

Functioneren van culturele organisaties

Er is een groot verschil tussen organisaties in het culturele veld en die daarbuiten wat betreft de doelen die ze stellen. Culturele organisaties willen vooral met kunst bezig zijn en hebben daarvoor naast ideeën, voorzieningen en menskracht ook geld nodig. Denk aan Doornroosje waar momenteel veel geïnvesteerd wordt in nieuwbouw: het gaat ze niet om de mogelijk grotere omzet op de nieuwe locatie, het gaat om de muziek. Niet voor niets zijn ze een stichting welke geen winstoogmerk mag hebben; dit is een voorwaarde voor subsidiëring, waarzonder zij geen nieuw podium hadden kunnen bouwen.

Andere organisaties in de samenleving, of het nu een advocatenkantoor, winkel of ict-bedrijf is, willen met hun activiteiten vooral een inkomen verdienen. Het is niet zo dat kunstenaars geen inkomen willen verdienen, maar zij worden in het algemeen meer dan niet-creatieven door hun passie gedreven.

Anders geformuleerd kan gesteld worden dat bij commerciële organisaties het ontvangen van geld een belangrijk doel is (om een individueel inkomen mee te verkrijgen) en dat bij culturele organisaties geld een middel is om een voorstelling te kunnen organiseren. Bij de eerste is het geld output van de activiteiten, bij culturele organisaties input voor de artistieke activiteiten.

Om het functioneren van culturele organisaties te begrijpen zal op basis van de Culture Scorecard (CSC) van Chiaravolletti & Boorsma een model worden gepresenteerd.

Winstgevendheid is dus niet het eerste waarnaar gekeken moet worden, maar het realiseren van artistieke kwaliteit. De uitvoerenden (musici, dansers, toneelspelers) willen zo goed mogelijk het kunstzinnige, creatieve uitdrukken omdat ze het zo waardevol vinden, zelfs als er geen publiek zou zijn. Dit publiek is tegelijkertijd niet en wel waar ze het voor doen: ze willen ze laten genieten, maar vaak vinden ze, bijvoorbeeld, de muziek zonder publiek ook al mooi, waardevol genoeg. Het gaat dus om de realisering van de eigen artistieke doelen en óók om de artistieke ervaring bij het publiek.

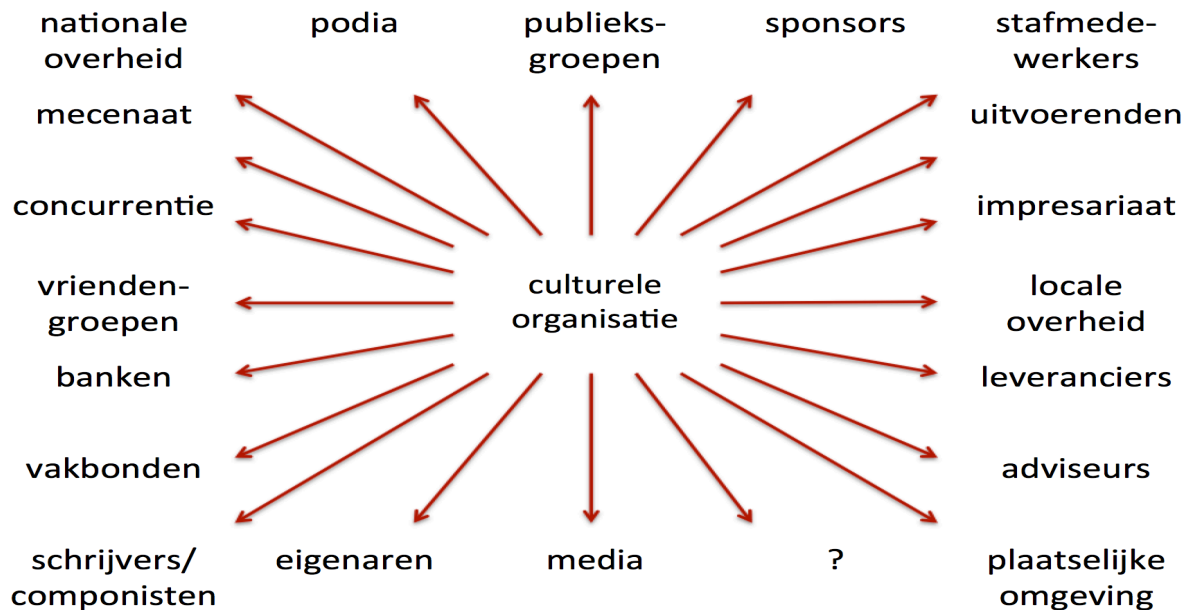
Om dat goed te realiseren zal het nodig zijn om de organisatie, financiën, etc. goed op orde te hebben. Iets nauwkeuriger: de volgende zaken zullen goed geregeld moeten zijn (volgens het model van Kaplan & Norton).

- a) De kennis van en contacten met de stakeholders. Zonder contact met het publiek is er niemand om voor op te treden. Maar ook het contact met subsidiegevers of de community; denk er bijvoorbeeld aan dat alleen al het bestaan van de Keizer Karelpodia van belang is voor Nijmegen en omgeving.
- b) De financiële basis. Als de financiering niet geregeld is zullen de kunstenaars niet betaald kunnen worden, zodat alleen amateurs op kunnen treden, waardoor het artistieke niveau zal dalen.
- c) De organisatorische processen, zowel intern als extern. Zo gauw meerdere mensen samenwerken zal het georganiseerd moeten worden: hoe ligt het met de taken en verantwoordelijkheden, hoe vindt overleg plaats? Het blijkt dat creatieve organisaties vaak informeler functioneren met een minder sterke functiescheiding (bedenken, organiseren, uitvoeren, inkoop, productie, etc.). Daarnaast zullen externe zaken zoals de marketing ook goed geregeld moeten zijn, denk bijvoorbeeld aan de onderlinge verbanden tussen de 4 P's. Wat is de positie en functie van marketing?
- d) de innovatieve kracht, het aanpassingsvermogen aan nieuwe omstandigheden. Creativiteit zit in de genen van culturele activiteiten, geregeld zullen er dus verrassende nieuwe stijlen en stromingen ontstaan, zal de smaak van het publiek veranderen, nieuwe mogelijkheden zich aandienen. Wil een organisatie langere tijd bestaan, dan zal ze flexibel moeten zijn, zich moeten kunnen aanpassen, maar ook risico durven nemen met nieuwe ideeën.

Deze 4 niet-artistieke aandachtsgebieden zijn voor de culturele organisatie intern van belang om goed geregeld te hebben. Maar ook in relatie tot de groepen waar ze mee te maken hebben moeten ze hun zaken voor elkaar hebben. De financiën met betrekking tot het publiek

moeten goed geregeld zijn en niet alleen voor bijvoorbeeld de sponsoren of de eigen medewerkers. Hetzelfde geldt voor bovengenoemde organisatorische en innovatieve aspecten en de contacten.

Hiermee komen we op het terrein van de stakeholders waarvan er rond culturele organisaties veel te vinden, zie het volgende plaatje:



Om het overzichtelijk te houden worden deze stakeholders (overeenkomstig het model van Chiaravolletti en Boorsma) in 3 groepen ingedeeld.

1. Het publiek. Dit bestaat uit verschillende groepen voor bijvoorbeeld wereldmuziek, klassiek theater, comedy, ballet, pop, etc. Zij komen voor een fijne voorstelling, een plezierig gevoel, artistieke ervaring, willen anderen ontmoeten, bij een gemeenschap horen, etc.
2. De gemeenschap. Deze speelt een belangrijke rol, al was het alleen maar een subsidie van de gemeente of een vereniging van vrienden van een theatergezelschap. Hier horen ook de regionale en nationale overheid, sponsoren, adviseurs, etc. bij.
3. Professionele veld. Geïnteresseerde collega's, beroepsverenigingen, vakbonden van kunstenaars horen hier thuis. Zij spelen een belangrijke rol bij het hoog houden van de artistieke kwaliteit, innovatie, maar ook bij het verstrekken van beurzen voor verdere artistieke ontwikkeling, optredens in het buitenland, etc.

Niet elke organisatie heeft dezelfde stakeholders: het publiek van een reizend theatergezelschap verschilt nogal van dat van een symfonieorkest met een eigen vast podium. De ene groep krijgt mogelijk financiering van de bank, de andere kan dat wel vergeten, een derde heeft dat niet nodig.

Evenzo is niet elke organisatie van nationaal belang of actief betrokken bij het professionele veld. Een singer-songwriter kan in haar eentje internationaal gewaardeerd worden, een pop-bandje speelt mogelijk alleen in de regio voor een beperkt publiek en houdt zich niet bezig met andere professionals.

Concluderend kunnen we wel bovengenoemde drie groepen stakeholders onderscheiden, maar ziet het er voor de verschillende culturele organisaties telkens anders uit. Ook is niet elke groep stakeholders even belangrijk; dit hangt onder andere af van het bereik, het niveau en de professionaliteit.

Als we nu de 5 aandachtsbieden (artistieke kwaliteit, relaties, financiën, organisatie, innovatie) willen bekijken voor de culturele organisatie én de 3 stakeholdergroepen (publiek,

gemeenschap, professionele veld), dan kan een matrix van $5 \times 4 = 20$ velden worden gecreëerd. Dit model is gebaseerd op Chiaravolleti en Boorsma.

prestatiedimensies ↓	culturele organisatie 1	belangrijkste groepen van stakeholders		
		publiek 2	gemeenschap 3	professionele veld 4
artistieke doelen A				
relaties B				
financiën C				
interne en externe organisatie D				
innovatie E				

De kracht van het gebruik van dit model zit er in dat de veelheid en complexiteit van cultureel organiseren inzichtelijk wordt. Het wordt zo duidelijk dat het niet gaat om alleen een leuk idee, een leuk podium en wat geld: voor een professional komt er veel meer bij te kijken dan alleen deze zaken. Het model benoemt de belangrijkste aandachtsgebieden en stakeholders, zodat ieders bijdrage aandacht kan krijgen.

Bij de verkoop van bijvoorbeeld een theaterstuk gaat het om de relaties die er zijn met diverse podia in het land, moet de financiële kant aandacht krijgen bij de onderhandelingen en moet iemand binnen de organisatie verantwoordelijk zijn voor de afspraken (welke als het goed is intern doorgesproken zijn). Ook zal deze persoon oog moeten hebben voor nieuwe kansen door bijvoorbeeld goed op de hoogte te zijn van nieuwe trends.

Een beperking van het model is wel dat de kunstenaars en de organisatie tezamen genomen worden. In werkelijkheid is daar nog wel eens een verschil tussen, denk aan het verschil tussen een artistiek directeur en uitvoerende musici. Als we de organisatie zouden onderscheiden van de kunstenaars zou dat een extra kolom hebben opgeleverd en de analyse nog complexer gemaakt hebben; daarom is het achterwege gelaten. Ook kan het functioneren van de organisatie niet los van de omgeving gezien worden. Toch is er voor gekozen om de organisatie ook zelfstandig te analyseren omdat er dan meer inzicht kan ontstaan in de eigen drijfveren, mogelijkheden en beperkingen.

Om nu een goed overzicht te krijgen van het functioneren van de organisatie is het zinvol om bij elk veld een beeld te krijgen hoe het daarmee gesteld is. Bijvoorbeeld hoe de relatie met het publiek georganiseerd is, of hoe de financiële situatie te maken heeft met de positie in de gemeenschap. Een systematische reeks vragen die elk aandachtsgebied van deze matrix dekt, is hieronder gegeven. Natuurlijk zijn er per gebied meer vragen te bedenken, maar dit is een eerste verkenning. Bij elk van de zogenaamde 'prestatiedimensies' (artistieke doelen, relaties, financiën, organisatorische processen, innovatie) zijn 4 vragen gegeven. Elke keer betreft vraag 1 de culturele organisatie zelf, vraag 2 het publiek, vraag 3 de gemeenschap en vraag 4 het professionele veld. Voor het overzicht zijn in de bijlage in elk veld de bijbehorende vragen geplaatst.

Vragenreeks

A Artistieke doelen

1. Wat is het verhaal van deze organisatie? Waarom is het opgericht? Wat wil het bereiken?
2. Wat wil deze organisatie bereiken bij/met het publiek?
(Bijvoorbeeld: prettig gevoel, stof tot nadenken, ontmoeting van anderen, schoonheidservaring, ...)
3. Wat voor rol wil deze organisatie in de maatschappij spelen?
(Bijvoorbeeld: artistiek centrum, centrum voor cultureel debat, centrum voor regionale cultuur, ...)
4. Welke positie wil deze organisatie innemen tussen vergelijkbare organisaties?
(Bijvoorbeeld: vernieuwer, kwaliteit voorop, toegankelijk, ...)

B Relaties met stakeholders

1. Wat zijn de sterktes en zwaktes van de organisatie in de contacten met de stakeholders?
(Bijvoorbeeld: sponsor die meedenkt, weinig kennis van voorkeuren van bepaalde publieksgroepen, ...)
2. Wat is de totale waarde die de organisatie voor de klant kan realiseren (inclusief artistieke ervaringen)?
(Bijvoorbeeld: garderobe, foyer, gemakkelijk kaartjes kopen, informatie vooraf, parkeren, lezing, diner, contact met artiesten, identiteit, historisch, ...)
3. Wat is de totale waarde die de organisatie voor de maatschappij kan realiseren (inclusief artistieke ervaringen)?
(Bijvoorbeeld: reputatie, positie in de maatschappij, ...)
4. Wat is de professionele waarde van de organisatie?
(Bijvoorbeeld: reputatie, contacten met andere soortgelijke organisaties, ...)

C Financiële positie

1. Hoe ziet de financiële positie van deze organisatie er uit?
2. Hoe worden de inkomsten van de klanten georganiseerd?
(Bijvoorbeeld: prijsniveau, prijsdifferentiatie, klantengroepen, ...)
3. Hoe worden subsidies en sponsoring georganiseerd?
(Bijvoorbeeld: gemeentelijk, provinciaal, particulier, ...)
4. Hoe spelen professionele fondsen een rol?
(Bijvoorbeeld: beurzen, prijzengeld, ...)

D Interne en externe organisatie

1. Hoe ziet de organisatiestructuur er uit?
(Bijvoorbeeld: taken, verantwoordelijkheden, overlegsituaties...)
2. Hoe zijn de 4 P's van de marketing georganiseerd?
3. Hoe zijn PR en publiciteit georganiseerd?
4. Hoe wordt gewaarborgd dat het artistieke niveau hoog genoeg is?

E Innovatie

1. Hoe wordt de kwaliteit van de organisatie verder ontwikkeld?
(Bijvoorbeeld: artistieke waarden, programmering, relaties, interne & externe organisatie, financiën, ...)
2. Hoe wordt de kwaliteit van de publiekservaring verder ontwikkeld?
(Bijvoorbeeld ontwikkeling van educatie, overige diensten, ...)
3. Hoe wordt het maatschappelijk bereik van de organisatie verder ontwikkeld?
(Bijvoorbeeld: PR, fondswerving, educatie stafmedewerkers, ...)
4. Hoe wordt de bijdrage van de medewerkers aan het professionele veld verdiept?
(Bijvoorbeeld: educatie, deelname concoursen, ...)

Het gemak waarmee op deze vragen antwoorden gegeven worden, kan er op wijzen hoe goed (of slecht) dat aandachtsveld ontwikkeld is. (Natuurlijk kunnen ze de antwoorden ook voor zich houden, maar dat wordt dan meestal wel gezegd.) Als nu blijkt dat er met betrekking tot de gemeenschap of het professionele veld nauwelijks iets gezegd kan worden, dan mag de conclusie getrokken worden dat deze organisatie niet zo'n groot bereik heeft.

Hiermee komen we op het gebied van de beoordeling van de organisatie: hoe goed functioneert ze? De opdracht van vandaag is hier niet op gericht en bovenstaande vragen zijn er niet voor bedoeld, maar we kunnen toch wel enige informatie geven.

Beoordeling

Het verschil tussen leren begrijpen en analyseren enerzijds en beoordelen en begeleiden anderzijds is vrij groot, ook al kan het over dezelfde aandachtspunten bij culturele organisaties gaan (bijvoorbeeld een financiële analyse). Bij het eerste wordt de eigen nieuwsgierigheid bevredigd, ontstaat er nieuwe kennis omdat er met een open mind gekeken wordt. Bij het tweede heeft de onderzoeker daarentegen bepaalde criteria in gedachten waaraan de organisatie zou moeten voldoen om goed te kunnen functioneren.

Op grond van die criteria kan dan bekeken worden wat de sterke en zwakke plekken zijn, wat kan helpen bij het bepalen van de onderzoeksvraag van de praktijkopdracht.

Om het functioneren van culturele organisaties te kunnen begrijpen en beoordelen is natuurlijk de hele minor met bijbehorende vakken noodzakelijk. Toch zal al vrij snel bepaald moeten worden waar de praktijkopdracht over zal gaan. Daarom wordt er toch wat informatie gegeven waarmee een eerste beoordeling plaats kan vinden.

We maken overeenkomstig de Balanced Scorecard van Kaplan & Norton gebruik van Kritieke Prestatie-indicatoren (KPI), welke gaan over de kerndoelen van de organisatie. Aangezien culturele organisaties primair op artistieke kwaliteit gericht zijn, gaan de KPI's daarover, waarbij, net zoals boven, onderscheid wordt gemaakt tussen de kunstenaars zelf en de verschillende stakeholders. We kunnen de volgende beoordelingsvragen dan stellen, waarbij de nummers weer verwijzen naar de aandachtsgebieden in het schema.

1 Kunstenaars: in welke mate hebben de kunstenaars op de grens van hun vaardigheden gefunctioneerd, is er sprake van flow?

Deze vraag is van belang omdat kunstenaars die op de grens van hun mogelijkheden bezig zijn, de beste prestaties leveren. Het criterium hier is het belang van kwaliteit.

2 Publiek: in welke mate was het publiek emotioneel geraakt bij de voorstellingen, hebben ze iets nieuws geleerd over menselijke waarden en erover gesproken?

Deze vraag is van belang omdat bij goede voorstellingen veel mensen in hun gevoel geraakt worden: ze genieten ervan, worden erdoor geroerd, hebben een bijzondere ervaring, etc.

Deze ervaringen kunnen meestal worden betrokken op culturele waarden als betrokkenheid, authenticiteit, vrijheid, schoonheid, etc. Als het publiek inderdaad geraakt is, dan wordt er vaak ook over gesproken. De criteria hier zijn het belang om gevoel, verstand, esthetisch gevoel van en betrokkenheid tussen het publiek te raken.

3 Gemeenschap: in welke mate zijn belangrijke waarden van de organisatie in hun uitvoeringen herkenbaar voor de gemeenschap (subsidieverstrekkers, etc.)?

Deze vraag is van belang omdat het laat zien dat de organisatie dan in staat is haar artistieke doelen en waarden herkenbaar te verwezenlijken. Het criterium hier is het belang om waarden van de voorstelling herkenbaar te laten zijn voor anderen.

4 Professionele veld: in welke mate is de reputatie in lijn met centrale waarden van de organisatie?

Deze vraag is van belang om te herkennen of het artistieke kwaliteitsniveau in het professionele veld gezien wordt in samenhang met haar centrale waarden. Het criterium hier is de noodzaak om waarden van de voorstelling herkenbaar te laten zijn voor anderen, hetzelfde als bij de vorige vraag.

Als het om organisaties gaat die geen projectbasis hebben, dan is de continuïteit ook van belang. Daarvoor kunnen we dan de volgende vraag stellen:

Continuïteit: in welke mate is de organisatie in staat haar artistieke activiteiten, waarden en missie op termijn te realiseren? Het criterium is hier het belang van de organisatorische voorwaarden om creativiteit duurzaam vorm te geven.

Behalve de uiteindelijke doelen kan ook gekeken worden naar deelaspecten van de organisatie welke van belang zijn voor haar functioneren. Dan kijken we naar de Kritische Succesfactoren (KSF) welke ingedeeld zijn naar de boven beschreven gebieden relaties, financiën, organisatie, en innovatie, inclusief de nummering.

B Relaties: in welke mate zijn de missie en de centrale waarden de basis van het contact met de stakeholders?

De vraag is van belang omdat pas als deze strategische aspecten uitdrukkelijk aandacht krijgen in de contacten met anderen, ze herkenbaar gerealiseerd kunnen worden. Het criterium hier is het belang van herkenbaarheid van de missie en de centrale waarden voor de relaties.

C Financiën: in welke mate kunnen alle betrokken professionals een passende honorering voor hun inspanning krijgen?

Deze vraag is van belang omdat pas wanneer de uitvoerenden en de medewerkers betaald krijgen voor hun activiteiten, de organisatie naar behoren kan functioneren. Het criterium hier is het belang van financiële waardering voor alle betrokkenen.

D Processen: in welke mate zijn de missie en de centrale waarden herkenbaar in de realisering van de interne en externe organisatie?

Deze vraag is van belang omdat als er geen positief antwoord is, er onduidelijkheid kan ontstaan wat de organisatie feitelijk zou willen bereiken. Het criterium hier is het belang van samenhang binnen de organisatie.

E Innovatie: in welke mate en richting groeit de realisering van de artistieke waarden, financiën en processen in relatie tot de stakeholders?

Deze vraag is van belang omdat inbedding van de organisatie in haar omgeving een voorwaarde is voor een optimaal functioneren. Het criterium hier is het belang van innovatie als voorwaarde tot blijvend succes.

Praktijkopdracht

Voor de eerste fase van de praktijkopdracht waarin bekeken wordt hoe het bedrijf functioneert kan de de Culture ScoreCard met de bijbehorende vragen gebruikt worden. Voor het bepalen van de verander- of verbeteropdracht met bijbehorende centrale vraag is het nuttig ook de KSF's en KPI's te betrekken.

Bijlage 1

prestatiedimensies ↓	culturele organisatie 1	belangrijkste groepen van stakeholders		
		publiek 2	gemeenschap 3	professionele veld 4
artistieke doelen A	Wat is het verhaal van deze organisatie? Waarom is het opgericht? Wat wil het bereiken?	Wat wil deze organisatie bereiken bij/met het publiek?	Wat voor rol wil deze organisatie in de maatschappij spelen?	Welke positie wil deze organisatie innemen tussen vergelijkbare organisaties?
relaties B	Wat zijn de sterktes en zwaktes van de organisatie in de contacten met de stakeholders?	Wat is de totale waarde die de organisatie voor de klant kan realiseren (inclusief artistieke ervaringen)?	Wat is de totale waarde die de organisatie voor de maatschappij kan realiseren (inclusief artistieke ervaringen)?	Wat is de professionele waarde van de organisatie?
financiën C	Hoe ziet de financiële positie van deze organisatie er uit?	Hoe worden de inkomsten van de klanten georganiseerd?	Hoe worden subsidies en sponsoring georganiseerd?	Hoe spelen professionele fondsen een rol?
interne/externe organisatie D	Hoe ziet de organisatiestructuur er uit?	Hoe zijn de 4 P's van de marketing georganiseerd?	Hoe zijn PR en publiciteit georganiseerd?	Hoe wordt gewaarborgd dat het artistieke niveau hoog genoeg is?
innovatie E	Hoe wordt de kwaliteit van de organisatie verder ontwikkeld?	Hoe wordt de kwaliteit van de publiekservaring verder ontwikkeld?	Hoe wordt het maatschappelijk bereik van de organisatie verder ontwikkeld?	Hoe wordt de bijdrage van de medewerkers aan het professionele veld verdiept?