A group of people, including a woman in a purple top and a man in a maroon vest, are gathered in a museum gallery, looking at a wall display. The background features a large orange circle on the left and a white wall with a grid of light fixtures.

GOED BESTUUR VOOR EEN ONDERNEMENDE CULTUUR

Een kwalitatief onderzoek naar de betekenis van de Governance Code Cultuur
voor het cultureel ondernemerschap binnen musea en
podiumkunstinstituten

WILMINE VAN DEN BOSCH



Universiteit Utrecht

CULTUUR+ONDERNEMEN

21-05-2015

Wilmine Andrea van den Bosch

3965740

Bachelorscriptie

Universiteit Utrecht

Departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap

Leerkring: organiseren in interactie

Begeleider: Prof. Dr. Eugène Loos

Tweede lezer: Dr. Madelinde Winnubst

In samenwerking met:

Cultuur+Ondernemen (www.Cultuur+Ondernemen.nl)

Contactpersoon: Marceline Loudon

Projectleider bij Cultuur+Ondernemen

VOORWOORD

Met trots presenteer ik mijn bachelorscriptie: 'Een goed bestuur voor een ondernemende cultuur'. Een proces van 7 maanden heeft geleid tot dit uiteindelijke resultaat. Een proces dat begon met de gedachte: ik wil meer aandacht voor cultuur binnen mijn studie Bestuurs- en Organiseringswetenschap. De zoektocht naar een onderwerp voor het onderzoek startte bij de bezuinigingen in de cultuursector, wat me bij het thema cultureel ondernemerschap bracht. Verdieping in cultureel ondernemerschap leidde me tot de organisatie Cultuur+Ondernemen. Mijn interesse was direct gewekt. Ik kwam erachter dat zij de initiatiefnemers zijn van de Governance Code Cultuur. Een frons verscheen op mijn voorhoofd: ondernemerschap en regels? Gaan die twee samen? Een onderzoek was geboren.

Over het onderzoeksproces ben ik erg tevreden. Ik ben het hele land door gereisd om grote namen in de cultuursector te mogen interviewen. Van alleen de tocht en de gesprekken met deze inspirerende directeuren, heb ik al veel geleerd. Voor het bieden van deze mogelijkheden wil ik Cultuur+Ondernemen graag bedanken, en dan in het bijzonder Marceline Loudon. Dank voor de kansen die ik heb gekregen en de prettige samenwerking! Zonder jouw medewerking was er geen onderzoek geweest.

Verder wil ik graag mijn begeleider Eugène Loos bedanken, die het enthousiasme over het onderwerp en de respondenten met mij deelde. Bedankt voor de fijne samenwerking en de ruimte die ik kreeg. Verder bedank ik alle directeuren die hebben meegewerkt voor het inspirerende gesprek, en wil ik graag mijn vader bedanken voor de allereerste discussies die geleid hebben tot de onderzoeksopzet. Veel leesplezier!

Wilmine van den Bosch

17-05-2015



SAMENVATTING

Nederlandse culturele instellingen worden geconfronteerd met een verplicht hoger percentage eigen inkomsten. De overheid wil dwingen tot meer publieksgerichtheid en noemt dit cultureel ondernemerschap. Een andere trend waar de cultuursector mee te maken krijgt is *good governance*, met als instrument: de Governance Code Cultuur. Daarbij gaat het om het afleggen van verantwoording en transparantie richting de samenleving. Stichting Cultuur+Ondernemen (www.Cultuur+Ondernemen.nl) rekent beide thema's tot haar kerntaken. In samenwerking met hen is dit onderzoek uitgevoerd.

Het doel van dit kwalitatieve onderzoek is het beschrijven van de relatie die deze twee concepten, cultureel ondernemerschap en de Governance Code Cultuur tot elkaar hebben. Dit wordt gedaan aan de hand van de volgende hoofdvraag:

Wat is de betekenis van de Governance Code Cultuur voor het cultureel ondernemerschap in de cultuursector, volgens directeuren van musea en podiumkunstinstituten?

Het antwoord op de hoofdvraag is gezocht in interviews met (zakelijk) directeuren van vijf musea en zeven podiumkunstinstituten. Aanvullend is een documentenanalyse gedaan van de jaarverslagen van deze instellingen.

Het onderzoek is opgebouwd uit een literatuurreview en een empirisch gedeelte. Uit het literatuurreview komt de verwachting voort dat de betekenis van de Code voor het cultureel ondernemerschap voornamelijk in de relatie met publiek en financiers ligt. Dit noem ik de externe betekenis. Tegenover de externe betekenis staat de interne betekenis, de interne relatie tussen directie en Raad van Toezicht/Bestuur.

Uit de data die de interviews opleverden blijkt dat respondenten de overheidsvisie op cultureel ondernemerschap veel te smal vinden. Cultureel ondernemerschap gaat over het zien van de culturele instelling als onderneming. De overheidsvisie wordt in deze scriptie cultureel ondernemerschap in enge zin genoemd, de definitie van de respondenten wordt cultureel ondernemerschap in ruime zin genoemd.

In tegenstelling tot bovengenoemde verwachting, zien de directeuren nauwelijks de externe betekenis van de Governance Code Cultuur. Alleen in relatie tot de overheid is deze beduidend aanwezig. In gesprekken met sponsors valt het woord 'code' niet en het publiek reageert volgens de directeuren van musea en podiumkunstinstituten alleen in geval van misstanden. De interne betekenis van de Code is daarentegen erg groot. De directeuren zien het belang van *good governance* en zijn tevreden over de code. Voor cultureel ondernemerschap in enge zin is de interne betekenis van de code nauwelijks relevant, het navolgen van een code zorgt niet voor betere financiële prestaties (Dutillieux, 2006). Kijken we naar de ruime zin van cultureel ondernemerschap, dan is de code van grote betekenis. De code draagt bij aan het ondernemerschap op lange termijn. Het onderdeel over risicobeheersing in de code speelt hierbij een nadrukkelijke rol.

De Governance Code Cultuur wordt dus alleen intern voor de ruime interpretatie van cultureel ondernemerschap echt van waarde geacht. Er is kennelijk nog een weg te gaan in de bewustwording onder directeuren van de externe betekenis van de Governance Code Cultuur.

INHOUDSOPGAVE

1.	Inleiding	6
2.	Literatuurreview	9
2.1	Aanpak literatuurreview	9
2.2	Cultureel ondernemerschap	10
2.3	<i>Good governance</i> en de Governance Code Cultuur	15
2.4	Koppeling tussen <i>good governance</i> en Cultureel ondernemerschap	21
2.5	Conclusie Literatuurreview	23
2.6	Verwachting	25
3.	Methodologie	26
3.1	Wetenschapsfilosofische positie	26
3.2	Waarom kwalitatief onderzoek?	26
3.3	Respondenten	27
3.4	Onderzoeksmethode	28
3.5	Analysemethode	30
4.	Resultaten	33
4.1	Inleiding	33
4.2	De betekenis van Cultureel Ondernemerschap	34
4.3	De betekenis van de Governance Code Cultuur	38
4.4	Governance Code Cultuur en ondernemerschap	43
5.	Conclusie	50
6.	Discussie	53
	Literatuur	54
	Bijlagen	56

1. INLEIDING

In 2013 is de nieuwe landelijke basisinfrastructuur ingegaan, dit is het nieuwe subsidiestelsel voor culturele instellingen van het rijk. In dit stelsel is een fikse korting op de uitgaven voor kunst en cultuur inbegrepen, een bezuiniging van 200 miljoen euro. In de begeleidende brief van minister Bussemaker van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (Bussemaker, 2013) wordt de nadruk gelegd op de onafhankelijkheid van culturele instellingen en wordt van cultuurmakers verwacht dat zij zich meer richten op ondernemerschap. Zij moeten zorgen voor meer eigen inkomsten en de band met hun publiek versterken (Bussemaker, 2013).

Deze nadruk op cultureel ondernemerschap is niet volledig nieuw. In 1999 introduceert staatssecretaris van der Ploeg het begrip cultureel ondernemerschap in Nederland in een brief aan de Tweede Kamer (Van der Ploeg, 1999). Volgens hem is een transitie in de Nederlandse cultuursector nodig. Cultuurmakers krijgen subsidie van de overheid, de overheid vergeeft pas subsidie als aan bepaalde voorwaarden is voldaan. Zo beslist de overheid de koers van de cultuursector en kunnen de culturele instellingen onderuit zakken in hun stoel. Dit alles terwijl de maatschappij voortdurend onderhevig is aan verandering en het cultuurbeminnende publiek steeds grijzer en grijzer wordt. Cultuurmakers worden niet geprikkeld te innoveren. Ze hoeven geen rekening te houden met de markt en hoeven niet in te spelen op de vraag, aldus Van der Ploeg.

Wat wordt er verstaan onder cultureel ondernemerschap? Deze vraag blijkt niet eenvoudig te beantwoorden. Verschillende auteurs geven verschillende definities aan dit begrip. De overheid wil dat culturele instellingen op zoek gaan naar nieuwe vormen van financiering. Er komt echter veel meer bij kijken dan enkel dit gegeven.

De organisatie Cultuur+Ondernemen (www.Cultuur+Ondernemen.nl, zie bijlage 1) is gespecialiseerd in deze vorm van ondernemerschap. Ze zet zich in voor culturele organisaties en voor zelfstandig werkende kunstenaars en creatieven die meer rendement willen halen uit hun activiteiten. Ze bieden trainingen, advies en begeleiding aan, maar kunnen daarnaast ook kredieten uitgeven.

In 2001 liet de organisatie Kunst & Zaken (voorloper van Cultuur+Ondernemen) een onderzoek uitvoeren naar cultureel ondernemerschap door Deloitte en Touche Bakkenist. Door middel van kwalitatieve interviews wordt tot een definitie gekomen van het ongedefinieerde begrip. Het grootste gedeelte van het rapport bestaat uit handvatten voor culturele instellingen om hun cultureel ondernemerschap te vergroten. Daarnaast doen Deloitte en Touche Bakkenist ook een aantal aanbevelingen om de voedingsbodem voor cultureel ondernemerschap in Nederland te vergroten: richt een kennis- en expertisecentrum in, vergroot het opleidingsaanbod en professionaliseer het bestuur in culturele instellingen (Deloitte en Touche Bakkenist, 2001).

Nu, veertien jaar later, zijn stappen gezet in de realisatie van ieder van deze aanbevelingen. Het kennis- en expertisecentrum heeft vorm gekregen in het bestaan van Cultuur- Ondernemen, en ook de aandacht voor ondernemerschap in kunstopleidingen is aanzienlijk vergroot (Bridgstock, 2012). In dit onderzoek wordt de focus gelegd op de laatste aanbeveling: de professionalisering van het bestuur in de culturele sector.

Hierin speelt Cultuur+Ondernemen een grote rol. In 2013 zijn ze de kartrekkers geweest van het opstellen van de Governance Code Cultuur (www.governancecodecultuur.nl), als opvolger van de Code Cultural Governance. In gesprek met bestuurders van grote instellingen uit de sector zijn negen principes van behoorlijk bestuur opgesteld. Het onderschrijven van de Governance Code Cultuur laat aan de buitenwereld zien dat de betreffende instellingen hun organisatie goed op orde hebben. Reden te meer voor sponsors om erop te vertrouwen dat hun geld goed terecht komt en zijn ze eerder bereid investeringen te doen. Et voilà, de Governance Code Cultuur stimuleert het cultureel ondernemerschap.

Maar is dit ook echt zo? Werkt de Governance Code Cultuur stimulerend voor het cultureel ondernemerschap? Of zijn regels en ondernemerschap van nature vijanden? Voor Cultuur- Ondernemen zijn deze vragen relevant. Beide thema's behoren tot de kernactiviteiten van de organisatie. Het is interessant de relatie tussen deze twee thema's, cultureel ondernemerschap en de Governance Code Cultuur, te onderzoeken.

Het onderzoeken van die relatie kan op meerdere manieren. Ik ben niet geïnteresseerd in een kwantitatief antwoord. Cijfers laten niet zien wat er speelt in de gedachten die ten grondslag liggen aan het gedrag van culturele ondernemers. Om deze reden wordt er in dit onderzoek gekozen voor een kwalitatief onderzoek naar de betekenis van cultureel ondernemerschap in relatie tot de Governance Code Cultuur. De hoofdvraag die centraal staat in dit onderzoek is als volgt:

Wat is de betekenis van de Governance Code Cultuur voor het cultureel ondernemerschap in de cultuursector, volgens directeuren van musea en podiumkunstinstanties?

De volgende deelvragen zullen beantwoord worden. De eerste drie vragen door middel van een literatuurreview en de laatste vraag door middel van een empirisch onderzoek onder directeuren van culturele organisaties in musea en de podiumkunstensector.

1. Wat is cultureel ondernemerschap?
 - a. Wat is de relevantie en context van het thema ondernemerschap in Nederland?
 - b. Wat is een definitie van cultureel ondernemerschap?
 - c. Wat is de huidige stand van zaken omtrent cultureel ondernemerschap in Nederland?
2. Wat is *good governance*?
 - a. Wanneer en waarom is *good governance* opgekomen?
 - b. Wat is *cultural governance*? En waarin verschilt het van *corporate governance*?
 - c. Wat zijn de resultaten van empirische studies naar governance codes?
3. Welke inzichten biedt de literatuur over de koppeling tussen *good governance* en cultureel ondernemerschap?

4. Welke betekenis geven directeurs van musea en van podiumkunstinstituten aan de Governance Code Cultuur in relatie tot cultureel ondernemerschap?

Een onderzoek naar cultureel ondernemerschap is relevant. Het is een opkomende trend die een steeds groter wordende rol zal gaan spelen in de besturing van culturele ondernemingen. Er is behoefte aan verschillende vormen om dit ondernemerschap te stimuleren. Onderzoeken of deze vormen bijdragen, zowel kwalitatief als kwantitatief, geven meer inzicht in het gedrag van culturele organisaties omtrent cultureel ondernemerschap.

Ook wetenschappelijk draagt dit onderzoek relevante kennis bij. Cultureel ondernemerschap is een jong concept dat pas in 1999 in Nederland is geïntroduceerd. Voor zover ik weet is er nog niet eerder onderzoek gedaan naar de rol van *governance* in relatie tot ondernemerschap. Omdat een koppeling tussen deze twee concepten wel veronderstelt wordt door verschillende auteurs (Deloitte & Touche Bakkenist 2001, Schramme et al., 2012, Veld, 't, et al, 2012) is het relevant de ervaringen van culturele ondernemers omtrent deze aanbeveling duidelijk te structureren.

In deze scriptie wordt allereerst een literatuuronderzoek gedaan naar de twee kernconcepten waaruit de hoofdvraag bestaat: cultureel ondernemerschap en *good governance*. De relevante bestaande literatuur omtrent cultureel ondernemerschap wordt beschreven en gerelateerd aan de bestaande literatuur over *governance* codes. Vervolgens wordt in het hoofdstuk methodologie beschreven hoe te werk is gegaan in het uitvoeren van het empirische gedeelte van dit onderzoek. Vervolgens worden de resultaten, voortkomend uit de kwalitatieve interviews, geordend en beschreven. In de conclusie zal antwoord op de hoofdvraag worden gegeven en in de discussie zal kritisch worden teruggeblikt op de opzet en uitvoering van de literatuurreview en het empirisch onderzoek.

2. LITERATUURREVIEW

Het verband tussen cultureel ondernemerschap en de Governance Code Cultuur staat centraal in dit onderzoek. Wat betekenen deze begrippen precies? En wat is er al over deze begrippen bekend? Om goed onderbouwd die empirie in te duiken wordt hieronder allereerst een literatuurreview gegeven.

De literatuurreview heeft tot doel een overzicht te geven van de historische achtergrond en de hedendaagse context (Ridley, 2012, p.23). Daarnaast is het van belang een theoretische onderbouwing van de gebruikte concepten te geven en de gebruikte definities en termen te verhelderen (Ridley, 2012, p.30-33).

Deze hoofdvraag bestaat uit twee theoretische concepten: cultureel ondernemerschap en *good governance*, waartoe de Governance Code Cultuur kan leiden. Deze twee concepten worden uitgewerkt aan de hand van verschillende deelvragen, zoals terug te vinden in de inleiding en voorafgaand aan elk hoofdstuk. Allereerst wordt echter de zoekstrategie toegelicht.

2.1 AANPAK LITERATUURREVIEW

De literatuur die ten grondslag ligt aan deze review is via verschillende kanalen gevonden. Allereerst is op google scholar gezocht naar artikelen over cultureel ondernemerschap. Hier kwamen drie theses uit van de master Kunstbeleid en Management. De literatuurlijsten uit deze theses waren een eerste stap naar verdieping.¹

De brief van staatssecretaris Van der Ploeg kwam in alle theses naar voren. Daarnaast kwam Arjo Klamer naar boven als belangrijke auteur, zodoende ben ik meer van hem gaan lezen.

In de literatuurlijst van de Belgische *governance* code, kwam ik tot literatuur over *good governance*². Deze leidde me naar Besouw & Noordman (2005) en hun boek over non-profit *governance*. Ook de naam Herman Renz leidde ik hieruit af en bracht me naar literatuur over *board practices*.

¹ M. Houtkamp. (2008) Cultureel ondernemerschap: *kunst voor het publiek én voor de maatschappij?* Masterthesis, Universiteit Utrecht; K. Eldering. (2013). Cultureel ondernemerschap 3.0: *Hoe creatief is de culturele sector?* Masterthesis, Universiteit Utrecht.; M. Funke. (2007). *Wie betaalt, bepaalt?* Masterthesis, Universiteit van Amsterdam.

² Schramme, A., Schrauwe, J., & Rommes, C. (2012). *Goed bestuur voor cultuur*. Antwerpen: Bilsen Fonds voor Cultuurmanagement

De Nederlandse code: de Governance Code Cultuur, kent geen theoretische invalshoek. Via de contactpersoon bij Cultuur+Ondernemen ben ik aan de voorgaande *governance* code voor cultuur gekomen: de *Cultural Governance* Code en aan een aantal empirische studies naar het gebruik van de code (Kunst & Zaken, 2006, 2008).

2.2 CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP

De deelvraag die centraal staat in dit hoofdstuk is: Wat is cultureel ondernemerschap? Deze vraag wordt opgesplitst in de volgende deelvragen:

- Wat is de relevantie en context van het thema ondernemerschap in Nederland?
- Wat is een definitie van cultureel ondernemerschap?
- Wat is de huidige stand van zaken omtrent cultureel ondernemerschap in Nederland?

2.2.1 INLEIDING

Om zicht te krijgen op het meerduidige begrip cultureel ondernemerschap wordt allereerst de context rondom het begrip beschreven. Het is van belang goed voor ogen te hebben waarom dit thema juist nu zo actueel is. Vervolgens worden er verschillende definities besproken. Tot slot wordt de stand van zaken omtrent cultureel ondernemerschap in 2012 besproken.

2.2.2 DE RELEVANTIE EN CONTEXT VAN HET THEMA CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP IN NEDERLAND

Zoals we in de inleiding lezen is in 2013 de nieuwe basisinfrastructuur cultuur ingegaan, inclusief een bezuiniging van 200 miljoen. Minister Bussemaker benadrukt de onafhankelijkheid van culturele instellingen en verwacht van cultuurmakers dat zij zich meer richten op ondernemerschap. Zij moeten zorgen voor meer eigen inkomsten en de band met hun publiek versterken (Bussemaker, 2013).

Deze roep tot meer cultureel ondernemerschap is bij de ingang van de nieuwe basisinfrastructuur ook wettelijk vastgelegd. De prestaties op het gebied van cultureel ondernemerschap wegen mee in de toekenning van subsidie. Vanaf 2013 geldt een minimum van 17,5% aan eigen inkomsten voor BIS-instellingen. Voor podiumkunstinstanties is dit zelfs 21,5 % (Rijksoverheid, 2013).

De bezuinigingen laten het begrip cultureel ondernemerschap opnieuw opleven. Al in 1999 introduceert staatssecretaris van der Ploeg het begrip cultureel ondernemerschap in Nederland in een brief aan de Tweede Kamer (Van der Ploeg, 1999). Volgens hem is een transitie in de Nederlandse cultuursector nodig. De cultuursector is 'lui' geworden, en dat kan volgens hem niet de bedoeling zijn. Van der Ploeg's visie ligt ten grondslag aan alle cultuurbeleid sinds de millenniumwisseling. Het is dan ook van belang op dieper op zijn gedachtegang in te gaan.

Volgens Van der Ploeg bestaat er een aantal aannames binnen de werking van de cultuursector die onjuist zijn en doorbroken moeten worden. Deze aannames, die hij *conventional wisdoms* noemt (Van der Ploeg, 1999, p.5), richten zich op de subsidieparadox die in Nederland bestaat. Kunst wordt gesubsidieerd omdat het autonoom niet zou kunnen bestaan. Dit is tegenstrijdig, want

waarom zou je iets subsidiëren waar weinig maatschappelijke vraag naar is? Kunst spreekt een klein eenzijdig publiek aan, en cijfers laten zien dat deze groep vergrijst en dat deze vergrijzing alleen nog maar toeneemt.

De eerste aanname die doorbroken moet worden is de gedachte dat cultuurbeleid zich moet richten op het cultuuraanbod (Van der Ploeg, 1999, p.5.). In de kunst gaat het aanbod immers vaak aan de vraag vooraf. Kunstenaars hebben al gauw negatieve connotaties bij commercie en markt. Dit zou het creatieve proces van de autonome kunstenaar in de weg staan. Van der Ploeg vindt deze aanname onjuist. Door niet in te spelen op ontwikkelingen aan de vraagzijde van cultuur, wordt de aansluiting met een breder publiek gemist.

De tweede gedachte is de aanname dat subsidie dient om cultuurmakers uit de wind van de commercie te houden (Van der Ploeg, 1999, p.6). Veel culturele organisaties en kunstenaars gebruiken de subsidie als een afscherming tegen de markt en het grote publiek. Van der Ploeg is van mening dat subsidie juist gebruikt moet worden om een plek op de markt te veroveren en te behouden, als een steun in de rug.

De laatste aanname houdt volgens Van der Ploeg in dat de gedachte heerst dat het cultuurbeleid 'af' is. Het gaat immers al jaren op dezelfde manier. Van der Ploeg wil echter een omslag in het culturele denken te weeg brengen en vraagt een innovatieve houding van cultuurmakers: 'Het benutten van kansen vraagt van kunstenaars en instellingen een open, actieve, publieksgerichte en ondernemende houding: cultureel ondernemerschap (Van der Ploeg, 1999, p.17)'.

Cultureel ondernemerschap is echter geen doel op zich: "Het is een middel om verbindingen te leggen met andere publieksgroepen-, disciplines of subculturen (Van der Ploeg, 1999, p.17)." Dit ondernemerschap vraagt volgens Van der Ploeg een andere mentaliteit. Culturele instellingen zullen zich open moeten opstellen tegenover een breder maatschappelijk publiek: jong, oud, multi-cultureel. Communicatie en publiciteit zullen actief en effectiever ingezet moeten worden. Van der Ploeg stelt dat hierin veel geleerd kan worden van de niet- gesubsidieerde sector (Van der Ploeg, 1999, p.17).

Ondanks zijn kritiek beschouwt Van der Ploeg cultuursubsidies onverminderd als positief (Van der Ploeg, 1999, p.35). Ze maken cultureel onderzoek mogelijk en dragen door prijsreductie bij aan toegankelijkheid voor publiek. Echter, de cultuursector beschouwen als een volledig gesubsidieerde sector is uit de tijd. Cultureel ondernemerschap moet de afgeschermd sector die de kunst nu is weer een open, maatschappijgerichte doelstelling geven.

2.2.3 DE DEFINITIE VAN HET BEGRIIP CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP

ARJO KLAMER

Arjo Klamer, cultureel econoom aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, is één van de meest besproken auteurs op het gebied van cultureel ondernemerschap in Nederland. Hij heeft een probleem met Van der Ploeg's kijk op cultureel ondernemerschap. Volgens Klamer doet Van der Ploeg's visie tekort aan het artistieke aspect van cultureel ondernemerschap en legt het teveel nadruk op de zakelijke kant. De uitgangspunten van Van der Ploeg's beleid lijken simpelweg te duiden op meer marktwerking in de culturele sector. Marktwerking is een woord dat bij cultuurmakers veel weerstand opwekt. "Cultureel ondernemerschap doet aan economie, markten en commercie denken en daar moeten velen in die wereld niets van hebben"(Klamer, 2000, p.1). Deze uitleg is teveel gefocust op economische transactie en dat doet geen recht aan het complexe artistieke proces. De cultuursector is niet te versmallen tot een vraag en aanbodmarkt (Klamer, 2011, p.153).

De reden dat de cultuursector niet gedefinieerd kan worden in economische termen is omdat, volgens Klamer, de creativiteit van kunstenaars niet te passen is in het rational choice model (Hollis & Nell, 1975): het economische model dat uitgaat van rationeel denkende *agents* die kiezen voor eigen belang. Klamer benadrukt dat voor het begrijpen van cultuur verder gekeken moet worden dan dit model. Volgens Klamer ondersteund toenemend empirisch bewijs deze stelling (Klamer, 2007, p. 248).

Marktdenken en de *rational choice theory* gaan hand in hand. De simpele introductie van marktwerking in de culturele sector is dus niet eenvoudig gemaakt. Klamer beweert dat cultureel ondernemerschap ook inhoudt dat culturele instellingen zakelijker moeten worden en meer flexibel, maar dat dit ondernemerschap zich ook buiten de markt zal manifesteren (Klamer, 2000).

Culturele ondernemers wijden zich aan het realiseren van culturele waarden. De culturele inhoud, de kunst en het artistieke proces staan centraal. De culturele ondernemer wil bijdragen aan het gemeenschappelijke van de kunst. De financiën zijn enkel instrument om deze doelen te bereiken (Klamer, 2011, p.154). De culturele ondernemer heeft dus nooit het einddoel winst te vergaren, dit is ten alle tijden een middel. De persoon die cultuur gebruikt om inkomsten te genereren is volgens Klamer dan ook geen culturele ondernemer, deze persoon is enkel ondernemer (Klamer, 2011, p.154).

Ondernemerschap vraagt volgens Klamer een andere mentaliteit. Een creatieve, gedurfde, alerte houding is nodig om kansen te kunnen pakken en nieuwe uitdagingen aan te gaan. Het produceren van de gebruikelijke reeks voorstellingen voor een min of meer vast publiek is hierbij verleden tijd. Het is van belang nieuwe publieksgroepen aan te trekken, zodat kunst en cultuur breed gedragen wordt in de samenleving. Klamer omschrijft de culturele ondernemer dan ook als volgt: "Cultureel ondernemend is het om mensen die anders weinig over hebben voor de kunsten, zodanig bij een kunstinstelling te betrekken, dat ze er wel wat aan aandacht, tijd en geld voor over hebben (Klamer, 2000, p.2)."

Een eenduidige definitie van het begrip geeft Klamer niet. Wat Klamer wel geeft als samenvatting van zijn studie, is een beschrijving van de vijf karakteristieken van een goede cultureel ondernemer (Klamer, 2011, p. 155):

1. Ze zijn alert op kansen.
2. Ze zijn creatief in termen van artistieke inhoud, maar ook in de manier waarop financiën worden verworven.
3. De artistieke inhoud is hun passie, al het andere, inclusief het verwerven van financiën, is ondergeschikt.
4. Ze zijn overtuigend en daarmee in staat partnerschappen te verwerven, interesse in hun kunst te wekken, mensen betrokken te krijgen en de nodige fondsen te genereren.
5. Ze zijn voorzichtig én vertonen moed, hoop en geloof in hun handelen.

GIEP HAGOORT

Waar Van der Ploeg (1999) de term cultureel ondernemerschap voor het eerst benoemde op beleidsniveau, introduceerde Hagoort de term in de Nederlandse wetenschappelijke literatuur (Hagoort, 2007, p.18). Al in 1992 schrijft Hagoort een boek over kunstmanagement dat de titel cultureel ondernemerschap draagt. In dit boek beschouwt hij cultureel ondernemerschap als “het afstand nemen van subsidiegevers en het benutten van nieuwe kansen (Hagoort, 2007, p.17).” Gedrevenheid voor de kunst is het uitgangspunt. Management alleen is te rationeel om de culturele organisatie van dienst te kunnen zijn. Net als Klamer stelt Hagoort de culturele waarden voorop.

Hagoort komt met een conceptueel kader dat als basis kan dienen voor verder onderzoek. Hij beschrijft cultureel ondernemerschap als volgt:

Cultureel ondernemerschap is het leiden van een culturele organisatie vanuit drie kenmerken: 1. Het formuleren van een richtinggevende culturele missie, 2. Het balanceren en handelen tussen culturele en economisch waarden, 3. De zorg hebben voor een culturele infrastructuur. (Hagoort, 2007, p.26)

In deze definitie voeren de culturele waarden de boventoon. Om echter de culturele waarden te kunnen realiseren is een balans met economische waarden nodig. Deze afwegingen moeten gemaakt worden met het oog op de complete Nederlandse culturele infrastructuur.

Het ondernemen wordt door Hagoort verder toegelicht. Hiervoor gebruikt hij invalshoeken uit de economie, psychologie, bedrijfskunde en de biologie (Hagoort, 2007, p.34). Uit de economische benadering komt het noodzaak tot innovatie naar voren als voorwaarde voor ondernemen. Uit de psychologie leidt Hagoort de persoonlijke drive af. Het praktische aspect komt terug in de bedrijfskundige invalshoek: bedrijfsplanning is onlosmakelijk verbonden met goed ondernemen. Tot slot refereert Hagoort naar de biologie waarin *survival of the fittest* centraal staat. Overleven is de laatste invalshoek die ondernemen duidt.

DELOITTE & TOUCHE BAKKENIST

In 2001 liet stichting Kunst & Zaken (tegenwoordig Cultuur- Ondernemen) een onderzoek uitvoeren naar cultureel ondernemerschap. Dit was een verkennend onderzoek waarin aan het meerduidige begrip een betekenis werd gegeven en een aantal aanbevelingen werd gedaan om het ondernemerschap in Nederland te bevorderen.

Door een uitgebreid kwalitatief onderzoek onder culturele organisaties komen Deloitte & Touche Bakkenist (2001) algauw tot een definitie van het begrip ‘cultureel ondernemerschap’. De culturele

ondernemer streeft niet alleen zakelijke, maar ook culturele, ofwel artistieke doelstellingen na (Deloitte & Touche Bakkenist, p.7). Cultureel ondernemerschap is dan ook te definiëren als “ondernemerschap waarbij gestreefd wordt naar een optimale balans tussen zakelijke en artistieke doelstellingen (Deloitte & Touche Bakkenist, 2001, p.7)” De uitdaging voor de culturele ondernemers is het zoeken naar deze optimale balans. Volgens Deloitte & Touche Bakkenist zijn de klassieke ondernemersdeugden hierbij van groot belang: het nemen van initiatief, eigen verantwoordelijkheid en risico, het overtuigen van financiers en een innovatieve instelling.

2.2.4 HUIDIGE STAND VAN ZAKEN OMTRENT CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP

Nu duidelijk is wat de term cultureel ondernemerschap inhoudt en wanneer de begrippen zijn geïntroduceerd op beleidsniveau en in de wetenschappelijke literatuur, volgt vanzelf de vraag: hoe is het op dit moment met het ondernemerschap in de culturele sector gesteld? Om deze vraag te beantwoorden nemen we de meta-analyse cultureel ondernemerschap van het ministerie van OCW als uitgangspunt. Deze analyse is gepubliceerd in 2012. Het geeft dus geen precies beeld van de stand van zaken in 2015, maar komt daar allicht bij in de buurt.

De introductie van cultureel ondernemerschap in het rijksbeleid heeft in de culturele sector het een en ander losgemaakt. Voornamelijk omdat cultuurbeleid voor instellingen in de praktijk niets meer dan subsidiebeleid betekent (Hagoort, 2007). Hagoort is vrij optimistisch over de eerste ontwikkelingen: er verschijnen verschillende publicaties die de term proberen te duiden, culturele instellingen gaan aan de slag met actief sponsorbeleid, fondsen en andere ondersteuningsinstellingen vertalen het nieuwe concept naar hun financieringsvoorwaarden, lokale overheden nemen het op in hun lokale cultuurbeleid, kennisinstellingen maken het concept tot onderwerp van cursussen en seminars en een wetenschappelijk debat komt op gang (Hagoort, 2007, p 25).

Het rooskleurige verhaal van Hagoort (2007) wordt door de meta-analyse cultureel ondernemerschap in opdracht van het ministerie van OCW in 2012 gedeeltelijk tegengesproken. Een aantal belangrijke conclusies wordt hier besproken.

Ondernemerschap komt zichtbaar terug in subsidieaanvragen. Instellingen weten hun product duidelijk te positioneren ten overstaan van andere producten en de samenwerkingen met partners zijn uitgebreid (Veld, 't ea. 2012). De term ondernemerschap blijkt echter vaak een papieren waarde. Instellingen onderschrijven het nut, maar bij tegenvallende inkomsten ligt vaak geen strategisch b-plan klaar en instellingen in financiële nood kunnen hun situatie niet verklaren (Veld, 't ea. 2012, p.22). De verschillen tussen BIS-instellingen zijn enorm, kleine en grote organisaties, financieel gezonde en minder gezonde, met grote netwerken en kleine netwerken. Organisaties verschillen enorm in de uitwerking van hun ondernemingsplan en het kijken naar manieren om hun verdienmodel te verbeteren (Veld, 't ea. 2012, p.22). De auteurs van de meta-analyse stellen hun vraagtekens bij de realiteit van sommige verdienmodellen. Conclusie: “ondernemerschap zit nog niet in de genen van culturele instellingen (Veld, 't, ea. 2012).”

2.3 GOOD GOVERNANCE EN DE GOVERNANCE CODE CULTUUR

De vraag ‘wat is *good governance*?’ wordt beantwoord aan de hand van de volgende deelvragen:

- Wat is *good governance*?
- Waarom is *good governance* van belang?
- Welke ontwikkeling heeft *cultural governance* in Nederland doorgemaakt?
- Wat zijn de resultaten van empirische studies naar governance codes?

2.3.1 INLEIDING

De Governance Code Cultuur is opgesteld met als doel het bestuur in de culturele sector te professionaliseren. Een duidelijke taakverdeling, consequent toezicht en (financiële) verantwoording zijn stuk voor stuk onderdelen van de *governance* code en moeten bijdragen aan een groter vertrouwen van stakeholders en een breed maatschappelijk draagvlak (Cultuur+Ondernemen, 2013). Om te kunnen begrijpen wat de Governance Code Cultuur inhoudt, zal allereerst toegelicht moeten worden wat het onderliggende concept *good governance* betekent en waar dit vandaan komt. Vervolgens wordt besproken wat *good governance* voor de culturele sector betekent: *cultural governance*.

2.3.2 WAT IS GOOD GOVERNANCE?

Good governance betekent letterlijk: goed bestuur en raakt thema's als transparantie, integriteit en toezicht binnen de besturing van organisaties. In eerste instantie is de discussie over *governance* opgelaaid in het bedrijfsleven. Een aantal grote boekhoudschandalen in de VS bij Ahold en Parmalat riepen de wens tot regulering op, vooral onder aandeelhouders (Besouw & Noordman, 2005, p. 12). De aandeelhouders wilden meer inspraak ten opzichte van de Raad van Bestuur en de Raad van Commissarissen. De discussie over de rol van aandeelhouders is overgewaaid naar Nederland en heeft in 2003 geleid tot de Code Tabaksblad, de Nederlandse corporate *Governance* code.

Besouw en Noordmans beschrijven *good governance* als volgt: “*Governance* gaat over goed bestuur, goed toezicht, goede verantwoording en (eventuele) beïnvloeding door belanghebbenden (Besouw & Noordman, 2005, p.13).” De definitie die gegeven wordt door de commissie Peters, de voorganger van de code Tabaksblad in *corporate governance* beschrijft *governance* als volgt: “*Governance* gaat over besturen en beheersen, over verantwoordelijkheid en zeggenschap en over verantwoording en toezicht. Integriteit en transparantie spelen hierbij een grote rol. Op vele plaatsen in de samenleving, zowel in de private als in de publieke sector, zijn deze onderwerp van discussie (Commissie Peters, 1997, p.13).” De commissie Peters maakt hierin dus geen onderscheid tussen publieke of private organisaties. Dutillieux (2006, p.2) vat *governance* samen als “een geheel van mechanismen om principaal-agentproblemen aan te pakken.”

2.3.3 WAAROM IS *GOOD GOVERNANCE* VAN BELANG?

Schramme et al. (2012) noemen een aantal redenen. Het bestuur van een organisatie werkt met de middelen van anderen. Verantwoording en afspraken zijn van belang in het juist aanwenden van deze middelen. Duidelijke afbakening van bevoegdheden en controle op de bevoegdheden van bestuursorganen houdt deze aanwending in evenwicht.

Andere argumenten hangen samen met transparantie. Interne transparantie zorgt voor een duidelijkere taakverdeling en de mogelijkheid om sneller in dialoog te treden met stakeholders. Externe transparantie zorgt voor vertrouwen en een mogelijke versterking van de reputatie. Het debat omtrent *good governance* leidt tot meer kennis over de inrichting van de eigen bestuursorganen. Dit leidt tot een verbetering en professionalisering van de eigen organisatie (Schramme et al., 2012).

Een manier om zicht te krijgen op de besturing van organisaties is via het opstellen van een code. In een code staan aanbevelingen of principes van goed bestuur. Het opstellen van een code komt niet in eerste instantie van de overheid. Het is een initiatief uit de sector zelf, of gebeurt op aandringen van de overheid, zonder wettelijke verankering. Organisaties kiezen zelf of ze de code onderschrijven of niet. Vaak zijn codes toch dwingend van aard. Met het onderschrijven van een code laten organisaties en bedrijven zien dat goed toezicht en behoorlijk bestuur hoog in het vaandel staan. Onderschrijf je de code niet, dan heb je wat uit te leggen.

Besouw & Noordman zien *governance* codes daarnaast in feite als vorm van conflictbeheersing (2005, p.149). De verschillende stakeholders binnen een organisatie (bestuur, raad van toezicht, medewerkers) denken vanuit verschillende waardesystemen en leggen nadruk op andere aspecten. Een code is in feite het reguleren van deze waardesystemen.

2.3.4 *CULTURAL GOVERNANCE*

Redelijk snel na het instellen van de Commissie Peters (1997) werd in de culturele sector de Commissie *Cultural Governance* (1998) in het leven geroepen. Zij publiceerde een rapport bestaande uit suggesties om het bestuur en het toezicht in de culturele sector te verbeteren. In 2003, 2006 en in 2013 is opnieuw vorm gegeven aan *cultural governance*. De gedragscode die nu gehanteerd wordt en die centraal staat in deze scriptie is de Governance Code Cultuur uit 2013. Deze codes zullen hieronder kort toegelicht worden, maar eerst wordt beschreven waarom de corporate *governance* code niet zomaar overgenomen kon worden. De cultuursector verschilt op een aantal cruciale aspecten van het bedrijfsleven.

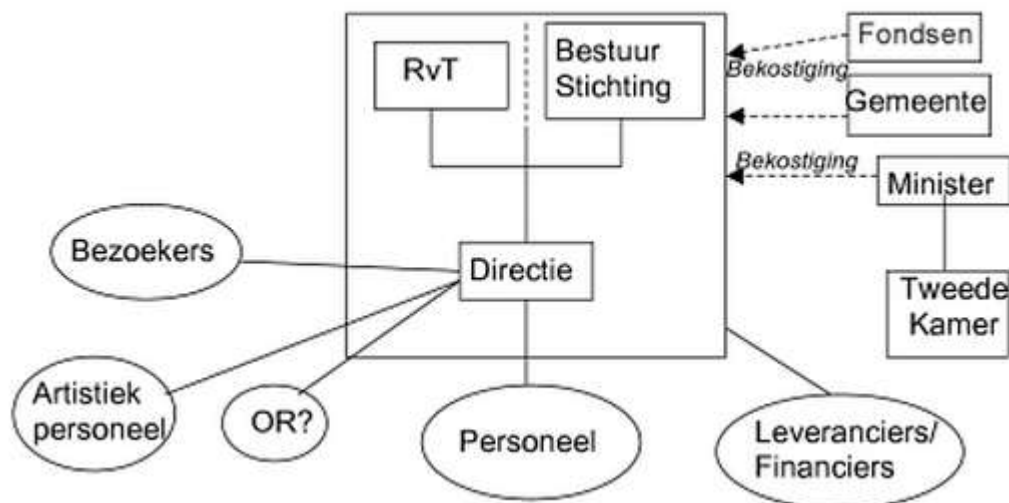
STICHTING

Dit verschil is allereerst terug te leiden tot de rechtsvorm. Een culturele instelling kan over het algemeen getypeerd worden als stichting, een bedrijf is vaak een besloten/naamloze vennootschap. Het verschil in rechtsvorm draagt twee grote consequenties met zich mee: een stichting mag geen winst maken, een stichting kent in tegenstelling tot de vennootschappen geen aandeelhouders. Waar de aandeelhouders in corporate *governance* een cruciale rol spelen, bestaan deze eenvoudigweg niet in de stichtingsvorm. Bij *cultural governance* spreken we van stakeholders in plaats van *shareholders*. De belangrijkste stakeholders van een culturele organisatie zijn de be-

stuursorganen, de medewerkers en het publiek. Daarnaast is er nog het maatschappelijk niveau of de externe stakeholders, waaronder de overheid, diverse actoren uit het middenveld en vrienden- of vrijwilligersverenigingen. Zie onderstaand schema.

DOELSTELLING

Een tweede verschil is de doelstelling van de organisaties. Het primaire doel van het bedrijfsleven is winst maken, de *corporate governance* code dient ter ondersteuning van dit doel op de lange termijn. Bij *cultural governance* staat artistieke en culturele doelstellingen voorop. Financiële resultaten komen op een tweede plaats. Hierbij hoort ook de bezoldiging van de bestuurders. In culturele instellingen werken bestuurders vaak vrijwillig en krijgen zij slechts een zitpenning of een onkostenvergoeding.



Figuur 2.1: Schema stakeholders kunstinstelling, Besouw & Noordman (2005).

BESTUURSMODELLEN

Deze twee verschillen manifesteren zich in de manier waarop het bestuur in de culturele sector geregeld is. Over het algemeen zijn er twee vormen: het bestuur-model en het Raad-van-toezicht-model. Soms wordt het bestuur + directiemodel toegevoegd, maar in feite ligt hier de verantwoordelijkheid ook bij het bestuur.

In het bestuur-model zijn zowel het bestuurlijke proces als de toezichthoudende functie in handen van het bestuur. Het bestuur kan de bestuurlijke zaken zelf uitvoeren of delegeren aan een directie. Bij aanwezigheid van een directie ligt het strategische gedeelte in handen van het bestuur en het uitvoerende gedeelte bij de directie. Deze vorm komt veelal voor in kleinere culturele organisaties.

In het raad-van-toezicht-model is het bestuurlijke proces in handen van het bestuur. De toezichthoudende functie is echter toebedeeld aan een ander orgaan: de raad van toezicht. Dit orgaan benoemt en ontslaat het bestuur en stelt de accountant aan. Het toezicht vindt minstens tweejaar-

lijks plaats: vooraf en achteraf een boekjaar. De besturingsvorm is gebruikelijk voor grotere culturele organisaties met een eigen staf en interne hiërarchie (Stichting Kunst & Zaken (2), 2006).

2.3.5 ONTWIKKELING CULTURAL GOVERNANCE IN NEDERLAND

Cultural governance in Nederland startte in 1998 met de oprichting van de commissie *cultural governance* onder leiding van Melle Daamen. Dit initiatief kwam uit de sector zelf en presenteerde in 2000 het rapport *cultural governance*. In dit rapport werden suggesties voor beter bestuur en toezicht in de culturele sector gedaan (Stichting Kunst & Zaken, 2003). De suggesties bleken zinvol, maar implementatie ontbrak. Ondermeer omdat er geen eenduidig overzicht was en hulpmiddelen voor toepassing ontbraken. Om deze reden is in opdracht van het ministerie van OCW en onder leiding van stichting Kunst & Zaken de projectgroep *Cultural Governance* opgericht die in 2003 de 23 aanbevelingen *Cultural Governance* presenteerden.

2003: DE 23 AANBEVELINGEN CULTURAL GOVERNANCE

Deze aanbevelingen dienen als handleiding bij het implementeren en toepassen van goed, verantwoord en transparant bestuur (Stichting Kunst & Zaken, 2003, p. 11). De ondertitel van het rapport is 'vrijwillig, niet vrijblijvend'. Naar mening van de projectgroep was *cultural governance* nog niet voldoende bekend om de aanbevelingen verplicht te maken (Stichting Kunst & Zaken, 2003, p. 11).

De aanbevelingen zijn opgesteld voor stichtingen die werken met of een bestuurmodel of een raad van toezicht model. Het nut van iedere aanbeveling wordt duidelijk uitgelegd in het rapport. De aanbevelingen zijn te scharen onder vier thema's: taakafbakening, werkgeversrol, samenstelling van bestuur en/of raad van toezicht en transparantie. Het rapport wordt afgesloten met praktische bijlagen: voorbeeldstatuten, een model voor implementatie en een profielschets voor een directeur.

In 2006 is een éénmeting uitgevoerd door Stichting Kunst & Zaken die de bekendheid en de toepassing van de 23 aanbevelingen onderzocht. Uit deze meting bleek o.a. dat de helft van de respondenten de aanbevelingen niet allemaal toepasbaar vond en een vierde vond ook niet alle aanbevelingen wenselijk (Stichting Kunst & Zaken (1), 2006, p. 8).

2006: CULTURAL GOVERNANCE CODE

De 23 aanbevelingen deden tekort aan de diversiteit in de cultuursector (Stichting Kunst & Zaken (2), 2006, p.11). Om deze reden is in 2006 de *Cultural Governance Code* ontwikkeld. De code dient tot het bevorderen van *good governance*: goed bestuur, adequaat toezicht en transparante verantwoording. Om meer recht te doen aan de verscheidenheid aan instellingen in de culturele sector is de code opgesteld aan de hand van de drie meest voorkomende besturingsmodellen: het Raad van toezicht model, het bestuur+directiemodel en bestuurmodel. Voor deze code geldt het 'pas toe of leg uit' principe. Omdat tegemoetgekomen wordt aan de diversiteit, vond de werkgroep de aanmoediging tot conformeren realistisch (Stichting Kunst & Zaken (2), 2006, p.8).

De 23 aanbevelingen uit 2003 zijn grotendeels terug te vinden in de *Cultural Governance Code*. Er zijn echter een aantal veranderingen bijgekomen. Dit zijn o.a.: overleg met betrokkenen over wijzi-

ging van het besturingsmodel, zorgvuldige implementatie van een nieuw besturingsmodel, regels over nevenfuncties, de verhouding met medewerkers en vrijwilligers en een klokkenluidersregeling (Stichting Kunst & Zaken, 2006).

Uit de tweemeting van 2008 is gebleken dat de bekendheid van de code is toegenomen tot 77% van de respondenten, waar dit in 2006 nog 47 % was (Stichting Kunst & Zaken, 2008, p. 10).

2.3.6 DE GOVERNANCE CODE CULTUUR

In 2013 werd de Governance Code Cultuur, welke centraal staat in deze scriptie, aangeboden aan de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Jet Bussemaker. Na zes jaar was de oude code aan vervanging toe, de uitgebreide code van 2006 moest compacter en meer up-to-date.

De code is een initiatief vanuit de cultuursector zelf. Vier rondetafelgesprekken en meer dan 50 individuele consultaties hebben onder leiding van Cultuur+Ondernemen geleid tot het opstellen van de 9 principes van *good governance* in de culturele sector. Het waarom van de code wordt duidelijk uitgelegd in de preambule van de code: 'Werken met publieke middelen in het maatschappelijk belang brengt verantwoordelijkheid met zich mee.' Volgens de code bieden de principes houvast voor verantwoording en openheid en vormt het de basis voor vertrouwen van stakeholders en maatschappelijk draagvlak (Cultuur- Ondernemen, 2013, p.9).

De Governance Code Cultuur werkt volgens het bekende 'pas toe of leg uit' principe en onderscheidt twee besturingsmodellen: het bestuur-model en het raad-van-toezicht-model. Ten opzichte van de *Cultural Governance* Code zijn er een aantal dingen veranderd. Opvallend is dat de code aanzienlijk compacter is dan de *Cultural Governance* Code. Dit heeft tot doel bij te dragen aan bewustwording, in plaats van het afvinken van regels. Er is op deze manier meer aandacht voor gedrag en reflectie (Cultuur+Ondernemen, 2013, p.1). Andere veranderingen zijn een scherper onderscheid tussen de bestuursmodellen, aandacht voor risicomanagement, aandacht voor belangenverstrengeling, meer aandacht voor stakeholders en meer interactie over *governance*.

De Governance Code Cultuur is gepubliceerd met een bijbehorende Toolkit. Deze toolkit helpt organisaties in de omgang met en de toepassing van de code. Met praktische hulpmiddelen over onder andere het opstellen van een jaarverslag en statuten en de keuze van een besturingsmodel worden de culturele instellingen ondersteund in de uitwerking van de code.

De 9 principes van *good cultural governance* zijn hieronder weergegeven.

De 9 principes van *good governance* in de cultuursector

Principe 1: Het bestuur is verantwoordelijk voor het in acht nemen van de Governance Code Cultuur.

Principe 2: Het bestuur kiest het besturingsmodel van de organisatie bewust.

Principe 3: Het bestuur is verantwoordelijk voor de organisatie. Het bestuur is in- en extern duidelijk over de taken, bevoegdheden en werkwijze.

Principe 4: De raad van toezicht stelt rechtspositie en bezoldiging van het bestuur zorgvuldig vast en is hierover zo open mogelijk.

Principe 5: De raad van toezicht legt zijn taken, verantwoordelijkheden en werkwijze vast en handelt daarnaar.

Principe 6: De raad van toezicht is verantwoordelijk voor zijn samenstelling: hij waarborgt deskun-

digheid, diversiteit en onafhankelijkheid.
Principe 7: De raad van toezicht geeft tevoren aan welke inzet van de leden wordt verwacht en welke eventuele vergoeding daar tegenover staat.
Principe 8: Toezichthouders en bestuurders vermijden elke vorm van belangenverstrengeling. De raad van toezicht ziet hier op toe.
Principe 9: Het bestuur is verantwoordelijk voor financieel beleid en risicobeheer door sluitende interne procedures en externe controle.

Figuur 2.2: De 9 principes van *good governance* in de cultuursector, Cultuur+Ondernemen (2013).

2.3.7 WAT ZIJN DE RESULTATEN VAN EMPIRISCHE STUDIES NAAR GOVERNANCE CODES?

Nu helder is waarom *good governance* van belang is, en wat *cultural governance* inhoudt, rijst de vraag of het opstellen van een code wel zinvol is. Zorgt een *governance* code ook daadwerkelijk voor betere prestaties? Het antwoord op deze vraag is niet makkelijk te vinden en onderzoeken spreken elkaar tegen.

Dutillieux (2006) kijkt naar de prestaties van besturen die vallen onder corporate *governance*. Onderzoeken wijzen uit dat het onderschrijven van de code niet leidt tot betere financiële prestaties (Dutillieux, 2006,p.2). Hij plaatst hierbij echter wel de kanttekening dat dit geldt op de korte termijn. Om aan de voorwaarden van *good governance* te voldoen moeten immers investeringen worden gedaan. Het effect op lange termijn moet zich nog uitwijzen.

Betere financiële prestaties lijken vooralsnog niet gevonden, maar wellicht heeft het onderschrijven van de code wel effect voor het interne bestuursproces. Herman & Renz (2000) onderzoeken de relatie tussen effectieve besturen en effectieve nonprofit organisaties. Hun onderzoek ondersteunt de hypothese dat de effectiviteit van non-profit organisaties is gerelateerd aan de effectiviteit van hun besturen en directies. Het onderzoek is gehouden onder een groep van effectieve en minder effectieve nonprofit organisaties (beoordeeld door stakeholders). De resultaten laten zien dat vooral effectieve organisaties ook een effectiever bestuur kennen.

Herman, Renz & Heimovics onderzochten in 1996 de relatie tussen de mate waarin non-profit besturen voorgeschreven '*board practices*' gebruiken en de beoordeling van stakeholders over de effectiviteit van deze besturen. Met andere woorden: zorgen vastgelegde werkwijzen voor een effectiever bestuur? De uitkomst lijkt dit te bevestigen: effectieve besturen gebruiken significant meer *board practices*. Een andere bevinding is dat de organisaties die meer voorgeschreven *board practices* gebruiken ook meer geneigd zijn andere correcte procedures te gebruiken. De *practices* die in deze studie gebruikt zijn, komen niet volledig overeen met de principes uit de *governance* code, maar komen wel in de buurt:

Nominating or board development committee	Board self-evaluation
Board profile	Evaluation of individual members
Nominees interviewed	Members receive feedback from individual evaluations
Written selection criteria for board members	Written expectations about giving and soliciting
Board manual	Board meets expectations about giving and soliciting
Orientation for new members	Board process for CEO appraisal
Written policy about attendance at board and	
Written policy on dismissal for absenteeism	

Absenteeism policy enforced All board members have office or committee Agenda distributed prior to meetings Annual board retreat Executive committee of board Written policy specifying roles and powers Collective board self-evaluation	Limit on number of consecutive terms for board Recognition of retiring board members for their service Board uses consensus decision-making process: committee meetings responsibility of executive committee members CEO official member of committee and participates CEO not official member but participates fully CEO not official member but provides suggestions CEO not at all involved
---	---

Figuur 2.3: *Board practices*, Herman, Renz & Heimovics (1996).

Uit het onderzoek blijkt dat er een variabel gebruik is in board practices, veel organisaties gebruiken ze wel. Organisaties die van de overheid afhankelijk zijn wat financiering betreft gebruiken geen andere *board practices*. Besturen die hoger scoren dan gemiddeld hebben waarschijnlijk vormen voor *board development*, het nomineren van *committees*, taakverdeling, het collectief evalueren van prestatie en hebben een proces voor het evalueren van de prestaties van de CEO. De resultaten lijken te laten zien dat het gebruik van deze *practices* de effectiviteit van het bestuur verbetert. Herman, Renz & Heimovics (1996) geven echter wel aan dat ze voorzichtig zijn met conclusies trekken. Andere onderzoeken laten op hun beurt zien dat er niet één superieur besturingsmodel bestaat.

2.4 KOPPELING TUSSEN GOOD GOVERNANCE EN CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP

In voorgaande twee hoofdstukken zijn de twee kernconcepten cultureel ondernemerschap en *good governance* uitgewerkt. Dit is echter niet het eindstation van dit literatuurreview. In deze scriptie zijn we immers opzoek naar de koppeling tussen *good governance* en cultureel ondernemerschap. Onderzoek hiernaar lijkt, in ieder geval in Nederland, nog niet gedaan te zijn. Toch veronderstellen verschillende auteurs, bewust of onbewust toch een verband tussen *good governance* en cultureel ondernemerschap.

Het onderzoek van Deloitte & Touché Bakkenist (2001) is reeds eerder genoemd in zowel de inleiding als het theoretisch kader. Hun kwalitatief onderzoek leidt onder andere tot de aanbeveling: professionaliseer het bestuur. Het onderzoek refereert naar de aanbevelingen van de Commissie *Cultural Governance* en omschrijft het belang van goed bestuur als volgt:

Professionele bestuursleden met bedrijfsmatige ervaring kunnen een belangrijke rol spelen bij het (verder) ontwikkelen van het ondernemerschap van hun organisatie. Daarnaast kan het voor instellingen voordelen hebben over te gaan van een 'bestuursmodel' naar een 'raad van toezichtmodel'. Het opvolgen en verder uitwerken van de aanbevelingen van de commissie '*Cultural Governance*' is in dit kader van groot belang (Deloitte & Touché Bakkenist, 2001, p.36).

De Belgische *governance* code voor de culturele sector 'goed bestuur voor cultuur'(Schramme et al.,2012) kent een meer theoretische inslag dan de Nederlandse. Het beschrijft de toenemende nadruk op goed bestuur in verschillende maatschappelijke domeinen, zo ook de cultuursector.

De toenemende professionalisering en verzakelijking in de Vlaamse cultuursector en de vraag van de overheid naar meer transparantie en ondernemerschap versterken het belang van richtlijnen en aanbevelingen inzake goed bestuur. Goed bestuur vormt het sluitstuk van dit professionaliseringsproces (Schramme et al.,2012, p.5).

Tot slot doet de meta-analyse ondernemerschap in opdracht van het ministerie van OCW (Veld, 't, et al, 2012) enkele uitspraken over cultureel ondernemerschap en *good governance*. De onderzoekers beschouwen *governance* als een van de indicatoren voor de stand van zaken van het ondernemerschap binnen culturele instellingen. Met deze indicator is het echter slecht gesteld. Culturele instellingen scoren lager dan gemiddeld in vergelijking met andere indicatoren (Veld, t', et al, 2012, p.18.).

De analyse onderzoekt de BIS-aanvragen van culturele instellingen en kijkt in hoeverre cultureel ondernemerschap daar een rol in speelt. De beschrijving van de het onderdeel cultureel ondernemerschap, dat sinds 2013 een voorwaarde is voor subsidietoekenning, wordt over het algemeen zeer beperkt en globaal beschreven (Veld, t', et al, 2012, p.18):

"Dit maakt het ingewikkeld om een beeld te krijgen van de mate waarin de ambities ten aanzien van ondernemerschap ondersteund worden dooreen stabiele organisatie. Hierbij wordt aangetekend dat in het verleden geen koppeling werd gelegd tussen *governance* en ondernemerschap in de culturele sector; zowel het Ministerie van OCW als de instellingen moeten daar nog ervaring mee opdoen (Veld, t', et al, 2012, p.18)."

't Veld et al. (2012) vervolgen dat de rol van de Raad van Toezicht niet altijd goed is uitgedacht, hetzelfde geldt voor de profielen van de toezichthouder, de bestuursleden en de werving van deze sleutelpersonen. De auteurs vinden dit opmerkelijk aangezien niet alle culturele instellingen financieel gezond zijn. Juist dan kunnen toezichthouders een cruciale rol vervullen. Daarnaast stellen de auteurs de toegevoegde waarde van één enkele persoon in de Raad van Toezicht of de directie met een achtergrond in ondernemerschap of marketing. Dit komt nog te weinig voor (Veld, t', et al, 2012, p.18).

Dit overzicht demonstreert dat het verband tussen cultureel ondernemerschap en *good governance* overall benoemd wordt en wordt beschouwd als een vanzelfsprekendheid. Degelijk empirisch onderzoek naar het verband ontbreekt echter, de stellingen zijn aannames die niet empirisch gestaafd kunnen worden.

2.5 CONCLUSIE LITERATUURREVIEW

2.5.1 CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP

Wat is de relevantie en context van het thema ondernemerschap in Nederland?

In het licht van de bezuinigingen legt minister Bussemaker opnieuw nadruk op cultureel ondernemerschap in de kunst- en cultuursector (Bussemaker, 2013). In 1999 is dit begrip in de Nederlandse beleidsstukken geïntroduceerd door staatssecretaris Van der Ploeg. Er zijn volgens hem een aantal aannames over de subsidiëring en de werking van de cultuursector die moeten worden opgeschud (Van der Ploeg, 2001, p.5). Het systeem van subsidiëring zoals dit nu werkt, is een vicieuze cirkel die leidt tot het in stand houden van een cultuursector voor de elite, terwijl deze juist breder maatschappelijk draagvlak nodig heeft. Met cultureel ondernemerschap worden organisaties gedwongen zich te richten op de vraag, en dus meer op de voorkeuren van de algehele bevolking.

Hoe kan het begrip cultureel ondernemerschap gedefinieerd worden?

Arjo Klamer, cultureel econoom aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, vind Van der Ploeg's visie op cultureel ondernemerschap teveel rijken naar marktwerking in de culturele sector (Klamer, 2011). Voor marktwerking is de aanname van de *rational choice theory* (Hollis & Nell, 1975) noodzakelijk: Een rationeel denkend individu dat eigen belang (in termen van geld) voorop zet. Volgens Arjo Klamer zijn kunstenaars niet te vatten binnen deze theorie (Klamer, 2000, 2007, 2011). Het artistieke proces staat bij hen altijd voorop, de financiën zijn enkel een middel om dit te kunnen bewerkstelligen (Klamer, 2011, p.2). Dit is ook de uitkomst van een onderzoek van Deloitte & Touche Bakkenist in opdracht van Kunst & Zaken in 2001. Volgens hen is cultureel ondernemerschap: "ondernemerschap waarbij gestreefd wordt naar een optimale balans tussen zakelijke en artistieke doelstellingen (Deloitte & Touche Bakkenis, 2001, p.7)." Giep Hagoort is een andere belangrijke Nederlandse auteur op het gebied van cultureel ondernemerschap. Hij noemt de balans tussen economische en artistieke doelstellingen essentieel, maar voegt nog twee onderdelen aan zijn definitie toe: Het formuleren van een richtinggevende culturele missie en de zorg hebben voor een culturele infrastructuur (Hagoort, 2007, p.26).

Wat is de huidige stand van zaken omtrent cultureel ondernemerschap in Nederland?

Hagoort (2007) schetst een vrij rooskleurig beeld van de mate waarin cultureel ondernemerschap een thema wordt in het publieke en wetenschappelijke debat en de manier waarop culturele instellingen aan de slag gaan het thema. De meta-analyse cultureel ondernemerschap in opdracht van het ministerie van OCW in 2012 spreekt dit echter gedeeltelijk tegen. De conclusie van de analyse is duidelijk: "ondernemerschap zit nog niet in de genen van culturele instellingen (Veld, 't, ea. 2012)." Ook de rol van *governance* is niet erg groot: ondernemerschap speelt slechts een beperkte rol in de *governance*-structuur van instellingen.

2.5.2 CULTURAL GOVERNANCE

Wat is good governance en waarom is het van belang?

Good governance is het onderliggende principe van de Governance Code Cultuur. Het principe van *good governance* is in eerste instantie op de agenda gekomen in het bedrijfsleven na een aantal schandalen in de VS. Beter georganiseerd toezicht en bestuur en de transparantie die daarmee gepaard gaat, moest dit soort schandalen voortaan voorkomen. In 1997 is de eerste Commissie Corporate *Governance* opgericht. Al gauw is het thema overgewaaid naar andere sectoren, de cultuursector was in 1998 met de oprichting van de Commissie *Cultural Governance* één van de eerste (Besouw & Noordman, 2005). Besouw en Noordman beschrijven *good governance* als volgt: “*Governance* gaat over goed bestuur, goed toezicht, goede verantwoording en (eventuele) beïnvloeding door belanghebbenden (Besouw & Noordman, 2005, p.13).” De gangbare manier om *governance* te regelen is via het opstellen van een gedragscode.

Welke ontwikkeling heeft cultural governance in Nederland doorgemaakt?

Deze *corporate governance* code kon echter niet direct vertaald worden naar de culturele sector omdat de rechtsvorm en de doelstelling van culturele instellingen verschillen met het bedrijfsleven. Culturele instellingen zijn vaak een stichting en het behalen van winst is geen doel maar een middel.

Cultural governance is in Nederland gestart in 1998, met een Commissie *Cultural Governance* onder leiding van Melle Damen. Ze publiceerden een rapport in 2000 met daarin suggesties om het bestuur in de culturele sector te professionaliseren. De suggesties bleken zinvol, maar implementatie ontbrak. Om deze reden is in 2003 de projectgroep *cultural governance* opgericht die De 23 Aanbevelingen *Cultural Governance* heeft opgesteld. Deze 23 aanbevelingen bleken echter niet tegemoet te komen aan de diversiteit die in de culturele sector bestaat. Hierom is in 2006 de Code *Cultural Governance* opgesteld op basis van de drie meest voorkomende besturingsmodellen. Deze code was na zes jaar aan vernieuwing toe en is door Cultuur+Ondernemen vervangen door de 9 principes van *cultural governance*: De Governance Code Cultuur. Deze laatste code staat centraal in dit onderzoek.

Wat zijn de resultaten van empirische studies naar governance codes?

Volgens Dutillieux (2006) heeft *corporate governance* geen effect op de financiële prestaties. Dit is echter onderzocht op korte termijn en niet op lange termijn. Herman & Renz (2000 & 1999) hebben onderzoek gedaan naar de effectiviteit van besturen en het gebruiken van voorgeschreven *board practices*. De uitkomst van het onderzoek is dat effectieve besturen (volgens stakeholders) vaker gebruik maken van deze *board practices*. Dit kan het argument voor *governance* codes versterken.

2.5.3 KOPPELING TUSSEN CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP EN CULTURAL GOVERNANCE

Onderzoek naar het verband tussen cultureel ondernemerschap en *cultural governance* in de vorm van de Governance Code Cultuur is nog niet gedaan. In veel literatuur wordt dit verband echter wel verondersteld, het lijkt een logische aanname. Deloitte & Touche Bakkenist (2001) doen de aanbeveling het bestuur van culturele instellingen te professionaliseren om het ondernemerschap te bevorderen. Schramme et al. (2003) beschouwen goed bestuur als het ‘sluitstuk van het professionaliseringsproces’ op weg naar meer transparantie en ondernemerschap.

De meta-analyse ondernemerschap in opdracht van het ministerie van OCW (Veld, 't, et al, 2012) veronderstelt ook een verband. De onderzoekers beschouwen *governance* zelfs als een van de indicatoren voor de stand van zaken van het ondernemerschap binnen culturele instellingen. Met deze indicator is het echter slecht gesteld. Culturele instellingen scoren lager dan gemiddeld in vergelijking met andere indicatoren (Veld, 't, et al, 2012, p.18.).

2.6 VERWACHTING

Aan de hand van bovenstaand literatuurreview kan een verwachting opgesteld worden voor het empirische onderzoek. De overheid verwacht van culturele instellingen dat zij meer publieksgericht zijn en meer inkomsten uit de markt halen. Voor dit ondernemerschap zijn culturele instellingen dus toegewezen op stakeholders, voornamelijk publiek en financiers. Schramme et al. (2012) beschrijven het belang van *good governance* onder andere toe aan vertrouwen van stakeholders. De naleving van *good governance* leidt tot een mogelijke versterking van de reputatie. Ook de Governance Code Cultuur noemt deze reden specifiek in de preambule: "Het niet toepassen van de principes kan ertoe leiden dat bestuurders en toezichthouders daarop worden aangesproken. Publiek, financiers en andere stakeholders kunnen het vertrouwen verliezen (Cultuur+Ondernemen, 2013, p.10)." Om deze reden is de verwachting dat de betekenis van de Governance Code Cultuur voor het cultureel ondernemerschap vooral ligt in de externe relatie met publiek en financiers. De vraag die hierbij hoort is: worden de *cultural governance* inspanningen gewaardeerd door publiek, fondsen en sponsors?

De inzichten uit de literatuurreview liggen ten grondslag aan de onderwerpen (topics) die besproken worden in de interviews met de respondenten. In paragraaf 3.4.1 staat per topic de refererende paragraaf waaruit het topic is voortgekomen. De interviews kennen een sterke onderbouwing vanuit de literatuur.

3. METHODOLOGIE

Het is voor de betrouwbaarheid van dit onderzoek belangrijk dat de stappen die geleid hebben tot de uiteindelijke data zo precies mogelijk zijn weergegeven. Allereerst zal stilgestaan worden bij de wetenschapsfilosofische positie waar vanuit dit onderzoek is geschreven. Vervolgens wordt uit een gezet hoe de dataverzameling heeft plaatsgevonden en hoe de respondenten zijn geselecteerd. Tot slot wordt de methode van analyse besproken en wordt niet alleen ingegaan op de betrouwbaarheid, maar ook op de validiteit van dit onderzoek.

3.1 WETENSCHAPSFILOSOFISCHE POSITIE

De wetenschapsfilosofische positie die ten grondslag ligt aan dit onderzoek is de interpretatieve benadering. Deze benadering gaat ervan uit dat de werkelijkheid als objectieve waarheid niet kan bestaan (Deetz, 1966, p. 193). De werkelijkheid is een sociale constructie en wordt door mensen vormgegeven en ervaren. Om de werkelijkheid te kunnen begrijpen moet dan ook gekeken worden naar de betekenis die mensen geven aan bepaalde fenomenen. In dit onderzoek betekent dit dat niet de output en de cijfers van culturele instellingen centraal staan, maar de betekenis die gegeven wordt aan het fenomeen de Governance Code Cultuur. De onderzoeker dient een plaats te nemen binnen deze sociale werkelijkheid, alleen binnen deze sociale context zijn de verschillende werkelijkheden van de respondenten te kennen (Deetz, 1966, p. 194).

3.2 WAAROM KWALITATIEF ONDERZOEK?

Kwantitatief onderzoek zou cijfers opleveren over het gedrag van culturele organisaties, een voorbeeld: een statistisch overzicht zou informatie geven over hoeveel meer alternatieve financieringsbronnen zijn aangewend sinds de invoering van de Governance Code Cultuur. Dit kan interessant zijn, maar is echter niet de vraag die in dit onderzoek centraal staat. Dit onderzoek wil immers niet weten of het gedrag wel of niet veranderd is, maar *waarom*. We zijn op zoek naar de ervaringen van culturele ondernemers. Om op deze waaromvraag een antwoord te kunnen geven is een manier van dataverzameling nodig die rijke, diepe informatie geeft. De kwalitatieve onderzoeksopzet is hiervoor geschikt (Bryman, 2012).

3.3 RESPONDENTEN

In de onderzoeksvraag werd al duidelijk dat de respondenten bestaan uit directeuren van musea en podiumkunstinstituten. Waarom is voor deze invulling gekozen? Allereerst wordt de keuze voor directeuren toegelicht, vervolgens de combinatie van musea en podiumkunstinstituten.

3.3.1 (ZAKELIJK) DIRECTEUREN

Een voorwaarde voor medewerking is dat de respondent bekend is met beide concepten, cultureel ondernemerschap en de Governance Code Cultuur. Allereerst is dan ook van belang dat de culturele instelling in kwestie de Governance Code Cultuur onderschrijft en daarnaast dat de instelling, in welke vorm dan ook, te maken heeft met cultureel ondernemerschap.

Met Marceline Loudon (projectleider *Governance* bij Cultuur+Ondernemen) is bevestigd dat directeuren van culturele instellingen het beste zicht hebben op beide concepten. Ze hebben met betrekking tot beide thema's strategische keuzes moeten maken. Vervolgens heeft Mw. Loudon van haar netwerk gebruik gemaakt en onderstaande respondenten benaderd.

Musea:			
1.	Axel Ruger Zakelijk directeur	Van Gogh Museum Amsterdam	Nationaal gesubsidieerd
2.	Annabelle Birnie Algemeen directeur	Drents Museum Assen	Regionaal gesubsidieerd (gemeente of provincie)
3.	Marco Grob Zakelijk directeur	Centraal Museum Utrecht	Regionaal gesubsidieerd
4.	Willem Bijleveld Algemeen directeur	Nederlands Openluchtmuseum Arnhem	Nationaal gesubsidieerd
5.	Sandra Holtjer Zakelijk directeur	Bonniefantemuseum Maastricht	Regionaal gesubsidieerd
Podiumkunstinstituten:			
6.	George Wiegel Algemeen directeur	Gelders Orkest Arnhem	Regionaal gesubsidieerd
7.	Rob Strevelaar Algemeen directeur	Nederlands Philharmonisch Orkest Amsterdam	Nationaal gesubsidieerd
8.	Eric Japenga Zakelijk directeur	Het Zuidelijk Toneel Tilburg	Regionaal gesubsidieerd
9.	Frans Vreeke Algemeen directeur	TivoliVredenburg Utrecht	Regionaal gesubsidieerd
10.	Maria Hansen Zakelijk directeur	Philharmonie en stadschouwburg Haarlem	Regionaal gesubsidieerd
11.	Ernestine Comvalius Algemeen directeur	Bijlmerparktheater Amsterdam	Regionaal gesubsidieerd
12.	Ruud van Meijel Zakelijk directeur	Toneelgroep Oostpool Arnhem	Nationaal gesubsidieerd

Figuur 3.1 : Respondenten musea en podiumkunstinstituten.

De respondenten zullen opnieuw genummerd worden voor het hoofdstuk resultaten om de anonimiteit te waarborgen. Voor een citaat zal RM of RP staan, wat staat voor respectievelijk Respondent Museum of Respondent Podiumkunstinstituut, gevolgd door een nummer.

3.3.2 MUSEA EN PODIUMKUNSTINSTELLINGEN

De culturele sector is een uitermate diverse sector. Gezien de beperkte tijd en middelen is het niet mogelijk een compleet overzicht te geven van de complete sector. Tevens komt de homogeniteit van de onderzoeksgroep in het gedrang door de diverse doelstellingen en taken die de culturele sector kent. Om daadwerkelijk betekenisvolle uitspraken te doen is gekozen voor musea en podiumkunstensector. Zij vertegenwoordigen samen een grote groep culturele instellingen en hebben direct te maken met de roep tot cultureel ondernemerschap vanwege het grote aandeel subsidie in hun inkomsten.

Daarnaast is ter aanvulling een interview met de directeur van Cultuur+Ondernemen gehouden. Een interview met de directeur kan de visie van Cultuur+Ondernemen op het meerduidige begrip cultureel ondernemerschap verhelderen en helpen in de ordening van de definities van de directeurs. Dit interview vindt plaats nadat de interviews met de directeurs zijn gehouden. Dit om de objectiviteit van mijn rol als onderzoeker niet ter discussie te stellen.

3.4 ONDERZOEKSMETHODE

De methode van dataverzameling bestaat uit twee onderdelen. De belangrijkste is het houden van interviews. Naast de interviews wordt een documentenanalyse gedaan van de jaarverslagen van de culturele instellingen.

3.4.1 SEMIGESTRUCTUREERDE INTERVIEWS

De voornaamste vorm van data verzameling bestaat uit het houden van interviews met directeurs. Deze manier van dataverzameling levert rijke informatie op: participanten krijgen de mogelijkheid hun verhaal te vertellen, hun kennis over te dragen en hun perspectief te verduidelijken (Boeije, 2014, p. 78). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van semigestructureerde interviews, aan de hand van topics. Dit houdt in dat vooraf een lijst met topics is vastgesteld die voortkomt uit de literatuurreview aan de hand van sensitizing concepts. Deze zullen hieronder toegelicht worden. De vragen zijn echter niet gesloten, en er is ruimte om van de structuur en de vragen af te wijken, mits de interviewer dat toestaat. Deze ruimte is van belang omdat de verhalen per respondent zullen verschillen.

De twee sensitizing concepts die ten grondslag liggen aan de topics voor de interviews zijn 'cultureel ondernemerschap' en 'good governance'. Het topic 'verband/betekenis tussen de GCC en cultureel ondernemerschap' be vraagt het specifieke verband tussen deze twee sensitizing concepts. Deze sensitizing concepts vloeien voort uit de literatuurstudie en monden uit in uitgebreide topiclijst met interviewvragen (zie bijlage 2). Transparantie over de herkomst van de topics is van belang voor de onderbouwing van het onderzoek. Om deze reden is bij elk topic een corresponderende verwijzing gegeven naar de alinea in de literatuurreview waar het topic uit voortgekomen is.

Cultureel ondernemerschap

1. *Definitie cultureel ondernemerschap (zie 2.1.3)*
2. *Trend in samenleving (zie 2.1.2)*
3. *Specifieke vorm ondernemerschap organisatie*

4.	<i>Succesfactoren</i>
----	-----------------------

Good governance (toegesplitst op Governance Code Cultuur)	
5.	<i>Besturingsmodel (zie 2.2.4)</i>
6.	<i>Belang van good governance (2.2.2)</i>
7.	<i>Gebruik Governance Code Cultuur</i>
8.	<i>Effect governance code(2.2.7)</i>

Betekenis van de GCC voor ondernemerschap	
9.	<i>Verband/ betekenis tussen twee bovenstaande concepten</i>
10.	<i>Omschrijving verband</i>
11.	<i>Verband uit theorie (zie 2.3)</i>
-	<i>Vertrouwen externe financiers: zie 2.2.6</i>
-	<i>Draagvlakverbreding maatschappij: zie 2.2.6</i>
-	<i>Omgaan met risico's: zie 2.2.6</i>
12.	<i>Cultural Governance als voorwaarde succesvol cultureel ondernemerschap</i>
13.	<i>Plek voor cultureel ondernemerschap in code</i>

Figuur 3.2: Topics uit topiclijst (zie bijlage 2).

3.4.2 DOCUMENTENANALYSE

Naast de interviews zijn ook documenten een belangrijke bron van informatie in dit onderzoek. Ze dienen om de interviews te ondersteunen. In dit onderzoek staan de jaarverslagen van de culturele organisaties centraal. Volgens de Governance Code Cultuur zijn culturele organisaties immers verplicht hun keuzes omtrent *governance* of te nemen in hun jaarverslag. Ook hun financiële jaarrekening, waarop externe inkomsten zijn weergegeven, kunnen informatie verstrekken over de mate van cultureel ondernemerschap.

De documenten zijn hieronder weergegeven per culturele organisatie. In de meeste gevallen is het jaarverslag van 2013 bekeken, dit is het laatst gepubliceerde jaarverslag. In enkele gevallen publiceerde de organisatie alleen een financieel verslag, in dat geval is het meerjarenplan ter aanvulling onderzocht. In alle documenten is gekeken naar het overzicht van eigen inkomsten, het activiteitenoverzicht, dat een indicatie kan geven voor cultureel ondernemerschap, de toelichting van de GCC en het verslag van de Raad van Toezicht. In veel jaarverslagen was 'ondernemerschap' een hoofdstuk. Deze hoofdstukken zijn ook meegenomen in de analyse.

Musea:	Document:
Van Gogh Museum	Financiële verslaglegging 2013 en Strategisch Plan 2014-2017
Drents Museum	Jaarverslag Drents Museum 2013
Centraal Museum	JaarversDEF-interactief (jaarverslag 2013)
Nederlands Openluchtmuseum	2013 Jaarrekening Nederlands Philharmonisch Orkest
Bonrefantenmuseum	Bonrefantenmuseum Jaarverslag 2013
Podiumkunstinstituten	
Gelders Orkest	Het Gelders Orkest- Jaarverslag 2013
Nederlands Philharmonisch Orkest	Jaarrekening 2013 NedPho en Activiteitenplan 2013-2016
Het Zuidelijk Toneel	Jaarverantwoording 2013 Stichting Het Zuidelijk Toneel

TivoliVredenburg	N.v.t. Open sinds 2014
Philharmonie en stadschouwburg Haarlem	Jaarverslag 1213- SPH
Bijlmerparktheater	N.v.t
Toneelgroep Oostpool	Balans en verlies en winst 2013 Tg Oostpool en Activiteitenplan TgO 2013-2016

Figuur 3.3: Documenten gebruikt voor documentenanalyse

3.5 ANALYSEMETHODE

In onderstaande sectie wordt toegelicht welke analysemethode is gebruikt. De kunst van het coderen wordt toegelicht, de betrouwbaarheid en validiteit van dit kwalitatieve onderzoek worden besproken, evenals hoe omgegaan is met ethische implicaties.

3.5.1 THEMATISCHE ANALYSE

Bij de data-analyse zal gebruik gemaakt worden van een thematische analyse. De techniek waarmee de data grondig wordt geanalyseerd is door middel van codering. In de onderzoeksgegevens worden thema's of categorieën onderscheiden en deze worden benoemd met een code. "Codes zijn een samenvattende notatie voor een fragment uit de onderzoeksgegevens waarin de betekenis van dat fragment wordt uitgedrukt" (Boeije, 2014, p.113). Allereerst wordt de data na verzameling omgezet in onderzoeksgegevens. Dit gebeurt door middel van transcripten, ieder interview wordt opgenomen en uitgewerkt op papier.

Open codering is de eerste vorm van coderen. De onderzoeksgegevens worden globaal, nog niet op relevantie, bekeken, geordend en gelabeld. Dit proces start zodra de eerste onderzoeksgegevens zijn verzameld. Open coderen leidt ertoe dat de onderzoeker het terrein verkent en zijn/haar materiaal grondig leert kennen (Boeije, 2014, p.114). Het resultaat van open coderen is een lijst met codes.

De volgende stap in het analyseproces is het axiaal coderen. Het doel van axiaal coderen is om de codes te integreren rond de centrale categorieën (Boeije, 2014, p.125). Codes worden onderscheiden op relevantie en betekenis. Bij het open coderen wordt geredeneerd vanuit te gegevens naar de codes, bij axiaal coderen wordt veelal vanuit de codes naar de gegevens geredeneerd (Boeije, 2014, p.125). Tijdens het axiaal coderen wordt de omvang van de gegevens gereduceerd door het inschikken van codes, er ontstaat een codeboom.

De derde stap bestaat uit selectief coderen. In deze fase worden de kerncategorieën geselecteerd en worden verbanden gelegd tussen de categorieën die in de vorige fase zijn beschreven (Boeije, 2014, p.132). In deze fase wordt nagedacht over het presenteren van de bevindingen in de uiteindelijke scriptie. Het proces van coderen wordt praktisch weergegeven in figuur 3.4.

Open coderen →	Axiaal coderen →	Selectief coderen
“het faciliteren en stimuleren van kunstenaars, om zo mooi mogelijke dingen neer te zetten en te maken”	Citaat zegt iets over de definitie van cultureel ondernemerschap.	Uitspraak gaat verder dan alleen extra inkomsten. Onderscheid maken tussen eng en ruim.
Code: faciliteren kunstenaars	Code: definitie cultureel ondernemerschap	Code: Cultureel ondernemerschap in ruime zin

Figuur 3.4: Voorbeeld proces van coderen.

3.5.2 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

Deze twee termen komen oorspronkelijk uit het kwantitatieve onderzoek. Onder kwalitatieve onderzoekers is dan ook veel discussie over het gebruik en het nut van deze termen voor kwalitatief onderzoek. Verschillende auteurs hebben nieuwe criteria ontwikkeld voor gedegen kwalitatief onderzoek. Guba & Lincoln introduceren betrouwbaarheid en authenticiteit als criteria en verdelen deze onder in verschillende subcriteria (Guba & Lincoln, 1994). In deze scriptie blijf ik echter in navolging van Morse et al. (2002), bij de termen betrouwbaarheid en validiteit. Zij stellen dat nieuwe criteria niet nodig zijn omdat alle andere criteria terug te leiden zijn tot betrouwbaarheid en validiteit als de kern van deugdelijk kwalitatief onderzoek (Morse et al., 2002, p.2).

BETROUWBAARHEID

De betrouwbaarheid van een kwalitatief onderzoek kan opgedeeld worden in interne en externe betrouwbaarheid. De interne betrouwbaarheid behelst de invloed die de individuele onderzoeker kan uitoefenen op het onderzoek. De onderzoeker is zelf onderdeel van het meetinstrument (Boeije, 2014, p.151). Objectiviteit is daarom moeilijk te waarborgen en *going native* ligt op de loer. In dit onderzoek is geprobeerd de betrouwbaarheid te waarborgen door zo objectief mogelijk met respondenten in gesprek te gaan. De rol van de onderzoeker zelf speelt hierin een grote rol (Boeije, 2014, p.154). Ik ben niet opgeleid in de kunstensector en was tot nog toe vrij onbekend met kunstmanagement. Dit komt een frisse blik ten goede. Daarnaast wordt gebruik gemaakt van het dataverwerkingsprogramma Nvivo, om de data consistent te coderen. Om de uitspraken van de respondenten te staven wordt er naast de interviews ook een documentenanalyse van de jaarverslagen gemaakt. Dit fenomeen heet triangulatie (Bryman, 2012, p.392): het gebruik van meerdere bronnen van data vergroot de betrouwbaarheid.

De externe betrouwbaarheid van een onderzoek gaat over de mate waarin een onderzoek gerepliceerd kan worden (Bryman, 2012, p.390). Bij herhaling van het onderzoek moet eenzelfde uitkomst komen. In kwalitatief onderzoek is het echter moeilijk dit te waarborgen. Herhaling is moeilijk omdat de setting, tijd en plaats, niet gereconstrueerd kunnen worden op een ander tijdstip. Om deze reden is het noodzakelijk dat de gebruikte methoden, de positie van de onderzoeker en de context van het onderzoek expliciet beschreven worden. Deze informatie moet voor derden inzichtelijk zijn, zodat voor de lezer transparant is waar wel en waar geen uitspraken over gedaan kunnen worden.

VALIDITEIT

Evenals betrouwbaarheid valt ook de validiteit van een onderzoek valt op te delen in interne en externe validiteit (Bryman, 2012, p.390). De interne validiteit van een onderzoek behandelt de

vraag of er gemeten wordt wat men wil meten (Boeije, 2014, p.150). Zo voldoet een gewone thermometer niet wanneer men opzoek is naar de gevoelstemperatuur. Ook de validiteit is in kwalitatief onderzoek lastig te waarborgen. Opnieuw omdat de onderzoekers zelf dient als meetinstrument, omdat de respondenten zich anders kunnen gedragen wanneer zij zich ervan bewust zijn dat ze meedoen aan een onderzoek (Boeije, 2014, p.152). Om aan deze voorwaarde van interne validiteit toch te voldoen, geldt opnieuw het principe van transparantie. In de scriptie wordt duidelijk vermeld hoe het onderzoek is uitgevoerd, zo kan de lezer checken of er geen uitspraken gepretendeerd worden die niet deugdelijk zijn.

Externe validiteit behelst de vraag of de uitkomsten van het onderzoek ook generaliseerbaar zijn (Bryman, 2012, p.390). De uitkomsten zijn waarschijnlijk tot bepaalde hoogte te generaliseren naar een grotere groep (grote tot middelgrote) kunstinstellingen. Dit valt echter niet te waarborgen.

3.5.3 ETHISCHE IMPLICATIES

Bij het doen van dit onderzoek staat voorop dat de respondent zo min mogelijk schade ondervindt (Bryman, 2012). Een belangrijk onderdeel hiervan is het principe van de *informed consent*. Dit houdt in dat mensen nadrukkelijk toestemming moeten geven voor hun deelname aan het onderzoek nadat ze volledig zijn geïnformeerd over de inhoud (Boeije, 2014, p. 52). Daarnaast staat privacy hoog in het vaandel. Onbevoegden krijgen geen toegang tot de informatie en de gegevens worden vertrouwelijk en anoniem verwerkt.

4. RESULTATEN

4.1 INLEIDING

In onderstaand hoofdstuk worden de resultaten van de zoektocht naar het antwoord op de hoofdvraag gepresenteerd: wat betekent de Governance Code Cultuur voor het cultureel ondernemerschap volgens directeuren van musea en podiumkunstinstituten?

De term cultureel ondernemerschap die als uitgangspunt werd genomen bij de start van dit onderzoek was de visie van de overheid. Zowel uit de literatuurreview als uit de interviews bleek dat deze visie op cultureel ondernemerschap door auteurs en respondenten niet wordt gedeeld. Om deze reden wordt cultureel ondernemerschap opgedeeld in twee deelconcepten:

Cultureel ondernemerschap in enge zin is cultureel ondernemerschap zoals de overheid de term heeft geïntroduceerd. Kortgezegd, culturele instellingen moeten een hoger percentage eigen inkomsten binnenhalen om voortaan in aanmerking te komen voor subsidie.

Cultureel ondernemerschap in ruime zin gaat over het runnen van de culturele instelling als geheel. Dit ondernemerschap gaat verder dan winst in euro's, het kan profijt betekenen op allerlei andere kwalitatieve vlakken. Het zakelijke aspect is hier enkel een (onmisbaar) onderdeel van cultureel ondernemerschap.

De betekenis die de Governance Code Cultuur kan hebben voor deze vorm van ondernemerschap wordt ook opgedeeld: De interne betekenis heeft betrekking op de interne organisatie en de relatie tussen bestuur en Raad van Toezicht. De externe betekenis behelst de betekenis van de code naar de maatschappij, naar publiek en financiers. Deze opdeling vloeit voort uit het opstellen van de topiclijst waar ik vroeg naar interne en externe effecten van de Governance Code cultuur (zie bijlage 2).

De verwachting die voortkwam uit de literatuurreview (zie paragraaf 2.6) is als volgt: *De betekenis van de Governance Code Cultuur voor het cultureel ondernemerschap in enge zin lijkt vooral extern gericht te zijn op het vertrouwen van publiek en financiers.*

In paragraaf 4.2 wordt de betekenis van cultureel ondernemerschap uitgewerkt aan de hand van bovenstaande opdeling. Verder wordt de mening van de respondenten op de trend cultureel ondernemerschap besproken. Vervolgens wordt in 4.3 de betekenis van de Governance Code Cultuur gepresenteerd. Allereerst wordt 'goed bestuur' onderverdeeld in drie niveaus. Hierna wordt dit concept wordt onderverdeeld in interne en externe betekenis. Tot slot wordt de verhouding van de twee concepten tot elkaar besproken in 4.4. Dit wordt gedaan aan de hand van een kwadrant (zie figuur 4.2) waar de vier deelconcepten tegen elkaar af worden gezet.

4.2 DE BETEKENIS VAN CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP

4.2.1 CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP IN ENGE ZIN

Zoals vermeld in paragraaf 4.1 is het onderzoek gestart met het overheids perspectief op cultureel ondernemerschap. Al in de literatuurreview bleek dat er geen consensus is over de invulling van de term. Ook tijdens de interviews kwam dit duidelijk naar voren. De eerste afwijking van de verwachtingen vind plaats in de term 'cultureel ondernemerschap' zelf. De visie die de overheid heeft wordt niet of nauwelijks gedeeld door de respondenten. De uitleg van de overheid is volgens alle respondenten veel te smal, richt zich te eenzijdig op het zakelijke en wordt volgens twee respondenten zelfs 'misbruikt' om de bezuinigingen te legitimeren.

RP 3: ...want de definitie, wat jij ook al zegt, is zo'n container begrip wat al heel lang gebruikt wordt, maar wat eigenlijk, vind ik, teveel gebruikt wordt als eh, nou zeg maar eufemisme voor hoe de culturele sector het beter zou moeten doen en vooral meer geld uit de markt zou moeten halen. Dat wordt dan gezien als cultureel ondernemerschap.

RP 4: Het is te snel ook gebruikt als een bezuinigingsmaatregel en alsof jij dan tekort schiet.

De term cultureel ondernemerschap is geïntroduceerd door voormalig staatssecretaris voor cultuur en media Van der Ploeg die er een cultuurkritische visie op na hield. Dit beleid is door zijn opvolgers doorgezet en wordt hen door directeuren niet vaak in dank afgenomen.

RP 3: Wat ik kwalijk vind is de manier waarop het is gebeurd en de negatieve beeldvorming die dat met zich mee heeft gebracht, een enorme imagoschade die de sector heeft opgelopen, ik bedoel als subsidie lui, met de hand richting subsidienten, met de rug naar het publiek, dat soort termen allemaal, nou dat is heel kwalijk.

Rond het woord cultureel ondernemerschap hangt voor minstens 10 directeuren dus een negatieve atmosfeer van onderwaardering van de cultuursector. Het gevoel het nut en de noodzaak van hun werk te moeten legitimeren heeft er direct mee te maken. Onderstaand citaat is hier een helder voorbeeld van:

RM 2: ...vind ik niet dat het hand in hand moet gaan met de kwestie dat wij ons werk moeten rechtvaardigen, zeg maar ons bestaan moeten rechtvaardigen, daar gaat mij die discussie veel te zeer over. Zijlstra heeft natuurlijk meteen dat in een hoek geduwd waardoor hij meteen zei ja, cultuur is maar zo'n linkse hobby... voor de grachtengordel, alleen maar voor de elite.

Deze negatieve beeldvorming heeft de sector volgens twee directeuren veel schade toegebracht. Opinieliderschap om de beeldvorming, niet alleen in de politiek, ook in de maatschappij, te veranderen is volgens hen hard nodig. Het tij is wel aan het keren benadrukken 3 respondenten. Cultuur krijgt positieve aandacht van de huidige minister Jet Bussemaker.

Volgens drie respondenten weet de overheid zelf ook niet precies wat er verstaan wordt onder cultureel ondernemerschap. Ze dragen een tegenstrijdige boodschap uit en stellen geen duidelijke kaders. Dit scheidt onduidelijkheid en draagt niet bij aan succesvol ondernemerschap.

RP 6: Ja en dan dragen ze op het ministerie aan van ja, we weten eigenlijk nou niet zeker of daar de subsidie nou wel voor bedoelt is, he je zit daar toch met de commerciële jongens. Ja maar je zegt tegen mij dat wij opzoek moeten naar een nieuw en jonger publiek!

De overheidsvisie op cultureel ondernemerschap blijkt volgens respondenten te smal, maar wordt wel in beleidsdocumenten gebruikt en is de aanleiding voor dit onderzoek. Deze vorm van cultureel ondernemerschap noemen we in deze scriptie cultureel ondernemerschap in enge zin.

4.2.2 CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP IN RUIIME ZIN

Cultureel ondernemerschap in enge zin is te eenzijdig. Het begrip behelst meer volgens alle respondenten. Deze uitbreiding van de definitie kan volgens drie respondenten gepaard gaan met een verkorting van het begrip: het woord 'cultureel' is geen waardevolle toevoeging:

RM 2: Nou uhm, dus dat cultureel ondernemen, ja dat is dan in een culturele omgeving, maar je zegt ook niet zorg-ondernemen of sociaal misschien ondernemen, maar ik bedoel, het is allemaal ondernemen. Mijn voorkeur heeft het altijd om te zeggen 'ondernemen in de culturele sector' en niet cultureel ondernemen.

Want is cultureel ondernemen wel echt iets anders dan het sec ondernemen? In het literatuurreview wordt door alle auteurs weldegelijk een verschil gemaakt. Ook de meeste respondenten (9) zien dit verschil. Dit verschil zit, samengevat, in het ontbreken van a) winst oogmerk en b) het hebben van een gesubsidieerde opdracht. Deze twee aspecten hebben invloed op het maken van beslissingen, en bij sec ondernemers spelen deze aspecten geen rol. Drie respondenten noemen deze verschillen niet substantieel wanneer je kijkt in termen van efficiency en rendement. Onderstaand citaat illustreert deze visie:

RP 3: ...maar als je het weer afzet langs rendement, zo hoog mogelijk rendement, dan denk ik dat dat het weer gelijk is. In een winkel haal je wellicht het meeste rendement uit ruwe euro's en bij ons wordt dat in andere waarden uitgedrukt.

Duidelijk is dat het begrip cultureel ondernemerschap behoorlijk ambigu is, een eenduidige definitie werd door de respondenten niet gegeven. In elk interview werd een ander antwoord gegeven. De volgende citaten, over de specifieke vorm die de culturele instelling geeft aan cultureel ondernemerschap, illustreren de uiteenlopende invullingen van het begrip.

EXTRA ACTIVITEITEN MET NIEUW VERDIENMODEL

RM 2: Maar de Relievo's (3d-reproductie van schilderijen) is bij uitstek een voorbeeld van cultureel ondernemerschap. Want daarbij werken wij samen met Fujifilm die heel veel geld hebben geïnvesteerd in het ontwikkelen van deze nieuwe technologie, (..) in de afname van deze... Van deze zeer toch kostbare producten die wij nu proberen in de markt te zetten en dat is puur commercieel, hard commercieel.

FONDSEN, SPONSORS, VRIENDEN EN BUSINESSCLUB

RP 4: We hebben nu een vriendencampagne opgezet, dat vinden we, dat hoort ook bij dat ondernemerschap. Natuurlijk, dat versterkt ook onze relatie met onze bezoekers, maar

het heeft wel degelijk ook de functie van, mensen te laten zien dat zij nodig zijn om dit in stand te houden. Valt allemaal onder ondernemerschap.

RM 2: The Yellow House is geen cultureel ondernemerschap, want dat is een kring van steungevers aan het museum. Dat is de ouderwetse manier van fondsenwerving, van steun geven en zo.

CULTURELE INSTELLING ZIEN ALS BEDRIJF

RM 1: Ondernemerschap is naar je museum kijken als zijnde het een bedrijf is. Dat is ook zorgen dat je geen verlies maakt, en dat is ook budgetteren en dat is ook financiële bevoegdheden delegeren, dat is mensen zelfstandig laten draaien in een organisatie dat is iedereen bewust maken van kosten, dat is proberen tentoonstellingen te... buitenland, partners te zoeken om mee samen te werken, dus dat is veel breder.

Verder worden ook horeca, merchandise, verhuur van zalen en locatie, meer aandacht voor marketing en publieksbereik, verbouwingen en vernieuwing en innovatie in culturele programma's genoemd als voorbeelden van cultureel ondernemerschap. Twee culturele instellingen noemen hun beleidsplan ook heel bewust een 'ondernemingsplan'. Deze brede vorm van cultureel ondernemerschap wordt in deze scriptie beschouwd als cultureel ondernemerschap in ruime zin:

Cultureel ondernemerschap in ruime zin gaat over het runnen van de culturele instelling als geheel, het toevoegen van culturele waarde en de balans tussen het zakelijke en het artistieke aspect. Dit ondernemerschap gaat verder dan winst in euro's, het kan profijt betekenen op allerlei andere kwalitatieve vlakken. Het zakelijke aspect is hier enkel een (onmisbaar) onderdeel van cultureel ondernemerschap.

4.2.3 CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP EEN TREND?

Na het maken van het onderscheid, is het interessant in te zoomen op hoe de directeurs reflecteren op de trend cultureel ondernemerschap. Cultureel ondernemerschap in enge zin is duidelijk een trend te noemen. Eerder dan in 1999 verschijnt de term immers niet in het overheidsbeleid. De ruime zin van cultureel ondernemerschap is echter niet direct als een trend te beschouwen. Kunst aan de man brengen bestaat al zo lang er kunst bestaat. Men spreekt hooguit van schommelingen in de noodzaak van publieksgerichtheid vanwege wisselende hoogtes van subsidies.

RP 9: Want Mozart was een cultureel ondernemer, die werkte ook met opdrachtgevers en die moest ook kaartjes verkopen, programmaboekjes drukken, zorgen dat die zaal vol zat, publiek bereiken. In die zin is cultureel ondernemerschap van alle tijden.

RP 6: Kijk als je de geschiedenis leest, dan zie je eigenlijk dat dat soort drang er altijd was. Om een probleem op te lossen door aanpassingen. Er is vroeger ook heel veel amusementsmuziek gedaan. Daar zijn we weer mee gestopt, het werd teveel he, balans verstoord (...) Er is heel veel moderne Nederlandse muziek gespeeld, toen gingen we bijna failliet aan de auteursrechten. Eh, heel veel van die grappige verhalen, waarin je ziet, het is eigenlijk een constant zoeken geweest, alleen misschien de laatste korte, wat in ons geheugen, de laatste 20, 25 jaar ... Is misschien heel erg gestabiliseerd en naar binnen ge-

keerd geraakt. Maar er is met tussenpozen steeds heel ondernemend gekeken naar wat moet er nou? Wat gebeurt er met de mensen?

Toch noemt ook deze laatste respondent een ontwikkeling in de laatste 20, 25 jaar. Twee directeuren benoemen ook een specifieke cultuuromslag in hun culturele instelling op het gebied van cultureel ondernemerschap.

RP 8: Ja, dus het is niet helemaal nieuw en eh, maar de afgelopen tien jaar wel definitief onderdeel van de bedrijfscultuur.

Daarnaast menen vier respondenten duidelijk te zien dat de sector de laatste jaren bedrijfsmatiger is geworden en “minder arrogant”(RP 4).

RM 1:...dan zie ik wel dat culturele instellingen zich bewuster zijn geworden van hun financiële en bedrijfsmatige bedrijfsvoering eigenlijk. Daar zijn veel meer accenten op komen te liggen. Dus je ziet wel een toename in verzakelijking en professionalisering op het gebied van bedrijfsvoering maar die zie je tegelijkertijd in de publieksgerichtheid. Dat museum veel meer gefocust zijn op aantallen, op aantrekkelijke presentaties en veel minder op wetenschap.

UNANIEM: HET IS NODIG

Hoe ambigu het begrip ook is, in beide gevallen, zowel de enge als ruime zin, heeft het te maken met inkomsten en publieksgerichtheid. De directeuren van culturele instellingen zijn het er unaniem over eens; meer cultureel ondernemerschap is nodig. Niet in eerste instantie vanwege de simpele noodzaak om het gat dat de bezuinigingen hebben geslagen te dichten, de meesten noemen de binding en relatie met het publiek als belangrijkste drijfveer. De conclusie die Van der Ploeg trok, wordt door veel directeuren ondersteund: de cultuur moet opnieuw de relatie met het publiek vinden en meer kijken naar de behoefte en de vraag. Onderstaande citaten weerspiegelen deze denkrichting:

RM 2: Nou voor een deel, zijn er zeker culturele instellingen die in de loop der jaren met grote rijkere subsidies een beetje losgezongen zijn van het publiek.

RP 4: Je kunt kritiek hebben op Van der Ploeg en misschien was ook hij te drastisch, maar hij heeft wel de discussie opengemaakt over de samenleving hè, *open up*, en reflecteer op die samenleving en doe daar wat mee.

RP 9: Nou, wat ik vooral belangrijk vind wat nodig is in de cultuursector, is dat culturele instellingen zich steeds meer gaan richten op de relatie die je hebt ten opzichte van je publiek en ten opzichte van de maatschappij die jou belangrijk moet vinden, (...) en daar moet je heel goed naar kijken, dus ook dat je dat in toenemende mate doet, gedwongen of geforceerd haast door de noodzaak om meer opbrengsten uit die omgeving te halen, he dan moet je wel, dat is goed, dat vind ik een gunstig effect van de terugtrekkende overheid.

Daarnaast wordt ook de onafhankelijkheid van de overheid drie keer genoemd als reden waarom meer ondernemerschap nodig is: “als de mogelijkheden bestaan om ook echt zelf gelden of middelen uit de markt te halen, waarom zou je dat niet doen? (RP 8)”

Cultureel ondernemerschap an sich bestaat niet, het begrip kent voor elke respondent een andere betekenis. In deze scriptie worden die betekenissen echter geschaard onder of cultureel ondernemerschap in enge zin, of in ruime zin. Langs dit onderscheid wordt in paragraaf 4.4 de betekenis van de Governance Code Cultuur uitgezet.

4.3 DE BETEKENIS VAN DE GOVERNANCE CODE CULTUUR

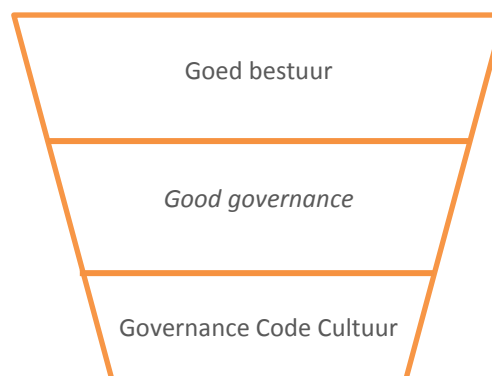
De zoektocht naar de betekenis van de Governance Code Cultuur start bij de doelstelling ervan: *good governance*. In de literatuurreview is *good governance* omschreven door Besouw & Noordman (2005, p.13) “*Governance* gaat over goed bestuur, goed toezicht, goede verantwoording en (eventuele) beïnvloeding door belanghebbenden.” De Governance Code Cultuur is een instrument om tot *good governance* voor de cultuursector te kunnen komen. Praten over goed bestuur, *good governance* of de Governance Code Cultuur zijn wezenlijk verschillende dingen. Om dit onderscheid goed helder te maken wordt allereerst deze driedeling toegelicht aan de hand van data, alvorens overgaan wordt tot het presenteren van de interne en externe betekenis van de code.

4.3.1 EEN DRIEDELING VAN GOED BESTUUR

Onderstaand schema dient ter verheldering van de praktijk van goed besturen. Het navolgen van een code is geen automatische waarborg voor goed bestuur, daar zijn alle directeuren heel duidelijk over. Onderstaand citaat illustreert dit:

RM 2:...een code geeft nog geen goed bestuur en ook de dingen die de code eist garanderen ook nog geen goed bestuur. Ik bedoel dat je een bestuursreglement hebt is leuk, maar papier is geduldig en ik kan het allemaal opschreven hebben en meteen het in de la stoppen en er vervolgens nooit meer naar kijken en er vooral niet naar handelen.

Good governance is echter iets anders dan de specifieke code. Omdat we opzoek zijn naar de betekenis van de Governance Code Cultuur voor het ondernemerschap, is het van belang dat het onderscheid helder is. Om deze reden is door mij onderstaand schema opgesteld.



Figuur 4.1: De trap van goed bestuur.

De breedste trap is goed bestuur in z'n algemeenheid. Dit behelst het uiteindelijke doel van betrouwbaar, deugdelijk, proper, slagvaardig etc. bestuur. Dit hangt niet af van het onderschrijven van codes, het hebben van bestuursmodellen en het volgen van regels. Een goed bestuur bestuurt

ook goed zonder bovenstaande conventies. Die praktijk van goed bestuur hangt volgens veel directeuren af van de kwaliteit van personen. Bekwame en betrouwbare personen in de directie of de Raad van Bestuur/Toezicht zorgen voor werkelijk goed bestuur.

RM 2:...maar uiteindelijk ligt de bestuurskwaliteit..., kun je niet door een code regelen. Bestuurskwaliteit ligt echt aan de kwalitatief van de bestuurders, eh, van de visie van de bestuurders, en de raad van toezicht, van goed toezicht op de organisatie ook (...) Ehm en verder moet je gewoon goede bestuurders, die van de hoed en de rand weten, maar dat kan je niet door een code.

Een versmalling van dit perspectief is het principe van *good governance* waarmee geprobeerd wordt bovenstaande trap te waarborgen. Op deze trede worden *practices* vastgelegd in regels en richtlijnen. Verantwoording afleggen en het implementeren van bestuursmodellen horen niet bij de eerste trede, maar wel bij *good governance*. Ook andere waarderingen van kwaliteit, zoals de ANBI-status³ horen hierbij.

RP 5:Maar er zijn ook heel veel dingen die we wel doen denk ik, in de *governance*. Goed scheiden van belangen, goed eh, nou ja, alle zaken die ook voor de ANBI-status moet doen, zeg maar, dus je publicaties van alles en nog wat.

De onderste trap is het toepassen van de specifieke Governance Code Cultuur. Verantwoording afleggen en toezicht houden zijn hierin specifiek toegespitst op de cultuursector en er wordt een vorm aanbevolen voor het afleggen van verantwoording en het toezichthouden.

RM 2: Ik denk het hoort bij goed bestuur om de code daarin te vlechten en goed te gebruiken, ja dat denk ik wel. Maar kun je een goede bestuurder zijn of een organisatie goed bestieren zonder de code, tuurlijk kan dat.

OORDEEL GOVERNANCE CODE CULTUUR

Een code op papier levert geen waarborg voor de praktijk. Is de code dan wel een goede manier om *good governance* te regelen? Elf respondenten bevestigen dit, "ik weet geen betere" zegt één respondent (RP 10). Volgens de respondenten zijn voordelen van de code onder andere: het helpt bij het creëren van bewustzijn, een aanzet tot reflectie over de eigen organisatie. De code kan dienen als een checklist en heeft als voordeel dat niet elke culturele instelling opnieuw het wiel hoeft uit te vinden.

RP 9: Het goede van zo'n code is dat je eigenlijk op een niveau boven de instelling zelf bepaald hoe de spelregels zijn tussen directeur/bestuurder en toezichthouder, dat vind ik efficiënt. Bijvoorbeeld, daar hoeven wij niet over te vergaderen, dat gaat niet elk orkest opnieuw zelf, of museum, moeten uitvinden, allemaal statuten schrijven, allemaal bedenken hoe we dat gaan doen, nee dat is een keer bedacht, goed over nagedacht, is de sector bij betrokken geweest, daarom vind ik dat goed.

³ Een ANBI is een algemeen nut beogende instelling. Een instelling kan alleen een ANBI zijn, als ze zich voor minstens 90% inzet voor het algemeen nut. Om een ANBI-status te verwerven moet aan bepaalde voorwaarden worden voldaan. Deze status levert belastingvoordelen op (Belastingdienst.nl).

Een code is dus een juiste manier om *good governance* te stimuleren. Maar is deze specifieke Governance Code Cultuur ook goed? Elf van de twaalf respondenten kunnen niets noemen wat ze negatief vinden, of wat ze anders zouden willen zien, ze zijn tevreden. Één respondent vindt het jammer dat er een aparte code voor de cultuursector is. Ook ten opzichte van de vorige code zijn ze positief. Deze code is compacter, makkelijker uitlegbaar en toegankelijker. (RM 1,2 10, 11, 12, RP 8,10)

Deze positieve houding kent een aantal redenen. De volgende redenen zijn een greep uit de antwoorden. De code is ontstaan in samenwerking met het culturele veld, dit zorgt voor draagvlak, ruimte voor herziening houdt de code up-to-date. De inhoud van de code is voor velen niet nieuw, het zijn principes die je met gezond verstand kunt bedenken. De code is compact en makkelijk te hanteren en het is van belang dat men altijd een vertaalslag maakt naar de eigen organisatie.

RM 7: Nee ja ik ben er zelf wel positief over en ik vind toch kijk de code is geen wet, de code is een leidraad en ik vind dat je hem ook altijd zo moet zien, dus je moet m altijd ook vertalen naar je eigen organisatie.

4.3.2 EXTERNE BETEKENIS

Al aan het begin van dit hoofdstuk werd een onderscheid gemaakt tussen de interne en de externe betekenis die de Governance Code Cultuur kan hebben. Deze betekenissen zijn onderzocht door te vragen naar het effect dat het gebruik van de code kan hebben. Volgens de verwachting (zie paragraaf 4.1) ligt de betekenis van de Governance Code Cultuur voornamelijk in het externe. Opvallend was dat het interne effect veel vaker benoemd werd, vaak ook als eerste reactie op de vraag. Vijf respondenten zagen in eerste instantie ook geen extern effect, pas na doorvragen kwam er een antwoord. Een enkeling had nog nooit over de code en het externe nagedacht:

RP 6: Maar ik heb nooit naar de toezichthouder en de *governanceset* gekeken als een legitimatie naar buiten toe. Dus dat, ik vond dat ook weer interessant, want eh jouw vragen daarover, dan denk nou daar heb ik eigenlijk nooit zo over nagedacht.

IN RELATIE TOT OVERHEID

De externe betekenis van de Governance Code Cultuur wordt gezien als beperkt. Alleen in relatie met de overheid is de code van relevante betekenis. In gesprekken met de overheid (gemeente, provincie, rijk) komt de code regelmatig naar voren.

RP 4: Het wordt trouwens ook gecontroleerd he, dus bij, wanneer wij verantwoording moeten afleggen aan de gemeente Amsterdam, dan vragen ze ernaar, en dan vragen ze ook welke elementen.

Alle respondenten zien het belang van *good governance*. Verschillende redenen worden genoemd; het bewaken van de integriteit en het tegengaan belangenverstreming, het uitstralen van professionaliteit als organisatie en als sector, het bieden van een handvat/leidraad voor goed bestuur, het afleggen van verantwoording richting maatschappij en het belang van een instituut dat boven de instellingen staat. Maar verreweg de meest genoemde reden (8 respondenten) van het belang van *good governance* is het afleggen van verantwoording naar de overheid vanwege het werken met publieke middelen.

RP 3: Ja, wij werken met publiek geld, nou van iedereen, van elke burger die een belastingcent betaalt, maar ook iedereen die een kaartje koopt dat ie weet dat zo'n productie, wat daarbij komt kijken, maar vooral verantwoording van de publieke middelen.

Dit lijkt een vrij voor de hand liggende reden. Als we echter verder op deze reden ingaan, vallen een aantal dingen op. Allereerst, (1) de code is niet in opdracht van de overheid ontstaan, maar is een initiatief uit de sector zelf. De overheid heeft de code wel overgenomen als voorwaarde voor het krijgen van subsidie, maar dit is een gevolg van het opstellen van de code en niet een oorzaak. Één respondent was hier bijvoorbeeld al niet van op de hoogte. (2) De Governance Code Cultuur is opgesteld in navolging van de code Tabaksblad; *corporate governance*. *Corporate governance* kent geen verantwoording richting de overheid, juist de transparantie en het vertrouwen naar de maatschappij; aandeelhouders, klanten en andere stakeholders zijn de motieven geweest voor het opstellen van de code. (3) De code zelf haalt als reden voor zijn bestaan ook deze laatste partijen aan: "Overheden, publiek, sponsors, vrienden-organisaties en andere stakeholders willeninzicht in de effectiviteit en efficiëntie van de organisatie. (Cultuur+Ondernemen, 2013)." De overheid wordt gezien als één van de stakeholders, en niet specifiek als de belangrijkste.

Het is opvallend dat alle respondenten het belang van *good governance* zien in de verantwoording naar de overheid, aangezien *cultural governance* daar maar gedeeltelijk voor bedoeld is, zoals we zien in het citaat hierboven onder (3). Wanneer we kijken naar de verhouding met ondernemerschap, zijn de markt en maatschappij de belangrijkste stakeholders. De overheid valt niet onder cultureel ondernemerschap in enge zin.

IN RELATIE TOT PUBLIEK

Voor het publiek speelt de code nauwelijks een rol. De maatschappij ziet het onderschrijven van de code als een vanzelfsprekendheid. Alleen wanneer blijkt dat het niet op orde is, bij misstanden en schandalen, krijgt de code een wezenlijke betekenis.

RM 11: Weet ik eigenlijk nog niet, of dat, ik denk dat de maatschappij gewoon vindt, dat het is dat je je aan een bepaalde gedragsnorm houdt, dus zij, ik denk dat de maatschappij er pas op reageert als blijkt dat een organisatie dat niet doet, tenminste de grote gemene deler.

De bijdrage die de code zegt te leveren aan het imago van professionaliteit, werkt volgens de respondenten dus alleen omgekeerd. Daarbij komt dat het onderschrijven volgens hen ook samen moet gaan met handelen. Gebeurt dit niet, zoals in de woningbouwcorporaties in 2012 die ook werkten met een code, dan wordt het gezag van *governance codes* ondermijnd, volgens acht directeuren.

RM 7: Ja, maar goed, nu zijn er zoveel problemen, dat niemand neemt dat nu natuurlijk meer serieus. Eh dus daar moet het wel mee samenhangen. dus als je zegt we onderschrijven dat maar ondertussen.. dan is het in no time niks meer waard.

4.3.3 INTERNE BETEKENIS

De interne betekenis van de Governance Code Cultuur voor de organisatie ligt in de relatie tussen de directie en de Raad van Toezicht of tussen directie en Raad van Bestuur. Alle interne effecten

dragen bij aan de professionalisering van organisatie als geheel. Het overkoepelende interne effect is dan ook professionalisering. De antwoorden van de respondenten zijn geschaard onder vier thema's.

Allereerst heeft het onderschrijven van de code bewustwording tot gevolg. Het lezen en bespreken van de code zet aan tot nadenken over de situatie in de culturele instelling; hoe is dit bij ons geregeld? Dit (minstens) jaarlijkse nadenken en bespreken van de code houdt daarnaast ook scherp, bijvoorbeeld in het voorkomen van belangenverstremming.

RP 6: ...er zit altijd het risico van sleetsheid in, bestuur-toezicht, toezicht-directie, je kent elkaar op een gegeven moment heel lang, kijk je dan nog kritisch genoeg naar elkaar? Heb je een wederzijds iets? En dan is het af en toe goed, dat je in z'n jaarverslag nog weer even dat lijstje af moet.

Ten tweede zorgt de code voor heldere processen. Het schept duidelijkheid in rolverdeling en de verplichtingen en verantwoordelijkheden die bij die rollen horen, zowel voor de directeur als voor de toezichthouder.

RM 12: Het geeft een soort helderheid, je denkt na over het besturen en het toezichthouden en daar zit een patroon in. En de verantwoordelijkheden zijn goed benoemd, de afhankelijkheden zijn goed benoemd, dus al dat soort dingen, daar moet je over nadenken. Ehm, in een professionele organisatie is het essentieel dat je precies kijkt van wie is waar verantwoordelijk voor. (...) Dat is goed benoemd met dat hele systeem en als je dat overneemt ligt er een prachtig model voor je klaar om je bedrijf te leiden of je culturele instelling te leiden, ja gewoon zeer bruikbaar model.

Een ander onderdeel van een helder proces is dat het houvast biedt en overzicht geeft van aandachtsgebieden. Bijvoorbeeld het opstellen van een reglement voor de Raad van Toezicht, geeft een structuur waar men op kan terugvallen.

Ten derde heeft het onderschrijven van de code makkelijker communiceren tot gevolg. Er is minder kans op verwarring omdat toezichthouders, bestuurders en bijvoorbeeld overheden weten waar ze over praten en hetzelfde bedoelen.

RP 5: Het is voor de gemeente ook erg handig omdat het eh, die ook aan instellingen kunnen vragen inderdaad, van nou leven jullie de code na, (...) pas toe of leg uit. Dat is voor hen ook super handig, spreken we ook dezelfde taal tenminste.

Tot slot dient de Governance Code Cultuur als uitvalsbasis. Het dient als legitimatie naar de Raad van Toezicht, het kan conflicten voorkomen en helpt bij conflictbeheerding en kan als basis dienen wanneer men elkaar wil aanspreken op gedrag of acties (zie paragraaf 2.3.3).

RM 1:...dan heb je een structuur waar iedereen ook een beroep op kan doen en dan is het niet zo dat iemand in de vergadering kan zeggen: ik wil graag een bestuursevaluatie, en ander zegt: dat is niet nodig, dat doen we hier niet. En dat doe je dan wel omdat er een *governance* handleiding is of een *governance* protocol en daar kan je dan een beroep op doen en dat is heel belangrijk.

REGELS EN BUREAUCRATIE

Ondernemerschap en regels lijken elkaar op het eerste gezicht te bijten. Ondernemerschap vraagt vrijheid en flexibiliteit en moet van bureaucratie niets hebben. De Governance Code Cultuur zou om deze reden beschouwd kunnen worden als extra regeldruk en bureaucratie. Over bureaucratie wordt onder respondenten wel gesproken in contact met de overheden, maar bureaucratie door de code wordt “eerlijk gezegd, totaal niet”(RM 7) zo ervaren.

RM 2: Ja, weet ik niet, je kunt altijd zeggen dat opgelegde regels vervelend zijn, maar dit is ook wel iets wat in samenwerking met het veld is ontstaan en ik vind ook niet dat daar onverantwoorde of wilde dingen of gekke eisen in staan. Het zijn allemaal dingen die ook met gezond verstand kun bedenken, dus ja, ik vind dat prima.

4.4 GOVERNANCE CODE CULTUUR EN ONDERNEMERSCHAP

De betekenissen van zowel cultureel ondernemerschap als de Governance Code Cultuur zijn toegelicht. Het is duidelijk wat de respondenten verstaan onder beide concepten. Nu kan gekeken worden naar de relatie tussen beide concepten. Hoe werken deze op elkaar in? Heeft de Governance Code Cultuur betekenis voor het cultureel ondernemerschap?

In bovenstaand resultatenhoofdstuk zijn beide concepten onderverdeeld. Cultureel ondernemerschap in enge en in ruime zin en de betekenis van de Governance Code Cultuur in externe en interne betekenis. Deze vier concepten worden tegen elkaar afgezet in een kwadrant, waar op de verticale as ondernemerschap in enge en in ruime zin staan, en op de horizontale as de interne en externe betekenis van de Governance Code Cultuur. Zie figuur 4.2.

Het onderzoek startte met de verwachting de betekenis te vinden in ondernemerschap in enge zin en een externe betekenis, zie het donkerrode vierkant. Naar mate het onderzoek vorderde, breidde het kwadrant zich uit en bleek de betekenis zich echter voornamelijk in het dondergroene vak te bevinden: interne betekenis en ondernemerschap in ruime zin. Alle kwadranten worden hieronder één voor één besproken.

4.4.1 ENGE ZIN: EXTERNE BETEKENIS

In de Governance code cultuur wordt onder andere het belang van de code uitgesproken voor vertrouwen van externe financiers en het creëren van draagvlak in de maatschappij. De verwachting was hier de meeste betekenis voor de code te vinden. Al gauw werd echter duidelijk dat de externe betekenis voor directeuren niet zo vanzelfsprekend is. In paragraaf 4.3.2 werd de externe betekenis van de code besproken. Opvallend is dat overheid en publiek aan de orde komen, maar andere stakeholders, waar financiers en sponsors onder vallen, ontbraken.

VERTROUWEN EXTERNE FINANCIERS

Op de vraag of een professioneel bestuur leidt tot meer vertrouwen van externe financiers, werd wisselend geantwoord. Er is geen respondent die het verband ontkent, het lijkt een algemene aanname.

RP 8: Ik denk dat het heel goed is dat er ook in het bedrijfsleven een code is. ik denk eigenlijk eh dat er gaat teveel geld om en ik denk dat het belang van transparantie en goed toezien op hoe daarmee omgegaan wordt, dat dat heel belangrijk is voor het vertrouwen en betrouwbaarheid van eh, je organisatie.

Een professioneel bestuur lijkt belangrijk voor het vertrouwen in je organisatie, daar zijn respondenten het over eens.

RP 10: Ja daar is beschreven wat het bestuursmodel is, wie daar in zitten, dat is allemaal benoemd, dat we een anbi-status hebben, daar staan, niet volgens mij letterlijk dat we die code toepassen, maar wel wat het bestuursmodel is, dat dat komt daar weldegelijk aan de orde, want dat is nogmaals, van ja, dat kan vertrouwenwekkend zijn zeg maar.

Een professioneel bestuur werkt nog niet automatisch met de code, zie figuur 4.1. Specificeren we het belang van professioneel bestuur in het onderschrijven van de code, dan wordt een heel ander beeld geschept. Het woord 'code' wordt in gesprekken met partners en bedrijven niet genoemd, enkel in contact met de overheid.

RP 9: ...maar er is in die zin nog geen sponsor geweest die heeft gezegd, als je dat niet doet, dan ga je van mij geen geld krijgen.

RP 3:...dan kun je natuurlijk hebben over vertrouwen van partners in de rest van de samenleving, maar ik weet uit ervaring dat *cultural governance* daar nooit over de lippen komt, ik heb daar nog nooit mee met iemand waar ik zaken mee doe over hoeven spreken.

Het feit dat de code niet ter sprake komt in gesprekken, betekent volgens twee respondenten niet dat het onderschrijven van de code geen rol speelt. Sponsors zijn er zeker in geïnteresseerd, maar praten daar niet openlijk over. Respondent 1 heeft een achtergrond in het bedrijfsleven en zegt het volgende:

RM 1: De financier zegt helemaal niks, maar die gaat gewoon achter de schermen een onderzoek doen om te kijken of het museum, de reputatie goed is, om je ermee te verbinden, (...) maar je gaat niet een onderneming financieren die het zakelijke deel niet op orde heeft, en dan ga je niet zeggen: 'heb je je zakelijke deel op orde?' (...) Ik vroeg er ook nooit naar, maar ik checkte het wel.

DRAAGVLAK VERBREDING IN MAATSCHAPPIJ

Een professioneel bestuur leidt tot draagvlakverbreding in de maatschappij. Deze stelling gaat verder dan de vorige, aangezien hier ook publiek en klanten gerekend worden. Respondenten zien over het algemeen een indirect effect.

RP 6: Ja maar ook dat is een indirecte. Want eigenlijk leidt de professionalisering van een bestuur tot een versnelde professionalisering van je organisatie en dat leidt tot een beter draagvlak in de maatschappij.

RM 12: Waar vinden wij ons draagvlak in de maatschappij, dat is daar buiten, dat is niet in de directiekamer. gewoon doordat er een product staat dat mensen willen en alles daar omheen en dat is dus indirect.

Ook hier is duidelijk dat een professioneel bestuur wel van waarde is voor draagvlak, maar dat de rol van de code daarin minimaal is.

RP 8: Nou ik denk dat ze wel als ze hier binnenkomen en als klant op een bepaalde kijken, professionele manier worden bejegend, dat vertaalt zich natuurlijk allemaal door, door de hele keten, dat dat betrouwbaarheid creëert. (...) Het feit dat het professioneel wordt aangepakt, en dan is er nog niet een automatisch link naar de code. Dat kan natuurlijk ook zonder code.

RP 3: Juist, ik wou net zeggen, dat draagvlak is de laatste jaren natuurlijk enorm gekelderd, terwijl er veel geïnvesteerd is in beter *cultural governance*. Dus *cultural governance* dat heeft maar een hele kleine bijdrage.

Twee directeuren noemen ook nog specifiek de rol van de Raad van toezicht in het creëren van draagvlak. Toezichthouders hebben aanzien, status en een breed netwerk. De rol van de toezicht-houders in draagvlak creëren verschilt echter wel in de grootte van culturele organisaties. Niet alle instellingen hebben de mogelijkheden om 'grote namen' in hun Raad van Toezicht te plaatsen.

Figuur 4.2: Kwadrant interne en externe betekenis van Governance Code Cultuur voor Cultureel Ondernemerschap in enge en ruime zin.

Cultureel ondernemerschap

Ruime zin

- Continuïteit
- risicobeheersing

- Overheid
- Niet erg van bewust
- Meer in toekomst?

Enge zin

- Minimaal
- Alleen in bijdrage Raad van Toezicht; bijv goedkeuren activiteiten plan

- Indirect
 - Vertrouwen externe financiers
 - Draagvlak in maatschappij

Interne betekenis

Externe betekenis

Governance Code Cultuur

4.4.2 RUIME ZIN: EXTERNE BETEKENIS

Voor ondernemerschap in enge zin speelt de code blijkbaar een kleine rol. Voor ondernemerschap in ruime zin dan? De meeste betekenis ligt hier in de relatie met de overheid, als één van de stakeholders. De overheid als grootste financier stelt het onderschrijven van de code als voorwaarde voor het krijgen van subsidie, zie paragraaf 4.3.2. Deze stakeholder rekenen we niet tot ondernemerschap in enge zin.

In relatie met andere stakeholders lijkt de code niet erg aanwezig, of gebeurt het achter de schermen, zoals beschreven in de vorige paragraaf. Twee respondenten noemen wel dat ze denken dat deze vorm van verantwoording in de toekomst belangrijker wordt voor stakeholders, vanwege de terugtrekkende overheid.

4.4.3 RUIME ZIN: INTERNE BETEKENIS

Cultureel ondernemerschap wordt voornamelijk gezien in ruime zin, de interne effecten van de code zijn het grootst. De interne effecten van de Governance Code Cultuur hebben daarom verreweg de meeste betekenis voor het cultureel ondernemerschap in ruime zin. De ruime variant staat voor het zien van de culturele instelling als onderneming. De directeuren zijn het erover eens dat de code een borgingsfunctie kent, voor zowel kwaliteit van bestuur als ondernemerschap.

RM 12: Indirect zal ik maar zeggen. Het feit dat zo'n hele cyclus goed geborgd is, is belangrijk voor het goed runnen van een bedrijf, zal ik maar zeggen, dat je goed beleid formuleert, waar dus ondernemerschap in zit.

Cultureel ondernemerschap in ruime zin heeft te maken met de lange termijn. Een financieel gezonde, goed geleide onderneming met toekomstplannen. De code draagt bij aan de continuïteit van de organisatie, en dat is voor ondernemerschap in ruime zin erg belangrijk.

RP 6: Volgens mij kun je ook heel goed ondernemerschap doen zonder dat je transparant bent en open, alleen de vraag is of dat een duurzaam iets oplevert, en of je dan dus niet alweer onverantwoorde risico's inbouwt. Ik denk dat het goede van de *governance* regels is, is dat ze je continu bewust maken van duurzaamheid. En dat is denk ik mooi, gaat over duurzaam, je bent bezig dingen te doen, te ondernemen, maar je moet duurzaam, je moet verantwoord kunnen, er moet continuïteit blijven.

Een manier om die continuïteit te waarborgen is het kijken naar risicobeheersing. Het omgaan met risico's krijgt een specifieke plaats in de code (principe 9). Volgens negen respondenten helpt het opstellen van risicodocumenten, het jaarlijks bespreken van die documenten, verantwoording afleggen aan en feedback krijgen van de Raad van Toezicht bij risicobeheersing.

RM 7: Ja eigenlijk doordat je, doordat de code ook aanbevolen wordt een risicodocument op te stellen en eigenlijk één keer per jaar ook dat agendeert, met elkaar nog eens alle risico's gewoon doorneemt, je daardoor heel bewust mee bezig bent. Dus ik vind ook dat die code leidt ook heel erg meer tot het bewust omgaan met.

Toch noemen ook twee respondenten dat risico's niet te vatten zijn in de code, en dat ook zonder de code op dezelfde manier om gegaan zou worden met risico's. Hier maken de respondenten het onderscheid tussen goed besturen en de specifieke code die behandeld is in de trapfiguur in paragraaf 4.3.1.

4.4.4 ENGE ZIN: INTERNE BETEKENIS

Voor ondernemerschap in ruime zin is de interne betekenis van de code vrij hoog. Kijken we vervolgens naar ondernemerschap in enge zin, dan is de relatie moeilijker te vinden. De code is ook niet bedoeld om culturele instellingen te helpen met het binnenhalen van meer eigen inkomsten.

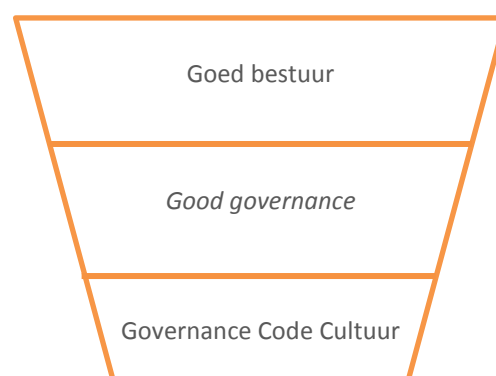
RM 12:...maar dan verder in de praktijk, ik bedoel bij dat ontwikkelen van dat product, dus bij dat feitelijke ondernemende werken, heeft de code geen, geen, niet van belang

De beperkte betekenis lijkt vooral te liggen in de bijdrage van de Raad van Toezicht, die bijvoorbeeld activiteitenplannen en verdienmodellen voor nieuwe activiteiten naloopt en goedkeurt en risico's in de gaten houdt. Indirect kunnen we misschien stellen dat de code bijdraagt, maar een direct verband is er niet.

RM 12: Ik verdien geen euro meer doordat we die code onderschrijven.

4.4.5 VOORWAARDE SUCCESVOL CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP?

In bovenstaande tekst is toegelicht welke betekenis de code en cultureel ondernemerschap tot elkaar hebben. Tot slot rijst de vraag: is het onderschrijven van de Governance Code Cultuur een voorwaarde voor succesvol cultureel ondernemerschap? De door mij onderscheiden driedeling van goed bestuur uit paragraaf 4.3.1 helpt bij het beantwoorden van deze vraag.



Figuur 4.1. De trap van goed bestuur.

Het antwoord op de vraag is simpel: nee, de Governance Code Cultuur is geen voorwaarde voor succesvol cultureel ondernemerschap, volgens alle respondenten. "ik verdien geen euro meer doordat we die code onderschrijven (RM12)". Het is een manier om vorm te geven aan *good governance*, en kan een indicator zijn van een goed georganiseerde organisatie.

RM 1... en ook organisatorische check, daar is die code *governance* een instrument in, (...) als ze niet de code geïmplementeerd hebben, wil dat niet automatisch zeggen dat het geen goede onderneming is, maar als ze het wel hebben is het soms, soms kan het dan een signaal zijn dat ze de andere dingen ook goed op orde hebben.

Een trede hoger: *good governance* is geen voorwaarde, maar kan zeker bijdragen aan succesvol cultureel ondernemerschap, blijkt uit de reacties van de directeuren.

RM 11: ...waar het bij helpt, is dat je erop wordt gewezen op welke punten je nog niet voldoende professioneel georganiseerd bent. En ik denk dat een professioneel georganiseerde organisatie altijd meer kans maakt om succesvol te cultureel ondernemen, dan iemand die dat maar een beetje erbij doet.

De bovenste trede is het uiteindelijke doel van de twee eronder: goed bestuur in de breedste zin van het woord. Natuurlijk is goed bestuur een voorwaarde voor cultureel ondernemerschap. De waarborg van goed bestuur door het opstellen van regels en richtlijnen is alleen belangrijk voor de lange termijn en krijgt extra betekenis in het werken met publieke middelen.

RP 8: ik denk dat succesvol, dat sommige succesvolle ondernemers, zeker in het bedrijfsleven helemaal geen *governance* kennen en gewoon met een soort intuïtie en eh naja, facebook starten en weet je, dat soort verhalen zijn er natuurlijk. Maar ik denk dat eh, in onze sector, het een voorwaarde kan zijn ja, en misschien wel is. Als je eenmaal echt in z'n organisatievorm praat. Voor starters is *governance* waarschijnlijk helemaal niet aan de orde.

5. CONCLUSIE

Culturele instellingen worden geconfronteerd met een roep om transparantie en het afleggen van verantwoording naar de maatschappij en overheid. Diezelfde overheid vraagt meer cultureel ondernemerschap. In samenwerking met Cultuur- Ondernemen is onder culturele instellingen in Haarlem, Maastricht, Arnhem, Amsterdam, Assen, Utrecht en Tilburg gezocht naar de koppeling tussen deze twee thema's, door het vinden van een antwoord op de volgende vraag:

Wat is de betekenis van de Governance Code Cultuur voor het cultureel ondernemerschap in de cultuursector, volgens directeuren van musea en podiumkunstinstituten?

Deze hoofdvraag is beantwoord aan de hand van vier deelvragen. De eerste drie deelvragen zijn beantwoord aan de hand van een literatuuronderzoek en zijn in de conclusie van het literatuurreview in paragraaf 2.6 al uitgebreid aan bod gekomen. Hieronder worden deze vragen kort herhaald.

1. *Wat is cultureel ondernemerschap?*

De term cultureel ondernemerschap komt als eerste voor in de beleidstukken onder staatssecretaris Cultuur en Media Van der Ploeg in 1999. Hij wil de tendens doorbreken waarin culturele instellingen afhankelijk zijn van de overheid voor subsidie en hiermee niet worden gestimuleerd actief publieksgericht en vraag gestuurd te werken. In wisselwerking met een bezuinigingsronde zorgt dit voor een verplichte verhoging van het eigen inkomstenpercentage.

Kijken we echter naar wetenschappelijke literatuur omtrent cultureel ondernemerschap, dan blijkt deze visie al gauw te smal. Klamer (2011), Hagoort (2007) en Deloitte en Touche Bakkenist (2001) geven weliswaar ieder een eigen definitie, deze is in elk geval breder en gaat over de "balans tussen het zakelijke en artistieke aspect" (Deloitte en Touche Bakkenist, 2001). Financiën zijn in deze definities enkel een middel van cultureel ondernemerschap en niet het doel.

2. *Wat is good governance?*

Good governance is de doelstelling van de Governance Code Cultuur. "Governance gaat over goed bestuur, goed toezicht, goede verantwoording en (eventuele) beïnvloeding door belanghebbenden (Besouw & Noordman, 2005, p.13)." *Good governance* is in Nederland gestart met *Corporate Governance*, in 1997. Binnen een jaar is de eerste commissie *cultural governance* opgericht. De aanbevelingen die deze commissie deed onder leiding van Melle Damen zijn in de loop der jaren ge-

evolueerd tot de huidige 9 principes van *cultural governance* in de Governance Code Cultuur. Cultuur+Ondernemen is de initiatiefnemer van deze code.

Het gebruik van *governance* codes leidt niet tot betere financiële prestaties op korte termijn (Dutilleux, 2006). Herman & Renz (2000 & 1999) stellen echter wel dat besturen die werken met zogeheten *board practices*, waarschijnlijker zijn om beter te presteren.

3. Welke inzichten biedt de literatuur over de koppeling tussen good governance en cultureel ondernemerschap?

Onderzoek naar de directe koppeling is nog niet gedaan. In veel literatuur wordt een verband echter wel veronderstelt. Deloitte & Touche Bakkenist (2001) bevelen aan het bestuur van culturele instellingen te professionaliseren om het ondernemerschap te bevorderen. Ook Schramme et al. (2003) beschouwen goed bestuur als het 'sluitstuk van het professionaliseringsproces' op weg naar meer transparantie en ondernemerschap. In de meta-analyse ondernemerschap van het ministerie van OCW, wordt *governance* beschouwd als één van de indicatoren voor de stand van zaken van het ondernemerschap (Veld, 't, et al, 2012).

Verwachting

Aan de hand van bovenstaand literatuurreview is een topiclijst opgesteld voor het empirische gedeelte. Om meer inkomsten binnen te halen uit de markt, zijn publiek en financiers nodig. De code zegt bij te dragen aan het vertrouwen van deze twee groepen (Cultuur+Ondernemen, 2013). De verwachting waarmee dit onderzoek startte was dan ook dat de betekenis van de Governance Code Cultuur voor het cultureel ondernemerschap vooral extern gericht lijkt te zijn op het vertrouwen van publiek en financiers. Deze verwachting is bevestigd tijdens de interviews.

4. Welke betekenis geven directeuren van musea en van podiumkunstinstituten aan de Governance Code Cultuur in relatie tot cultureel ondernemerschap?

Deze vraag stond centraal in het empirische onderzoek. Na data-analyse bleek de geschetste verwachting op twee punten niet overeen te komen. Cultureel ondernemerschap werd door alle respondenten, overeenkomstig de wetenschappelijke auteurs, breder gezien dan de visie die de overheid erop nahoudt. De definities liepen sterk uit een. Van meer publieksgerichtheid, tot interne efficiency tot de gehele instelling zien als een bedrijf. De toevoeging 'cultureel' werd ter discussie gesteld en kon alleen gevonden worden in het ontbreken van winstoogmerk en het hebben van een gesubsidieerde opdracht. Dit geldt echter voor meer stichtingen. Om het onderscheid tussen de overheidsvisie en de visie van de respondenten duidelijk te maken is cultureel ondernemerschap verdeeld in cultureel ondernemerschap in enge en in ruime zin, waar eng staat voor de overheidsdefinitie en ruim voor de brede visie van respondenten en auteurs.

De tweede afwijking werd gevonden in de verwachting dat de betekenis zou liggen in het externe. De betekenis van de Governance Code Cultuur is opgedeeld in een interne betekenis en een externe betekenis. Het eerste heeft betrekking op de interne organisatie en de relatie tussen bestuur en Raad van Toezicht, de externe betekenis gaat over de betekenis naar de maatschappij, naar publiek en financiers. Veel respondenten benoemden vooral het interne effect en zagen in eerste instantie geen extern effect. Alleen in relatie tot de overheid kwam de code regelmatig ter sprake.

Deze vier deelconcepten (cultureel ondernemerschap in enge en ruime zin, en de interne en externe betekenis van de Governance Code Cultuur) zijn tegen elkaar afgezet in een kwadrant (zie figuur 4.2)

1) Extern/eng: De verwachting was de betekenis vooral te vinden in het donkerrode vierkant. Volgens de respondenten reageert publiek echter alleen op de code wanneer er misstanden aan het licht komen en in gesprekken met sponsors komt de code niet ter sprake.

2) Extern/ruim: In de ruime zin van cultureel ondernemerschap is de overheid één van de stakeholders die bedient moet worden bij het runnen van de culturele instelling. In contact met de overheid is de code vanzelfsprekend onderwerp van gesprek.

3) Intern/eng: De interne betekenis van de code voor cultureel ondernemerschap in enge zin is erg klein. De code zorgt niet voor betere financiële prestaties, dat is ook al geconcludeerd in de literatuurreview. De betekenis bevindt zich eventueel in de rol van de Raad van Toezicht die activiteitenplannen en verdienmodellen bespreekt en goedkeurt.

4) Intern/ruim: De interne betekenis van de code is vrij groot voor het cultureel ondernemerschap in ruime zin. De code draagt bij aan het ondernemerschap op lange termijn. Het is een waarborg voor kwaliteit en het gezond houden van de 'onderneming'. Het onderdeel over risicobeheersing in de code speelt hierbij een nadrukkelijke rol.

Met dit kwalitatieve onderzoek is het terrein tussen de twee concepten cultureel ondernemerschap en de Governance Code Cultuur verkend. Het antwoord op de hoofdvraag is als volgt: de betekenis die directeuren van culturele instellingen geven aan de Governance Code Cultuur voor het cultureel ondernemerschap is niet erg groot. Alleen wanneer we kijken naar de interne betekenis en cultureel ondernemerschap in ruime zin, speelt de code een beduidende rol. Wellicht valt er nog iets te winnen in de bewustwording van de externe betekenis van de code onder directeuren van culturele instellingen.

6. DISCUSSIE

Over het onderzoeksproces ben ik zeer te spreken. De samenwerking met Cultuur+Ondernemen verliep prettig en functioneel. De respondentengroep was zeer breed en de relatief ‘grote namen’ hebben dit onderzoek meer betrouwbaarheid gegeven. Deze mensen weten waarover ze spreken. Voor het in contact brengen met de respondenten wil ik Cultuur+Ondernemen graag bedanken.

De breedte van en de namen in de respondentengroep hebben prachtige data opgeleverd, toch moeten een aantal dingen niet uit het oog verloren worden. Per culturele instelling is maar één respondent gesproken. Dit was de algemeen directeur of de zakelijk directeur. Het kan zijn dat bijvoorbeeld een artistiek directeur of andere medewerkers van de instellingen er een andere visie op na houden, deze is niet gehoord. Daarbij zijn alle respondenten uitgezocht door Cultuur+Ondernemen. Het voorliggende proces van wie waarom wordt aangeschreven is langs mij heen gegaan. De respondentenselectie, die alles behalve random is geweest, kan dus sturende gevolgen hebben voor de uitkomst. Alle respondenten in dit onderzoek waren bijvoorbeeld tevreden over de code.

Er is onderzoek gedaan bij vrij grote culturele instellingen waarvan er 11 van de 12 werkten met een raad-van-toezicht-model. Dit kan betekenen dat het vertrouwen in deze instellingen misschien al gewaarborgd is. Een van de respondenten tipte ook dat de betekenis van de *governance* code voor het ondernemerschap binnen kleine instellingen wellicht wel groter is.

Tot slot bleek ook heel duidelijk uit dit onderzoek dat het begrip cultureel ondernemerschap behoorlijk ambigu is. Ieder interview is bewust gestart met de vraag aan de respondent om het begrip te definiëren, zodat voor interviewer en voor respondent duidelijk was waar over gesproken werd. Dit heeft wel tot gevolg dat elk interviews wat dat betreft een andere insteek kende.

VERVOLGONDERZOEK

Bovengenoemde tip kan een aanleiding zijn voor vervolgonderzoek. Is de rol van de Governance Code Cultuur voor het cultureel ondernemerschap anders bij kleine ondernemingen? Daarnaast kan ook de visie van sponsors en fondsen op het belang van de Governance Code Cultuur verder uitgediept worden. In deze scriptie zijn alleen de directeuren aan het woord geweest, die benadrukten dat de code in gesprekken met sponsors nauwelijks aan bod komt. Één van de directeuren, afkomstig uit het bedrijfsleven in financiering van kunst, noemde dat dit weldegelijk gecheckt wordt, maar niet openlijk besproken. Welke rol de Governance Code Cultuur voor sponsors en fondsen speelt, is dus een mooie opening voor vervolgonderzoek.

LITERATUUR

- Besouw, van, S.M., & Noordman, TH.B.J. (2005). *Non-profit governance*, Delft: Eburon
- Boeije, H. (2006). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Den Haag: Boom onderwijs.
- Bridgstock, R. (2012). Not a dirty word: Arts entrepreneurship and higher education. *Arts and Humanities in Higher Education*, 1474022212465725.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford: Oxford University Press
- Bussemaker, J. (2013). *Cultuur beweegt: de betekenis van cultuur in een veranderende samenleving*. Ministerie van onderwijs, cultuur en wetenschap
- Commissie Corporate Governance (Commissie Peters), *Corporate governance in Nederland*, rapport, 25 juni 1997
- Cultuur+Ondernemen. (2013). *Goed bestuur en toezicht in de cultuursector: De 9 principes*. Amsterdam: Platform p.
- Deloitte & Touche Bakkenist. (2001). *Cultureel ondernemerschap: een kwestie van balans*. Rotterdam: Deloitte & Touche Bakkenist.
- Dutillieux, W. (2006). De invloed van Corporate Governance op de waardering en prestaties van ondernemingen. *Tijdschrift voor Economie en Management*, 51(2), 1-2.
- Guba, E. G., & Lincoln, Y. S. (1994). Competing paradigms in qualitative research. *Handbook of qualitative research*, 2(163-194)
- Hagoort G. (2005) *Art Management Entrepreneurial style*. Delft: Eburon
- Hagoort, G. (2007). *Cultureel Ondernemerschap: over het onderzoek naar de vrijheid van kunst maken en de vrijheid van ondernemen*. Utrecht: Faculteit der kunsten
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (2000). Board practices of especially effective and less effective local nonprofit organizations. *The American Review of Public Administration*, 30(2), 146-160
- Herman, R. D., Renz, D. O., & Heimovics, R. D. (1996), Board practices and board effectiveness in local nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 7: 373-385. doi: 10.1002/nml.4130070404
- Hollis, M., & Nell, E.j. (1975) *Rational Economic Man*. Cambridge: Cambridge University Press

- Klamer, A. (2011). *Cultural Entrepreneurship*. Retrieved from: http://download.springer.com.proxy.library.uu.nl/static/pdf/449/art%253A10.1007%252Fs11138-011-0144-6.pdf?auth66=1418729169_145c938655ba0d3d2d0d7c01211cd57f&ext=.pdf
- Klamer, A., & Petrova, L. (2007). Financing the arts: the consequences of interactions among artists, financial support and creativity motivation. *The Journal of Arts, Management, Law and Society*, 37, 245-256.
- Klamer, A., & Velthuis, O. (2000). Cultureel ondernemerschap – *wat is het eigenlijk?* NRC Handelsblad, 16 april 2000.
- Morse, J. M., Barrett, M., Mayan, M., Olson, K., & Spiers, J. (2008). Verification strategies for establishing reliability and validity in qualitative research. *International journal of qualitative methods*, 1(2), 13-22
- Ridley, D. (2012). *The literature review: A step-by-step guide for students*. Sage.
- Rijksoverheid. (2013). *Ondernemerschap kunst en cultuur*. Geraadpleegd via: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/ondernemerschap-kunst-en-cultuur>
- Schramme, A., Schrauwe, J., & Rommes, C. (2012). *Goed bestuur voor cultuur*. Antwerpen: Bilzen Fonds voor Cultuurmanagement
- Stichting Kunst & Zaken (1). (2006). *Cultural governance in Nederland: de stand van zaken: éénmeting 2006*. Rotterdam.
- Stichting Kunst & Zaken (2). (2006). *Code Cultural Governance: pas toe of leg uit*. Lenthe Publishers, Amstelveen.
- Stichting Kunst & Zaken. (2008). *Cultural Governance in Nederland: de stand van zaken: tweemeting 2008*. Geraadpleegd via: <http://binoq.nl/lib/Documenten/good%20governance/Tweemeting%20Cultural%20Governance.pdf>
- Stichting Kunst & Zaken. (2003). *Handleiding cultural governance: vrijwillig, niet vrijblijvend*. Geraadpleegd via: http://delek.nl/attachments/File/Handleiding_Cultural_Governance.pdf?SessionID=1bf743540d5f0883e54
- Van der Ploeg, R. (1999). *Een ondernemende cultuur*. Zoetermeer: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
- Veld, 't, J., Gerder, E., & Gooskens, B. (2012). *Meta-analyse ondernemerschap*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

BIJLAGEN

Bijlage 1: Cultuur & Ondernemen

Bijlage 2: Topiclijst

Bijlage 3: Codeboom

Bijlage 4: Introductie A4 repondenten

BIJLAGE 1: INTRODUCTIE CULTUUR+ONDERNEMEN

<http://www.cultuur-ondernemen.nl/over-ons>

CULTUUR+ONDERNEMEN

Cultuur+Ondernemen stimuleert ondernemerschap in de cultuursector. We werken aan een floreerende sector die zelfstandig kan functioneren. We brengen partijen bij elkaar, zetten nieuwe vraagstukken op de agenda, delen onze kennis en creëren daarbij passende instrumenten. We staan culturele organisaties, kunstenaars en creatieven met raad en daad bij om meer rendement te halen uit hun activiteiten. We begeleiden hen bij professionele ontwikkeling, het innoveren van verdienmodellen en het ontwikkelen van goed bestuur en toezicht. We doen onderzoek naar en implementeren nieuwe financieringsmogelijkheden, zoals microkredieten, leningen en garanties. We zetten in domeinen en markten buiten de cultuursector de onderzoeks- en verbeeldende vaardigheden van kunstenaars en creatieven in. We werken met partijen (zoals gemeenten en fondsen) samen en zetten ons netwerk in, om het effect van cultuurbeleid en -investeringen te vergroten.

GOVERNANCE CODE CULTUUR

Cultuur+Ondernemen heeft de Governance Code Cultuur ontwikkeld, een instrument voor goed bestuur en toezicht. De cultuursector kenmerkt zich door grote diversiteit, maar voor de gehele sector geldt hetzelfde: het werken met gemengde financiering, risicobeheer, toezicht en verantwoording is zwaarder gaan tellen. Organisaties die zich hiervan bewust zijn hanteren de Governance Code Cultuur. Cultuur+Ondernemen hanteert zelf uiteraard ook de Governance Code.

FONDS CULTUUR+FINANCIERING

Stichting Fonds Cultuur+Financiering is een initiatief van Cultuur+Ondernemen. Het Fonds Cultuur+Financiering verstrekt financiering (leningen en garantstellingen) aan kunstenaars, creatieven en culturele organisaties. Er wordt nauw samengewerkt met andere organisaties in de cultuursector, fondsen en overheden.

BIJLAGE 2: TOPICLIJST

Onderstaande topiclijst dient als structuur voor de interviews. De topics vloeien allemaal voort uit de literatuur.

NB. De cijfers staan voor de topics, de dots voor de bijbehorende vragen, en de streepjes voor eventueel doorvragen.

Cultureel ondernemerschap	
14.	<i>Definitie</i> cultureel ondernemerschap
o	Wat versta je onder cultureel ondernemerschap?
-	Hoe zie je de verhouding tussen het zakelijke en het artistieke aspect?
15.	<i>Trend in samenleving</i>
o	Overheid stimuleert cultureel ondernemerschap naast het doorvoeren van bezuinigingen. Wat vindt je van deze ontwikkeling?
-	Wat vind je van de bezuinigingen in de cultuursector?
-	Wat vind je van de rol die de overheid hierin neemt?
o	Is meer cultureel ondernemerschap nodig?
16.	<i>Specifieke vorm ondernemerschap organisatie</i>
o	Op welke manier geeft je organisatie vorm aan cultureel ondernemerschap?
o	Eventuele specifieke vragen aan de hand van analyse jaarverslag
17.	<i>Succesfactoren</i>
o	Wat versta je onder succesvol cultureel ondernemerschap?
o	Is de organisatie daarin succesvol?
o	Waarom wel/niet?
o	Wat zijn voorwaarden voor succesvol cultureel ondernemerschap?
18.	<i>Gevolgen voor artistiek product</i>
o	Heeft de switch van overheidsfinanciering naar markt (waar cultureel ondernemerschap deels voor staat) gevolgen voor het artistieke product?
o	Vind je dat positief of negatief?
o	Welke rol speelt cultureel ondernemerschap binnen deze switch?

Good governance (toegespitst op Governance Code Cultuur)	
19.	<i>Besturingsmodel</i>
o	Welk besturingsmodel wordt er in je organisatie gehanteerd?
o	Sinds wanneer?
o	Waarom is gekozen voor dit besturingsmodel?
20.	<i>Belang van good governance</i>
o	Vind je <i>good governance</i> belangrijk? Waarom?
o	Is de code een (goede) manier om <i>good governance</i> te stimuleren?
-	(Opletten of de respondent in het verdere interview refereert naar de code of naar <i>good governance</i> in het algemeen)

21.	<i>Gebruik Governance Code Cultuur (GCC)</i>
○	Gebruiken jullie de Governance Code Cultuur? Zo ja, op welke manier?
○	Wat vind je positief en wat vind je negatief aan de code?
○	Wat vind je van de meest recente <i>governance</i> code?
-	Er is een eerdere code geweest, de <i>Cultural Governance Code</i> . Wat vond je van de GCC ten opzichte van de eerdere code?
22.	<i>Effect governance code</i>
○	Welk effect heeft het onderschrijven van de <i>governance</i> code?
-	Voor je organisatie? Voorbeelden?
	Denk je dat organisaties die werken met de code ook beter besturen?
-	Voor de culturele sector in het algemeen?
○	Heeft de invoering van de GCC een verandering teweeg gebracht voor jullie organisatie?
-	In (omgang met) maatschappij?
-	In Interne organisatie?
-	In (omgang met) externe relaties?

Betekenis van de GCC voor ondernemerschap	
23.	<i>Verband/ betekenis</i>
○	Is er een verband tussen de GCC en cultureel ondernemerschap?
-	In het algemeen
-	In je eigen organisatie (ervaar je dit ook?)
24.	<i>Omschrijving verband</i>
○	Zo nee, waarom niet?
○	Zo ja, kun je dit verband beschrijven?
25.	<i>Verband uit theorie</i>
○	Professionalisering bestuur leidt tot meer vertrouwen externe financierders ¹
-	Kun je je iets voorstellen bij dit verband? Zo ja, graag toelichten.
○	Professionalisering bestuur leidt tot draagvlak verbreding maatschappij ¹
-	Kun je je iets voorstellen bij dit verband? Zo ja, graag toelichten.
○	Het gebruik van de code helpt bij het omgaan met risico's ¹
-	Kun je je iets voorstellen bij dit verband? Zo ja, graag toelichten.
	¹ onderbouwd in theoretische gedeelte
26.	<i>Voorwaarden succesvol cultureel ondernemerschap</i>
○	Is <i>good governance</i> hier één van?
-	Zo ja, op welke manier?
-	Zo nee, waarom niet?
○	Is de Governance Code Cultuur hier één van?
-	Zo ja, op welke manier?
-	Zo nee, waarom niet?

BIJLAGE 3: CODEBOOM

Cultureel ondernemerschap	Aanleiding tot cultureel ondernemerschap	Bezuinigingen; niveau behouden Demografische veranderingen bevolking Diversifiëring inkomsten Opdracht in begroting	
	Definitie cultureel ondernemerschap	Aspecten van Cultureel ondernemerschap Meerduidigheid	
		Ruime zin; Culturele instelling als onderneming	Combinatie artistieke, sociale en zakelijke ambitie Creativiteit omzetten in euro's Culturele winst;waarde toevoegen Faciliteren kunstenaars Instelling is onderneming, maar binnen bepaald kader Ondernemerschap ansich Per definitie ondernemers zakelijke dienend aan artistieke Zien culturele instelling als bedrijf
		Enge zin; definitie overheid	Kernactiviteit Extra activiteiten Nieuwe verdienmodellen
		Verschil ondernemerschap en cultureel ondernemerschap	
	Klimaat voor ondernemerschap	Moelijkheden Rol overheid	
	Ondernemerschap In organisaties	Succes eigen ondernemerschap Organisatie specifieke vorm cultureel ondernemerschap	

	Trend cultureel ondernemerschap	Arrogante sector Bedrijfsmatiger CO in deze organisatie wel nieuw Geen nieuwe ontwikkeling Meer CO is nodig Term cultureel ondernemerschap
	Verschil musea en podiumkunsten	
	Voorwaarden succesvol Cultureel Ondernemerschap	Draagvlak Financiële ruimte, kapitaal Goede manager Kritisch op overheid Markt kennen Mogelijkheid tot risico nemen Ondernemende blik; kansen zien Passie Publiek Stakeholders bedienen Vier Pijlers student Zelfde als gewone ondernemer
Governance Code Cultuur	Belang <i>good governance</i>	Handvat; Leidraad Integriteit Staat boven instellingen Professionaliteit Terugtrekkende overheid Verantwoording richting maatschappij Verantwoording richting overheid
	Bestuurskwaliteit; goed bestuur	Zonder code Invloed personen
	Bestuursmodel	Schijnvrijheid

	Oordeel GCC	<ul style="list-style-type: none"> Checklist Gezond verstand; open deur Herziening Makkelijk hanteren Negatief oordeel; niet te benoemen Niet opnieuw wiel uitvinden Ontstaan in samenwerking met veld Oordeel GCC en CCG Vertaling naar eigen organisatie Waarom aparte code cultuur 	
	Effect GCC	Intern effect	<ul style="list-style-type: none"> Voorbeelden Vanzelfsprekendheid RvT als verbinding met maatschappij (netwerk) Negatief verband; minder vertrouwen bij misstanden Indicator van professionaliteit In toekomst meer belang bij maatschappij gezamenlijke basis andere instellingen Geen Effect publiek
		Extern effect	<ul style="list-style-type: none"> Tegenaan nepotisme Sleetsheid voorkomen Signaal naar organisatie Minimaalvereisten Makkelijker communiceren Houvast bieden; structuur Helpt professionaliseren Heldere processen Gemak; geen gesprek Bewustwording; nadenken over Bespreekbaar maken; legitimatie

	Concreet gebruik code	Bezig met verdere invoering Bij discussie bezoldiging Bij nieuwe versie Bij opstellen profielen Bij opstellen regelement RvT en directie Bij opstellen risicobeheersingsplan Bij subsidieaanvragen Bij zelfevaluatie In jaarverslagperiode In personeelshandboek Meenemen naar vergadering Opstellen actielijst	
	Raad van Toezichtmodel	Functioneren model Inbreng individuele leden Invoering model Overweging keuze model	
	Regels; Bureaucratie		
Betekenis van CGG voor CO	Koppeling tussen concepten	Betekenis ondernemerschap in code Betekenis voor gewoon ondernemerschap Bewustwording van wat professioneler kan Borgingsfunctie kwaliteit, ondernemerschap Continuïteit Flexibiliteit Rol RvT Governance Code Cultuur Professioneel bestuur Toezicht op het artistieke mist Zien instelling als onderneming	
	Literatuur: Omgaan met risico's	Bewustwording Feedback vanuit RvT indirect; door jaarlijks bespreken risicomodel Indirect; door opstellen regelementen ook zonder code risicobeheersing	

		Risico's niet te vatten in code Verantwoording afleggen aan RvT	
	Literatuur: Verbreding draagvlak maatschappij	Negatief verband Meer culturele toezichhouders in andere sectoren Indirect Imago professionaliteit Belang hebben RvT	
	Literatuur: Vertrouwen externe financiers	Voorbeelden Veilig naam verbinden Overheid Nee; geen ervaring mee Code als onderdeel Betere indruk Bestuursmodel; belang hebben RvT	
	Voorwaarde succesvol CO	Andersom; ondernemerschap hoort bij <i>governance</i> Bijdrage code aan succesvol CO Bijdrage toezicht en advies aan CO Code geen voorwaarde Goed bestuur wel voorwaarde	

BIJLAGE 4: INTRODUCTIE A4 RESPONDENTEN

GOED BESTUUR VOOR EEN ONDERNEMENDE CULTUUR

“Wat is de betekenis van de Governance Code Cultuur voor het ondernemerschap binnen musea en podiumkunstin-
stellingen?”

WAT?

In samenwerking met Cultuur+Ondernemen wordt onderzoek gedaan naar een eventueel verband tussen *good governance* en (succesvol) cultureel ondernemerschap. Een manier om *good governance* te stimuleren is het opstellen van een code. Cultuur+Ondernemen is de initiatiefnemer van de huidige code: de Governance Code Cultuur. Welke betekenis heeft de Governance Code Cultuur voor het ondernemerschap binnen musea en podiumkunstin-
stellingen?

WAAROM?

De overheid bezuinigt op de cultuursector. De sector moet marktgericht, met meer maatschappelijk draagvlak, gericht op een bredere doelgroep. Om dit te bewerkstelligen vraagt de overheid meer cultureel ondernemerschap van kunstin-
stellingen. Als we verschillende onderzoeken moeten geloven is voor succesvol cultureel ondernemerschap professioneler bestuur nodig. *Good Governance* wekt vertrouwen van potentiële financiers, creëert breder maatschappelijk draagvlak en helpt in het omgaan met risico's. Maar wordt dit verband ook echt ervaren door kunstin-
stellingen zelf? Of is de code slechts bureaucratische rompslomp? En praten we dan over de Governance Code Cultuur, of gaat het om *good governance* in het algemeen?

WIE?

Mijn naam is Wilmine van den Bosch (20). Ik studeer Bestuurs- en Organisationswetenschappen aan de Universiteit Utrecht. Om dit jaar mijn bachelor af te ronden, schrijf ik de komende periode mijn scriptie. Naast mijn bachelor doe ik een minor Milieu- en Maatschappijwetenschappen en ben ik parttime voorzitter van een stichting voor en door jongeren genaamd Young & Fair.



HOE?

Dit scriptieonderzoek is een kwalitatief onderzoek. Dit houdt in dat ik niet geïnteresseerd ben in cijfers en statistieken maar in de betekenis die mensen geven aan bepaalde fenomenen. Voorbeeld: Ik wil niet weten *of* organisaties met een bepaald bestuursmodel meer externe inkomsten hebben, ik wil weten *waarom*. Om dit te bewerkstelligen ga ik met mensen in gesprek: interviews staan centraal. Graag ga ik ook met u in gesprek. Als directeur van een kunstin-
stelling bezit u waardevolle kennis over zowel governance als cultureel ondernemerschap, die de cultuursector als geheel van dienst kunnen zijn.

