

comunico

Drie *toekomstgerichte* aanbevelingen
waarmee culturele instellingen het
heft in eigen handen krijgen



Bij veel west Europese culturele instellingen leiden afnemende overheidssubsidies slechts tot een passieve verdedigingsstrategie. Hierbij drie actieve, toekomstgerichte aanbevelingen waarmee culturele instellingen direct aan de slag kunnen!

Ron Soonieus, juni 2011

Toen de eerste geluiden over structurele bezuinigingen in de culturele sector doordrongen, heeft het overgrote deel van de sector, bijna lamgeslagen, de aangekondigde hervormingen lijdzaam afgewacht. Nu de plannen bekend worden lijkt protest, waarbij iedereen vecht voor het eigen voortbestaan, de enige reactie. Het is instellingen aan te raden condities te creëren die hen in staat stellen het heft in eigen handen te krijgen om uiteindelijk zelfstandiger en sterker uit deze strijd te komen.

Leiderschap

Het uitblijven van toekomstgerichte ideeën waarbij culturele organisaties zelfstandiger opereren laat zich verklaren door de aard van het beestje. Grofweg zijn leiders in te delen in twee types: enerzijds leiders die gericht zijn op controle en beheer, gedreven door de wens het maximale te halen uit de bestaande situatie en anderzijds leiders die gericht zijn op vernieuwing, gedreven door de wens optimaal in te spelen op toekomstige ontwikkelingen. De voorkeur voor één van deze rollen is van nature bepaald en beide dragen in belangrijke mate bij aan de overlevingskracht van organisaties op de langere termijn.

Zakelijk gezien verkeert de culturele sector decennia lang in redelijk stabiel vaarwater. Hierdoor heeft de sector in het verleden mensen aangetrokken die het best functioneren bij stabiliteit en zich onbekommerd bezig konden houden met de inhoud. Wat in de sector ontbreekt, zijn mensen die van nature gericht zijn op verandering, die zich richten op wat (nog) niet is. In landen waar van oudsher structurele overheidsfinanciering ontbreekt, zoals in de Verenigde Staten, is bij culturele instellingen een duidelijkere mix van beide types te onderscheiden waardoor een actiever en ondernemender klimaat is ontstaan.

Een Nederlands voorbeeld van vernieuwend leiderschap is Ernst Veen, die de Hermitage naar Amsterdam heeft gehaald waardoor er een mooie aanvulling op het Nederlandse culturele aanbod is gecreëerd en, door de relatie met Rusland, een nieuw scala mogelijkheden is ontstaan om ondernemender te opereren.

Het structurele karakter van de voorgestelde hervormingen vergen fundamentele cultuurveranderingen. Hierbij spelen bestuurders en toezichthouders een cruciale rol. In hun rol als werkgever hebben zij een belangrijke verantwoordelijkheid bij het aannamebeleid van de directie. Zij moeten er voor waken dat hun eigen samenstelling én dat van het directieteam blijft aansluiten bij veranderende (externe) omstandigheden. In hun rol als toezichthouder en adviseur zullen zij, nu meer dan anders, actief moeten optreden. Zij zijn uiteindelijk verantwoordelijk voor de kwaliteit en continuïteit van de instellingen en moeten het management prikkelen, motiveren en ondersteunen in het voeren van een innovatief en vooruitstrevend beleid.

Strategische heroriëntatie

Van instellingen wordt verwacht dat zij op zoek gaan naar nieuwe manieren om hun relevantie aan te tonen en hun bestaansrecht te onderbouwen. Enkel voortborduren op ervaringen uit het verleden is hierbij niet toereikend. Instellingen zullen grip moeten zien te krijgen op hun onzekere toekomst. Scenarioplanning kan hierbij een zinvol hulpmiddel zijn. Hierbij worden verschillende scenario's ontwikkeld op basis van trends die van invloed zijn op van de sector. De British Library ontwikkelde recentelijk scenario's over de toekomst van academische bibliotheken. Een goed voorbeeld waarbij een groot instituut zich inzet voor een hele sector. Individuele universitaire bibliotheken hebben hier hun voordeel mee kunnen doen door het voor hen meest waarschijnlijke scenario selecteren en hierop hun eigen strategie te ontwikkelen.

Business modellen

Weinig culturele instellingen zullen de financiële middelen hebben om, binnen de door de overheid gestelde tijd, de noodzakelijke veranderingen succesvol te doorlopen. Hierdoor rijst dan ook de vraag hoe bestaande business modellen flexibeler en weerbaarder gemaakt kunnen worden. Simpelweg bezuinigen op operationele kosten zal in de meeste gevallen niet toereikend zijn. Men zal bereid moeten zijn te breken met gewoontes en tradities en andere manieren moeten vinden doelstellingen te verwezenlijken.

Daarnaast zal het noodzakelijk zijn beschikbare gelden (tijdelijk) op andere manieren te investeren. Flexibilisering van kosten en het zoeken naar samenwerking zullen hierbij belangrijke onderdelen vormen. Een goed voorbeeld in dit kader is het “Plus Tate”. Een initiatief gestart door Tate, waarbij twintig beeldende kunst instellingen een platform hebben gecreëerd dat nieuwe samenwerkingsvormen ontwikkelt.

Rol van de overheid

De overheid moet zich realiseren dat de door haar gewenste gedragsverandering veel tijd en geld zal kosten. Naast het geven van meer tijd, zou het de overheid passen de sector te ondersteunen bij het creëren van de juiste condities waarbinnen zij deze veranderingen ook werkelijk kunnen realiseren.

Bijvoorbeeld door onderzoek te doen naar de samenstelling van leiderschapsteams om zo tot zinvolle inzichten en adviezen voor een beter evenwicht te komen. Ook bij het inzichtelijk maken van belangrijke trends zou de overheid de sector kunnen helpen. Hiermee geeft de overheid de sector handvatten om de structurele veranderingen die het voorstaat ook daadwerkelijk te realiseren.

De culturele sector is een gemeenschappelijk goed en alleen met een evenwichtige samenwerking tussen alle belanghebbenden in de maatschappij kan de culturele sector sterker en zelfstandiger uit deze strijd komen.

*Ron Soonieus is
managing partner bij
Camunico en
ambassadeur cultuur bij
INSEAD non executive
directors.*

About Camunico

Camunico is an international firm focused on realizing business potential, social value and impact, exclusively in the domain of arts and culture.

Camunico supports high performing and high potential institutions, corporations and governments to gain and sustain a unique advantage, by enabling its leaders and decision makers to achieve profound, tangible business results in applying our cultural collective, advancing the arts and culture, and benefitting society as a whole.

Camunico is founded on the conviction that the world's cultural heritage and the arts communicate key insights and provide valuable foresight for building a better society.

Amsterdam

“Beurs van Berlage”
Damrak 337
1012 ZJ Amsterdam
The Netherlands
t +31202010410

London

Berkeley Square House
Berkeley Square
London W1J 6BD
United Kingdom
t +442030264371

camunici.com

camunico

cultural strategy | governance | enterprise