0,04	-0,34		-0,01	-0,11		-0,02	-0,19				
Jaarorganisatie	-0,10	-0,57		-0,15	-0,93		-0,07	-0,40		-0,16	-0,97				
Jaarfunctie	-0,02	-0,09		0,00	0,02		-0,05	-0,28		0,01	0,03				
Vaste medewerkers	0,13	0,80		0,07	0,39		0,25	1,37		0,06	0,37				
Freelancers	0,11	1,05		0,04	0,38		0,05	0,41		0,04	0,36				
Vrijwilligers	0,23	0,23		0,18	1,71	0,09	0,23	2,01	0,05	0,18	1,73	0,09			
R ²		0,11			0,13			0,13			0,13			0,13	
ΔR^2					0,02			0,05			-0,05			-0,03	
F-waarde		1,27	0,27		1,86	0,07		1,33	0,23		1,72	0,09		1,58	0,12

N=104

* p < 0,10; ** p < 0,05; *** p < 0,01; **** p < 0,001

Tabel 10

Uit de resultaten blijkt dat model 2 de sterkst verklarende waarde heeft (F-waarde 1,86). Het model toont een significante relatie tussen VERSCHILSUB en EO (std. Beta 0,25, $p < 0.05$) waarmee hypothese 1a wordt bevestigd. Model 3 toont een negatief, niet significant verband tussen Totaal beschikbare gelden met EO (std. Beta -0,14, niet significant); dit is tegengesteld aan het in

hypothese Ib verwachte verband; hypothese Ib is hiermee verworpen. Model 4 bevestigt model 2: de combinatie van het VERSCHILSUB en de kwadratische waarden hiervan geven geen hogere verklaringswaarde. Het non-lineaire verband toont geen significantie, de verwachte omgekeerde U-shape wordt niet aangetoond, dus hypothese II wordt niet bevestigd.

In de tweede regressietabel (tabel 11) zien we de relatie tussen de diverse onafhankelijke variabelen t.o.v. OO. Eerst zijn weer de controlevariabelen toegevoegd, in model 2 is de onafhankelijke variabele SCEOTOTAAL toegevoegd. Vervolgens is in model 3 ook de onafhankelijke variabele VERSCHILSUB toegevoegd.

Regressietabel

Afhankelijke variabele	Model 1			Model 2			Model 3		
	Std.β	t	sig.	Std.β	t	sig.	Std.β	t	sig.
OO									
Intercept B ₀	4,516			3,01			3,07		
<i>Onafhankelijke variabelen</i>									
VERSCHILSUB							0,05	0,38	0,70
SCEOTOTAAL				0,42	3,96	0,00	0,41	3,75	0,00
<i>Controle variabelen</i>									
Inwoners	-0,13	-1,05		-0,19	-1,60		-0,20	-1,63	
Aantal FTE	-0,10	-0,57		-0,06	-0,41		-0,06	-0,39	
Bestaan organisatie	0,01	0,044		0,03	0,25		0,03	0,25	
Jaarorganisatie	-0,07	-0,38		-0,01	-0,07		-0,02	-0,12	
Jaarfunctie	0,54	0,32		0,05	0,33		0,06	0,35	
Vaste medewerkers	0,36	2,13	0,04	0,30	1,92	0,06	0,28	1,71	0,09
Freelancers	0,00	-0,02		-0,03	-0,29		-0,03	-0,29	
Vrijwilligers	0,09	0,79		0,01	0,11		0,01	0,10	
R ²		0,09			0,24			0,24	
Δ R ^{2a}					0,15			0,00	
F-waarde		0,94	0,49		2,73	0,01		2,44	0,01

N=104

* p < 0,05; ** p < 0,01;
*** p < 0,001

Tabel 11

Model 2 verklaart meer dan 27% van de variantie van OO (F-waarde 2,73). Het model toont een positief, significant verband tussen SCEOTOTAAL en OO (std. Beta 0,42, p<0,01). Dit is in overeenstemming met hypothese III; deze wordt dus bevestigd. VERSCHILSUB heeft in de regressieanalyse geen significantie; ook het aantal vaste medewerkers heeft in model 2 en 3 geen significantie.

4.2.2 Exploratief verkregen resultaten uit interviews

Er zijn interviews afgenomen onder twee verschillende groepen. Ten eerste zijn de directeuren van vijf brancheverenigingen¹⁰ geïnterviewd; de resultaten uit deze interviews dienden als check van de onderzoeksbevindingen, maar ook als informatiebron voor het bepalen van een richting voor zinvol vervolgonderzoek. De keuze voor de personen is gemaakt op de volgende gronden:

- Kunstconnectie en VOB hadden de hoogste respons van de aangeschreven verenigingen; om de bias van de respondenten te beperken is gesproken met de directeur van de betreffende vereniging, die in staat mag worden geacht het gehele veld te overzien
- Door de VNPF hieraan toe te voegen zijn ook de podia op een hoger level vertegenwoordigd
- De VRM is gekozen omdat door de manier van uitzetten van de vragenlijst juist bij de musea sprake was van een hoge mate van non-respons; op deze wijze wordt toch de museumsector betrokken bij het onderzoek
- De producerende instellingen (ensembles, orkesten, dansgezelschappen, theatergezelschappen) zijn vanwege tijdgebrek van die instellingen (parallel lopende enquêtes) en daardoor van de onderzoeker (tijds kader van het onderzoek) niet meegenomen bij de enquête; de producerende instellingen vormen wel een belangrijke groep onder de gesubsidieerde kunst- en cultuurinstellingen; om te bepalen of de onderzoeksbevindingen ook herkend worden bij de producerende instellingen is de directeur van de VNME¹¹ geïnterviewd; deze is tevens werkzaam voor de NAPK¹² en overziet derhalve dit gehele veld
- Convenience: alle geïnterviewde personen waren zeer geïnteresseerd in het onderzoek en bereid hier op korte termijn tijd voor vrij te maken

¹⁰ VNPF, VOB, Kunstconnectie, VNME en VRM

¹¹ Vereniging van Nederlandse Muziek Ensembles

¹² Nederlandse Associatie van Podium Kunsten

Ten tweede zijn er vier interviews gehouden onder de instellingen die de vragenlijst hebben ingevuld, en wel met de twee hoogst en de twee laagst scorende kunst- en cultuurinstellingen op de EO scale. Dit diende een tweeledig doel, te weten het nader bepalen waarin de verschillen tussen hoge en lage score zich manifesteren als ook het verkrijgen van feedback op de zelf ontwikkelde EO scale.

De interviews zijn afgenomen in een tijdsbestek van vier weken, tussen 25 mei en 20 juni. In deze periode was of werd meer bekend over de verdeling en toekenning van subsidiegelden voor de kunsten, zowel op rijks- als op gemeentelijk niveau; landelijk gezien zijn nog niet alle kaarten geschud, zo zullen de ensembles en gezelschappen pas per 1 augustus uitsluitend krijgen van het Fonds Podiumkunsten.

Alle interviews waren semigestructureerd (voor de vragenlijsten zie bijlage 3). De interviews zijn - met toestemming van de geïnterviewden - opgenomen en vervolgens woordelijk uitgeschreven. Vervolgens zijn de interviews gecodeerd. Als coding units zijn die elementen genomen die vanuit de onderzoeksvraagstelling dan wel vanuit de data-analyse als mogelijke factoren van invloed naar voren kwamen, zoals leiderschap, slack, vrijwilligers, omgeving, aangevuld met nieuwe aspecten die tijdens de interviews te berde zijn gebracht. Het coding frame is als bijlage toegevoegd (bijlage 4).

4.3 Analyse van de resultaten

In deze paragraaf wordt de analyse gemaakt van zowel de uitkomst van de questionnaire, als de uitkomst van de interviews op basis van het coding frame. Vanuit de analyse wordt bekeken of de vooraf opgestelde hypothesen bevestigd dan wel verworpen worden.

4.3.1 Analyse van de uitkomsten van de kwantitatieve data

De diverse bewerkingen van de kwantitatieve data in het programma SPSS leverden de volgende resultaten; per resultaat wordt een korte reflectie gegeven.

1. De vorm van het dienstverband is positief, significant van invloed op zowel de EO van een kunst- en cultuurinstelling (aantal vrijwilligers in de

organisatie) als op de OO van deze instelling (aantal vaste medewerkers in de organisatie).

Bij de literatuurreview is niet gekeken naar de vorm van het dienstverband van een kunst- en cultuurinstelling als mogelijk antecedent van EO; deze relatie is dan ook niet meegenomen in het conceptueel model. Een mogelijke verklaring voor de gebleken significantie zou kunnen zijn, dat ondernemende organisaties kostenbewust zijn en daarom gebruik maken van vrijwilligers als goedkope arbeidsinzet. Andersom zou een verklaring voor een hogere OO door een hoger aantal vaste medewerkers in een kunst- en cultuurinstelling kunnen zijn, dat deze medewerkers een hoge mate van betrokkenheid hebben bij het werk wat de Organizational Outcomes ten goede komt. Verder onderzoek naar deze relatie verdient aanbeveling. Mogelijke literatuurgebieden hierbij zijn entrepreneurial management (Johnston, 1996), organisatiestructuur (Burns & Stalker, 1991).

2. Het verschil in subsidie is positief, significant van invloed op zowel de EO als op de OO van een kunst- en cultuurinstelling.

Met dit verband moet kritisch worden omgegaan. Binnen het onderzoek is slechts sprake van een meting in de tijd (cross-sectioneel onderzoek). Daar waar gekeken wordt naar het effect in de tijd van bepaalde maatregelen is een longitudinaal onderzoek vereist. De meting die verricht is binnen dit onderzoek geeft respectievelijk de volgende informatie: het totaal aan beschikbare gelden¹³ alsook de deelbedragen na de laatste subsidiekorting ('na de breuklijn'), de EO op het moment van meting en de OO op het moment van meting. Tevens is opgevraagd het totaal aan beschikbare gelden alsook de deelbedragen voor de laatste subsidiekorting ('voor de breuklijn'), echter er is geen meting van EO of van OO eerder in de tijd geweest. Er kan dus geen uitspraak gedaan worden in hoeverre het verschil in subsidie een verandering van EO of OO teweeg heeft gebracht. Een argument ter ondersteuning van de onderzoeksbevinding kan zijn dat van

¹³ samengesteld uit subsidiegelden, eigen inkomsten en overige inkomsten

de 104 respondenten 97 gesubsidieerd worden door gemeentes; de beslissing over de bezuinigingen is in veel gemeentes al eerder gevallen, waardoor instellingen toch al gedurende een periode van pakweg twee jaar zich gaandeweg ondernemender zijn gaan opstellen na het bericht te hebben ontvangen dat het subsidie zou worden verminderd. Herhalingsonderzoek zou hier op termijn meer inzicht in kunnen geven. Opmerkelijk is dat het verschil in totaal beschikbare gelden geen significante correlatie vertoont met de meting van EO en OO, waarbij moet worden opgemerkt dat in sommige gevallen het verlies aan subsidiegelden gecompenseerd wordt door verhoging van eigen inkomsten (de totaal beschikbare gelden blijven dus gelijk) maar dat in andere gevallen zowel de subsidie lager wordt als de eigen inkomsten (de totaal beschikbare gelden worden dus lager).

Echter, we kunnen uit de analyse geen verdere conclusies trekken; het totale onderzoek dient daarom gezien te worden als een 0-meting. Uit eerder onderzoek leren we dat in dit verband herhalingsonderzoek nodig is over 1, 2 en 6 jaar, omdat op die termijn pas zinvolle uitspraken gedaan kunnen worden over de effecten in de tijd, in dit geval van het verminderen of wegvallen van subsidiegelden (Bradley et al., 2011) op EO. Vanuit de literatuurreview kwam ook het element slack naar voren; toegang tot meer resources faciliteert EO; tegelijkertijd kan het geruime tijd duren voor effecten zichtbaar worden; de effecten van slack dienen dus eveneens longitudinaal gemeten te worden (Wiklund & Shepherd, 2005).

3. De EO van een kunst- en cultuurinstelling is significant van invloed op de OO van deze instelling.

Deze bevinding is in lijn met eerdere bevindingen zowel in de profit als in de non-profit en kan worden opgevat als een versteviging van de tot nu toe ontwikkelde theorie over EO. Twee kanttekeningen dienen hierbij geplaatst te worden. Ten eerste zou bij vervolgonderzoek naast het meten van de subjectieve prestaties gekeken moeten worden naar objectieve gegevens uit bijvoorbeeld benchmarksystemen van de diverse branches ten einde in

breder zin uitspraken te kunnen doen over de relatie EO/ prestaties van een kunst- en cultuurorganisatie in Nederland. Daarnaast is voor het eerst bij de toetsing van deze relatie in de non-profit gebruik gemaakt van de nieuwe, gedifferentieerde EO scale gebaseerd op de theorie van Morris et al. (2011). Door op het niveau van de (sub)dimensies in te zoomen kunnen we concluderen, dat Proactiviteit de meest dominante dimensie is, en binnen Proactiviteit met name de gerichtheid op uniek aanbod en alternatieve financiering. De scale had voldoende interne consistentie (Cronbach Alpha van 0.849) maar zal zijn waarde in de toekomst verder moeten bewijzen.

4. Echter, in de regressieanalyse vallen de significantie van de vaste medewerkers en het verschil in subsidie t.o.v. OO weg t.o.v. de onafhankelijke variabele EO; EO blijft dan als enige significante relatie met OO over.

Duidelijk is dat EO het meest van invloed is op de Organizational Outcomes van een kunst- en cultuurinstelling in Nederland. Het valt in deze turbulente tijden voor cultuur dus aan te bevelen aan managers van kunst- cultuurorganisaties zich verder te verdiepen in de aspecten van EO. Hierbij kan de voor dit onderzoek ontwikkelde meetschaal van grote waarde zijn, doordat voor een organisatie per subdimensie een score gemeten wordt terwijl tegelijkertijd geanalyseerd kan worden welke subdimensies het sterkst correleren met OO, waardoor de manager gericht kan sturen op zwakkere subdimensies die juist een groot effect teweeg brengen.

4.3.2 Analyse van de uitkomsten van de kwalitatieve data

Er zijn twee redenen waarom er aanvullend op het kwantitatieve onderzoek interviews zijn afgenomen. Ten eerste om te zien in hoeverre de geïnterviewden de bevindingen herkennen, maar vooral om boven tafel te krijgen welke andere elementen van invloed zouden kunnen zijn op EO, nu blijkt dat het totaal aan beschikbare gelden niet significant is en de bevinding m.b.t. het verschil in subsidie vanwege het cross-sectionele karakter van het onderzoek onvoldoende zeggingskracht heeft. De coding units die naar voren

zijn gekomen vanuit het onderzoek dan wel vanuit de gesprekken zijn uitgewerkt in een coding frame. Dit frame is als bijlage bijgevoegd bij het onderzoek (bijlage 5). In deze paragraaf wordt eerst de algemene tendens uit de interviews verwoord; vervolgens worden de coding units een voor een belicht. Hierbij wordt zowel de informatie verkregen uit de interviews met de branchedirecteuren als die uit de interviews met de vier respondenten meegenomen.

Algemeen De branchedirecteuren zijn unaniem van mening dat ondernemerschap van groot belang is voor de duurzaamheid van kunst- en cultuurinstellingen. Zij stimuleren dit met name door het zelf uitstralen van ondernemendheid en door ondernemerschap op de agenda te zetten binnen hun branche. Door voor het collectief tools te ontwikkelen om te komen tot betere bedrijfsvoering, door het verzamelen van gegevens waarmee instellingen zich kunnen benchmarken streven zij verdere professionalisering van hun branche na.

Aan de vijf branchedirecteuren is tevens de vraag gesteld hoe zij hun branche plaatsen t.o.v. de overige branches in het culturele veld. Opmerkelijk is dat het beeld dat de directeur heeft van zijn eigen branche niet altijd overeenstemt met het beeld dat anderen ervan hebben, men dicht de eigen branche soms meer ondernemendheid toe dan dat voor anderen zichtbaar is.

Over de internationale positie van Nederland met betrekking tot ondernemerschap zijn zij het wel eens: voorbeeldlanden zijn Amerika en Engeland, maar als we de andere kant op kijken, richting Duitsland, Scandinavië, Oost-Europa, maar ook richting België en Frankrijk dan doet Nederland het niet slecht.

Leiderschap Leiderschap is verreweg het meest genoemd in relatie tot ondernemingsgerichtheid van een kunst- en cultuurinstelling; zowel de stijl, als de persoonskenmerken als de achtergrond en competenties van de leider worden unaniem gezien als belangrijkste factor om ondernemerschap in de organisatie te stimuleren en vorm te geven¹⁴. De nieuwe leider (m/v) toont sterk en vernieuwend op ondernemerschap gericht leiderschap, neemt zijn

¹⁴ Binnen het kader van dit onderzoek is alleen gesproken met leidinggevenden; interessant zou zijn bij vervolgonderzoek hierbij ook het gezichtspunt van de medewerkers te betrekken

medewerkers mee door zowel vertrouwen te geven als ruimte voor hun ondernemerschap; hij is een verbinder, die op inventieve wijze netwerk, kennis en mogelijkheden met elkaar verbindt ondanks beperkte middelen, je zou kunnen zeggen vanuit de gedachtewereld van Effectuation (Blekman, 2011). Werd vanuit de vroege EO onderzoeken ook al een belangrijke rol aan de leider toegedicht ('a charismatic leader on top', (Khandwalla, 1977)) op basis van visie, de leider van nu onderscheidt zich door oog voor de omgeving en meenemen van zijn medewerkers.

Achtergrond van de directeur (artistiek/zakelijk) Alle branchedirecteuren geven het belang aan van zakelijke, bedrijfsmatige, bedrijfseconomische kennis binnen organisaties voor kunst & cultuur. Alhoewel het artistieke element leidend blijft, worden organisaties die de koppeling van artistiek met zakelijk weten te maken als meest succesvol en kansrijk voor de toekomst gezien. De optie van een tweekoppige leiding wordt meermalen genoemd, met als grootste voordeel niet in een innerlijk conflict te geraken en sneller en weloverwogen tot besluiten te kunnen komen. Trend bij het benoemen van nieuwe directeuren is het aanstellen van mensen van buiten, veelal met een bedrijfseconomische achtergrond. Het koppelen van het artistieke aan het zakelijke is in de ogen van de geïnterviewden een noodzakelijke voorwaarde om het al decennialang gesignaleerde probleem van loskoppeling van het werkelijke publiek in de toekomst op te lossen, want de grote vraag is al jaren wie nu eigenlijk je publiek is, met andere woorden:

Op wie richt je je ondernemerschap Als de subsidie centraal staat en dus eigenlijk de grootste klant is ligt de nadruk op het produceren van beleidsmatige documenten. Als het zakelijke element verwaarloosd wordt krijg je dat de producten meer voor de vakbroeders zijn en dat er niet gekeken is waar vanuit de 'gewone' bevolking vraag naar is; dit wordt versterkt door de samenstelling van beoordelingscommissies bij toekenning van subsidies, hier wordt kwaliteit wel eens verward met de eigen smaak volgens een van de geïnterviewden. Vaak ook is sprake van een intermediair, het theater, de concertzaal, tussen producerende instelling en publiek, of zoals een van de geïnterviewden het verwoordde: 'Ook omdat we geen contact met onze klant hebben; onze klanten zijn de theaters; de klanten van het theater zijn de bezoekers', oftewel op wie

richt je je pijlen? Volgens de geïnterviewden valt hier zeker winst te halen om gezamenlijk tot meer ondernemerschap en betere prestaties te komen, maar zijn er factoren die dit tegenhouden. Een belangrijke remmende factor is:

Autonomie Deze reeds door Lumpkin & Dess (1996) benoemde dimensie voor EO komt in veel van de gesprekken naar voren, in positieve zin als een organisatie bereid is wat water bij de artistieke wijn te doen, in negatieve zin als een organisatie niet bereid is een stukje van zijn autonomie op te geven om collectieve belangen te dienen. In dat geval wordt het willen behouden van de autonomie gezien als rem op ondernemerschap. Daar waar bereidheid is autonomie in te leveren grenst de werkwijze van organisaties aan Effectuation, met name de aspecten samen een Crazy Quilt maken en het inschatten van een Affordable loss (Blekman, 2011).

Risico nemen Een dimensie die wel in de EO scale is opgenomen – risk-taking – hangt volgens de ondervraagden ook nauw samen met het begrip Affordable loss uit de Effectuation theorie. Het gaat om gewogen risico's, inschattingen kunnen maken wat er financieel nodig is en of dat voor een bepaalde organisatie een aanvaardbaar risico is of niet.

Instelling/eigenschappen van de directeur/personeel Een andere rem op ondernemerschap kan gevormd worden door de instelling en eigenschappen van zowel de directeur als het personeel. Alle geïnterviewden schetsen de sector als van oorsprong naar binnen gekeerd, vastgeroest in normen en waarden uit de zeventiger, tachtiger jaren van de vorige eeuw. Reflecterend vermogen wordt als noodzakelijke competentie gezien om niet alleen van binnen naar buiten te kijken maar juist de buitenwereld naar binnen te halen en zo te werken aan een omslag in mentaliteit van de totale organisatie.

Personeelsbestand De instellingen kampen in hoge mate met een vergrijsd personeelsbestand. Nadelen hierbij kunnen zijn het willen vasthouden aan oude normen en waarden, moeite met omscholing; impulsen van buitenaf op het personeelsbestand worden toegejuicht.

Vrijwilligers Behalve de problematiek binnen een personeelsbestand zoals hierboven is belicht, kan ook gekeken worden naar de vorm van het dienstverband, met name naar wat het effect is van vrijwilligers binnen een organisatie. Veel branches hebben in het verleden met vrijwilligers gewerkt

maar dat afgezworen vanwege de instabiliteit en de wens om meer te professionaliseren. Soms is er nu weer zoveel financiële druk dat er meer vrijwilligersinzet plaatsvindt. Vanuit de politiek wordt inzet van vrijwilligers als een middel gezien bepaalde zaken 'weer terug te geven aan de samenleving'. Met name bij de popsector en de kleine ensembles zien we een duidelijke rol voor vrijwillige arbeidsinzet, en wellicht een relatie met ondernemerschap. Zijn het in de popsector de vele externe vrijwilligers – van sociaal zwakkeren tot hoogopgeleiden – binnen de ensemblewereld zijn het enerzijds de spelers zelf die vele uren onbezoldigde arbeid leveren vanuit hun bevoegenheid en anderzijds het vrijwilligerscircuit dat een breed scala aan kleine podia in stand weet te houden. Hier is dus geen eenduidige uitspraak over te doen, negatieve effecten als onbetrouwbaarheid en niet-professionaliteit staan tegenover positieve bevindingen als bevoegenheid en benutbare kennis.

Bestuur Zeker speelt de samenstelling van het bestuur een rol, zoals ook uit eerdere onderzoeken van bijvoorbeeld Coombes (2011) is gebleken. De ondervraagden staan een divers samengesteld bestuur voor, ook weer om meer kennis van buiten in de organisatie te krijgen en daardoor meer toekomstbestendig te kunnen opereren.

Structuur Er is een beweging in gang gezet volgens de geïnterviewden van een loggere structuur naar een meer flexibele netwerkstructuur. Voorbeeld van zo'n soort flexibele organisatie is Opera Zuid; deze scoorde hoog op EO. Zij werken vanuit een kleine vaste personeelskern en huren daarnaast per productie mankracht in. En alhoewel het ook nadelen heeft, kan zo'n organisatie flexibel sturen op kwaliteit en een veranderende vraag en wordt zij niet belemmerd door de eerder genoemde personele perikelen als vastgeroest zitten in oude normen en waarden.

Netwerk Het al dan niet bezitten van een netwerk wordt gezien als een pre dan wel een belemmering voor EO; netwerken zijn vandaag de dag een kritische succesfactor: 'het gaat erom verbinding te maken voor je zaken doet' (uitspraak Jan Bommerez¹⁵); naar binnen gerichtheid van een organisatie beperkt het vermogen tot een goed en uitgebreid netwerk te komen.

¹⁵ http://www.youtube.com/watch?v=KvGisdgomxM&feature=player_embedded

Omgeving De omgeving kan zowel een voordeel als een nadeel vormen voor ondernemendheid in kunst- en cultuurorganisaties. Aspecten die genoemd werden zijn het verschil in een plattelandssituatie of de situatie in een grote stad m.b.t. concurrentie en de voordelen van toeristische gebieden.

Omvang organisatie Omvang van de organisatie wordt door de geïnterviewden zowel als voordeel maar ook als risico gezien. Grotere, robuustere organisaties hebben meer ruimte om iets nieuws te ontwikkelen, kunnen makkelijker schuiven binnen hun begroting. Echter, hier ligt ook het gevaar op de loer van juist minder ondernemend zijn, als teveel binnen de organisatie is afgedekt door subsidie, dan doet een 5000 euro er niet meer zoveel toe en kan gemakzucht optreden.

Slack Het aspect van de maatvoering van een organisatie sluit aan bij de slack die er binnen een organisatie kan zijn, hetzij in financiële hetzij in personele zin. Als er op beide fronten krapte is kan een organisatie geen kant op. Is er sprake van weinig subsidie, weinig ruimte in middelen, maar precies voldoende om innovaties in gang te zetten, dan wordt door de overheid hier vaak een onjuiste aanname gedaan, 'ze hebben maar een tonnetje subsidie, daar kunnen ze dan ook wel zonder', want juist deze beperkte subsidie levert de organisatie een hefboom voor innovatie en ondernemerschap. Als er veel slack is in een organisatie dan zien de geïnterviewden dit als kans voor ondernemerschap, maar de realiteit is dat er vaak onvoldoende druk staat op een dergelijke organisatie, de organisatie is afgedekt door subsidie, en met de slack wordt niets gedaan¹⁶. Pas als erom gevraagd wordt, zoals bijvoorbeeld door het instellen van de eigen inkomstennorm zijn organisaties in beweging gekomen en bleken zij in staat in korte tijd ineens veel meer eigen inkomsten te genereren.

Rol overheid Of kan het zo zijn dat de overheid in haar zucht steeds meer te subsidiëren (Pots, 2010) te ver is doorgeschoten en moet zij eerst de hand in eigen boezem steken? Met duidelijke afspraken op het gebied van bijvoorbeeld de eigen inkomsten – met differentiatie naar de verschillende branches – en het opzetten van een gepaste beloningssystematiek en het bieden van ruimte aan instellingen om fouten te kunnen maken, te kunnen sparen, zich een mislukking

¹⁶ hier komt het beeld van de inverted U-shape weer naar voren

te kunnen permitteren kan volgens de geïnterviewden een veilige zone gecreëerd worden, van waaruit risico nemen en ondernemerschap mogelijk is¹⁷. Subsidie is tenslotte een vorm van financiering zoals een geïnterviewde aangeeft, de overheid krijgt er ook weer wat voor terug (Marlet, 2010).

Subsidie Dit heeft alles te maken met hoe je tegen het fenomeen subsidie aankijkt: als je subsidie krijgt wil dat niet zeggen dat je niet ondernemend bent; het is een keuze van financieren.

4.3.3 Analyse in relatie tot de hypothesen

In deze paragraaf combineren we de analyse van de kwantitatieve en kwalitatieve resultaten met de onderliggende literatuur om tot een uitspraak over de hypothesen te komen en uiteindelijk de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden.

Hypothese Ia: Afname van overheidssubsidie leidt tot een hoge EO van een kunst- en cultuurorganisatie

Uit de statistische analyse van de kwantitatieve resultaten bleek dat het verschil in subsidie significant is m.b.t. de EO; hiermee werd hypothese Ia bevestigd. Echter, er is binnen het onderzoek slechts een meting verricht, zodat niet gesteld kan worden dat door de subsidievermindering die de instellingen reeds ervaren hebben de EO verhoogd is. Er is immers niet al de EO gemeten voor de bezuinigingen bekend werden. Daarom is longitudinaal onderzoek nodig om meer duidelijkheid over dit verband te verkrijgen. In de praktijk zien we dat het niet altijd de organisatie is waarbij het water tot aan de lippen gestegen is die het meest ondernemingsgericht is. Kennelijk spelen er andere factoren een rol om tot verklaring van EO van een kunst- en cultuurorganisatie te komen. Om deze factoren te bepalen is vervolgonderzoek noodzakelijk.

Hypothese Ib: Als het totaal aan beschikbare gelden hoog is leidt dit tot een hoge EO van een kunst- en cultuurorganisatie

Uit de statistische analyse van de kwantitatieve resultaten bleek geen significantie met betrekking tot de totale hoeveelheid beschikbare gelden.

¹⁷ vergelijk financiering ondernemers door bijvoorbeeld Business Angels (Sudek, 2006)

Hypothese Ib is hiermee niet bevestigd. Organisaties van een grotere omvang zouden meer ruimte hebben iets nieuws te ontwikkelen, zouden meer kunnen schuiven in hun begroting om geld voor innovatie vrij te spelen. Dit komt overeen met de Growth Theory van Penrose (1959) dat resource slack groei kan bewerkstelligen. Er zijn ook tegengeluiden te horen: door meer beschikbare gelden door hogere subsidie valt ondernemerschap juist weg en kan gemakzucht optreden. Dit vinden we in de literatuur terug bij Stevenson, namelijk dat toegang tot resources een negatieve invloed heeft op Entrepreneurial Management (Bradley et al., 2011). Eenzelfde discrepantie zien we in de praktijk. Veel subsidie kan leiden tot fixatie van een instelling op de overheid, de overheid krijgt dan in feite de rol van belangrijkste klant. Dat kan resulteren in overproductie van beleidsstukken ten koste van aandacht voor het daadwerkelijke publiek. Daar waar toch al krapte in middelen is leidt het wegvallen of verminderen van subsidie juist tot omvallen van een organisatie. Anderzijds wordt ingezien, dat juist externe druk zoals bijvoorbeeld het instellen van de eigen inkomstennorm organisaties kan aanzetten middelen in te zetten voor meer ondernemerschap. Om tot een uitspraak te komen welke theorie het sterkst is, is vervolgonderzoek nodig.

Hypothese II: Toename van overheidssubsidie leidt in eerste instantie tot een hoge mate van EO, maar na het bereiken van een bepaald niveau van subsidie neemt de Entrepreneurial Orientation van een kunst- en cultuurorganisatie in Nederland af

Vanuit de theorie over geefgedrag (Brooks, 2000) was de verwachting dat de relatie van het verschil in subsidie met EO een inverted U-shape zou vormen, nl. dat een laag niveau van subsidie ondernemerschap zou stimuleren, terwijl een hoog niveau een omgekeerd effect zou hebben. Omgekeerd zou dus een afname van subsidiegelden weer tot meer EO moeten leiden. Uit de bevindingen is echter een positief, lineair verband gebleken tussen afname van subsidie en EO. Op grond hiervan moeten we hypothese II verwerpen. Zoals uit de verschillende opvattingen in de literatuur over slack blijkt, kan meer ruimte in middelen zowel positief als negatief werken op de EO van een organisatie (Bradley et al., 2011).

In de praktijk wordt herkend dat een royale mate van subsidie minder ondernemingsgerichtheid van een organisatie kan bewerkstelligen. Bij de discussie zal hierop worden teruggekomen, met name wat hierbij de rol van de overheid zou kunnen zijn.

Hypothese III: Een hoge mate van EO van een kunst- en cultuurorganisatie leidt tot hoge missie-gerelateerde prestaties

De statistische analyse geeft een positief, significant verband aan tussen EO en OO voor kunst- en cultuurorganisaties in Nederland. Hypothese III wordt dus bevestigd¹⁸. Dit is een bekrachtiging van wat vanuit de literatuur over EO en performance reeds bekend is, en onderstreept met name de resultaten uit het onderzoek van Coombes m.b.t. de relatie van EO met de missie-gerelateerde prestaties (Coombes et al., 2011). Directeuren van vijf brancheverenigingen zijn unaniem van mening dat ondernemerschap van groot belang is voor de duurzaamheid van een kunst- en cultuurorganisatie. Uitbreiding van de resultaten m.b.t. objectieve prestaties zou in vervolgonderzoek kunnen worden meegenomen.

In het volgende hoofdstuk worden alle bevindingen bediscussieerd en komen we tot de conclusie en daarmee tot het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

¹⁸ Met de kanttekening, dat een vervolgmeting van de OO na 1 jaar pas het daadwerkelijk effect van de huidige EO kan weergeven (lagged results)

Hoofdstuk 5: Discussie, Conclusie & Aanbevelingen

Met dit onderzoek is ernaar gestreefd een antwoord te vinden op de vraag of het wegvallen of verminderen van overheidssubsidies de ondernemingsgerichtheid van een kunst- of cultuurorganisatie doet toenemen en vervolgens of deze toename eveneens leidt tot betere prestaties. De bevindingen zoals in het hoofdstuk Resultaten zijn beschreven geven zowel een aantal belangrijke punten aan voor de theorie als voor de praktijk; deze bediscussiëren we in respectievelijk paragraaf 5.1 en 5.2. Verder worden in dit hoofdstuk de beperkingen van het onderzoek weergegeven. Vervolgens wordt toegelicht in welke richting vervolgonderzoek zinvol kan zijn. Het hoofdstuk eindigt met de conclusie en aanbevelingen.

5.1 Gevolgen voor theorie

De afgelopen 30 jaar is er veelvuldig onderzoek gedaan naar EO; in eerste instantie in de profit sector, het laatste decennium ook in de non-profit, maar nog niet eerder is EO binnen kunst- en cultuurinstellingen in Nederland onderzocht. In veel onderzoeken is EO onderzocht in relatie met performance. We bekijken achtereenvolgens de bevindingen over de relatie overheidssubsidie/EO, de relatie EO/OO, de niet vooraf verwachte verbanden tussen vrijwilligers/EO en tussen vaste medewerkers/OO en het ontwikkelen van de nieuwe meetschaal.

Er is gekeken naar parallellen met de theorie over geefgedrag en naar theorie over slack om te komen tot het bouwen van theorie over subsidie en ondernemingsgerichtheid. Helaas is vanwege de onderzoeksopzet geen bindende uitspraak te doen over de significantie van het verschil in subsidie op EO, maar de empirische bevindingen wijzen in de richting dat het effect van het wegvallen of verminderen een positief, lineair verband geeft met EO. Dit zou pleiten voor het gelijk van de staatssecretaris, ware het niet dat de werkelijkheid complexer is: organisaties die het water tot de lippen staat zijn in werkelijkheid niet altijd de meest ondernemende. In die zin is het wellicht interessant vervolgonderzoek breder op te zetten en vanuit de literatuur over slack verder

te onderzoeken welk effect het overheidshandelen m.b.t. subsidie ressorteert om op termijn tot een theorie over de relatie overheidssubsidie/EO te komen.

In dit onderzoek is bekeken wat de relatie is van EO met de subjectieve prestaties van een kunst- en cultuurinstelling. Deze relatie bleek in dit onderzoek significant, dus ook in de niche van kunst- en cultuurinstellingen is aannemelijk geworden, dat EO een positieve relatie heeft met performance; de tot nu toe opgebouwde theorie is dus verstevigd op dit gebied. Bij het onderzoek is uitgegaan van unidimensionaliteit op basis van de drie dimensies Innovativeness, Proactiveness en Risk-taking. Door de verfijning van de meetschaal zien we dat bepaalde dimensies en subdimensies van EO sterker correleren met de Organizational Outcomes dan andere. Uit de interviews komt naar voren, dat de dimensie Autonomie die door Lumpkin & Dess (1996) ook is onderzocht dan wel als stimulerend voor ondernemingsgerichtheid, dan wel als rem ervaren wordt. Dit impliceert, dat bij vervolgonderzoek ook deze dimensie onderzocht dient te worden naast de invloed van de drie traditionele dimensies. Hierbij zou ook gedifferentieerd moeten worden naar autonomie op organisatieniveau dan wel op team- of individueel niveau. Dit sluit aan op recent onderzoek naar de rol van het middenmanagement in relatie tot EO (Van Doorn, 2012). Zowel de dimensie Autonomie als de dimensie Risk-taking kunnen een rol gaan spelen in de verbinding van de theorie van EO met die over Effectuation wat een interessante theoretische ontwikkeling zou zijn. Of we daar uiteindelijk de discussie over uni- of multidimensionaliteit mee raken ligt nog in de schoot der goden.

Opmerkelijk is de uitkomst van het onderzoek, dat er een significant, positief verband is tussen het aantal vrijwilligers en EO enerzijds en het aantal vaste medewerkers en de Organizational Outcomes anderzijds: de vorm van het dienstverband van het personeel komt dus naar voren als mogelijke variabele tussen EO en performance. Wanneer we dit in verband brengen met de kennis die de leider van een kunst- en cultuurinstelling anno nu nodig heeft, het belang dat wordt toegeschreven aan het netwerk in relatie tot de structuur van de organisatie dan kan het experimenteren met de vorm van het dienstverband een zinvolle denkrichting zijn om zo te komen tot een flexibele organisatiestructuur

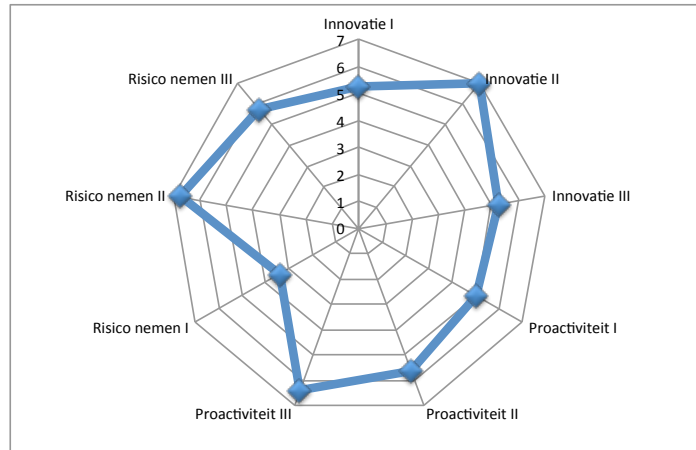
waarmee een krachtig netwerk kan worden opgebouwd. Vervolgonderzoek zou een verbinding van diverse theorieën kunnen bewerkstelligen.

Gezien de bevindingen uit eerdere onderzoeken dat de non-profit een veel complexere omgeving is met veel verschillende stakeholderbelangen (Morris et al., 2011) is een gedifferentieerde meetschaal ontwikkeld. De meetschaal heeft een hoge betrouwbaarheidsfactor (Cronbach Alpha van .849); een factoranalyse leverde hetzelfde resultaat op (factorlading op een component). Er mag dus gesteld worden dat de betrouwbaarheid van de nieuw ontwikkelde meetschaal goed is. De meetschaal vormt dan ook een belangrijke uitkomst van het onderzoek.

5.2 Gevolgen voor praktijk

Het onderzoek biedt eveneens een aantal handvatten voor de praktijk. Voor managers van een kunst- en cultuurorganisatie is het van belang te weten, dat een hoge mate van EO leidt tot betere prestaties op het gebied van de missie, hierdoor kan een organisatie zich onderscheiden van andere aanbieders. Daarnaast is er nu een scan voorhanden, die managers in staat stelt heel direct bepaalde aspecten van EO onder de loep te nemen. Met het onderzoek is tevens een indicatie verkregen, welke (sub)dimensies van EO een zwaardere rol spelen dan andere in de relatie met de Organizational Outcomes (zie tabel 8). Managers die juist op die (sub)dimensies laag scoren met hun organisatie kunnen nu heel gericht stappen zetten om deze aspecten binnen hun organisatie te verbeteren. Door de aangebrachte verfijning van het meetinstrument kunnen managers dus betere sturing geven binnen hun organisatie. Ter illustratie staan hieronder de scores van Opera Zuid en van Bibliotheek Noord Veluwe.

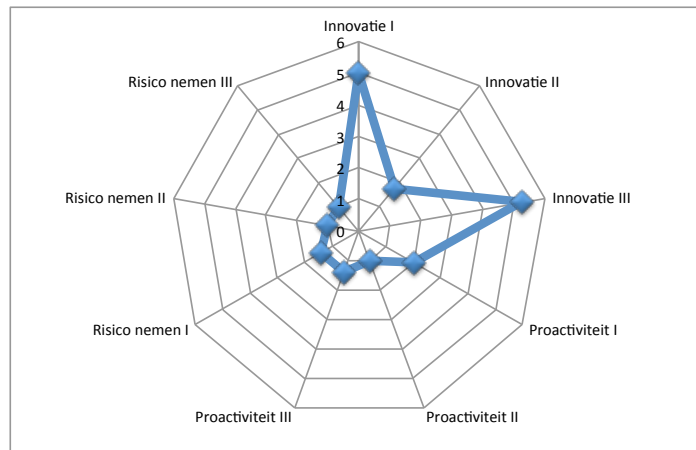
EO-dimensie	Score
Innovatie I	5,25
Innovatie II	7
Innovatie III	5,25
Proactiviteit I	5
Proactiviteit II	5,67
Proactiviteit III	6,4
Risico nemen I	3,4
Risico nemen II	6,75
Risico nemen III	5,75



Score Opera Zuid

Figuur 5

EO-dimensie	Score
Innovatie I	5
Innovatie II	1,75
Innovatie III	5,25
Proactiviteit I	2
Proactiviteit II	1
Proactiviteit III	1,4
Risico nemen I	1,4
Risico nemen II	1
Risico nemen III	1



Score Bibliotheek Noord Veluwe

Figuur 6

Innovatie I:	innovatie in aansluiting op de missie
Innovatie II:	innovatie op het gebied van financiering
Innovatie III:	innovatie zowel op missie als op middelen
Proactiviteit I:	proactieve houding m.b.t. uniek aanbod
Proactiviteit II:	proactieve houding m.b.t. alternatieve financiering
Proactiviteit III:	proactieve houding m.b.t. belangen van de stakeholders
Risico nemen I:	bereidheid tot risico nemen met gevaar voor de missie
Risico nemen II:	bereidheid tot risico nemen met gevaar voor financieel verlies
Risico nemen III:	bereidheid tot risico nemen met gevaar voor verlies vertrouwen van de stakeholders

5.3 Beperkingen van het onderzoek

Zoals ieder onderzoek kent ook dit onderzoek een aantal beperkingen. De grootste beperking binnen dit onderzoek is de discrepantie die er is ontstaan tussen de onderzoeksvraag naar het effect van het overheidsingrijpen en datgene wat er gemeten is. Om dit effect te meten is een longitudinaal onderzoek noodzakelijk, daar waar dit onderzoek – sowieso al vanwege het studiekarakter – een cross-sectionele opzet kende. Dit is de reden dat er in algemene zin ook gekeken is naar de relatie tussen het totaal aan beschikbare gelden met de ondernemingsgerichtheid van een kunst- en cultuurorganisatie.

Het object van studie was de organisatie. Bedoeling was op basis van de bevindingen uitspraken te kunnen doen over het domein van onderzoek, kunst- en cultuurorganisaties. Vanwege de hoge mate van non-respons is het niet mogelijk generaliserende uitspraken op het niveau van de populatie dan wel het domein te doen. De opzet van het onderzoek kan hier debet aan zijn (wellicht hadden andere invulopties naast de digitale enquête tot een beter resultaat geleid), alsook de meer of mindere bereidheid vanuit de branches het onderzoek onder de aandacht van de leden te brengen. Er zijn twee aspecten die hierbij nog genoemd moeten worden. Ten eerste was de enquête opgezet voor een breed veld, en daardoor wellicht niet specifiek genoeg voor de respondenten. Niet altijd herkenden de respondenten zich in de vraagstelling, met name bij de vragen op financieel gebied. Bij mogelijk vervolgonderzoek zou hier een duidelijker afbakening van de gehanteerde begrippen gegeven moeten worden. Ook kan het zijn, dat de respondenten niet altijd de benodigde informatie beschikbaar hadden en een terugkoppeling naar de zakelijk leider of controller nodig bleek, waardoor het invullen van de lijst bemoeilijkt werd. Dit zou bij

herhalingsonderzoek ondervangen kunnen worden door vooraf afspraken te maken met de branchedirecteuren of er van de verenigingsbenchmarkcijfers gebruik gemaakt mag worden (KANS van Kunstconnectie, TAS van de VSCD, PAS van de VNPF).

Verder was de vragenlijst behoorlijk lang (een nadeel van de meer gedifferentieerde EO schaal), het invullen nam zo'n twintig minuten in beslag; dit heeft waarschijnlijk ook mogelijke respondenten afgeschrikt. Een andere factor die hierbij een rol gespeeld kan hebben is, dat er momenteel diverse onderzoeken binnen de kunst- en cultuursector worden gehouden, waardoor een zekere 'responsmoeheid' kan zijn ingetreden ("Boekman 91," 2012).

5.4 Verder onderzoek

Dit onderzoek is het eerste waarbij de relaties tussen subsidiegelden, EO en prestaties van kunst- en cultuurinstellingen in Nederland nader bekeken zijn. Doordat het aantal respondenten niet voldoende was om generaliserende uitspraken over het onderzoek te doen moeten we het onderzoek beschouwen als een eerste exploratief onderzoek op dit gebied. Op basis van de bevindingen loont het zich, herhaling van het onderzoek te doen plaatsvinden. Ten eerste kan pas door longitudinaal data te verzamelen een uitspraak gedaan worden over het effect van het overheidsingrijpen op de kunstsubsidies. Ten tweede mag aangenomen worden, dat het ook in de niche van kunst- en cultuurinstellingen van belang is ondernemend te zijn en zo te komen tot betere prestaties en is het dus van belang over dit onderwerp zoveel mogelijk kennis op te bouwen.

Naast herhaling van het onderzoek komen uit de kwantitatief zowel als kwalitatief verkregen data verschillende richtingen voor vervolgonderzoek naar voren. De significante relatie die is geconstateerd tussen het aantal vrijwilligers binnen een organisatie en EO en tussen het aantal vaste medewerkers binnen een organisatie en OO bij het kwantitatief onderzoek rechtvaardigt vervolgonderzoek naar de invloed van de vorm van het dienstverband in kunst- en cultuurinstellingen op EO en OO.

Zijdelings is in dit onderzoek het begrip slack meegenomen; uit de analyse van de interviews kwam naar voren, dat het zinvol is dit element verder

te onderzoeken, met name in relatie tot de schaalgrootte van de kunst- en cultuurinstelling. Dit sluit ook aan op het beeld uit de literatuur dat EO een 'resource-consuming strategic orientation' is en dat resources nodig zijn om een EO te kunnen implementeren (Bourgeois, 1981). Interessant in deze discussie is, in hoeverre er bij een NPO sprake kan zijn van slack, immers, niet bestede subsidiegelden dienen te worden terugbetaald aan de subsidient, organisaties mogen vaak niet meer dan 5 of 10% van hun omzet als egalisatiereserve opbouwen. Tevens zou in vervolgonderzoek gekeken kunnen worden naar andere dan financiële slack, zoals human resource slack, customer relational slack en operational slack (Voss, Sirdeshmukh, & Voss, 2008).

Nader onderzoek is gewenst naar de invloed van leiderschap op EO van kunst- en cultuurorganisaties. Uit de analyse van de interviews komt naar voren, dat er belangrijke persoonskenmerken te benoemen vallen voor de leiders in relatie tot netwerken en kennis en de gevolgen die dat heeft voor de structuur van de organisatie. De grote mate van inventiviteit bij het koppelen van netwerk en kennis met beperkte inzet van middelen die door de geïnterviewden wordt aangegeven zou hierbij onderzocht kunnen worden in relatie tot het relatief jonge onderzoeksveld van de Effectuation (Sarasvathy, 2001, Blekman, 2011).

Uit de analyse van de interviews kwam eveneens naar voren dat er een mogelijke relatie is tussen de leiderschapsstijl en het omgaan met slack binnen een organisatie, en wel zo, dat een EO stijl van leidinggeven een positief effect van slack kan bewerkstelligen terwijl een niet-EO georiënteerde leiderschapsstijl juist een negatieve uitwerking geeft (Bradley et al., 2011). Alle geïnterviewden waren unaniem in hun oordeel dat leiderschap een grote rol speelt op de ondernemingsgerichtheid van een instelling; deze relatie dient dus zeker verder onderzocht te worden. Hier kan onder meer voortgeborduurd worden op eerder onderzoek over transformationeel leiderschap in relatie tot EO (Morris et al., 2007).

Bij de controlevragen is de achtergrond van de respondent niet meegenomen. Uit de analyse van de interviews blijkt, dat het beschikken over bedrijfskundig inzicht als een pluspunt gezien wordt voor ondernemerschap en betere prestaties. Dit zou mogelijke implicaties kunnen hebben voor de

samenstelling van de directie (tweekoppige leiding) en zou derhalve verder onderzocht moeten worden.

Als vervolg op onder meer het onderzoek van Coombes et al. (2011) zou verder onderzoek naar de samenstelling van het bestuur zinvol zijn, mede gezien de uitspraken in de interviews.

5.5 Conclusie en aanbevelingen

De onderzoeksvraag die ten grondslag lag aan deze eindschrijftie luidde:

‘Wat is het effect van het wegvallen of verminderen van overheidssubsidies op de Entrepreneurial Orientation van een kunst- en cultuurinstelling in Nederland en hoe werkt de EO door op de Organizational Outcomes van deze instelling?’

De empirische bevindingen wijzen in de richting dat het effect van het wegvallen of verminderen een positief, lineair, significant verband vertoont met EO. Herhalingsonderzoek in de tijd is hierbij noodzakelijk om dit verband aannemelijk te maken. Dat een EO de Organizational Outcomes verhoogt van een kunst- en cultuurinstelling in Nederland is aannemelijk op basis van dit exploratieve onderzoek. Helaas kunnen we hier geen generaliserende uitspraak voor de totale populatie doen.

We besluiten deze eindschrijftie met een aantal aanbevelingen.

Theoretisch

- Door de lage respons rate had dit onderzoek slechts een exploratief karakter. Om de bevindingen te staven is herhaling van het onderzoek nodig.
- Dit dient vanwege de gevolgen in de tijd een longitudinaal onderzoek te zijn zodat op termijn een uitspraak gedaan kan worden over het effect van overheidsingrijpen op de kunstsubsidies zowel als over het effect van EO op de Organizational Outcomes.
- Om te komen tot een hoge EO en OO is vervolgonderzoek naar de invloed van de vorm van het dienstverband relevant.

- Bij verder onderzoek naar het effect van overheidssubsidies op de ondernemingsgerichtheid van een kunst- en cultuurorganisatie is een link naar het effect van slack zinvol.
- Hierbij kan tevens de invloed van de leiderschapsstijl in relatie tot slack worden meegenomen.
- Bij onderzoek naar de invloed van leiderschap zou het onderzoeksveld van de Effectuation betrokken kunnen worden.
- Toevoeging van de dimensie autonomie lijkt op basis van de uitspraken in de interviews relevant.
- Niet iedere (sub)dimensie speelt een even zware rol: dit vraagt om verder onderzoek naar mogelijke multidimensionaliteit.
- Er moet niet worden vergeten de achtergrond van de leider van de organisatie bij het vervolgonderzoek te betrekken.

Praktisch

- Het verder testen van de nieuwe meetschaal is vanuit managerial oogpunt zinvol: de verfijning van het meetinstrument kan leiden tot betere sturing op EO binnen een organisatie.
- Benoem leiders met voldoende bedrijfskundige kennis: juist Innovativeness en Proactiveness met betrekking tot de meer financiële subdimensies spelen een zwaardere rol in relatie met de prestaties.

Overheid

- Om te kunnen ondernemen is een veilige zone nodig. Dat vraagt enerzijds aanpassing aan de voorwaarden voor subsidievertrekking (ruimte om een keer te falen, een reserve mogen aanleggen etc.) en anderzijds om het geven van tijd om verantwoord te kunnen ombuigen in strategie.

Hoofdstuk 6: Reflectie

Een van de eisen van de PTO Masteropleiding Bedrijfskunde is het verantwoord kunnen opzetten van een wetenschappelijk onderzoek. In dit hoofdstuk wordt belicht in hoeverre ik hierin geslaagd ben en op welke punten ik daar niet of minder in geslaagd ben. Per onderdeel van het onderzoek wordt aangegeven welke punten beter hadden gekund en zeker in een volgend onderzoek aangepast zouden moeten worden.

Opzet van het onderzoek Als opzet voor het onderzoek was gekozen voor kwantitatief onderzoek. Onderzoeksstrategie was de survey, in tweede instantie aangevuld met interviews. Er was gekozen voor een digitale enquête onder zeven brancheverenigingen in de kunst- en cultuursector. De data zijn geanalyseerd met behulp van het programma SPSS.

Het onderzoek is breed uitgezet in het culturele veld, met als nadeel, dat niet op alle fronten de bezuinigingskaarten al waren uitgespeeld. Voor de respondent gaf dat onduidelijkheid bij de financiële vragen; beter was geweest een duidelijker afbakening van de financiële context te geven dan wel om gebruik te maken van objectieve financiële gegevens uit de benchmarksystemen van de betreffende branches; hier had dan vooraf met de branchedirecteuren overeenstemming over bereikt moeten worden.

Zwakte van de opzet van het onderzoek was eveneens, dat vooraf nog veel beter doordacht had moeten worden, welke gegevens opgevraagd hadden moeten worden en op welke manier, om bij de analyse in SPSS die antwoorden te verkrijgen waarmee de onderzoeksvraag beantwoord had kunnen worden. Als deze fase beter was uitgevoerd, was in een veel eerder stadium onderkend, dat de onderzoeksvraag alleen door middel van longitudinaal onderzoek goed beantwoord had kunnen worden. Gezien het studiekader waarbinnen het onderzoek plaatsvond, was dit geen optie en had dus gekozen moeten worden voor een andere onderzoeksvraag, te weten een vraag die met een cross-sectioneel onderzoek beantwoord had kunnen worden. Debet hieraan kan geweest zijn – kijkend naar de interventiecyclus (Dul & Hak, 2008)– dat er enerzijds sprake was van zoeken naar de oorzaak van het probleem terwijl anderzijds al geprobeerd is het probleem van de instellingen op te lossen. Beter

was geweest daadwerkelijk het onderzoek te beperken tot een facet van de interventiecyclus.

Ook werd gaande het onderzoek het belang van de controlevragen steeds duidelijker. Ten eerste had de bepaling van controlevragen op basis van eerdere onderzoeken scherper gekund; vervolgens had ook weer aan de hand van eerdere onderzoeken nog nauwkeuriger gekeken moeten worden hoe deze controlevragen het beste gemeten konden worden. Zo is bijvoorbeeld in het onderzoek van Van Klink (2011) de achtergrond van de respondent al als controlevraag meegenomen; in mijn onderzoek bleek pas bij de analyse dat dit een zinvolle controlevraag geweest was: gemiste kans!

Verder heb ik het verkrijgen van de data onderschat. Beter was geweest in een vroeger stadium met de brancheverenigingen te overleggen hoe hun achterban het beste bereikt kon worden; nu was mijn verwachting m.b.t. responsaantallen te optimistisch. Met de uiteindelijke score van 104 complete responses kan helaas niet een generaliserende uitspraak over de populatie gedaan worden. Dit aantal was overigens wel voldoende om verantwoord alle statistische bewerkingen uit te voeren.

Een ander aspect is dat slechts een respondent per organisatie de vragen heeft beantwoord, er kan dus sprake zijn van single informant bias. Gezien uitspraken van de vier geïnterviewde respondenten is het ook aannemelijk, dat de personen die de enquête hebben ingevuld per definitie al ondernemender waren dan de non-respondenten; ter illustratie: de intentie van de respondenten met een hoge EO score was reflectie op het eigen handelen, de eigen organisatie, een leermoment waarbij de uitgebreidheid van de vragenlijst als een pluspunt werd ervaren; een laag scorende respondent gaf daarentegen aan, slechts tien minuten besteed te hebben aan het invullen en de antwoorden meteen te hebben verdrongen; deze respondent kon zich amper herinneren de vragenlijst te hebben ingevuld. Een andere aanwijzing hiervoor kan zijn dat organisaties met een lage EO score over het algemeen niet om een samenvatting van de resultaten van het onderzoek gevraagd hebben, terwijl de hoger scorende organisaties daar wel om gevraagd hebben.

Een en ander zou ondervangen kunnen worden door meerdere personen binnen een organisatie te vragen de enquête in te vullen. Ook het op

verschillende manieren uitzetten van de vragenlijst zou een verhoging van de respons kunnen geven. Een ander punt is dat de cultuur rond de respondent een rol kan spelen. Zo bleek bijvoorbeeld bij een Friese respondent sprake te zijn van downplay: de score op EO was laag, maar in het nagesprek bleek dat veel elementen van EO herkenbaar waren in de aanpak van de organisatie.

Onderzochte relaties Onderzoek naar effecten van overheidsingrijpen zoals momenteel plaats heeft bij de kunst- en cultuurinstellingen zou met meerdere metingen in de tijd moeten gebeuren (longitudinaal onderzoek). Binnen het kader van dit onderzoek (cross-sectioneel onderzoek) was dat niet mogelijk, terwijl het stilzwijgend wel de intentie van het onderzoek was. Daardoor is het niet mogelijk gebleken de eerste relatie uit het conceptueel model adequaat te onderzoeken en daardoor het eerste gedeelte van de onderzoeksvraag te beantwoorden. In meest positieve zin kan gesteld worden, dat mijn onderzoek dient als nulmeting, dat wil zeggen dat er binnen de zeven brancheverenigingen op een moment in de tijd is gekeken naar het niveau van het totaal aan beschikbare gelden na de bezuiniging, de EO en de OO van de instellingen. Uit diverse onderzoeken blijkt, dat een tweede meting na een jaar zou moeten plaatsvinden voor de OO (lagged results). Beter nog is het als er een periode van twee jaar tussen de metingen van EO en performance data zit; onderzoeken van Zahra (1991) en Wiklund (1999) geven aan dat de connectie tussen EO en performance dan nog sterker is (Wiklund & Shepherd, 2005). In meest negatieve zin kan gesteld worden, dat mijn onderzoek dermate dubbelzinnig is opgesteld dat er geen uitspraken mogelijk zijn over de onderzochte relatie overheidssubsidie/EO. Verzachtend hierbij kan zijn, dat de meeste organisaties uit de steekproef gefinancierd worden door gemeentes (93,3 %) en dat daarbij de subsidievermindering al eerder is ingegaan, dan wel al geruime tijd bekend was. Dan zou men kunnen stellen n.a.v. de empirische resultaten, dat het verschil in subsidie voor en na de breuklijn staat voor een nulmeting en een huidige meting, en dat dit verschil afgezet kan worden tegen de – eveneens – huidige meting van de EO van de organisaties uit de steekproef. Aannemelijk is dat de ondervraagde organisaties al in beweging zijn gekomen omdat de bezuiniging al eerder is ingegaan, dan wel al eerder bekend gemaakt is

dan de bezuinigingen van Rijksweg (per 1 januari 2013). Dat zou kunnen verklaren dat bij de statistische analyse het verschil in overheidssubsidie significant is t.o.v. de EO van de organisaties (0.239*). Hierbij moet wel worden opgemerkt, dat de steekproef wellicht niet evenwichtig is qua samenstelling en derhalve niet representatief is, gezien de mate van non-response. Om zowel de dubbelzinnige opzet van het onderzoek als de non-response te compenseren is besloten gebruik te maken van mixed research (Bryman & Bell, 2007). In tweede instantie is een aantal interviews afgenomen waarbij zowel is gevraagd naar hoe de interviewers aankijken tegen de resultaten uit het onderzoek als naar welke mogelijke andere antecedenten van EO zij in het culturele veld waarnemen. Dit leverde een rijke dataset op die door middel van codering in de analyse is meegenomen.

Het tweede gedeelte van de onderzoeksvraag - de relatie tussen EO en OO - is beter uit de verf gekomen. De ontwikkelde scale voor EO toonde een hoge mate van betrouwbaarheid. Bij de reflectie op de ontwikkeling van deze nieuwe meetschaal wordt dit nog verder toegelicht.

Ook de scale voor OO zoals door Coombes et al. (2011) gebruikt in eerder onderzoek had een hoge Cronbach Alpha, zij het lager dan die binnen het onderzoek van Coombes zelf. Dit zou verklaard kunnen worden vanuit culturele verschillen tussen de Verenigde Staten en Nederland; ook kent men in de Verenigde Staten een andere manier van financieren binnen de non-profit sector dan die wij in Nederland hanteren. Bij een herhalings- dan wel vervolgonderzoek zou zorgvuldig naar deze verschillen gekeken moeten worden. Bespreking van de scale met experts uit het veld zou kunnen leiden tot een beter toegesneden vraagstelling en scherpere bewoording van de vragen. Desondanks mag gezien de significante relatie die uit de analyse bleek tussen EO en OO gesteld worden - met in acht neming van de lage response rate - dat voor kunst- en cultuurorganisaties in Nederland het aannemelijk is, dat de theorie over EO en performance ook hier geldig is zoals uit vele eerdere onderzoeken in andere landen en branches - zowel in de profit als in de non-profit sector - is aangetoond.

Vragenlijst Het samenstellen van de nieuwe scale is gedaan via de methode zoals beschreven door DeVellis (2012). Over het algemeen is de vragenlijst goed ontvangen en begrepen door de respondenten, zoals gebleken is uit het commentaar dat de geïnterviewden op het einde van de enquête konden geven. Anderzijds zijn er veel aangeschrevenen geweest, die de vragenlijst hebben geopend maar slechts zeer ten dele of helemaal niet hebben ingevuld (in totaal 152 keer, waarbij geconcludeerd kan worden, dat sommige organisaties meermalen de vragenlijst hebben aangeklikt alvorens tot concrete invulling te komen). Reden hiervoor kan geweest zijn, dat de vragenlijst lang was en zo'n twintig minuten invultijd vergde. Wellicht hebben aangeschrevenen zich hierdoor laten afschrikken. Een ander punt is, dat in de vragenlijst de financiële begrippen niet eenduidig gedefinieerd waren, waardoor de geïnterviewden moeite hadden hun informatie op de juiste plek in te vullen, zoals blijkt uit enkele opmerkingen op het einde van de enquête. Onduidelijkheid was er met name, of sponsorgelden onderdeel uitmaakten van eigen inkomsten. Om deze ruis eruit te halen, is bij de statistische verwerking overige inkomsten samengenomen met eigen inkomsten, aangezien organisaties ook door ondernemend gedrag tot andere inkomsten komen. Het zorgvuldig en eenduidig formuleren van begrippen is dus essentieel voor het welslagen van een enquête. Op dit gebied had door betere bewoordingen en uitleg de vragenlijst krachtiger kunnen zijn, en daardoor wellicht kunnen leiden tot een hogere respons rate. Anderzijds komt uit de nagesprekken dat deze respondenten de vragenlijst als zorgvuldig, inhoudelijk logisch en met een duidelijke vraagstelling hebben ervaren.

Bij het bepalen van de betrouwbaarheid van de nieuwe scale bleek, dat een aantal vragen niet optimaal was. De vijf vragen die vanwege de interne consistentie verwijderd zijn werden door de ondervraagden inhoudelijk positief beoordeeld; door een andere bewoording van de vraag zou toevoeging mogelijk zijn. Met name vraag 5 vormde hierbij een zwak punt: er was voor de invullers teveel onduidelijkheid hoe bepaalde aantallen (bezoekers, leden, cursisten etc.) geteld moesten worden, zodat de antwoorden meer een 'appels met peren' vergelijking zijn, dan een objectieve meting van behaalde resultaten.

De wens om de enquête breed in het culturele veld uit te zetten heeft bij de respons zeker parten gespeeld. Hierdoor herkenden invullers uit de diverse branches zich niet altijd in de vragen. Bij een mogelijk herhalings- of vervolgonderzoek zou bekeken moeten worden of een enquête gericht op een afzonderlijke branche wellicht tot meer verdieping zou kunnen leiden. Voor de producerende kunstinstellingen is de enquête niet geschikt gebleken, zoals aangegeven door de branchevereniging Koepel Opera. Dientengevolge is besloten, de enquête niet verder uit te zetten bij de VNME en de NAPK. Voor producerende instellingen zou de nieuwe EO scale dus in bewoordingen aangepast moeten worden. Alhoewel Opera Zuid hierop een uitzondering vormt: hier heeft de respondent de lijst opgevat als reflectiemiddel; de vragen bleken heel goed van toepassing te zijn, ook voor een producerende instelling.

De vragenlijst zal in de toekomst verder worden uitgewerkt en als scan worden ingezet. Daarnaast wordt als benchmark nog een kwadrant ontwikkeld waarin de resultaten geplot kunnen worden.

Al met al kan ik stellen dat het proces van het onderzoek boeiend en leerzaam was waarbij het geleerde al tijdens het proces tot nieuwe inzichten en bijstellingen van de aanpak heeft geleid. Tijd voor een tweede onderzoek.

Bibliografie

- Bhuiyan, S. (2005). Just entrepreneurial enough: the moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of Business Research*, 58(1), 9-17.
- Blekman, T. (2011). *Corporate Effectuation*. Academic Service.
- Boekman 91. (2012).
- Borgonovi, F. (2006). Do public grants to American theatres crowd-out private donations? *Public Choice*, 126(3-4), 429-451.
- Bourgeois, L. J. (1981). On the Measurement of Organizational Slack. *Academy of Management Journal*, 6(1), 29-39.
- Bradley, S. W., Wiklund, J., & Shepherd, D. a. (2011). Swinging a double-edged sword: The effect of slack on entrepreneurial management and growth. *Journal of Business Venturing*, 26(5), 537-554. Elsevier Inc.
- Brooks, A. C. (2000). Public subsidies and charitable giving: crowding out, crowding in, or both? *Journal of Policy Analysis and management*, 19(3), 451-464.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods*. Oxford University Press.
- Caruana, A., & Ewing, M. T. (2002). Effects of some Environmental Challenges and Centralization on the Entrepreneurial Orientation and Performance of Public Sector Entities Effects of some Environmental Challenges and Centralization on the Entrepreneurial Orientation and Performance of. *Service Industries Journal*, 22((2)), 43-58.
- Collis, J., & Hussey, R. (2009). *Business Research*. Palgrave Macmillan.
- Coombes, S. M. T., Morris, M. H., Allen, J. a., & Webb, J. W. (2011). Behavioural Orientations of Non-Profit Boards as a Factor in Entrepreneurial Performance: Does Governance Matter? *Journal of Management Studies*, 48(4), 829-856.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(1), 7-25. Edward Elgar Publishing.
- Covin, J. G., & Wales, W. J. (2011). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (540), no-no.
- Davis, J. a., Marino, L. D., Aaron, J. R., & Tolbert, C. L. (2011). An Examination of Entrepreneurial Orientation, Environmental Scanning, and Market Strategies of Nonprofit and For-Profit Nursing Home Administrators. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 40(1), 197-211.
- De Vocht, A. (2010). *Basishandboek SPSS 18*. Bijleveld Press.
- DeVellis, R. F. (2012). *Scale Development*. (J. A. F. Leong, Ed.) (Third Edit.). SAGE.

- Drucker, P F. (2004). *Managing the Non-Profit Organization*. Butterworth-Heinemann.
- Dul, J., & Hak, T. (2008). *Case Study Methodology in Business Research*. Butterworth-Heinemann.
- Foster, W., & Bradach, J. (2005). Should nonprofits seek profits. *Harvard Business Review*.
- Hagoort, G. e. a. (2012). Duurzaamheid en Cultureel Ondernemerschap. *MMNieuws*, 2.
- Helm, S. T., & Andersson, F. O. (2010). Beyond taxonomy: An Empirical Validation of Social Entrepreneurship in the Nonprofit Sector. *Nonprofit Management & Leadership*, 20(3), 259-276.
- Idema, J., & van den Berg, S. (2011). *Matchmaker tussen cultuur en publiek*.
- Kerlin, J., & Pollak, T. (2010). Nonprofit commercial Revenue: a replacement for declining Government grants and private contributions? *The American Review of Public Administration*, XX(X), 1-19.
- Khandwalla, P. N. (1977). Some Top Management Styles, Their Context and Performance, 21-51.
- Klamer, A., Langeveld, C., & Teule, P. (2011). *Pak aan!*
- Klijn, E. (2008). *SPSS Manual*.
- Kreiser, P. M., Marino, L. D., & Weaver, K. M. (2002). Assessing the psychometric properties of the entrepreneurial orientation scale: A multi-country analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 71-94. HANKAMER SCHOOL OF BUSINESS AT BAYLOR UNIV.
- Kuhn, T. S. (2003). *De structuur van wetenschappelijke revoluties*. Boom Klassiek.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking It to Performance. *The Academy of Management Review*, 21(1), 135.
- Marlet, G. (2010). *Muziek in de stad*. VOC Uitgevers.
- Miller, D. (1983). On the correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management Science*, 29, 770 - 791.
- Miller, D. (2011). Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, (1983), no-no.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms; Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, 3, 1-25.
- Morris, M. (1996). The concept of entrepreneurial intensity: Implications for company performance. *Journal of Business Research*, 36, 5-13.
- Morris, M. H., Coombes, S., Schindehutte, M., & Allen, J. (2007). Antecedents and Outcomes of Entrepreneurial and Market Orientations in a Non-profit Context: Theoretical and Empirical Insights. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 12-39.
- Morris, Michael H, & Joyce, M. L. (1998). On the measurement of entrepreneurial behavior in not for profit organizations : Implications for social marketing. *Social Marketing Quarterly*, (December 2011), 37-41.

- Morris, Michael H., Webb, J. W., & Franklin, R. J. (2011). Understanding the Manifestation of Entrepreneurial Orientation in the Nonprofit Context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 947-971.
- Pearce II, J. a., Fritz, D. a., & Davis, P. S. (2010). Entrepreneurial Orientation and the Performance of Religious Congregations as Predicted by Rational Choice Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 219-248.
- Plasterk, R. (2007). *Kunst van Leven* (pp. 1 - 63).
- Pots, R. (2010). *Cultuur, koningen en democraten*. Boom-Amsterdam.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Rijsdijk, S. A., Hultink, E. J., & Diamantopoulos, A. (2007). *Product Intelligence: Its Conceptualization, Measurement and Impact on Consumer Satisfaction*. *papers.ssrn.com*.
- Rosshiem, B. N., Kim, P. S., & Ruchelman, L. (1995). Managerial Roles and Entrepreneurship in Nonprofit Urban Arts Agencies in Virginia, 24(2).
- Russell, N., & Idema, J. (2011). Kunst op een keerpunt. *Boekman*, 89.
- Sanders et al., M. (2008). *Meer draagvlak voor cultuur*.
- Sarasvathy, S. (2001). TOWARD CAUSATION AND EFFECTUATION : A THEORETICAL SHIFT FROM INEVITABILITY TO ECONOMIC ENTREPRENEURIAL. *The Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- Sligter, W. (2008). *Cultuurmecenaat in Nederland*. Universiteit Utrecht.
- Tang, Z., Kreiser, P. M., Marino, L., Dickson, P., & Weaver, K. M. (2008). A hierarchical perspective of the dimensions of entrepreneurial orientation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 5(2), 181-201.
- Trupiano, G. (2005). Financing the culture in Italy. *Journal of Cultural Heritage*, 6(4), 337-343.
- Van Doorn, S. (2012). *Managing Entrepreneurial Orientation*. Erasmus University Rotterdam.
- Van Klink, P., van den Born, A., & van Witteloostuijn, A. (2011). *Subsidiering van Podiumkunsten: beschaving of verslaving?* Politeia & UPA.
- Van den Berselaar, V. (2003). *Wetenschapsfilosofie in veelvoud: fundamenten voor onderzoek en professioneel handelen*. Coutinho.
- Van den Hooff, B., Vijvers, J., & de Ridder, J. (2003). Foundations and Applications of a Knowledge Management Scan. *European Management Journal*, 21(2), 237-246.
- Van der Veen, A. (2012). *Inducing good behavior* (pp. 1 - 25).
- Voss, G. B., Sirdeshmukh, D., & Voss, Z. G. (2008). The Effects of Slack Resources and Environmental Threat on Product Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, 51(1), 147-164.

- Voss, Z. G., Voss, G. B., & Moorman, C. (2005). An empirical examination of the complex relationships between entrepreneurial orientation and stakeholder support. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1132-1150.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2011). Where to From Here? EO-as-Experimentation, Failure, and Distribution of Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 925-946.
- Wils, J., & van Klaveren, S. M. (2008). *Wat kan er beter in de podiumkunsten ? Onderzoek naar knelpunten en oplossingen in de bedrijfsvoering Eindrapport.*
- Zijlstra, H. (2011). *Meer dan kwaliteit: een nieuwe visie op cultuurbeleid.*

Bijlagen: Overzicht

- Bijlage 1: Audit trail ontwikkeling meetschaal Entrepreneurial Orientation
- Bijlage 2: Correlatie dienstverband met EO
- Bijlage 3: Vragenlijst Entrepreneurial Orientation
- Bijlage 4: Vragenlijst interviews
- Bijlage 5: Coding frame

Bestudeerde literatuur:

- Helm & Andersson (2010)
- DeVellis (2012)
- Rijdsijk (2007)

Morris et al. (2011) geven als eerste stap in mogelijk vervolgonderzoek in hun artikel aan, dat het noodzakelijk is een nieuwe meetschaal voor EO te ontwikkelen die de essentie van EO in een bepaalde non-profit context zou vatten. Op basis van een stappenplan voor het ontwikkelen van psychometrische scales (DeVellis, 2012) heb ik binnen het kader van mijn onderzoek eerst een nieuwe meetschaal voor EO voor de non-profit ontwikkeld, en wel voor de kunst- en cultuur sector in Nederland. Deze multi-itemschaal moet alle negen subconstructen gaan meten op basis van het artikel van Morris et al. (2011). Daarvoor heb ik eerst alle scales uit de onderliggende artikelen bestudeerd (dus ook opgevraagd bij de betreffende auteurs als de scales niet in het artikel vermeld waren – december/januari 2011/2012) en alle gebruikte items gerubriceerd; via de sneeuwbalmethode ook de scales die hier weer aan ten grondslag lagen, Miller & Friesen '82, Morris & Sexton '96, Covin & Slevin '91, Khandwalla '77, Kreiser & Marino '92. Vervolgens heb ik een long list¹⁹ van items van in totaal 90 items gemaakt voor de negen subconstructen. Volgende stap was het voorleggen van deze long list aan een expertteam van twee personen uit de kunst & cultuur wereld. Het expertteam ontving daarvoor de long list alsook een toelichting op het onderwerp en een beschrijving met voorbeelden van de negen subconstructen. Aan hen is gevraagd:

1. Beoordelen van de items op het raken van het betreffende subconstruct.
2. 'Raten' van de items op relevantie per karakteristiek (top 5)
3. Gaandeweg becommentariëren van de items &

¹⁹ long list in diverse stadia op aanvraag bij de auteur verkrijgbaar

4. Beoordelen van de items op duidelijkheid en precisie, aangeven van onhandige en/of verwarrende items & suggesties geven voor alternatieve bewoordingen
5. Aangeven van aanvullingen om de constructen te meten die door de opsteller over het hoofd zijn gezien

Na deze sessie zijn er 66 items overgebleven. Per subconstruct is de top 5 van items aangegeven. Van de sessie is een geluidsopname gemaakt die ik kon raadplegen bij onduidelijkheden.

In de volgende stap is aan drie personen (kunst- & cultuursector/ academisch niveau) gevraagd onafhankelijk van elkaar de 66 items – die in een randomlijst aan hen waren verstrekt, waarbij voor hen onbekend was op welk concept ieder item laadde – te koppelen aan de negen subconstructen. Deze personen ontvingen daarvoor de toelichting op het onderwerp en de beschrijving met voorbeelden van de negen subconstructen. Ter plekke of per mail ontvingen zij de randomlijst. Items die niet eenduidig door het panel werden toegewezen zijn verwijderd uit de scale. Daar waar het panel unaniem was maar afweek van het eerdere expertteam is een heroverweging gemaakt m.b.t. het construct. Daar waar te weinig items dreigden te resteren zijn items die door 2 panelleden en door het expertteam gelijkelijk werden beoordeeld toegevoegd aan de scale. De overige items zijn nogmaals beoordeeld op duidelijkheid en formulering. Hiermee werd de scale afgerond met vijf items per subconstruct. De items 13, 14, 32, 30 en 34 zijn respectievelijk gebaseerd op de items 2, 3, 4, 5 en 6 uit de scale van Covin & Slevin. De overige items zijn speciaal voor dit onderzoek door mij opgesteld.

De uiteindelijke scale is eerst getest op diverse personen die dan wel werkzaam zijn in het culturele veld, dan wel affiniteit hebben met wetenschappelijk onderzoek. Naar aanleiding van de bevindingen zijn nog enkele bewoordingen aangepast.

De EO scale maakte deel uit van een uitgebreidere vragenlijst. De lijst bestond uit vier gedeeltes, te weten praktische informatie over de invuller en de organisatie (controlevariabelen), financiële informatie, de EO scale en een scale

voor Organizational Outcomes zoals door Coombes et al. (2008) gebruikt (Cronbach Alpha van 0,94).

Dataverzameling Uitgangspunt voor het onderzoek was, die brancheorganisaties van kunst- en cultuurinstellingen te benaderen die gebruikelijker wijs vertegenwoordigd zijn in een middelgrote gemeente als Amstelveen, te weten: Volksuniversiteit – Kunsteducatiecentrum – Schouwburg – Poppodium – Bibliotheek – Kunstuitleen – Museum. De branchevereniging van de Kunstuitlenen in Nederland is recentelijk opgeheven, deze viel dus af.

In eerste instantie heb ik de brancheverenigingen benaderd van welke ik de directeur persoonlijk ken, te weten Kunstconnectie en de Vereniging Openbare Bibliotheken (VOB). Zij stonden positief tegenover het onderzoek en wilden hun medewerking verlenen. Ap de Vries (VOB) adviseerde, ook de Federatie van werkgeversverenigingen in de Cultuur (FC) te benaderen. Daar zij niet erg vlot en toegankelijk waren in het begin, heb ik alvast een volgende stap gezet en de Nederlandse Museum Vereniging (NMV), de Nederlandse Vereniging van Poppodia en –Festivals (VNPF), de Bond van Nederlandse Volksuniversiteiten (BNVU) en de Vereniging van Schouwburg- en Concertzaal Directies (VSCD) benaderd. De VNPF gaf een positieve reactie (na het opvragen van wat meer informatie), de NMV in eerste instantie een afwijzende; inmiddels had de FC medewerking toegezegd, waarvan ik de NMV weer op de hoogte heb gesteld. Dit resulteerde uiteindelijk in het door hen op de website plaatsen van een oproep de vragenlijst in te vullen. Daarna heb ik de VRM benaderd, maar hier speelde het gelijktijdige onderzoek van OCW doorheen; de directeur zegde wel medewerking toe in een later stadium van het onderzoek. Vervolgens is nog contact gelegd met de NAPK en VNME; door de beperkte tijd en signalen dat de vragenlijst niet passend zou zijn voor producerende instellingen heb ik ervan afgezien de vragenlijst onder de leden van deze verenigingen uit te zetten. Uiteindelijk werkten de VOB, Kunstconnectie, VSCD, VNPF, Koepel Opera, BNVU, en NMV aan het onderzoek mee. Van deze verenigingen zegde Koepel Opera in tweede instantie af, de vragenlijst bleek niet geschikt voor producerende instellingen. Overigens heeft een van de leden – Opera Zuid – wel de lijst

ingevuld; de respondent was positief over de lijst en heeft het invullen als reflectie op eigen handelen gebruikt.

Verschillende werkwijzen brancheverenigingen m.b.t. survey Wel waren de condities waaronder de survey kunnen worden afgenomen verschillend, wat resulteert in een drietal werkwijzen:

1. E-mail campagne
2. Weblink campagne
3. Aankondiging weblink campagne op website

Werkwijze 1 heb ik gevolgd bij VOB en BNVU.

Werkwijze 2 heb ik gevolgd bij VNPF, VSCD, Koepel Opera, Kunstconnectie.

Werkwijze 3 heb ik gevolgd bij NMV.

Basis van de survey is het programma SurveyGizmo, aanbevolen door een medestudent NIE. Dit programma is door zijn gebruikersvriendelijkheid heel goed bevallen; ook verleende de helpdesk goede service.

Dataset Eerst is de EO1-1 vraag gecodeerd; vervolgens is van alle subdimensies een gemiddelde score berekend per instantie. Op basis van deze gemiddelde scores is de gemiddelde EO totaal score per instantie berekend. Alle keren werd eerst gecontroleerd op normale distributie.

Van alle subdimensies is de Cronbach Alpha berekend; de vragen 13, 21, 23, 52 en 54 (verdeeld over de negen subdimensies) werden vanwege de interne betrouwbaarheid verwijderd; daarna is een factoranalyse uitgevoerd; dit leverde exact dezelfde uitkomst op als de berekening van de Cronbach Alpha: verwijdering van dezelfde vragen gaf een factorlading op 1 component. De interne betrouwbaarheid van de schaal is goed (ruim boven de grens van 0.70): 0.849.

Reacties op vragenlijst vanuit SurveyGizmo enquête

- Commentaar op vraag 13 (I1-1): appels met peren vergelijken

Reacties op vragenlijst vanuit interviews hoogste/laagste scores

- Duidelijk onderverdeling ondernemerschap in de negen subdimensies
- Relevante vragen

- Uitgebreide vragenlijst (ook t.o.v. andere in de culturele sector rondgaande vragenlijsten) zinvol; mogelijkheid tot reflectie
- Verwijderde vragen n.a.v. Cronbach Alpha/factoranalyse: m.u.v. vraag 5 bruikbare vragen, bewoording aanpassen
- Vraag 5: moet veel explicieter; wat tel je en hoe vergelijk je – ook uitzetten in Likert schaal?

Op basis van de resultaten mogen we de scale als betrouwbaar bestempelen; deze kan dus ingezet gaan worden binnen instellingen in de non-profit. D.m.v. een spinnenwebmodel kan per organisatie de EO worden weergegeven. Organisaties kunnen dan per subdimensie zien, op welke aspecten verbetering van hun organisatie mogelijk is. Dit kan worden afgezet tegen de uitkomsten van het onderzoek, waaruit blijkt dat sommige dimensies belangrijker zijn dan andere m.b.t. de performance.

Binnen andere non-profit omgevingen zou bekeken kunnen worden in hoeverre – met een eventuele aanpassing in bewoording – de scale ingezet kan worden. Een kwadrant met alle scores is in voorbereiding.

Bijlage 2 Correlatie dienstverband met EO

Als 'bijvangst' van het onderzoek blijkt dat de controlevariabelen die te maken hebben met het soort dienstverband significantie vertonen. Uit tabel 7 blijkt dat er een positieve, significante correlatie is tussen het aantal vrijwilligers en de EO van een organisatie (0.272**, $p < .01$). Om dit verband nog wat nader te onderzoeken, is bekeken hoe de verschillende subdimensies uit de nieuwe, gedifferentieerde EO schaal zich verhouden tot het aantal vrijwilligers.

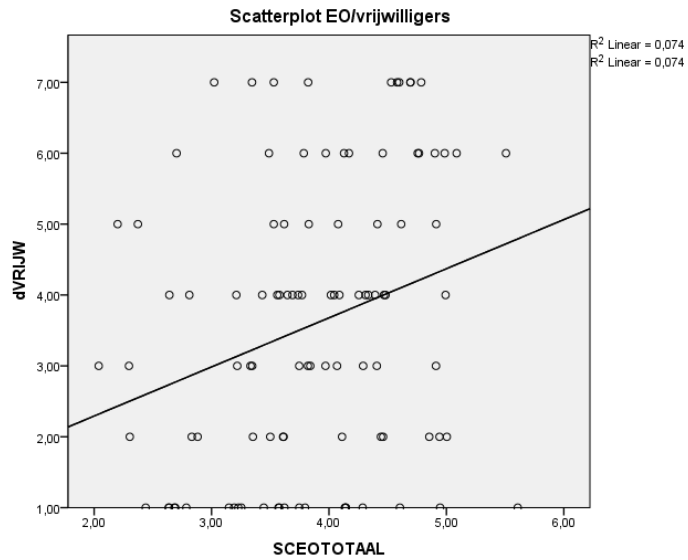
Correlaties subdimensies

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
(1) SCE001	1									
(2) SCE002	,343**	1								
(3) SCE003	,303**	,439**	1							
(4) SCE004	,275**	,479**	,468**	1						
(5) SCE005	,269**	,531**	,475**	,881**	1					
(6) SCE006	,166	,268**	,266**	,251*	,223*	1				
(7) SCE007	,181	,494**	,261**	,476**	,505**	,372**	1			
(8) SCE008	,178	,540**	,324**	,416**	,410**	,345**	,529**	1		
(9) SCE009	,047	,343**	,256**	,235*	,287**	,508**	,570**	,475**	1	
(10) dVRIJW	,239*	,242*	,296**	,269**	,271**	,081	,111	,122	,014	1

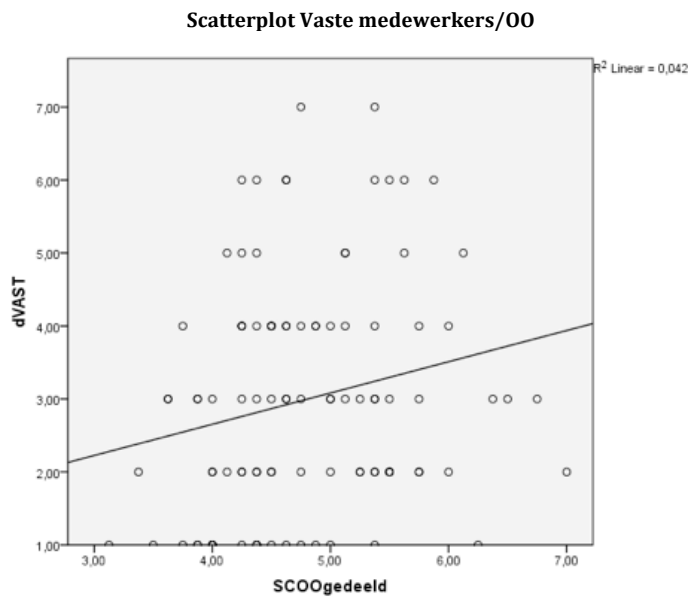
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)
* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed)
N=104

We zien dus dat zowel alle drie de subdimensies van Innovativeness positief correleren (respectievelijk 0.239*, 0.242* en 0.296**), als de eerste twee subdimensies van Proactiveness (respectievelijk 0.269** en 0.271**). Dus algemeen gezegd geldt dat hoe meer vrijwilligers in de organisatie werkzaam zijn, des te hoger de EO op de dimensies Innovativeness en Proactiveness is.

Bij de subdimensies van Innovativeness zien we dat de invloed van vrijwilligers het meest significant is bij de innovatie gericht op zowel de missie als op het verhogen van de inkomsten. Bij Proactiveness zien we dat de invloed van vrijwilligers het meest significant is bij de subdimensies die gericht zijn op het onderscheidend vermogen en op het aanboren van alternatieve financiering; het betreft hier vergelijkbare hoogtes in significantie. Kennelijk speelt het soort dienstverband een rol in de relatie met de EO van een organisatie, waarbij sommige dimensies meer beïnvloedt worden dan andere. Dit verband zou in een vervolgonderzoek verder bekeken moeten worden. Hieronder wordt het verband tussen EO en vrijwilligers nog eens weergegeven met een scatterplot.



Vergelijkbaar is de correlatie tussen de vorm van het dienstverband en OO. In de onderstaande scatterplot wordt dit in beeld gebracht.



Bijlage 3 Vragenlijst Entrepreneurial Orientation

Onderzoek naar het effect van subsidievermindering op de ondernemingsgerichtheid en prestaties van een kunst- of cultuurorganisatie

Geachte heer/mevrouw,

Onderstaande vragen hebben betrekking op bovenstaand onderzoek. De vragenlijst is opgebouwd uit vier delen, te weten:

- Praktische informatie over uw organisatie (deel I)
- Financiële informatie over uw organisatie (deel II)
- Ondernemingsgerichtheid van uw organisatie (deel III)
- Resultaten van uw organisatie (deel IV)

Ieder gedeelte is onderverdeeld in een aantal subvragen. Beantwoordt u alstublieft iedere vraag naar beste eer en geweten door het op de juiste plaats aangeven van het antwoord dat het dichtste de situatie van uw organisatie benadert. De vragen zijn steeds gedacht vanuit het perspectief van de organisatie. De vragen dienen te worden beantwoord door diegene binnen de organisatie die een totaalbeeld van de organisatie heeft, bij voorkeur door de directeur.

Uw deelname wordt bijzonder op prijs gesteld: hoe hoger de respons, hoe hoger de betrouwbaarheid van het onderzoek. Als dank voor uw deelname ontvangt u - indien gewenst - een samenvatting van de onderzoeksresultaten waarmee u inzicht krijgt in de ondernemingsgerichtheid van uw branche.

Het invullen van de vragenlijsten neemt gemiddeld 15-20 minuten in beslag.

Bij voorbaat dank voor uw medewerking.

Jantien Westerveld, directeur Muziek- en Dansschool Amstelveen
PTO Master of Science Bedrijfskunde - New Business: Innovation & Entrepreneurship

Erasmus Universiteit Rotterdam

Voor verdere informatie: 262949jw@student.eur.nl

Deel I: Praktische informatie – In dit gedeelte vraag ik u allereerst een aantal praktische gegevens over uw organisatie en over uzelf in te vullen

1. Hoeveel inwoners heeft de gemeente waarin uw organisatie gevestigd is:

2. Hoeveel FTE's heeft uw organisatie:

3. Hoeveel medewerkers heeft uw organisatie:

Aantal personen in loondienst

Aantal freelancers

Aantal vrijwilligers

4. Hoeveel jaar bestaat uw organisatie?

5. Hoeveel bezoekers/deelnemers/cursisten/leden/etc. heeft uw organisatie per jaar?

6. Hoeveel jaar bent u al werkzaam bij deze organisatie:

7. Wat is uw huidige functie binnen de organisatie:

8. Hoeveel jaar bent u al werkzaam in deze functie bij deze organisatie:

Deel II: Financiële context – In dit gedeelte stel ik u vragen over de financiële context van uw organisatie. Wilt u alstublieft het vakje dat het beste overeenkomt met de situatie van uw organisatie aankruisen. Meerdere antwoorden zijn mogelijk.

9. Mijn organisatie ontvangt subsidie van:

Gemeente

Provincie

Rijk

Fondsen

Anders, nl.

10. Over het algemeen wordt subsidie verstrekt over een periode van meerdere jaren. Momenteel wordt op veel subsidies gekort, waarbij de beleidsbeslissingen van staatssecretaris Halbe Zijlstra als breuklijn aangemerkt kunnen worden. Wilt u hieronder de hoogte van het door uw organisatie ontvangen subsidiebedrag voor en na deze breuklijn aangeven.

Gemeente

Provincie

Rijk

Fondsen

Anders

11. Naast de subsidiegelden genereert uw organisatie eigen inkomsten uit kaartverkoop, lidmaatschap etc. Wilt u hieronder de hoogte van de eigen inkomsten van uw organisatie aangeven voor en na de breuklijn.

Eigen inkomsten in euro

12. Geeft u hieronder het percentage aan van de eigen inkomsten en van de subsidiegelden voor en na de breuklijn. Het totaal van de percentages per kolom dient 100 te zijn.

Eigen inkomsten van de organisatie
Subsidiegelden
Overige inkomsten

Deel III: Ondernemingsgerichtheid van de organisatie – Cultureel ondernemerschap is een veel gebezigde term in de sector. Wetenschappelijk onderzoek zowel binnen de profit als binnen de non-profit heeft aangetoond dat er drie belangrijke aspecten zijn om de ondernemingsgerichtheid van de organisatie te beoordelen, te weten innovatief gedrag, proactief gedrag en risiconemend gedrag. Onderstaande stellingen behandelen deze drie aspecten. Overdenkt u het gedrag van uw organisatie en kruist u het getal aan dat het meest overeen komt met uw mening.

A – De volgende stellingen gaan over het innovatief gedrag van uw organisatie gericht op het vervullen van de missie door bijvoorbeeld het verhogen van de efficiëntie, het bedienen van meer klanten of meer doen voor uw klanten.

13. Hoeveel nieuwe producten/diensten heeft uw organisatie de afgelopen twee jaar in de markt gezet?

14. Waren deze producten/diensten overwegend:

1 2 3 4 5

aanpassingen aan uw huidige producten/diensten nieuw voor de wereld

15. Onze organisatie werkt aan verbetering van huidige producten/aanbod/diensten om meer waarde te creëren voor huidige klanten

1 2 3 4 5 6 7

helemaal oneens

helemaal eens

16. Onze organisatie bracht in de afgelopen twee jaar grote veranderingen aan in aanbod/programmering/diensten

1 2 3 4 5 6 7

helemaal oneens

helemaal eens

17. Onze organisatie creëert nieuw aanbod in aansluiting op de missie

1 2 3 4 5 6 7

helemaal oneens

helemaal eens

B – De volgende stellingen gaan over het innovatief gedrag van uw organisatie gericht op het verhogen van de inkomsten.

18. Onze organisatie zoekt steeds nieuwe wegen om ons aanbod beter te verkopen, bijvoorbeeld door te experimenteren met het prijsbeleid

1 2 3 4 5 6 7
helemaal oneens helemaal eens

19. We hebben aanvullende diensten opgezet om meer inkomsten te genereren

1 2 3 4 5 6 7
helemaal oneens helemaal eens

20. Met onze activiteiten sluiten we aan op festivals/ maatschappelijke evenementen

1 2 3 4 5 6 7
helemaal oneens helemaal eens

21. Door samen met anderen nieuwe producten en diensten te ontwikkelen besparen we in de kosten

1 2 3 4 5 6 7
helemaal oneens helemaal eens

22. Door het opzetten van parallelle activiteiten naast de oorspronkelijke organisatie (zoals een café, een museumwinkel, het organiseren van culturele reizen) financieren we ons kunst- of cultuurbedrijf

1 2 3 4 5 6 7
helemaal oneens helemaal eens

C – De volgende stellingen gaan over het innovatief gedrag van uw organisatie gericht op zowel het vervullen van de missie als het verhogen van de inkomsten.

23. We financieren onze kerntaken met de inkomsten uit succesprogramma's/ blockbusters

1 2 3 4 5 6 7
helemaal oneens helemaal eens

24. Door het aangaan van partnerschappen creëren we aanbod dat nog beter aansluit op onze missie

1 2 3 4 5 6 7
helemaal oneens helemaal eens

25. Wij spreiden onze financiële risico's waardoor we ook in de toekomst meer publiek/klanten met ons aanbod kunnen bereiken

1 2 3 4 5 6 7
helemaal oneens helemaal eens

26. Door efficiënter om te gaan met onze middelen bereiken we meer publiek/klanten

1 2 3 4 5 6 7

helemaal oneens

helemaal eens

27. We besparen in de kosten door samen met andere organisaties nieuw aanbod te creëren dat aansluit bij onze missie

1 2 3 4 5 6 7

helemaal oneens

helemaal eens

D – De volgende stellingen gaan over het proactief gedrag van uw organisatie m.b.t. uniek aanbod ten opzichte van vergelijkbare organisaties.

28. Wij ontwikkelen vaker nieuw aanbod en diensten dan andere organisaties in onze branche

1 2 3 4 5 6 7

helemaal oneens

helemaal eens

29. Wij halen de concurrent graag de wind uit de zeilen

1 2 3 4 5 6 7

helemaal oneens

helemaal eens

30. Wij vinden het essentieel als eerste met nieuw aanbod/nieuwe producten/nieuwe diensten te komen

1 2 3 4 5 6 7

helemaal oneens

helemaal eens

31. Wij benutten nieuwe kansen in de markt als eerste

1 2 3 4 5 6 7

helemaal oneens

helemaal eens

32. Wij komen vaak met nieuw aanbod/producten/diensten die later door onze concurrenten wordt overgenomen

1 2 3 4 5 6 7

helemaal oneens

helemaal eens

E – De volgende stellingen gaan over het proactief gedrag van uw organisatie m.b.t. alternatieve financiering ten opzichte van vergelijkbare organisaties.

33. Wij zijn continu op zoek naar nieuwe manieren van fundraising

1 2 3 4 5 6 7

helemaal oneens

helemaal eens

34. Wij gaan de competitie met andere organisaties niet uit de weg bij het binnenhalen van fondsen en sponsoren

1 2 3 4 5 6 7

helemaal oneens

helemaal eens

35. Onze Vriendenstichting spant zich in klanten te binden en trouwe bezoekers tot vaste donateur te maken
1 2 3 4 5 6 7
helemaal oneens helemaal eens

36. Bij bezuinigingen kiezen we voor alternatieve oplossingswegen boven het ontslaan van personeel of het sluiten van vestigingen
1 2 3 4 5 6 7
helemaal oneens helemaal eens

37. Onze organisatie is marktleider in onze branche
1 2 3 4 5 6 7
helemaal oneens helemaal eens

F – De volgende stellingen gaan over het proactief gedrag van uw organisatie m.b.t. het doorvoeren van veranderingen tegen de verwachtingen van stakeholders in.

38. Onze vooruitstrevendheid botst wel eens met wat de huidige klant van ons vraagt
1 2 3 4 5 6 7
helemaal oneens helemaal eens

39. Onze organisatie zet kansen om in daden ook al houden we daarmee niet altijd iedereen tevreden
1 2 3 4 5 6 7
helemaal oneens helemaal eens

40. Als we de eerste willen zijn in onze branche botst dat wel eens met de inzichten van onze medewerkers
1 2 3 4 5 6 7
helemaal oneens helemaal eens

41. Als wij nieuwe kansen zien benutten we die ook al zijn klanten/ bestuur/ subsidient/ medewerkers er huiverig voor
1 2 3 4 5 6 7
helemaal oneens helemaal eens

42. Onze vooruitstrevendheid vindt niet altijd weerklank bij het bestuur/de toezichthouder
1 2 3 4 5 6 7
helemaal oneens helemaal eens

G – De volgende stellingen gaan over het risiconemend gedrag van uw organisatie waarbij mogelijk verlies van imago/ artistiek-maatschappelijke impact optreedt.

43. Ons aanbod kenmerkt zich door artistiek risico ook al sluit dat bepaalde doelgroepen uit

1 2 3 4 5 6 7
helemaal oneens helemaal eens

44. Onze programmering veroorzaakt regelmatig controversen in de pers

1 2 3 4 5 6 7
helemaal oneens helemaal eens

45. Onze organisatie is niet bang dat vergroting van de publieke appreciatie artistieke concessies tot gevolg heeft

1 2 3 4 5 6 7
helemaal oneens helemaal eens

46. Wij zijn niet bang onze toegangsprijzen te verhogen

1 2 3 4 5 6 7
helemaal oneens helemaal eens

47. Het is niet ons primaire doel alle stakeholders tevreden te houden

1 2 3 4 5 6 7
helemaal oneens helemaal eens

H – De volgende stellingen gaan over het risiconemend gedrag van uw organisatie waarbij mogelijk financieel verlies optreedt.

48. Onze organisatie maakt hoge ontwikkelkosten voor nieuw aanbod

1 2 3 4 5 6 7
helemaal oneens helemaal eens

49. Ondanks de ontwikkelingen in de maatschappij neemt onze organisatie grote, gewaagde beslissingen

1 2 3 4 5 6 7
helemaal oneens helemaal eens

50. Voor een exclusieve programmering gaan we kosten noch moeite uit de weg

1 2 3 4 5 6 7
helemaal oneens helemaal eens

51. Management en bestuur van onze organisatie nemen risico bij het aangrijpen en exploiteren van nieuwe kansen

1 2 3 4 5 6 7
helemaal oneens helemaal eens

52. Wij kiezen voor financiering van onze organisatie door slechts een bron

1 2 3 4 5 6 7
helemaal oneens helemaal eens

I – De volgende stellingen gaan over het risiconemend gedrag van uw organisatie waarbij mogelijk verlies van niet-financiële ondersteuning door de stakeholders optreedt.

53. We gaan het conflict niet uit de weg om een kans te kunnen verzilveren

1 2 3 4 5 6 7
helemaal oneens helemaal eens

54. Wij accepteren iedere sponsor die zich aandient

1 2 3 4 5 6 7
helemaal oneens helemaal eens

55. Als we gelden kunnen binnenhalen doen we dat, ook al staat dat op gespannen voet met wat onze stakeholders acceptabel vinden

1 2 3 4 5 6 7
helemaal oneens helemaal eens

56. Wij kiezen voor nieuwe/commerciële producten ook al motiveert dat onze medewerkers niet

1 2 3 4 5 6 7
helemaal oneens helemaal eens

57. Onze organisatie vindt het belangrijk aan te sluiten bij maatschappelijke evenementen ook al is dat niet wat de huidige klanten willen

1 2 3 4 5 6 7
helemaal oneens helemaal eens

Deel IV: Resultaten van de organisatie – In dit laatste gedeelte vraag ik u te reflecteren op de maatschappelijke missie/opdracht van uw organisatie. Geef u alstublieft aan hoe uw organisatie presteert op de volgende gebieden, in vergelijking met andere organisaties in Nederland met een overeenkomstige maatschappelijke missie/opdracht:

58. Algemene invloed op de culturele ontwikkeling binnen de lokale gemeenschap

1 2 3 4 5 6 7
ver onder het gemiddelde ver boven het gemiddelde

59. Bezoekers/klanten/leden/deelnemers bij voorstellingen of tentoonstellingen, cursussen etc.

1 2 3 4 5 6 7
ver onder het gemiddelde ver boven het gemiddelde

60. Nieuwe leden etc.

1 2 3 4 5 6 7
ver onder het gemiddelde ver boven het gemiddelde

61. Verlengingen van lidmaatschap/herhalingsbezoeken/etc.

1 2 3 4 5 6 7
ver onder het gemiddelde ver boven het gemiddelde

62. Gratis diensten en/of programma's voor de gemeenschap

1 2 3 4 5 6 7
ver onder het gemiddelde ver boven het gemiddelde

63. Deelname aan educatieve programma's

1 2 3 4 5 6 7
ver onder het gemiddelde ver boven het gemiddelde

64. Op maatschappelijke deelname gerichte kunst- en cultuurprogramma's

1 2 3 4 5 6 7
ver onder het gemiddelde ver boven het gemiddelde

65. Bevorderen van de kunsten

1 2 3 4 5 6 7
ver onder het gemiddelde ver boven het gemiddelde

66. Indien u een samenvatting van de onderzoeksresultaten wilt ontvangen, vult u dan hieronder uw e-mailadres in:

67. U heeft deze vragenlijst gekregen vanuit uw lidmaatschap van een bepaalde branchevereniging. Wellicht is uw organisatie aangesloten bij meerdere brancheverenigingen. Zo ja, kruist u dan hieronder aan welke.

VOB

Kunstconnectie

VSCD

VNPF

NMV

WKC

FC

BNVU

NAPK

VNME

VRM

Koepel Opera

Anders, nl.

68. Is er tot slot nog iets dat u wilt opmerken of mij wilt laten weten m.b.t. dit onderzoek?

Bijlage 4 Vragenlijst Interviews

Branchedirecteuren:

1. Interview VNPF, directeur Berend Schans, vrijdag 25 mei 2012
2. Interview Kunstconnectie, directeur Jan Brands, woensdag 6 juni 2012
3. Interview VOB, directeur Ap de Vries, maandag 11 juni 2012
4. Interview VNME, directeur Paul Dijkema, vrijdag 15 juni 2012
5. Interview VRM, directeur Toine Berbers, dinsdag 19 juni 2012

Interviewvragen

A Triangulatie van de bevindingen

1. Hoe kijkt u aan tegen het eerste gedeelte van de onderzoeksbevindingen (relatie beschikbare gelden/EO, niet significant, zwak lineair verband), verrassen deze u?
2. Mogelijke vervolgvraag: Waarom denkt u dat deze relatie niet significant is (slack aspect)?
3. Hoe kijkt u aan tegen het tweede gedeelte van de onderzoeksbevindingen (EO/OO, significant positieve relatie)
4. Hoe kijkt u aan tegen de significante relatie vrijwilligers/EO en vaste medewerkers/OO?

B Mogelijke andere antecedenten van EO

Organisatie niveau (is het 'level of analysis' van het onderzoek)

1. Wat zijn in uw ogen de (5?) meest ondernemende instellingen in uw branche?
2. Wat maakt dat deze instellingen zo ondernemend zijn, wat onderscheidt hen van de overige instellingen (cultuur – structuur – leiding – grootte – omgeving – slack - ...)?

Branche in totaal

3. Wat ziet u in uw branche met organisaties gebeuren als de subsidie wegvalt/vermindert (ondernemendheid, afwachting, sluiting,...)?
4. Welke aspecten ziet u bij organisaties binnen uw branche die een ondernemende houding beïnvloeden?
5. Is het voor u van wezenlijk belang dat organisaties binnen uw branche ondernemender wordt? Waarom wel/niet?
6. Welke aspecten houden ondernemerschap bij organisaties in uw branche tegen?
7. Hoe stimuleert u ondernemerschap bij organisaties binnen uw branche?
8. Wat zijn de effecten daarvan?

Vergelijking nationaal en internationaal

9. Welke branche in Nederland is in uw ogen het meest ondernemend? En wat levert dat op? Wat kan uw branche daarvan leren?
10. Waar staat Nederland internationaal op het gebied van ondernemerschap? Van welke landen kan Nederland wat leren en waarom?

Praktische informatie:

- duur van het gesprek minimaal 60 minuten, maximaal 90 minuten
- het gesprek wordt alleen opgenomen met toestemming van de geïnterviewde
- het gesprek wordt – min of meer letterlijk – uitgeschreven
- u krijgt de uitgeschreven tekst ter controle
- in het onderzoek kan de informatie anoniem verwerkt worden
- alle interviews worden gecodeerd; uit de codering worden bepaalde lijnen getrokken ter aanvulling/onderbouwing van het kwantitatief onderzoek, dan wel om richtingen voor vervolgonderzoek aan te geven

Respondenten:

1. Interview De Waldsang, directeur Pietsje Hulshoff, woensdag 6 juni 2012
2. Interview Opera Zuid, zakelijk leider Richard Loomans, maandag 11 juni 2012
3. Interview Baroeg, directeur Ron Andriessen, donderdag 14 juni 2012
4. Interview Bibliotheek Noord-Veluwe, directeur Hetty Kruithof, woensdag 20 juni 2012

Interviewvragen hoogste en laagste scores op EO

Hoogste

Uw organisatie scoorde bij het onderzoek naar EO als hoogste/ een van de hoogste op EO; graag wil ik met u bekijken wat uw organisatie ondernemender maakt dan de andere organisaties die hebben deelgenomen (104 respondenten in totaal)

1. Uw totaal score was ...; de laagste score bedroeg 2,04. Hoe verklaart u dat verschil?
2. Uit het onderzoek blijkt hoogste significantie voor de subdimensies .. en..; uw score hierop is ... en ...; hoe heeft u dat bereikt binnen uw organisatie?
3. Er is ook significantie aangetoond tussen het aantal vrijwilligers en EO en tussen het aantal vaste medewerkers en OO; herkent u dit binnen uw organisatie – hoe ligt de verhouding bij uw organisatie – heeft u hier bewust op gestuurd of andere maatregelen in dit verband genomen
4. hoe heeft u de vragenlijst ervaren, waarop zou ik de lijst kunnen verbeteren? Bij de statistische analyse zijn de vragen 13, 21, 23, 52 en 54 uit de vragenlijst gehaald om tot een zo betrouwbaar mogelijke schaal te komen. Wat vond u van deze specifieke vragen (onduidelijk – dubbelzinnig – niet van toepassing – woordkeus - ...)

Laagste

Uw organisatie scoorde bij het onderzoek naar EO als een van de laagste op EO; graag wil ik met u bekijken waarin uw organisatie verschilt van andere

organisaties die juist heel hoog hebben gescoord op EO; in totaal zijn er 104 respondenten die compleet hebben ingevuld.

1. Uw totaal score was ...; de hoogste score bedroeg 5,61. Hoe verklaart u dat verschil?
2. Uit het onderzoek blijkt hoogste significantie voor de subdimensies .. en..; uw score hierop is ... en ...; wilt u dat veranderen binnen uw organisatie? Hoe zou u dat kunnen bereiken?
3. Er is ook significantie aangetoond tussen het aantal vrijwilligers en EO en tussen het aantal vaste medewerkers en OO; herkent u dit binnen uw organisatie – hoe ligt de verhouding bij uw organisatie – heeft u hier weleens over gedacht of andere maatregelen in dit verband genomen
4. hoe heeft u de vragenlijst ervaren, waarop zou ik de lijst kunnen verbeteren? Bij de statistische analyse zijn de vragen 13, 21, 23, 52 en 54 uit de vragenlijst gehaald om tot een zo betrouwbaar mogelijke schaal te komen. Wat vond u van deze specifieke vragen (onduidelijk – dubbelzinnig – niet van toepassing – woordkeus - ...)

Hoogste scores:

Rij	EO	EOINN	EOPA	EORT	OO	E-mail	Telefoon	Branche
1	5,61	5,83	5,69	5,30	6,00	richard@operazuid.nl	043-3210166	Koepel Opera
87	5,51	6,17	5,49	4,87	6,25	ron@baroeg.nl	010-4325735	VNPF
68	5,09	5,08	4,64	5,53	5,75	flip@dariofo.nl		Kunst-connectie
6	5,00	5,67	4,58	4,77	4,25	directie@zeistermuziekschool.nl		

Laagste scores:

Rij	EO	EOINN	EOPA	EORT	OO	E-mail	Telefoon	Branche
35	2,04	3,25	1,40	1,47	4,00	VU Zuidlaren ²⁰		BNVU
60	2,20	4,00	1,47	1,13	3,63	hkruithof@bibliotheeknoordveluwe.nl ²¹	085-2733575	VOB
67	2,30	3,33	2,58	1,00	4,38	pbrandon@mocca-amsterdam.nl ²²		Kunst-connectie
5	2,30	3,00	1,89	2,00	4,25	???		Kunst-connectie
47	2,37	3,00	1,73	2,38	5,00	e.wijnberg@bibliotheekaltena.nl		VOB
58	2,44	3,25	1,53	2,53	4,00	???		VSCD
26	2,64	2,83	2,44	2,63	4,50	???		VOB
3	2,64	2,83	2,82	2,25	5,75	directeur@muziekschooldewaldsang.nl ²³	0511-541616	Kunst-connectie

Alle interviews zijn opgenomen en woordelijk uitgeschreven; de uitgeschreven teksten zijn op aanvraag bij de auteur verkrijgbaar. Voor het coding frame van de interviews zie bijlage 4.

²⁰ 'de meeste vragen zijn voor de VU Zuidlaren niet relevant, wij zijn een kleine organisatie in een gebied van dorpen in Noord Drenthe. Ons aanbod is overwegend talen, schilderen, wetenschap'

²¹ 'cijfers na breuklijn nog niet bekend'

²² 'cijfers over publieksactiviteiten niet van toepassing'

²³ 'plattelandsg gebied (NO Friesland); weinig ander cultureel aanbod, gemiddeld genomen vrij lage inkomens'

Bijlage 5 Coding Frame

Coding unit	Voorbeeld	Interview
Leiderschap	Inventiviteit	Baroeg, RA
	Koppelen netwerk, kennis, mogelijkheden, met beperkte middelen ²⁴	Baroeg, RA
	Rol vroeger, rol nu, betrekken andere lagen in de organisatie	
	Andere vorm van leiderschap nodig	Kunstconnectie, JB
	Sterk en vernieuwend op ondernemerschap	VOB, AV
	gericht leiderschap nodig	
	Leiderschap ten grondslag aan best practices	VOB, AV
	Ondernemerschap is wel een extraatje dat met leiderschap meekomt	VNME, PD
	Visionair leider, beta- man, geeft verantwoordelijkheid aan de medewerkers; die mogen bij hem ondernemend zijn, geeft ze ruimte	VNPF, BS
	Directeur zat er heel lang, boot wel een beetje gemist	Waldsang, PH

²⁴ Wat door RA van Baroeg werd beschreven als zijnde essentieel voor de leider van een culturele instelling toont grote gelijkenis met Effectuation, een nieuwe richting in het inrichten van een organisatie (Sarasvathy 2001, Blekman 2011)

	Kwestie is wie er aan de leiding is, zeg je ik stop ermee of hoe kan ik het anders aanpakken	Baroeg, RA
Achtergrond directeur (artistiek, zakelijk)	2-koppige leiding leidt tot snellere en weloverwogen besluiten	Opera Zuid, RL
	Misschien heb je wel twee mensen nodig	Kunstconnectie, JB
	laatste benoemingen van buiten de sector	VRM, TB
	Hebben we conservatoriummensen nodig of mensen van Harvard, Princeton, ...	Kunstconnectie, JB
	Toch ook bedrijfs-economische kwaliteit nodig	VOB, AV
	Beweging van buiten toch van groter belang geweest	VRM, TB
	Match artistiek/zakelijk: ensembles die die slag niet kunnen maken zijn aan het omdonderen	VNME, PD
	Er is een steviger middenmanagement nodig	VNPF, BS
	Bedrijfskundige kant nog erg jaren 80	Baroeg, RA
Instelling/eigenschappen	Reflecterend vermogen van de directeur	Opera Zuid, RL

directeur/ personeel	Mentaliteit personeel	VRM, TB
	Wij vragen ons personeel hun ondernemerschap thuis te laten	Kunstconnectie, JB
	Mindset in onze branche moet anders	VOB, AV
	Verouderde set normen en waarden	VOB, AV
	In het defensief schieten – toon je al aan dat je niet ondernemend bent	VOB, AV
	De instelling van de directeur is een hele belangrijke, als de directeur het niet uitstraalt dan gebeurt het niet	VRM, TB

Netwerk	Kans is groot dat je door je netwerk een project voor elkaar krijgt	Baroeg, RA
	In zichzelf gekeerde instelling hebben weinig contact met andere partijen	VOB, AV
	Tivoli is meer de intendant voor de popcultuur in Utrecht	VNPF, BS
	Over je schotten heen kijken wie allemaal geschikte partners zijn, dan wordt je netwerk steeds groter	Waldsang, PH

Omgeving	Hoeveelheid toeristen	VRM, TB
	Als je een museum in Leiden runt sta je al op een achterstand van 3-0 als je begint	VRM, TB
	Minder concurrentie, minder ondernemendheid nodig	Waldsang, PH
	Omgeving speelt cruciale rol, zeker bij internationale programmering	VNPF, BS
Slack	In bepaalde omgeving (stad, weinig vestigingen) en bij bepaalde omvang valt subsidiekorting op te vangen; krijgen ook meer euro per inwoner	VOB, AV
	Hangt af met welke bril je kijkt (professional of bedrijfskundige)	VOB, AV
	Ensembles gewend te woekeren met geld en toch hoge output creëren	VNME, PD
	Bij orkesten zoveel meer ruimte, vanzelfsprekendheid van menskracht	VNME, PD
	Hadden enorme marge in wat ze konden doen in hun ondernemerschap,	VNME, PD

maar druk was
 onvoldoende, organisatie
 afgedekt door subsidies
 Voor 2,5 ton heb je net VNPF, BS
 het kantoor en een
 'skeleton crew',
 waardoor je dit soort
 dingen kunt doen
 (productiehuizen)

Met overheidsgelden VNPF, BS
 zoveel mogelijk output
 creëren; als je nu de
 krant leest 'het is wel
 goed zo' dan denk ik
 'waarom heb je dat dan
 niet eerder gedaan'

Personeelskrapte, weinig Waldsang, PH
 tijd over om
 ondernemend te zijn

Beperkt budget, Waldsang, PH
 raamafspraken met
 gemeente dicht-
 gespijkerd, kan geen
 innovatiepost vrijmaken

Vrijwilligers	Ondernemend, let op Kunstconnectie, JB kostenbesparing, zet
	vrijwilligers in
	Elan, enthousiasme VRM, TB
	Weer door bezuinigingen VOB, AV gedwongen
(bibliotheeken), ideële grondslag (politiek,	

	teruggeven aan de samenleving)	
	Meer bijdetijdse indruk	VRM, TB
	Naar vrijwilligers op zoek gegaan, dat is al meer ondernemend	VRM, TB
	Inzet, overuren bij de ensembles: is vrijwilligerssponsoring, niet betaalde arbeid	VNME, PD
	Je moet wel, er is niet zoveel budget om overal mensen voor aan te nemen	Waldsang, PH
	Vrijwilligers willen we behouden, kost een paar tientjes; mensen ook van niveau waar je wat aan hebt	Baroeg, RA
Omvang organisatie	Binnen stevige begroting valt er altijd wel wat te schuiven; experiment mogelijk, risico nemen mogelijk	VOB, AV
	Musea wat groter en robuuster, meer ruimte om iets te ontwikkelen	VRM, TB
	Ergens zit een overgang in maatvoering; nog een maatje groter en je hoeft die 5000 euro al niet meer, daar zit de omslag	VNME, PD

waar de gemakzucht op
kan treden

**Op wie richt je je
ondernemerschap**

Onze neuzen stonden Kunstconnectie, JB
naar OCW

Subsidierelatie is ook Kunstconnectie, JB
ondernemertje zijn

Door subsidiëring directe VRM, TB
band tussen publiek en
culturele instelling te los

Voor elkaar kunst maken, VRM, TB
l'art pour l'art,
belangrijker dan voor
publiek

Dan moet je je museum VRM, TB
zo inrichten dat je
nadenkt over het publiek

Museum geniet VRM, TB
geweldige reputatie
maar staat met de rug
naar de stad

1.0 en 2.0 ensembles: VNME, PD
heilig artistiek ideaal of
koppelen artistieke aan
de markt

Wie van ons is in staat VNME, PD
echt op eigen houtje
publiek aan te spreken;
dan blijf je dus
afhankelijk dat die
exploitatie gebeurt door
de podia

VSCD roept al een tijdje VNME, PD

	<p>het is maar 15% van ons aanbod</p> <p>Eigenlijk wordt niet gemaakt waar vraag naar is</p> <p>Ook omdat we geen contact met onze klant hebben; onze klanten zijn de theaters; de klanten van het theater zijn de bezoekers</p>	VNPF, BS	Opera Zuid, RL
Structuur	<p>Van centraal geleid naar netwerk organisatie</p> <p>Organisatie met kleine vaste kern, verder alles inhuren, grotere flexibiliteit in (artistiek) personeel</p>	Kunstconnectie, JB	Opera Zuid, RL
Personeelsbestand	<p>Samenstelling personeelsbestand – giga prop 50+ belemmert ondernemerschap</p> <p>In personele zin impulsen van buiten nodig</p> <p>Grootste rem is toch de houding van het personeel</p> <p>Vergrijsd personeelsbestand; omscholingstraject gaat niet zonder slag of stoot</p>	VOB, AV	VOB, AV
		VRM, TB	Waldsang, PH

Autonomie	Durven stukje identiteit op te geven om dichter bij stakeholders te zitten	VOB, AV
	Artistieke autonomie niet willen opgeven zelfs als samenwerking ²⁵ de enige mogelijkheid tot overleven is	VNME, PD
	Samenwerken en gebruik maken van elkaars concepten: sturen als directeur nodig, kan niet altijd precies als docent didactisch wil	Waldsang, PH
	Uitgangspuntennotitie Rotterdam: gezamenlijke marketing, maar ik ga mijn leuke idee niet met iedereen delen!	Baroeg, RA
	Puur bescherming van de kip met de gouden eieren	Opera Zuid, RL
Risico nemen	Goede programmeur is zowel risico nemen als risico mijden, het is een gewogen risico dat je neemt	VNPF, BS
	2 miljoen nodig om het tot een succes te maken, en dat was er niet, dus hebben ze het niet gedaan	VNPF, BS

²⁵ ook hier weer een element van Effectuation: Crazy Quilt

Bestuur

Last van bestuur met 7 VOB, AV
van de 8 uit branche zelf
Behoudend bestuur in de VNPF, BS
popsector; VSCD meer
echte bestuurders
3 uit de scene, 2 van Baroeg, RA
buiten, ik krijg van twee
kanten informatie

Rol overheid

Ruimte geven voor VOB, AV
fouten maken, voor
reservepotten
Ondernemerschap VNPF, BS
mogelijk als er een
'veilige zone' is, net als
bij ondernemers: nemen
risico maar daar moet
wel financiering voor
zijn, financiering beter
woord dan subsidie,
gemeentes krijgen er iets
voor terug tenslotte
Eigen inkomstennorm VRM, TB
zette aan tot bewegen
In de ensemblewereld VNME, PD
lach je om dat soort
onzinpercentages
Effect bewind Thatcher VRM, TB
leidde tot
ondernemingsdrift
Die hoge subsidie heeft VRM, TB
mensen wel in slaap
gesust, maar men is wel

wakker geworden

Subsidie

Als je subsidie krijgt wil VNPF, BS
dat niet zeggen dat je
niet ondernemend bent;
het is een keuze van
financieren

(Collis and Hussey, 2009: p.165)