



Business as unusual: De mogelijkheden en uitdagingen van cultureel ondernemerschap bij gesubsidieerde theatergezelschappen in Vlaanderen

Eindwerk voorgelegd voor het behalen van de graad van Master in de Agogische Wetenschappen door

Delaere Laura

Academiejaar 2010-2011

Promotor: Prof. Dr. Katia Segers

Begeleider: Tom De Mette

Aantal woorden: 16.623





Business as unusual: De mogelijkheden en uitdagingen van cultureel ondernemerschap bij gesubsidieerde theatergezelschappen in Vlaanderen

Eindwerk voorgelegd voor het behalen van de graad van Master in de Agogische Wetenschappen door

Delaere Laura

Academiejaar 2010-2011

Promotor: Prof. Dr. Katia Segers

Begeleider: Tom De Mette

Aantal woorden: 16.623



Vooraf

SAMENVATTING

VRIJE UNIVERSITEIT BRUSSEL
FACULTEIT VOOR PSYCHOLOGIE
EN EDUCATIEWETENSCHAPPEN

EINDVERHANDELING

acad.jaar 2010/2011

Naam: Laura Delaere **Richting:** Agogische Wetenschappen

Titel verhandeling & promotor:

Business as unusual: de mogelijkheden en uitdagingen van cultureel ondernemerschap bij gesubsidieerde theatergezelschappen in Vlaanderen

Prof. Dr. Katia Segers

Samenvatting: (max. 300 woorden)

Cultureel ondernemerschap is een actueel thema. Door verschillende factoren lijkt het erop dat de cultuursector uit zijn comfortzone van vanzelfsprekende overheidssubsidiëring zal moeten treden. Er worden steeds meer eisen gesteld en ook het beleid is niet mis te verstaan: aandacht voor cultuurmanagement en culturele economie is één van de strategische doelstellingen.

In deze masterproef zoomen we in op het Vlaamse gesubsidieerde podiumkunstenlandschap. We bevragen zowel deskundigen op vlak van cultureel ondernemerschap als zakelijk leiders van structureel gesubsidieerde theatergezelschappen. Allereerst onderzochten we wat het concept cultureel ondernemerschap inhoudt. Daarnaast gingen we na waarom cultureel ondernemerschap noodzakelijk en voordelig kan zijn voor de sector. Uiteraard keken we ook naar de mogelijke nadelen. Tenslotte wilden we achterhalen hoe meer cultureel ondernemerschap gerealiseerd kan worden. Hierbij onderzochten we ook hoe ondernemend de sector vandaag is en wat hun attitude is m.b.t. cultureel ondernemerschap. We gebruikten hiervoor kwalitatieve interviewtechnieken.

Het onderzoek bevestigt dat cultureel ondernemerschap grosso modo drie elementen omvat. Ten eerste gaat een cultureel ondernemer op zoek naar alternatieve financiering. Ten tweede zorgt hij voor een 'gezond bedrijf', waarbij efficiëntie en effectiviteit de kernwoorden zijn. Tot slot is hij zich bewust van de marktmechanismen en positioneert hij zijn organisatie doordacht binnen deze markt. Het grootste voordeel van cultureel ondernemerschap is dat men niet langer uitsluitend afhankelijk is van de overheid. De noodzaak ligt vooral in de professionaliseringsgolf in de cultuursector, waardoor zakelijke competenties steeds belangrijker worden.

De sector staat echter argwanend tegenover cultureel ondernemerschap. Gevreesd wordt dat de balans volledig zou doorslaan naar het economische, wat nefast zou zijn voor de artistieke kwaliteit. Uit het onderzoek blijkt dat de sector al veel ondernemerschap aan de dag legt. Ze zijn bereid hier nog verder in te gaan, maar dan moet het beleid hier een kader voor creëren. Nu wordt ondernemerschap immers eerder afgestraft dan gestimuleerd.

BEKNOPTE INHOUD

VRIJE UNIVERSITEIT BRUSSEL
FACULTEIT VOOR PSYCHOLOGIE
EN EDUCATIEWETENSCHAPPEN

EINDVERHANDELING

acad.jaar 2010/2011

Naam: Laura Delaere

Richting: Agogische Wetenschappen

Titel verhandeling & promotor:

Business as unusual: de mogelijkheden en uitdagingen van cultureel ondernemerschap bij gesubsidieerde theatergezelschappen in Vlaanderen

Prof. Dr. Katia Segers

Beknopte inhoud: (max. 10 regels)

Deze masterproef behandelt de thematiek cultureel ondernemerschap bij gesubsidieerde theatergezelschappen in Vlaanderen. Zowel deskundigen (N=4) als zakelijk leiders van structureel gesubsidieerde gezelschappen (N=7) werden bevraagd naar hun conceptualisering van cultureel ondernemerschap, de voor- en nadelen, hun attitude en hoe meer ondernemerschap gerealiseerd kan worden. Cultureel ondernemerschap bestaat uit (1) zoeken naar alternatieve financiering, (2) een 'gezond bedrijf' en (3) een goede positionering binnen de markt. Ondernemerschap is nodig om niet langer uitsluitend afhankelijk te zijn van de overheid. De sector vreest dat de balans te veel zou doorslaan naar het economische, maar is bereid inspanningen te doen indien de overheid een goed kader schept.

prof. Dr. W. Elias
Decaan Faculteit PE

Masterproef: Business as unusual: de mogelijkheden en uitdagingen van cultureel ondernemerschap bij gesubsidieerde theatergezelschappen in Vlaanderen.

Geachte Heer Decaan,

Als promotor van de masterproef van Laura Delaere, vraag ik u hierbij toestemming om het maximum aantal vooropgestelde woorden te overschrijden. De overschrijding wens ik als promotor samen met de studente als volgt te motiveren:

De masterstudente bevroeg voor haar onderzoek twee respondentengroepen: deskundigen op vlak van cultureel ondernemerschap en zakelijk leiders van structureel gesubsidieerde theatergezelschappen. De resultaten werden apart geanalyseerd en gerapporteerd. Dit was belangrijk om de verschillen en overeenkomsten tussen beiden overzichtelijk weer te geven. De rapportering van beide onderzoeksluiken als onderscheiden onderdelen veroorzaakt evenwel een overschrijding van het maximum aantal woorden, doch is noodzakelijk gezien de grote divergentie van de resultaten voor beide subgroepen.

Zowel de studente als ikzelf hopen alvast te kunnen rekenen op uw begrip en toestemming.

We verblijven ondertussen,

Met Hoogachting,

Laura Delaere

Prof. Dr. Katia Segers
(promotor)

Dankwoord

Het schrijven van een Masterproef is een uitdagende opdracht. Soms werd ik er moedeloos van, zag ik het niet meer zitten of sloeg de twijfel toe. Maar bovenal heb ik zeer veel geleerd en heeft het me veel voldoening gegeven. Een Masterproef schrijf je echter niet alleen, vandaar dit korte dankwoord.

Uiteraard wil ik mijn promotor Prof. Dr. Katia Segers bedanken voor alle hulp en input. Tom De Mette, mijn begeleider, stond me ook steeds bij met goede raad en nuttige feedback.

Ook mijn respondenten wil ik bedanken. Ze namen allemaal zeer uitgebreid de tijd om met mij te praten en waren stuk voor stuk oprecht geïnteresseerd. Dank jullie wel!

Annick Schramme, bedankt voor het nalezen van mijn teksten, de goede tips en de steun.

Dank aan Elien en Janpieter voor de hulp bij de lay-out, maar ook voor het luisterend oor en de steun.

Aan mijn ouders en lieve vrienden: bedankt voor jullie hulp, jullie geduld en jullie aanmoedigen!

Inhoudsopgave

Vooraf	i
Samenvatting	iii
Beknopte inhoud	iv
Motivatiebrieven aantal woorden	v
Dankwoord	vii
Inhoudsopgave	ix
Deel 1. Inleiding	1
1.1 Probleemstelling	3
1.2 Literatuurstudie	5
Hoofdstuk 1. Conceptualisering.....	5
1. Culturele Industrieën	5
2. Cultureel Ondernemerschap.....	6
3. Kritische succesfactoren van een cultureel ondernemer	8
Hoofdstuk 2. Context van cultureel ondernemerschap in Vlaanderen	10
1. Korte geschiedenis van het cultuurbeleid	10
2. Het kunstendecreet	11
3. Beleidsaandacht voor cultureel ondernemerschap	12
4. Initiatieven in Vlaanderen.....	14
Hoofdstuk 3. Een eerste stap naar de praktijk.....	15
1. Noodzaak van cultureel ondernemerschap en een kritische reflectie	15
2. Alternatieve financieringsmogelijkheden	17
3. Hoe realiseren?	19
Deel 2. Data en methode	23
2.1 Onderzoeksvragen	25
2.2 Algemeen onderzoeksopzet	26
1. Onderzoekstype	26
2. Onderzoekseenheden.....	26
3. Dataverzamelmethode	27
Deel 3. Onderzoeksresultaten.....	29
3.1 Enkele toelichtingen	31
3.2 Wat is cultureel ondernemerschap?	32
3.2.1 Mening van de deskundigen over het concept cultureel ondernemerschap	32

3.2.2	Mening van de zakelijk leiders over het concept cultureel ondernemerschap ...	35
3.2.3	Bespreking	37
3.3	Waarom is (meer) cultureel ondernemerschap nodig?	38
3.3.1	Mening van de deskundigen over de noodzaak en voordelen van (meer) cultureel ondernemerschap	38
3.3.2	Mening van de zakelijk leiders over de noodzaak en voordelen van (meer) cultureel ondernemerschap	39
3.3.3	Bespreking	41
3.4	Nadelen van (meer) cultureel ondernemerschap	42
3.4.1	Mening van de deskundigen over de nadelen van (meer) cultureel ondernemerschap	42
3.4.2	Mening van de zakelijk leiders over de nadelen van (meer) cultureel ondernemerschap	43
3.4.3	Bespreking	44
3.5	Wat is de stand van zaken in de sector?.....	45
3.5.1	Mening van de deskundigen over de stand van zaken	45
3.5.2	Mening van de zakelijk leiders over de stand van zaken	45
3.5.3	Bespreking	47
3.6	Wat is de attitude van de sector tegenover cultureel ondernemerschap	48
3.6.1	Attitude van de deskundigen	48
3.6.2	Attitude van de zakelijk leiders	49
3.6.3	Bespreking	50
3.7	Hoe kan meer cultureel ondernemerschap gerealiseerd worden?	51
3.7.1	Mening van de deskundigen	51
3.7.2	Mening van de zakelijk leiders	52
3.7.3	Bespreking	54
	Deel 4. Discussie en conclusie	57
4.1	Beperkingen eigen onderzoek	59
4.2	Aanbevelingen voor verder onderzoek	60
4.3	Praktische- en beleidsaanbevelingen	61
4.4	Conclusie	62
	Literatuurlijst	63
	Bijlagen	67
	Bijlage 1. Vragenlijst deskundigen.....	67
	Bijlage 2. Vragenlijst zakelijk leiders.....	69

Deel 1.

Inleiding

1.1. Probleemstelling

Zakelijke en scherpere toelatingsvoorwaarden tot subsidie hebben innovatief handelen en meer ondernemerschap tot gevolg (Rienstra, 2006, p.15).

Cultureel ondernemerschap is een 'hot issue'. Bovenstaande uitspraak van Ryclef Rienstra, directeur van de Vanden Ende Foundation, snijdt meteen een gevoelig punt aan. Wil een Vlaamse culturele organisatie aanspraak kunnen maken op structurele subsidies, moet ze volgens de overheid aandacht hebben voor deskundigheid, kwaliteit (zowel inhoudelijk als zakelijk) en professionaliteit (Beleidsnota cultuur, 2004-2009). Minister Schauvliege heeft 'aandacht voor cultuurmanagement en een culturele economie' zelfs uitgeroepen tot één van haar zeven strategische doelstellingen.

Het huidige subsidiebeleid in Vlaanderen is echter slechts één van de vele ontwikkelingen in de maatschappij die nopen tot meer aandacht voor het thema cultuur en economie.

Het culturele aanbod groeit enorm snel. Het publiek heeft mede door de media, internet en andere technologische ontwikkelingen een overvloed aan keuzes. De consument heeft een onvoorspelbaar patroon en 'zapt' tussen de verschillende cultuurvormen. Er moeten dus instrumenten ontwikkeld en gebruikt worden om klanten enthousiast te maken voor een bepaald product. Het publiek is ook vaak zo gedifferentieerd dat een marketinggevoelig management eerder een nood dan een luxe is.

Ook de legitimiteit van de gesubsidieerde cultuursector wordt in vraag gesteld. Sommigen beschouwen subsidies als marktverstoring en concurrentievervalsing ten opzichte van de commerciële aanbieders van cultuurgoederen (Beleidsnota cultuur 2004-2009).

Onder andere Rik van der Ploeg (1999) onderschrijft deze mening. Hij beschouwt een goed cultureel ondernemer als een lobbyist die in cultuur geïnteresseerd is omdat hij er geld mee kan verdienen. Het cultureel product wordt afgestemd op de vraag van de consument om er zo veel mogelijk rendement uit te halen. Meer ondernemerschap is in dit geval dus nodig zodat de culturele sector zelfbedruipender en onafhankelijker wordt.

Deze redenering kan ook omgedraaid worden. Door de globaliserende wereldeconomie is het niet zo makkelijk om de culturele diversiteit te behouden. België wordt overspoeld door buitenlandse cultuurproducten, niet zelden ontwikkeld door commercieel geïnspireerde spelers. Er is een tendens tot vermarkting van de cultuur. Het gevaar schuilt erin dat de diversiteit verloren gaat doordat alle cultuurproducenten hun product afstemmen op de vraag van het grote publiek. Cultureel ondernemerschap is in dit geval een kans voor kleinere spelers om het hoofd boven water te houden.

Deze thesis zal het laatst beschreven uitgangspunt volgen: cultureel ondernemerschap als manier om de subsidies op zo'n efficiënt mogelijke manier te besteden, niet als manier om subsidies overbodig te maken. Het onderzoek zal vertrekken vanuit de definitie van Ryclef Rienstra:

De wijze waarop zakelijk leiders, directeuren of producenten proberen om -buiten de subsidiebronnen om- private financiering voor hun activiteiten te verkrijgen en/of nieuwe publieksgroepen proberen aan te boren. Een ondernemer in de strikt economische zin van het woord werkt voor eigen rekening en risico, het doel is maximale winst en minimale kosten. Bij een cultureel ondernemer is het doel om een zo goed mogelijk evenwicht te vinden tussen de economische winst en de artistieke 'outcome', zonder in te boeten aan de kwaliteit. (Rienstra, 2004)

Vanwege de diversiteit van de culturele sector en de beperkte tijd, zal er een keuze uit de verschillende sectoren gemaakt moeten worden. Deze thesis zal zich toespitsen op de theatersector, meer bepaald op theatergezelschappen die net zijn overgeschakeld van project-naar structurele subsidies. Met een bedrag van 26.825.000 euro (subsidieoverzicht 2010) is zij de hoogst gesubsidieerde sector. Bovendien is er nog zeer weinig onderzoek gedaan naar cultureel ondernemerschap bij theatergezelschappen.

De bedoeling is dus dat er wordt nagegaan wat cultureel ondernemerschap juist inhoudt, hoe (meer) cultureel ondernemerschap het best gerealiseerd kan worden en wat de belangrijkste uitdagingen op dit vlak zijn. We kijken ook even in welke mate de podiumkunstensector al aan ondernemerschap doet, en wat hun attitude is m.b.t. dit onderwerp. Hiervoor zullen interviews worden afgenomen bij deskundigen op vlak van cultureel ondernemerschap en zakelijk leiders van structureel gesubsidieerde gezelschappen.

1.2. Literatuurstudie

Hoofdstuk 1. Conceptualisering

1. Culturele Industrieën

De term 'culturele industrie' werd als eerste gebruikt door Adorno en Horkheimer (1947). Dit woord had voor hen een negatieve connotatie. Hun boek '*Dialect of Enlightenment*' was een pessimistische analyse van de Westerse cultuur, waarbij ze de voortdurende wil van de mens om de natuur te onderwerpen hekelden. Kunst was voor hen de enige manier om aan dit machtsvertoon te ontsnappen en de mens weer met beide voeten op de grond te brengen: ze is maatschappijkritisch en laat zien hoe het wél zou moeten zijn. Adorno en Horkheimer (1947) stellen echter dat kunst haar maatschappijkritische functie verloren heeft: het is een product geworden om te kopen en te verkopen. Cultuur en industrie, twee uitersten, waren plots samengesmolten (Hesmondhalgh, 2007, p. 16).

Inmiddels heeft de culturele industrie zich ontwikkeld tot een belangrijke en grote sector (Rutten, Ijdens, Jacobs, & Koch, 2005). Men is tot het besef gekomen dat cultuur een belangrijke bijdrage kan leveren aan de economie en dat hier dus ook geld mee verdiend kan worden (Banks, Lovatt, O'Connor, & Raffo, 2000; Klamer, 2006). Hesmondhalgh (2007) maakt een onderscheid tussen 'core cultural industries' en 'peripheral cultural industries' (p. 13).

Een voorbeeld van een 'core cultural industrie' is de muzieksector. Muziek kan makkelijk geproduceerd, gereproduceerd en verkocht worden. De perifere cultuurindustrieën leggen echter hun focus op het produceren van kunst en cultuur, maar de reproductie ervan verloopt iets moeilijker. Als voorbeeld hiervan haalt Hesmondhalgh (2007) de beeldende kunsten aan: het maken, tentoonstellen en verkopen van kunst is economisch zeer interessant, maar indien een kunstwerk gereproduceerd wordt verliest het een groot deel van zijn waarde. De podiumkunsten kunnen ook tot deze perifere cultuurindustrieën worden gerekend (Hesmondhalg, 2007). In tegenstelling tot wat velen zouden denken, behoort de doelgroep van dit onderzoek (de gesubsidieerde podiumkunsten) in theorie dus ook tot de culturele industrieën.

Aangezien de trend naar cultureel ondernemerschap in het ontstaan van de culturele industrieën kan gevonden worden (Banks et. al., 2000), was het belangrijk om dit laatste thema kort aan te raken. Een diepgaandere bespreking zou ons echter te ver van het doel van dit onderzoek brengen. Buiten de beperking op het aantal woorden van deze masterproef, merken we op dat de gesubsidieerde culturele sector in België in de praktijk nog buiten de noemer van de culturele industrieën valt. Toelagen door instanties zoals CultuurInvest of Taxshelter zijn enkel beschikbaar voor organisaties of projecten die geen overheidssteun genieten (CultuurInvest, 2006; Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media [CJSM], z.d.).

2. Cultureel Ondernemerschap

Het laatste decennium is cultureel ondernemerschap een veelgebruikte term in het beleidsjargon. Nu het onderwerp steeds actueler wordt, is er nood aan een diepgaandere theorievorming (Hagoort, 2007). Voorlopig gaat het nog om een zogenaamd 'containerbegrip' (Sillekens, 2002): de betekenis is nog niet scherp afgebakend en kan verschillende invullingen hebben. Vele definities bevatten verschillende elementen. Zo wordt soms het vergroten van de inkomsten geaccentueerd (Klamer, 2005a; Klamer, 2005b; Klamer en Velthuis, 2000; Rentschler, 2002; Rienstra, 2006), terwijl anderen (Rentschler, 2002) de nadruk leggen op effectiviteit en efficiëntie binnen de eigen organisatie. Ook het strategisch plaatsen van de kunstorganisatie in de maatschappij maakt deel uit van cultureel ondernemerschap (Rienstra, 2006; Van der Ploeg, 1999). Een laatste element dat vaak terugkomt is het feit dat de ondernemer bepaalde competenties moet bezitten in de culturele sector (Vlaamse Overheid, 2010; De Corte, (in press); Hagoort, 2007; Klamer en Velthuis, 2000; Rienstra, 2004; Schumpeter, 1950; Van der Ploeg, 1999). Het onderscheid tussen deze elementen zal duidelijker worden in de volgende alinea's, waar we een overzicht proberen te geven van de verscheidenheid aan definities.

De term cultureel ondernemerschap wordt vaak gebruikt binnen het debat over de financiering van cultuur (Moons, 2009). In deze context spreekt men aldus over cultureel ondernemerschap als manier om de inkomsten te vergroten. Zoals verderop in de literatuurstudie besproken wordt (onder 'Aanvullende financieringsmogelijkheden'), kunnen culturele instellingen hun inkomsten halen uit drie 'sferen' (Klamer, 2005a): de markt, de overheid en de derde sfeer. De derde sfeer bestaat uit inkomsten uit het mecenaat, partners en vrijwilligers (Klamer, 2005b). De cultureel ondernemer zet in op alle drie de sferen. Volgens Klamer, professor in de Economie van Kunst en Cultuur te Rotterdam, is deze derde sfeer zeer belangrijk. Cultureel ondernemerschap is naar zijn mening het ondernemen vanuit een positie van commitment met deze 'derde sfeer'. De derde sfeer is volgens hem de meest ideale sfeer om op in te zetten, omdat deze het best aansluit bij de kunstensector. Bij inkomsten uit de markt is de inhoud ondergeschikt en wordt deze een middel, terwijl in de kunsten de artistieke kwaliteit voorop moet staan (Klamer, 2005a). Maar ook de markt biedt mogelijkheden. Een cultureel ondernemer gaat op zoek naar vernieuwende financieringsstructuren (Klamer & Velthuis, 2000) en ziet fondsenwerving als een middel om het creatieve proces te vergemakkelijken (Rentschler, 2002). Ten slotte is een sluitende exploitatie ook cruciaal, aangezien deze de basis vormt van zijn financiering (Rienstra, 2006).

Maar cultureel ondernemerschap is meer dan op zoek gaan naar manieren om de inkomsten te vergroten. De cultureel ondernemer is zich ook zeer bewust van het belang van een centrale missie en is in staat om een organisatie te beheren die steeds complexer wordt door een mondiale en regionale druk om te voldoen aan een imago van de kunstorganisatie als een "business" (Rentschler, 2002). In dit opzicht is het goed runnen van je organisatie dus een belangrijke taak van de cultureel ondernemer.

Ook het strategisch plaatsen van de organisatie in de markt maakt deel uit van cultureel ondernemerschap. De ondernemer moet bruggen slaan tussen gesubsidieerde en niet-gesubsidieerde segmenten van de culturele sector om zijn product te kunnen ontsluiten voor nieuwe publieksgroepen (Van der Ploeg, 1999). De cultureel ondernemer is in dit geval dus een intermediair, hij slaat bruggen tussen profit, non-profit en kunstenaars en publiek en probeert een zo groot mogelijk (betalend) publiek warm te maken voor een bepaalde kunstuiting (Rienstra, 2006).

Voorts wordt in de literatuur ook aandacht besteed aan de competenties of eigenschappen die een cultureel ondernemer moet hebben. Vaak genoemde eigenschappen zijn alertheid, creativiteit en overtuigingskracht (Hagoort, 2007; Klamer en Velthuis, 2000; Rienstra, 2004; Van der Ploeg, 1999). De ondernemer moet een alerte blik hebben om kansen en mogelijkheden te zien, en hij moet deze met een open houding tegemoet treden (Van der Ploeg, 1999). Creativiteit is nodig om te durven breken met routine en een onderneming op te zetten die in alle redelijkheid onmogelijk lijkt (Klamer en Velthuis, 2000). De overtuigingskracht is dan weer nodig om een groter publiek te bereiken en de private sector ervan te overtuigen te investeren in de culturele sector (Van der Ploeg, 1999). Regelmatig wordt aangehaald dat de ondernemer innovatief moet zijn. De Oostenrijkse econoom Joseph Schumpeter (1950) staat bekend om zijn idee van innovatie als 'creatieve destructie'. Destructief omdat je oude structuren vernietigt, creatief omdat deze vernietiging de voedingsbodem wordt voor nieuwe initiatieven. Deloitte en Touche Bakkenist in opdracht van de stichting Kunst en Zaken (2001) vertaalt dit idee als de constante vernieuwing van transformatieprocessen van mensen, kennis en middelen in cultuurproducten. De ondernemer moet hierbij een bepaald risico durven nemen om rendement te behalen.

Dirk De Corte (2011) maakt een vergelijking tussen cultureel ondernemerschap en globaal ondernemerschap, en komt tot de conclusie dat deze twee vormen in essentie niet zo veel van elkaar verschillen. Hij vindt dit een zeer bevrijdende gedachte:

"Met die 'harde' economie heeft de kunstenaar-ondernemer immers meer gelijkenissen dan hijzelf misschien zal willen toegeven. Waarbij deze vaststelling overigens helemaal niet ontluisterend hoeft te zijn, maar eerder een aanzet kan worden tot het zoeken naar connecties met 'de overkant' van de 'harde' economie." (De Corte, 2011, p. 1)

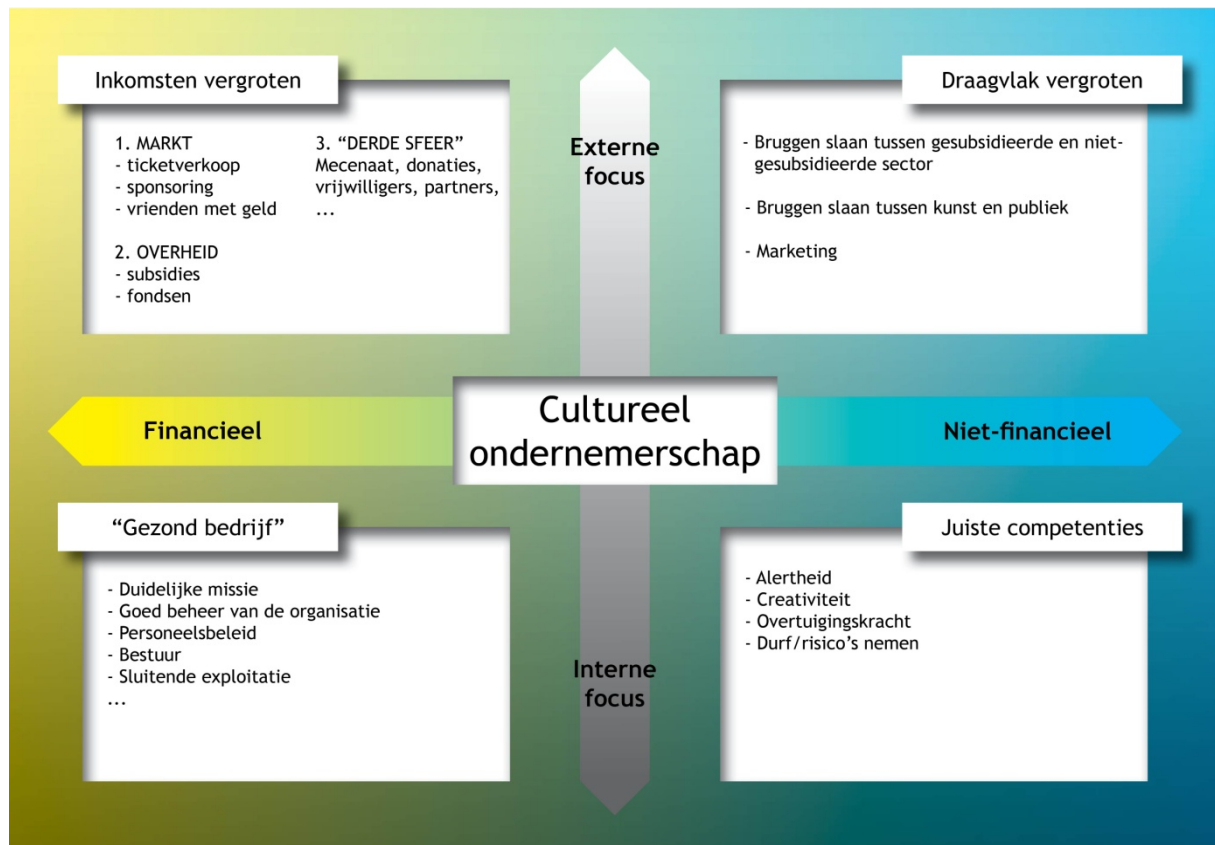
Een verschil met de profitsector kan erin bestaan dat de cultureel ondernemer stevast de artistieke integriteit voorop stelt. Zijn motivatie is zijn enthousiasme over een bepaalde kunstvorm en de gedrevenheid om deze tot stand te kunnen brengen (Rienstra, 2006). Hij stelt inderdaad alles in het werk om de inkomsten te vergroten, maar dit is niet het einddoel zoals dat wel het geval is in de profitsector. De markt wordt gebruikt als middel, niet als doel (Vlaamse Overheid, 2010).

We kunnen dus concluderen dat de meeste auteurs het erover eens zijn dat de cultureel ondernemer zowel artistieke als zakelijke doelstellingen nastreeft. Hij streeft het éne niet na ten koste van het andere, ze zijn beide belangrijk. Er moet dus gestreefd worden naar een optimale

balans tussen het artistieke en het zakelijke, waarbij in geen geval de kwaliteit van het artistieke wordt aangetast.

De conceptualisering wordt schematisch weergegeven in onderstaande figuur:

Figuur: conceptualisering cultureel ondernemerschap



3. Kritische succesfactoren van een cultureel ondernemer

Gesteld dat meer cultureel ondernemerschap voordelig is voor de sector, is het belangrijk na te gaan welke de succesfactoren zijn van een dergelijke ondernemer. In de interviews zullen de zakelijk leiders en deskundigen hier grondig over bevraagd worden. Er is evenwel ook al wat literatuur geschreven over en onderzoek gevoerd naar deze vraag. Deze wordt in dit onderdeel summier besproken.

Als algemeen kader wordt het onderzoek 'Cultureel ondernemerschap: een kwestie van balans' gebruikt, uitgevoerd door Deloitte Touche en Bakkenist in opdracht van de Stichting Kunst & Zaken in 2001 (sinds 2010 stichting Cultuur-Ondernemen). Dit rapport bevat onder andere een oplistings van de belangrijkste uitdagingen voor de ondernemer, dit wil zeggen de kritische succesfactoren. Onderstaande alinea's geven de hoofdlijnen van het rapport weer, aangevuld met bijkomende literatuur.

Het onderzoek lijst vier uitdagingen op die kritiek zijn voor het bereiken van goed ondernemerschap: (1) het vergroten van de eigen inkomsten, (2) het analyseren van eigen bedrijfsactiviteiten, (3) het versterken van de marketing en (4) het bevorderen van samenwerking binnen en buiten de culturele sector (Deloitte en Touche Bakkenist, 2001).

(1) Eigen inkomsten vergroten

Dit kunnen de gezelschappen doen door samenwerkingen aan te gaan met andere instellingen (op vlak van distributie van tickets), door het langer herhalen van voorstellingen, door private financiering aan te trekken door de doelen af te stemmen op die van de financiers,... Ook inkomsten uit merchandising en verhuur van de zaal (indien eigen zaal) kunnen een extra bron van inkomsten zijn (Deloitte en Touche Bakkenist, 2001, p 21-26). Om deze uitdaging te verwezenlijken kan worden gebruik gemaakt van 'Cultural Business Modeling' (HKU, 2004), zoals verderop besproken onder de alternatieve financieringsmogelijkheden. Noordman (2006) merkt op dat in de profitsector voor deze uitdaging vooral omzetvergroting, productiviteitsverbetering en kostenreductie wordt toegepast, wat in een kunstenorganisatie niet echt van toepassing is. Omzetvergroting door het langer herhalen van voorstellingen levert volgens hem slechts hogere verliezen op, aangezien de variabele kosten in een kunstenorganisatie doorgaans de variabele opbrengsten overstijgen. Hij stelt dus dat daarmee geen verantwoord beleid kan gevoerd worden (Noordman, 2006). Ook zal een poging tot productiviteitsverhoging door het aantal kunstenaars te verminderen een slechte invloed hebben op de kwaliteit van bijvoorbeeld een toneelproductie. Kostenreductie kan volgens hem wel een oplossing bieden, maar dit wordt vaak enkel gebruikt om tekorten weg te werken, niet om overschotten te kweken (Noordman, 2006).

(2) Eigen bedrijfsactiviteiten analyseren

Belangrijk is het in kaart brengen van de doelstellingen en vervolgens na te gaan welke activiteiten men uitvoert om deze doelstellingen te bereiken. Men moet dit doen voor alle activiteiten, van het verkrijgen van financiering tot de after-sales (nazorg en het beheren van relaties). Per doelstelling kan dan een 'kostprijs' worden bepaald om een overzicht te krijgen van de nodige financiering. Men kan nagaan of de doelstellingen wel op de efficiëntst mogelijke manier worden bereikt, en of deze op een meer ondernemende manier kunnen worden gerealiseerd (Deloitte en Touche Bakkenist, 2001, p. 22-29).

(3) Marketing versterken

Deloitte en Touche Bakkenist (2001, p 30) omschrijven marketing als "...het geheel van activiteiten waarmee een organisatie in interactie treedt met haar omgeving, op een zodanige wijze dat de verwezenlijking van haar doelstellingen wordt bevorderd". Noordman (2006) spreekt in dit verband over de vier P's: product, prijs, plaats en promotie. Deloitte & Touche Bakkenist (2001) voegen hier nog een extra element aan toe: partnership, gezien het belang hiervan in de culturele sector. Enkele voorbeelden van voor een culturele organisatie interessante marketingaspecten worden kort besproken. Een eerste is

merkontwikkeling. Dit is belangrijk voor de herkenning en uitstraling naar het publiek toe. Ten tweede kan ook aan **database management** gedaan worden: nagaan welke doelgroep naar welke soort voorstelling gaat en vervolgens gericht reclame maken.

Ten slotte dient meer aandacht te worden besteed aan **publieksbegeleiding** en **after sales**. Hierbij gaat het zowel om praktische zaken als bereikbaarheid, parking, catering, ... als het persoonsgebonden contact om de tevredenheid te meten (Deloitte & Touche Bakkenist, 2001).

(4) Partners zoeken

Door samenwerkingen aan te gaan met spelers binnen en buiten de culturele sector kan het draagvlak vergroot worden, knowhow worden uitgewisseld (Deloitte & Touche Bakkenist, 2001) en kunnen kosten worden uitgespaard (Schramme, 2006).

Hoofdstuk 2. Context van cultureel ondernemerschap in Vlaanderen

1. Korte geschiedenis van het cultuurbeleid

Het cultuurbeleid in Vlaanderen heeft vele evoluties ondergaan. Een volledig beeld van deze evoluties geven zou ons te ver van de doelstelling van dit onderzoek brengen. Toch kan een kleine schets van de context niet ontbreken in deze literatuurstudie. De focus ligt hierbij op de rol van de cultuuroverheid en de aandacht voor professionalisering en ondernemerschap doorheen de jaren.

Wim De Pauw (2005) schetst in zijn boek 'Minister Dixit' de evolutie van de rol van de cultuuroverheid. Vanaf de jaren 1980 werd, mede door de economische crisis en de staats Hervorming die er voor zorgde dat cultuur een gemeenschapskwestie werd, de gulle hand van de overheid steeds meer en meer in vraag gesteld. Het was dan ook onder minister Karel Poma (PVV, 1981-1985) dat er heel wat veranderde inzake het subsidiebeleid. Zijn slogan 'Meer doen met minder' en de beleidsnota 'Cultuurbeleid in crisistijd' zijn niet mis te verstaan (Poma, 1984). Subsidies worden vanaf nu gekoppeld aan bepaalde voorwaarden. De culturele instellingen dienen hun inkomsten te vergroten en hun uitgaven te beperken. Ook privé-initiatief en sponsoring deden hun intrede (De Pauw, 2005).

In de beleidsperiode die hierop volgde werd Patrick Dewael minister van cultuur (PVV, 1985-1992). Hij achtte subsidiëring door de overheid slechts verantwoord indien de subsidiëring vernieuwing stimuleert, de mensen dichterbij het cultuurgebeuren brengt en kwaliteit stimuleert (De Pauw, 2005, p. 63). Kunst is geen zaak van de overheid alleen:

"Kunst en economie zijn complementair. Kunstbeleid en sponsorbeleid zijn dat eveneens. Als sponsors wat moeilijker toegankelijke cultuurevenementen links laten liggen, kan de overheid bijspringen" (Dewael, 1991, p. 58).

In 1993 werd in het podiumkunstendecreet opgenomen dat organisaties minimum 12,5% aan eigen inkomsten moeten genereren. Het was minister Dewael (1989) die dit in zijn ontwerpdecreet voor de podiumkunsten introduceerde. De werkingssubsidies worden niet langer enkel tweejaarlijks uitgekeerd, vanaf nu kunnen organisaties ook vierjaarlijkse subsidies ontvangen. Dit was een grote stap vooruit, omdat kunsthuisen en gezelschappen nu kunnen steunen op een relatieve financiële zekerheid voor een termijn van telkens vier jaar (Laermans, 2001). Hierdoor krijgen de instellingen de kans om meer continuïteit te creëren (Schramme, 2006).

Ook minister Bert Anciaux (VU&ID/Spirit, 1999-2002 & 2004-2009) en de huidige minister van cultuur Joke Schauvliege (CD&V, sinds 2009) leggen een sterk accent op de noodzaak aan meer initiatief vanuit de culturele instellingen zelf. Hun visie met betrekking tot cultureel ondernemerschap wordt besproken in het onderdeel: 'Beleidsaandacht voor cultureel ondernemerschap'.

Voor het ontstaan van het podiumkunstendecreet was er een sterke ideologische verzuiling in het cultuurbeleid (De Pauw, 2007). In 1993 kwam hier verandering in met behulp van bovengenoemd decreet. Partijpolitieke overwegingen en kwantitatieve criteria halen niet langer de bovenhand, om kans te maken op subsidies dient er een beleidsplan te worden ingediend (Kunsten en Erfgoed, z.d.).

In 1997 ontstond een meer objectieve en kwalitatieve beoordeling met de komst van culturele adviesraden en een hiërarchische adviesstructuur. Onderaan beoordelen de sectorale beoordelingscommissies de concrete aanvragen, bovenaan geeft de Raad voor Cultuur adviezen in verband met strategische beleidsvoering (Schramme, 2006).

2. Het kunstendecreet

Hoewel er al heel wat verbeteringen werden doorgevoerd, bleef het nieuwe podiumkunstendecreet op een aantal vlakken discutabel. De podiumkunsten werden nog zeer strikt opgedeeld in categorieën (theater, dans, muziek, muziektheater), wat gezien de toenemende multidisciplinariteit niet meteen praktisch was (Laermans, 2001). Dit veranderde door de goedkeuring van het Kunstendecreet in 2004, wat een integraal kunstenbeleid mogelijk maakte (Schramme, 2006). Daarbij komt nog dat subsidieaanvragen sindsdien zowel beoordeeld worden op het artistiek-inhoudelijke als op het zakelijk-beheersmatige aspect (Kunsten en Erfgoed, z.d.).

Het kunstendecreet is een schottenloos decreet. Het biedt een samenhangend kader voor alle kunstvormen (Kunsten en Erfgoed, z.d.). Hierdoor ontstaat een betekenisvolle administratieve vereenvoudiging en meer transparantie. De subsidieregeling is uniform voor alle kunstvormen en is gebaseerd op kwaliteitsbeoordeling (Kunsten en Erfgoed, z.d.).

Kunstenaars kunnen aanspraak maken op ontwikkelingsgerichte beurzen, projectsubsidies, creatieopdrachten en/of minitoelagen. Organisaties kunnen structurele of projectsubsidies krijgen (Kunsten en Erfgoed, z.d.). Om dit beknopt overzicht af te ronden vermelden we nog dat sommige organisaties ook betoelaagd worden door een stad en/of provincie. In het zogenaamde Groenboek van minister Bourgeois (NVA, sinds 2009) over de interne Vlaamse staatshervorming wordt wel de afschaffing van cultuur als provinciaal beleidsdomein in het vooruitzicht gesteld (Bourgeois, 2010).

3. Beleidsaandacht voor cultureel ondernemerschap

Bert Anciaux trad aan als minister van cultuur op 13 juli 1999, op een moment dat België op economisch vlak een nieuwe adem had gevonden. Hij verhoogde het cultuurbudget aanzienlijk. Van juli 2002 tot juli 2004 werd hij vervangen door partijgenoot Paul van Grembergen.

Wanneer hij in juli 2004 opnieuw aantrad als minister van cultuur moest er weer bespaard worden (De Pauw, 2007). Ondanks de besparingen is tegen het eind van zijn tweede ambtsperiode het cultuurbudget met 97,45% gestegen tegenover 1999 (Anciaux, 2006)

Anciaux is de eerste minister die expliciet aandacht geeft aan de culturele industrieën. Culturele industrieën kunnen bondig omschreven worden als artiesten of organisaties uit de culturele sector die ook commerciële ambities nastreven (De Pauw, 2007, p. 31), alsook economische zelfstandigheid en het realiseren van rendement op de ingezette middelen (persbericht CultuurInvest, 2006). Deze aandacht sluit ook aan bij de participatiegedachte: met de toebedeelde middelen een zo ruim en divers mogelijk publiek bereiken (De Pauw, 2007).

Op 31 maart 2006 richtte Anciaux samen met minister Fientje Moerman (toenmalig minister van Economie en Innovatie) en Dirk van Mechelen (toenmalig minister van Financiën en Begroting) een nieuw beleidsinstrumentarium op voor ondernemingen in de sector van de cultuurindustrieën: CultuurInvest (Departement CJSM, z.d.). Op dit initiatief wordt dieper ingegaan onder het volgende onderdeel 'Initiatieven in Vlaanderen'.

Hij stelt verder vast in zijn beleidsnota (2004-2009) dat de zakelijke eisen op vlak van beheer, personeelsbeleid, omkadering en infrastructuur steeds groter worden. Hij verklaart deze verzakelijking onder andere door de oprichting van sectorale steunpunten, in het leven geroepen om het professionaliseringsproces te begeleiden, en de gestage ontwikkeling van het opleidingsaanbod op het vlak van cultuurmanagement. Aangezien er nooit voldoende geld is voor iedereen waarschuwt hij dat criteria met betrekking tot deskundigheid, professionaliteit en kwaliteit zwaar zullen doorwegen in zijn beslissingen (Anciaux, 2004).

Op vlak van de culturele industrieën wil Anciaux de projectmatige subsidiëring van commerciële actoren voor opdrachten van algemeen belang waarborgen. Ook neemt de Vlaamse Overheid zich voor om de culturele industrie in Vlaanderen in kaart te brengen wat betreft de impact, noden en

de te verwachten evoluties. Voor het eerst kunnen commerciële initiatieven dus aanspraak maken op subsidies (Anciaux, 2004).

Joke Schauvliege werd in 2009 aangesteld als nieuwe minister van cultuur. Zij stelt in haar beleidsnota (2009, p. 1) zeven strategische doelstellingen in het vooruitzicht:

- (1) Duurzaam beleid voeren
- (2) Participatie en diversiteit als motoren voor vernieuwing verankeren
- (3) E-cultuur en digitalisering bevorderen
- (4) Competentieverwerving & -waardering stimuleren
- (5) Aandacht voor cultuurmanagement en culturele economie**
- (6) Internationaal cultuurbeleid versterken
- (7) Eco-cultuur initiëren

Schauvliege spreekt vooral over cultuurmanagement en culturele economie als hulpmiddel voor innovatie (2009, p. 22). Ze is vastbesloten om aan een groeiend ondernemerschap een blijvend maatschappelijk draagvlak te geven, gezien het maatschappelijk belang van creatieve innovatie.

De minister maakt de opmerking dat ten gevolge van het sterk ontwikkeld subsidiebeleid het culturele veld in grote mate afhankelijk is van deze overheidssteun. Specifiek voor de professionele kunsten wil ze systemen van alternatieve en gemengde financiering ontwikkelen om de sector weerbaarder te maken. Ook wil ze werken aan een verdere ontwikkeling van de bedrijfseconomische competenties binnen de culturele overheid zelf. Dit is volgens haar van belang om goed te kunnen meten of de subsidies efficiënt en effectief worden gebruikt (Schauvliege, 2009).

Ze benadrukt ook de mogelijkheden die de culturele en economische sector elkaar kunnen bieden. Echter, de samenwerking tussen de twee sectoren dient te verdiepen en te verbeteren:

"Dit veronderstelt de ontwikkeling van gesprek, samenwerking en competenties van de kant van economische actoren, maar ook van het culturele veld. De Vlaamse overheid moet deze samenwerking ondersteunen met een gepast en coherent beleid, oog hebbend voor een diverse financiering van de sector, een verdere professionalisering en innovatie."

(Schauvliege, 2009, p. 22)

Verder accentueert de minister de noodzaak aan ondernemerschap door te verwijzen naar het groeiende en wijzigende vrijetijdsaanbod. Om het hoofd boven water te houden in deze evoluerende samenleving zijn nieuwe organisatiemodellen een vereiste. Ze belooft dan ook de stimulatie van kennisontwikkeling en -deling met betrekking tot zakelijke, juridische en financiële aspecten (Schauvliege, 2009).

4. Initiatieven in Vlaanderen

In dit onderdeel worden kort enkele Vlaamse initiatieven met betrekking tot ondernemerschap besproken. Deze initiatieven zijn (1) CultuurInvest, (2) Tax Shelter en (3) Vlaanderen in Actie.

(1) CultuurInvest

Dit investeringsfonds voor cultuurgebonden activiteiten en ondernemingen werd eind 2006 opgericht. De reden hiertoe was het gebrek aan private financierders in de culturele industrie. CultuurInvest maakt deel uit van ParticipatieMaatschappij Vlaanderen [PMV]. Deze keuze werd gemaakt om het onderscheid duidelijk te maken tussen subsidies en de investeringen van CultuurInvest. Investeringen vereisen rendement en terugbetaling, subsidies niet. CultuurInvest werkt dus als een 'rollend fonds', wat wil zeggen dat het geld dat geïnvesteerd wordt terug moet vloeien, liefst met rendement. Aanvraagdossiers worden op puur zakelijke basis geëvalueerd. Het businessplan moet goed zijn opgebouwd en de onderneming moet competente medewerkers hebben (ParticipatieMaatschappij Vlaanderen, 2009). CultuurInvest benadrukt dat er een duidelijk marktpotentieel aanwezig moet zijn en dat ondernemingen die structurele subsidies krijgen niet in aanmerking komen. CultuurInvest werkt met drie formules: projectfinanciering, achtergestelde leningen en kapitaalparticipatie (ParticipatieMaatschappij Vlaanderen, 2009).

(2) Tax Shelter

Tax Shelter is een fiscale maatregel die het aantrekkelijk maakt voor particulieren om te investeren in een Belgisch audiovisueel werk. Het werd opgericht in 2003 en geeft investeerders een belastingvrijstelling van 150% (Departement CJSM, z.d.). Vermits dit onderzoek zal focussen op de podiumkunstensector worden de voorwaarden en andere bijzonderheden niet besproken. Toch vonden we dit initiatief het vermelden waard, aangezien het (private) ondernemers aanzet te investeren in cultuur.

(3) Vlaanderen in Actie

Vlaanderen in Actie is een actieplan van de Vlaamse Regering met als doel zeven grote doorbraken te realiseren tegen 2020 om Vlaanderen naar de top vijf van de Europese regio's te leiden. Eén van de doorbraken is het realiseren van de 'open ondernemer': Vlaanderen heeft nood aan een duurzame omschakeling van de economie naar open ondernemerschap. Om dit te realiseren stelde Vlaanderen in Actie een plan op met 20 concrete doelstellingen (Vlaamse Overheid, z.d.). Over kunst of cultuur wordt met geen woord gerept, ook al heeft de Vlaamse kunst een indrukwekkende internationale uitstraling (Kunsten en Erfgoed, 2010).

Hoofdstuk 3. Een eerste stap naar de praktijk

1. Noodzaak van cultureel ondernemerschap en een kritische reflectie

Noodzaak

Een eerste reden waarom meer ondernemerschap noodzakelijk is, is dat de cultuurbudgetten teruggeschroefd worden. Veel culturele organisaties zullen het met minder overheidsgeld moeten doen. Men zal dus harder op zoek moeten gaan naar manieren om de eigen inkomsten te vergroten (Schauvliege, 2010).

Een andere reden heeft te maken met het cultuurbeleid en de werking ervan. Door vele organisaties en gezelschappen wordt de overheid als vanzelfsprekende geldschieter gezien. Het is bijna hun enige bron van financiering en ze zijn er dus afhankelijk van (Deloitte en Touche Bakkenist, 2001; HKU, 2004; Klamer, 2005; Schramme, 2006; Segers, 2008; Smithuijzen, 2008). Dit werkt echter op twee manieren verstarrend. Ten eerste heeft de overheid hierdoor een grote greep op de culturele organisaties. Om subsidies te verkrijgen moeten de culturele organisaties zich plooiën naar de eisen en doelstellingen van de overheid. Hierdoor kunnen ze geen eigen doelstellingen en missies nastreven. Ten tweede is het ook zeer moeilijk om continuïteit in de werking te brengen, aangezien de overheid om de vier jaar zijn doelstellingen verandert en de organisaties plots zonder middelen kunnen vallen (Deloitte en Touche Bakkenist, 2001).

Door actiever op zoek te gaan naar alternatieve financieringsmogelijkheden kan deze verstarring doorbroken worden. De organisaties kunnen meer autonomie verwerven door minder afhankelijk te zijn van overheidsgeld (Pijbes, 2005). Maar ook voor de overheid heeft meer cultureel ondernemerschap voordelen. De subsidies worden efficiënter verdeeld en de beleidsdoelstellingen kunnen op een doelmatigere manier verwezenlijkt worden (Deloitte en Touche Bakkenist, 2001).

In verband met het beleid kan tot slot nog opgemerkt worden dat de overheid zeer hoge eisen stelt op vlak van de dossiers. Subsidieaanvragen moeten steeds professioneler en uitgebreider zijn, zonder zakelijk inzicht maak je veel minder kans op subsidies (Laermans, 2001, p. 16).

Indien men als organisatie op zoek gaat naar alternatieve financieringsmogelijkheden, bijvoorbeeld sponsoring, heeft men ook een ondernemende houding nodig. Sponsors eisen steeds duidelijkere wederdiensten in ruil voor hun steun. Culturele organisaties worden steeds meer verplicht mee te denken in hun marktgerichte logica (Segers, 2008). Een organisatie waarin men de bedrijfstaal beheerst en veel zakelijke competenties heeft, maakt meer kans op het verwerven van sponsoring. Sponsors zijn nog steeds minder geneigd om in de culturele sector te investeren: deze sector heeft nog steeds het imago 'risky business' te zijn (Segers & Moons, 2006, p. 55). Artiesten worden vaak verweten enkel met hun kunst bezig te zijn en geen oog te hebben voor het zakelijke. Indien men meer inkomsten wil verwerven zal men dit imago moeten afschudden en bewijzen dat de culturele sector ook over zakelijke competenties beschikt (Segers & Moons, 2006).

Tot hier toe werden enkel financiële aspecten aangehaald als noodzaak voor meer ondernemerschap. Er liggen echter ook andere factoren aan de basis van de huidige aandacht voor cultuur en economie.

Door de globalisering wordt Vlaanderen overspoeld door buitenlandse cultuurproducten (Vlaamse Overheid, 2010). Grote delen van de bevolking evolueren door dit overaanbod naar een 'zappend' en snel wisselend vrijetijdspatroon (De Pauw, 2007, p. 30). Culturele organisaties moeten zich dus harder inzetten om hun publiek voor zich te winnen en hun zalen gevuld te krijgen. Toch merkt men dat er zalen zijn die leeg blijven (Schauvliege, 2009). Meer productie is met andere woorden geen garantie voor meer participatie. Kennis van marketing is een belangrijke ondernemende eigenschap waarmee men een breder publiek kan bereiken. Door de globalisering is het ook een normale zaak geworden om over de grenzen heen te produceren, en daar partners en afnemers te zoeken (Laermans, 2000). En hoe groter de actieradius, hoe meer de inbreng van de zakelijke leiders nodig is.

Ook op vlak van de individuele kunstenaar is er nood aan ondernemerschap. Hoewel de werkgelegenheid in de theatersector stijgt, daalt de werkzekerheid (Kunsten en Erfgoed, 2010). Steeds meer theatergezelschappen werken met een kleine vaste kern en doen verder beroep op losse acteurs. Zeer veel acteurs werken dus freelance en worden niet ondersteund door een vaste structuur. Het statuut van de freelancer is divers en de acteurs en theatermakers moeten dus noodgedwongen zeer veel tijd steken in het organiseren van hun werk (Kunsten en Erfgoed, 2010). Dit vereist een grondige kennis van de zakelijke en juridische aspecten die hierbij komen kijken, een basis die de meesten niet (voldoende) meekregen in hun opleiding (Gubbels, 2007).

De besproken maatschappelijke ontwikkelingen vragen allen om meer ondernemerschap. Maar er moet ook op lange termijn gedacht worden. De grootste drijfveer om meer ondernemend te werk te gaan in de culturele sector is de nood aan de versterking van het maatschappelijk en het financieel draagvlak van cultuur (Vlaamse Overheid, 2010, p. 1).

Kritische reflectie

Uiteraard is het beeld niet compleet indien we de mogelijke nadelen niet bespreken.

Hagoort (2007) deelt deze nadelen van cultureel ondernemerschap op in twee benaderingen: de cultureel-normatieve en de mechanisch-economische benadering.

De eerste benadering bekritiseert de combinatie kunst en cultuur met management en economie. De waarden van beide sectoren zijn volgens deze visie onverzoenbaar en zelfs contradictorisch. De rationele processen die zo typerend zijn voor management en economie kunnen leiden tot massificatie en winstbejag, wat op zijn beurt nadelig is voor de artistieke integriteit en kwaliteit (Gielen & Tachelet, 2001; Hagoort, 2007; Laermans, 2000). Aanhangers van deze kritiek hekelen de zo langzamerhand vanzelfsprekend geworden bureaucratische gang van zaken die de autonomie van de kunstenaar stevig beknot (Laermans, 2000). Voorlopers van deze kritiek zijn ook te vinden bij Adorno & Horkheimer (1944) en Benjamin (1969).

Hagoort (2007) beschouwt deze kritiek als achterhaald. Hij stelt dat de kunsten vitaal genoeg gebleken zijn om onafhankelijk te blijven.

De tweede benadering wijst cultureel ondernemerschap af op grond van het feit dat kunst veel te specifiek is om naast management geplaatst te worden. Management en ondernemerschap wordt waarde vrij toegepast, kunst en cultuur daarentegen draait net helemaal om waarden en emoties (van den Berg, 2001). Kunst valt met andere woorden niet kwantitatief te meten (Hagoort, 2007).

2. Aanvullende financieringsmogelijkheden

Over het algemeen is iedereen het erover eens dat subsidies voor cultuur noodzakelijk zijn. Het is de taak van de overheid om voorwaarden te scheppen waarbinnen zich een pluriform, kwalitatief en vernieuwend cultureel aanbod kan ontwikkelen (De Pauw, 2005). Op dit moment staat het verkrijgen van subsidies als financiering van de culturele instellingen centraal (Schramme, 2006; , 2010; Hogeschool voor de Kunsten Utrecht [HKU], 2004; Klamer, 2005; Segers, 2008; Smithuijsen, 2008). De enige aanvulling hierop bestaat meestal uit inkomsten uit kaartenverkoop of sponsorgelden (HKU, 2004). De focus op het verkrijgen van subsidies maakt dat alternatieve financieringsmogelijkheden geen of weinig aandacht krijgen (Pijbes, 2005). Omdat de overheid bespaart op alle domeinen en ook de culturele sector rake klappen krijgt, is dit echter wel noodzakelijk. In dit onderdeel bekijken we wat deze alternatieve financieringsmogelijkheden nu juist inhouden.

De Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (2004) deed in samenwerking met Giep Hagoort en Gabriëlle Kuipers een vooronderzoek naar de mogelijkheden van de zogenaamde Cultural Business Modeling [CBM]. Aan de hand van dit instrument kan de culturele instelling nagaan welke bronnen van financiering ze al gebruikt en welk alternatieve financieringswijzen eventueel interessant zijn voor die specifieke instelling. Alle in de praktijk voorkomende inkomstenbronnen werden opgelijst en er werd bij enkele culturele instellingen procentueel nagegaan welke verschillende financieringsvormen zij gebruiken.

Dit onderzoek wordt uitgebreid besproken omdat het een goede weergave biedt van alle mogelijke inkomstenbronnen voor een culturele organisatie. Daarna worden nog enkele auteurs (Boonstra, 2007; Deloitte & Touche Bakkenist, 2001; Klamer & Petrova, 2007; PMV, 2009) besproken die over dit thema schrijven. Zij geven andere invalshoeken of verdelingen, maar de inkomstenbronnen zijn grosso modo dezelfde, zodat zij beknopter kunnen besproken worden.

Hagoort en Kuiper (2004) delen de mogelijke inkomstenbronnen op in drie soorten: (1) Eigen inkomstenbronnen, (2) Externe bronnen en (3) Algemeen Belang bronnen.

(1) Eigen inkomstenbronnen:

De organisatie verwerft deze inkomsten autonoom, zonder hulp van andere organisaties.

Onder de Eigen inkomstenbronnen worden ten eerste de **PMC's** (Product/MarktCombinaties) gerekend, dit zijn inkomsten via kaartenverkoop, dienstverlening, verkoop van boeken, enzoverder. Ten tweede horen hier ook de opbrengsten via **verhuur van eigen locatie en horeca** bij. Ook inkomsten uit **merchandising** worden hierbij gerekend.

(2) Externe bronnen:

Dit zijn inkomsten die met behulp van derden worden gerealiseerd en waar een tegenprestatie voor in ruil wordt gesteld. Hieronder hoort sponsoring, matching, co-financiering en eigen-fonds-vorming. Bij **sponsoring** wordt er een zakelijke transactie met een bedrijf aangegaan vanuit gemeenschappelijke marketing- en communicatiebelangen.

Bij **matching** worden bijdragen van verschillende bronnen gebruikt voor één activiteit.

Co-financiering is een samenwerking met andere kunstinstellingen voor een gezamenlijke financiering van productie, distributie, personeel, communicatie of marketing. Men kan ook een **eigen fonds** oprichten, vaak met behulp van Vrienden Van-constructies.

(3) Algemeen Belang bronnen

Dit is geld dat verstrekt wordt aan de organisatie zonder dat er een financiële tegenprestatie tegenover staat. Het geld wordt besteed in functie van het dienen van het algemeen maatschappelijk belang. Hieronder valt het mecenaat, overheidsfaciliteiten en subsidiëring. **Mecenaat** betekent het ter beschikking stellen van geld door een particulier of een bedrijf ter bevordering van de kunst. In de regel staat hier geen commerciële of promotionele tegenprestatie tegenover. Voorbeelden van **overheidsfaciliteiten** zijn belastingsaftrek, gesubsidieerde arbeid en scholing. Onder **subsidiëring** verstaan Hagoort en Kuiper " (...) *de bijdragen die vanwege het algemeen belang gericht zijn op culturele productie, distributie, educatie en infrastructuur, van de nationale, lokale of regionale overheid.* " (HKU, 2004).

Het onderzoek van de HKU (2004) is zeer waardevol gebleken, maar toch dienen enkele punten van kritiek zich aan. Zo werd het onderzoek slechts bij vier organisaties uitgevoerd en werd er slechts één financieel jaar (2002) onderzocht. Bovendien kan het onderzoek jammer genoeg geen uitspraken doen over de kwaliteit van het financieel management. Ten slotte verschillen de randvoorwaarden voor Nederland en Vlaanderen.

De stichting Kunst & Zaken, die sinds 1 juli 2010 gefuseerd is met Kunstenaars&CO en nu de naam Cultuur-Ondernemen draagt, voerde in 2001 een onderzoek uit naar Cultureel Ondernemerschap. Dit gebeurde in Nederland, in samenwerking met het ministerie van OCenW en het organisatieadviesbureau Deloitte & Touche Bakkenist.

Dit onderzoek maakt een onderscheid tussen lastenverlagende alternatieven en batenverhogende initiatieven. Additioneel aan het Cultural Business Modeling onderzoek (HKU, 2004) suggereert dit onderzoek ook de introductie van vouchers, de zogenaamde 'culturecheques' in België, en de medewerking van de Participatiemaatschappij voor Kunst en Cultuur. De vouchers zijn een vorm

van subsidies, maar dan rechtstreeks aan de burger. Dit initiatief hoopt de toegangsdramp naar kunst en cultuur te verlagen, en bovendien kan de participant zelf kiezen waar hij naartoe gaat. Dit initiatief bestaat in Nederland al in de gezondheidszorg (persoonsgebonden budget) en in het voortgezet onderwijs. De Participatiemaatschappij voor Kunst en Cultuur (PAK-C) in Nederland is enigszins vergelijkbaar met het Belgische CultuurInvest. Voorts haalt men de mogelijkheden van fiscale stimuli aan (Deloitte & Touche Bakkenist, 2001).

Tot nu toe kwam enkel onderzoek naar verschillende soorten geldbronnen in de kunstensector aan bod. Het is ook interessant om te kijken wat de impact van de verschillende bronnen op de artistieke werking zelf is. Een veel voorkomende spanning in de samenwerking tussen publieke en private partners bestaat er immers in dat de kunstenaar of kunstorganisatie vreest zijn zo geliefde autonomie te moeten opgeven (Boonstra, 2007). Klamer en Petrova (2007) analyseren in 'Financing the Arts' hoe de verschillende financieringsmogelijkheden de creativiteit van de kunstenaar beïnvloeden. De auteurs delen de verschillende modi van de kunstfinanciering op in de marktsfeer, de publieke sfeer en de derde sfeer en kennen aan elke sfeer bepaalde waarden toe. De markt is op zoek naar waarden als objectiviteit, onafhankelijkheid en 'consumer sovereignty' terwijl de overheid waarden als solidariteit en identiteit benadrukt. Onder de 'derde sfeer' verstaan de auteurs vrijwillige giften van bedrijven of particulieren, waarmee waarden als vertrouwen en generositeit geassocieerd worden. Klamer en Petrova concluderen dat een rijk milieu met veel hulpbronnen het beste is voor het creatieve proces. Ze benadrukken dat elke geldbron zijn voor- en nadelen heeft en dat de kennis hierover essentieel is voor de kunstenaar.

Er bestaat een relatieve consensus in verband met de noodzaak aan meer private financieringsmogelijkheden bij de besproken auteurs (HKU, 2004; Deloitte & Touche Bakkenist, 2001; Klamer & Petrova, 2007). Hun grootste argument hiervoor is dat de greep van de overheid op de culturele instellingen te sterk is. Er is nood aan een beter evenwicht tussen publieke en private financiering. Om dit te kunnen bewerkstelligen is cultureel ondernemerschap noodzakelijk.

3. Hoe realiseren?

Nu het begrip afgebakend is, de noodzaak ervan is aangetoond en we een ophijsting hebben gegeven van wat de ondernemer moet doen, is het belangrijk na te gaan hoe het beleid en de culturele sector kunnen inspelen op alle maatschappelijke ontwikkelingen die tot meer ondernemerschap nopen. In de eerste plaats dient er een mentaliteitsverandering op te treden in de culturele sector. Segers en Moons (2006) halen in dit verband aan dat cultureel ondernemerschap vaak een kwestie is van 'willen', en niet enkel van 'kunnen'. Nadat deze eerste stap gezet is, zijn er echter nog enkele andere zaken die de ontwikkeling van het ondernemerschap in de hand kunnen werken.

(1) Een flexibeler subsidiebeleid

De subsidies moeten anders besteed worden. Niemand twijfelt aan de noodzaak ervan, maar er moet meer aandacht gaan naar de stimulatie van andere samenwerkingsvormen. Er moet worden nagegaan hoe gezelschappen hun eigen middelen kunnen maximaliseren (Alaert, 2001). Ook moet het beleid vorming en ondersteuning ontwikkelen op maat van culturele ondernemers (Segers & Moons, 2006). Het domein moet worden opengetrokken naar de beleidsdomeinen innovatie, economie, onderwijs en technologie om de noodzakelijke culturele en zakelijke competenties te verhogen (Vlaamse Overheid, 2010).

Het beleid hoort cultureel ondernemerschap te stimuleren. Op dit moment remt het ondernemerschap echter af, vanwege haar deficitaire karakter. Subsidies zijn er om tekorten op te vullen en laten geen kans om reserves op te bouwen (Vlaamse Overheid, 2010). Indien organisaties of kunstenaars proberen reserves op te bouwen, kan dit worden afgestraft in de volgende subsidieronde. Er moeten dus mogelijkheden gecreëerd worden om het vergroten van eigen inkomsten aan te moedigen, bijvoorbeeld door alternatieve organisatievormen naast de vzw te onderzoeken (Vlaamse Overheid, 2010).

(2) Professionalisering van het bestuur

De meeste culturele organisaties en gezelschappen hebben een bestuur. Dit bestuur oefent echter voornamelijk formele taken uit, zoals de jaarrekening nakijken, zorgen dat de subsidiedossiers tijdig bij de overheid geraken, enzovoort. Het is de directie die zich met de dagelijkse gang van zaken bezig houdt (Commissie Cultural Governance [CCG], 2000). Het bestuur is meestal samengesteld uit deskundigen uit verschillende werkgebieden, zoals juristen (CCG, 2000). Deze expertise hoeft dus niet vervat te zitten in de kunstenaar alleen, hij moet zich daarentegen omringen met een competent team (Segers & Moons, 2006). Volgens de commissie blijven op dit vlak nog vele kansen onbenut. Het bestuur kan meer betekenen voor een organisatie dan men op het eerste zicht zou denken (CCG, 2000).

(3) Opleidingsaanbod verbeteren

In Vlaanderen wordt in de kunstopleidingen te weinig aandacht geschonken aan zakelijke aspecten in de opleidingen (Allaert, 2000; Gubbels, 2007; Huiskens, 2007; Segers & Moons, 2006). De kunstopleidingen willen vooral de persoonlijke ontwikkeling van de kunstenaar stimuleren. Wanneer de kunstenaars in het werkveld terechtkomen, moeten ze zich in de markt weten te plaatsen en zich weten te verkopen. Dit neemt een aanzienlijke brok van de dagtaak in beslag, en zou dus veel meer aan bod moeten komen in de opleiding (Gubbels, 2007). Volgens Joost Heinsius (2007, in Gubbels, 2007) gaat er te weinig aandacht naar de voorbereiding op de zakelijke kant van het vak, en wordt er ook tekortgeschoten op vlak van onderwijs over de samenwerking buiten de creatieve sectoren. Dit laatste is noodzakelijk aangezien er steeds meer bedrijven geïnteresseerd zijn in de inbreng van kunstenaars. Hier ligt dus een kans die nog niet volledig benut wordt (Gubbels, 2007). Huiskens (2007) merkt echter op dat het kunstonderwijs slechts een basis kan leggen voor ondernemerschap, aangezien dit een kwestie is van levenslang leren.

" (...) maar die basis moet dan wel goed zijn(...). Niemand zit op je te wachten: je moet je eigen toekomst scheppen." (Huiskens, 2007, p. 13)

Deel 2.

Data en methode

2.1. Onderzoeksvragen

Uit de probleemstelling kunnen volgende onderzoeksvragen worden afgeleid:

1. Wat houdt cultureel ondernemerschap in?
2. Waarom is (meer) cultureel ondernemerschap noodzakelijk en voordelig?
3. Wat zijn de nadelen van cultureel ondernemerschap?
4. Hoe kan (meer) cultureel ondernemerschap gerealiseerd worden?
 - Wat is de stand van zaken in de podiumkunstensector m.b.t. cultureel ondernemerschap?
 - Wat is de attitude van de sector m.b.t. cultureel ondernemerschap?

2.2. Algemeen onderzoekopzet

1. Onderzoekstype

Na de literatuurstudie in deel 1 toetsen we de bevindingen bij enkele respondenten uit de praktijk. Gezien de aard van de onderzoeksdoelstellingen kiezen we voor kwalitatieve dataverzameling. We peilen immers naar de meningen/attitudes en gedachten van de deskundigen en zakelijk leiders. Bovendien is het een redelijk 'nieuw' onderwerp. Er is nog onvoldoende onderzoek gedaan naar cultureel ondernemerschap om al een kwantitatief onderzoek uit te voeren.

2. Onderzoekseenheden

De respondenten bestaan enerzijds uit deskundigen op het vlak van cultureel ondernemerschap en anderzijds uit zakelijk leiders van structureel gesubsidieerde theatergezelschappen uit Vlaanderen.

1. Selectie

De respondenten moeten aan volgende voorwaarden voldoen:

- de deskundigen krijgen dagelijks te maken met cultureel ondernemerschap, hetzij via de uitoefening van hun werk, hetzij door er onderzoek naar te voeren en er les over te geven, hetzij op beleidsniveau
- we bevragen zowel enkele zakelijk leiders van 'kleinere' gezelschappen die nog niet zo lang structureel gesubsidieerd zijn als zakelijk leiders van meer gevestigde theatergezelschappen.

Deze voorwaarden nopen tot een theoriegerichte selectie: er wordt gezocht naar een bepaalde samenstelling van de onderzoeksgroep. Voorts zijn de respondenten geworven via snowball-sampling (Baarda, De Goede en Teunissen, 2005). Door veel literatuur te verwerken en naar congressen te gaan werden de respondenten geselecteerd.

2. Werving

We contacteerden de respondenten via mail. We schetsten kort het onderzoek en vroegen of ze bereid waren om mee te werken. We contacteerden vijf deskundigen en tien zakelijk leiders. We kregen positieve respons van vier deskundigen en zeven zakelijk leiders. Na het afnemen van deze interviews werd saturatie bereikt.

3. Respondenten

Bij de deskundigen omschrijven we kort waarom zij relevant zijn voor dit onderzoek. De zakelijk leiders worden geselecteerd op basis van de orde van grootte van de subsidies die hun organisatie (bij benadering) krijgt en hoe lang zij al structureel gesubsidieerd zijn. Hierdoor

heeft de lezer een indruk van de grootte van het gezelschap zonder dat de anonimiteit van de respondenten in het gedrang komt.

Deskundigen

R 1	Provinciaal beleidsmedewerker cultuur
R 2	Docent bij een universitaire opleiding cultuurmanagement
R 3	Specialist in cultuurmarketing
R 4	Docent bij een universitaire opleiding cultuurmanagement en voormalig zakelijk leider van een theatergezelschap

Zakelijk leiders

	Subsidie	Structureel gesubsidieerd sinds
R 5	± 170 000 €	2010
R 6	Tussen 250 000 en 450 000 €	2006
R 7	± 170 000 €	2010
R 8	Beduidend meer dan 450 000 €	2006
R 9	± 170 000 €	2010
R 10	Tussen 250 000 en 450 000 €	2006
R 11	Tussen 250 000 en 450 000 €	2006

3. Dataverzamelmethode

1. Keuze dataverzamelmethode

De data zullen verzameld worden met behulp van kwalitatieve interviews. Deze interviews zullen gedeeltelijk gestructureerd zijn. We werken met een topiclijst waarin de onderwerpen staan die besproken moeten worden en waarin ook een volgorde te onderkennen is. Sommige vragen zijn zeer open ('wat vindt u van...'), andere zijn meer gesloten ('hoe luidt jullie missie?').

Aangezien het onderzoek over een specifieke topic gaat (cultureel ondernemerschap in de podiumkunsten) werken we met een focused-interview (Baarda, De Goede en Teunissen, 2005). Ook kunnen we dankzij de kennis die we hebbe verworven tijdens het schrijven van de literatuurstudie redelijk specifieke vragen stellen.

2. Opbouw vragenlijst

Het interview startte telkens met een korte introductie van de onderzoeker en het onderwerp. Bewust werd hier niet te diep op ingegaan om het antwoord van de respondent niet te beïnvloeden.

Er werden aparte vragenlijsten opgesteld voor de deskundigen en de zakelijk leiders. De vragenlijsten komen grotendeels overeen, maar de zakelijk leiders kregen een meer

uitgebreide vragenlijst. Bij hen werd immers ook gepeild naar hun attitude m.b.t. cultureel ondernemerschap en de mate waarin ze eventueel al aan ondernemerschap doen.

De vragenlijst begint zeer open: "Wat verstaat u onder cultureel ondernemerschap?". Dit is noodzakelijk om de respondent vrij te laten in zijn antwoord. Vervolgens werden er vragen gesteld over de mogelijke voor- en nadelen en de noodzaak van cultureel ondernemerschap. Een derde topic dat aan bod kwam, was de realisatie van cultureel ondernemerschap. Bij de zakelijk leiders kwamen er aansluitend enkele vragen aan bod die peilen naar de mate van cultureel ondernemerschap. We kozen deze vragen op basis van de gelezen literatuur. We zijn ons ervan bewust dat de peiling niet sluitend is. Het was vooral de bedoeling om een eerste zicht te krijgen op deze thematiek.

Ten slotte kregen de respondenten aan het eind van het interview telkens de kans om hun belangrijkste punten nog eens in de verf te zetten en werd er ook gevraagd of de onderzoeker dingen over het hoofd had gezien.

3. Analyseprocedure

Om te beginnen werden de interviews letterlijk uitgetypt. De niet-relevante tekst werd geschrapt om de gegevens te ordenen en te reduceren. Vervolgens werden de tekstfragmenten van een label voorzien, waarbij de vraagstelling voortdurend in het oog werd gehouden.

De labels werden nog verder opgesplitst via sublabels. Dit was een iteratief proces, we herlazen de interviews tot alle tekst gelabeld was.

Vervolgens werd alles gestructureerd via de 'one sheet of paper method'. Hierbij worden alle meningen en antwoorden op een hoofdlabel geordend op één A4.

Deel 3.

Onderzoeksresultaten

3.1. Enkele toelichtingen

Hierna worden de resultaten van het onderzoek besproken. Om misverstanden te vermijden dringen enkele toelichtingen zich op.

Dit onderzoek behandelt een zeer actueel en ideologisch geladen thema. Het is dus belangrijk dat we er rekening mee houden dat de resultaten subjectief gekleurd kunnen zijn. Aangezien we enkel een kwalitatief onderzoek uitvoerden, benadrukken we dat het in de besproken resultaten om meningen gaat, een belangrijke nuance.

We kozen ervoor de onderzoeksresultaten van de deskundigen en de zakelijk leiders per hoofdthema te bespreken, dit om een vlotte vergelijking mogelijk te maken. In de volgende paragrafen bespreken we de onderzoeksvragen een voor een. Eerst geven we de resultaten zo objectief mogelijk weer, waarna we de bekomen resultaten bespreken om opvallende verschillen tussen deskundigen en zakelijk leiders te beschrijven. Ook maken we al een terugkoppeling naar de literatuur. Dit geeft ons de kans om in de conclusies zeer synthetisch te werk te gaan en enkel de grote hoofdlijnen van het onderzoek weer te geven.

De literatuurstudie gaf ons een theoretisch kader om de hoofd- en subthema's op te lijsten. In de interviews zijn echter ook bij sommige hoofdthema's een aantal nieuwe subthema's naar boven gekomen. In de bespreking van de resultaten verwijzen we naar de thema's uit de literatuur met de afkorting AT ('anticipated themes') en naar de nieuwe thema's met ET ('emergent themes').

3.2. Wat is cultureel ondernemerschap?

Anticipated themes [AT]

- alternatieve financiering zoeken
- efficiëntie en effectiviteit gezelschap
- positionering binnen de markt
- competenties van de culturele ondernemer/zakelijk leider
- verschil met profitsector

3.2.1. Mening van de deskundigen over het concept cultureel ondernemerschap

Alle vier de deskundigen stellen dat het verhogen van de inkomsten en het zoeken naar **alternatieve financiering** een component is van cultureel ondernemerschap. Men vindt dat de culturele ondernemer op een actieve manier moet proberen om extra middelen uit de markt te halen. Voorbeelden die worden aangehaald zijn o.a. het mecenaat, sponsoring en fiscale stimuli van de overheid. Deze manieren om de inkomsten te vergroten werden door de respondenten ook uitgebreid besproken wanneer we hen vroegen naar manieren om meer ondernemerschap te realiseren. Om herhaling te vermijden bespreken we de aangehaalde voorbeelden verder onder laatstgenoemd onderdeel.

Ook het handhaven van de **efficiëntie en de effectiviteit** van het gezelschap wordt door alle deskundigen aangehaald als component van cultureel ondernemerschap. Respondenten 1 en 4 leggen de nadruk op het efficiënt besteden van de beschikbare middelen. Ze voegen hieraan toe dat ondernemerschap niet beperkt is tot het vergaren van middelen. Kosten besparen is voor hen even belangrijk.

Respondent 2 verstaat onder cultureel ondernemerschap onder andere het proactief nadenken over de organisatie. Ook het weten hoe de boekhouding efficiënt verwerkt wordt en het weten welke rechten en plichten je organisatie heeft maken hier onderdeel van uit. Respondent 3 voegt hier nog aan toe dat de ganse organisatie gericht moet zijn op deze vorm van ondernemerschap, anders is het zinloos.

"Een Tuymans bijvoorbeeld is een schitterend voorbeeld van een entrepreneur. Die zijn eerst en vooral entrepreneur denk ik, en dan in tweede instantie kunstenaar. Of geboren of gevormd met een artistieke kwaliteit." (Respondent 3)

Drie van de vier deskundigen begonnen spontaan over het belang van een **goede positionering van de organisatie in de maatschappij**. Volgens respondent 2 ligt hierin het verschil met een

manager: de ondernemer richt zich naar de buitenwereld, terwijl de manager eerder gericht is op de interne organisatie.

Respondent 3 beaamt dit verschil. Respondenten 2, 3 en 4 zijn het erover eens dat deze positionering vooral noodzakelijk is om het draagvlak van het kunstproduct te vergroten. Men moet volgens hen een goed product maken, en het vervolgens brengen op een manier zodat mensen ervoor willen betalen. Netwerking is hierin dus heel belangrijk.

"Ken je John Flatcher? Natuurlijk ken je die niet, maar hij was een tijdsgenoot van William Shakespeare en heeft vermoedelijk een heleboel stukken geschreven die hij ook geschreven heeft. Shakespeare kennen we omdat hij de juiste connecties had en hij wist tegen wie hij vriendelijk moest zijn op het juiste moment enzovoort. (...) heel veel succesvolle kunstenaars hebben altijd een verhouding gehad met wat we nu netwerken zouden noemen. (...) dus waarom zijn sommige dingen een succes en andere niet? Omdat ze ook verkocht worden. Dus de positionering van dingen is heel belangrijk." (Respondent 4)

Respondent 1 gaat hier niet echt mee akkoord. Deze respondent beaamt dat communicatie essentieel is, maar:

"(...) als je voorstelling niet sterk is zal het niet veel zin hebben. Een sterk product communiceert zichzelf voor een stuk, of een sterke organisatie. Natuurlijk speelt de pers daarin een gigantische rol. En die pikt jou op of die pikt jou niet op." (Respondent 1)

Wanneer we vroegen naar de **noodzakelijke competenties van een cultureel ondernemer**, kwamen hier zeer gelijkaardige antwoorden op. De aangehaalde competenties worden eerst schematisch weergegeven om het overzicht te bewaren. De gekleurde vakjes zijn de competenties die de respondenten spontaan aanhaalden.

Competenties van een cultureel ondernemer volgens de deskundigen

Competenties	R 1	R 2	R 3	R 4
Innovatief	✓	✓	x	✓
Creativiteit	✓	x	x	✓
Zakelijk inzicht	✓	✓	✓	✓
Risico's durven nemen	✓	x	x	✓
Volharding	x	x	x	✓
Efficiëntie	✓	x	x	✓
Passie voor het artistieke	✓	✓	✓	✓
Verantwoordelijkheid	✓	x	x	x
Sociale vaardigheden	x	✓	✓	✓
Flexibiliteit	x	✓	x	✓
Opportunities zien	x	x	✓	✓
Empathie	x	x	✓	x
Zelfkennis	✓	✓	✓	x

Drie van de vier respondenten benadrukken dat het geen vereiste is dat een persoon al deze competenties bezit. Een goede ondernemer omringt zich daarentegen met een sterk team. Zo'n team kan volgens respondent 3 slechts ontstaan wanneer de ondernemer genoeg zelfkennis heeft om zijn zwaktes te kennen en vervolgens op zoek te gaan naar mensen die hem kunnen aanvullen. Respondenten 1 en 2 vinden een evenwichtige balans tussen het zakelijke en het artistieke onontbeerlijk. Het ene mag niet ten koste gaan van het andere.

Twee van de vier respondenten stellen dat het cultureel ondernemerschap **in essentie niet zo heel verschillend** is van ondernemerschap in gelijk welke andere sector. Respondent 3 zegt dat men over dezelfde talenten moet beschikken in de cultuursector als in de profitsector. Ook de problemen die men ondervindt in een organisatie verschillen niet tussen de sectoren, aldus respondent 4.

"Iedereen zegt altijd: cultuur is een specifieke sector. Dat klopt ook, maar de specificiteit van al wat met culturele producten te maken heeft, is niet specifiek dan dat dat bij staal is bijvoorbeeld. Dat is volgens mij één van de misvattingen in het discours rond cultureel ondernemerschap."
(Respondent 4)

3.2.2. Mening van de zakelijk leiders over het concept cultureel ondernemerschap

Ook de zakelijk leiders begonnen spontaan over **alternatieve financiering** wanneer we hen vroegen naar een definitie van cultureel ondernemerschap. Drie van de zeven respondenten gaven aan dat ze de indruk hebben dat het hele discours over cultureel ondernemerschap hier vooral rond draait, wat niet wil zeggen dat ze dit als positief ervaren. Hierover meer onder het punt 'Attitude'. Respondenten 8 en 9 geven aan dat ze het noodzakelijk vinden om buiten de subsidies om nog geld uit de markt te halen. Respondent 9 merkt hierbij wel op dat dit enkel kan wanneer je eerst een gezond bedrijfje hebt opgebouwd.

Alle zakelijk leiders vinden ook dat cultureel ondernemerschap deels wil zeggen dat je organisatie **efficiënt en effectief** geleid wordt. Respondent 5 vindt zelfs dat het hebben van een gezond bedrijf een voorwaarde is voor de ontwikkeling van cultureel ondernemerschap op andere vlakken:

"En pas daarna kan je gaan naar een cultureel ondernemerschap in de zin van iets meer volgens de wetten van de markteconomie werken. (...) je wil genoeg middelen om te doen wat je wil doen. De vraag is natuurlijk: hoe kom je daaraan? En laten we dat alleen afhangen van subsidies of gaan we ons ook op andere kanalen richten?" (Respondent 5)

Vier van de zeven respondenten beschouwen het **positioneren van de organisatie in de markt** als cultureel ondernemerschap. De vier respondenten zeggen te beseffen dat het belangrijk is om hun marktaandeel te bewaken en te vergroten. Het is dus volgens hen vooral van belang om hun draagvlak te vergroten, een bekende speler te worden door een sterk imago te creëren en de media mee te krijgen.

Bij de bevraging van de zakelijk leiders naar de **noodzakelijke competenties van een cultureel ondernemer** kwamen hoofdzakelijk dezelfde antwoorden naar boven als bij de deskundigen.

Competenties van een cultureel ondernemer volgens de zakelijk leiders

Competenties	R 5	R 6	R 7	R 8	R 9	R 10	R 11
Innovatief	✓	✓	x	✓	x	x	✓
Creativiteit	x	✓	x	✓	x	x	✓
Zakelijk inzicht		✓	✓	✓		✓	x
Risico's durven nemen	✓	x	x	x	x	x	x
Volharding	x	x	x	x	x	✓	x
Efficiëntie	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Passie voor het artistieke	x	x	x	✓	x	✓	✓
Verantwoordelijkheid	x	x	x	x	x	x	x
Sociale vaardigheden	x	x	x	✓	x	✓	x
Flexibiliteit	✓	x	✓	x	x	x	✓
Opportunities zien	✓	✓	x	x	x	x	x
Empathie	x	x	✓	x	x	x	x
Zelfkennis	x	x	✓	x	x	x	x
Gezond verstand	x	✓	✓	✓	x	x	x

Respondent 6 merkt ook op dat al deze competenties niet in één persoon vervat hoeven te zitten, maar dat een sterk team belangrijk is. Ook meent hij dat een cultureel ondernemer iemand zou moeten zijn die zowel de zakelijk als artistiek leider overstijgt.

"(...) ik kijk er vanuit een artistieke hoek naar, een echte zakelijke leider kijkt er vanuit financiële hoek naar en een cultureel ondernemer kan dat hopelijk in een breder kader plaatsen. (...) contexten of kaders creëren en van op een grotere afstand kijken naar wat de opportuniteiten zijn." (Respondent 6)

Respondent 11 legt heel sterk de nadruk op het belang van passie. Dit is volgens de respondent essentieel omdat de sector zeer veel flexibiliteit vraagt van het personeel.

Drie van de zeven respondenten stellen dat **cultureel ondernemerschap vergelijkbaar is met eender welk ondernemerschap**. Respondent 5 vindt echter dat de aanpak wel verschillend moet zijn om het artistieke levend te houden. Volgens deze respondent is het nodig om inefficiënties toe te laten. Respondent 6 gaat hiermee akkoord: in de profitsector is de gang van zaken redelijk rigide om de efficiëntie te bewaren, maar in de kunstensector zou dit gebrek aan flexibiliteit de artistieke kwaliteit niet ten goede komen.

3.2.3. Bespreking

Het theoretisch kader dat geschapen werd in de literatuurstudie wordt bevestigd door het onderzoek. Cultureel ondernemerschap kan dus omschreven worden als (1) het zoeken naar alternatieve financiering (Klamer, 2005a; Klamer, 2005b; Klamer en Velthuis, 2000; Rentschler, 2002; Rienstra, 2006), (2) efficiëntie en effectiviteit binnen de organisatie (Rentschler, 2002) en (3) de positionering van de organisatie binnen de markt (Rienstra, 2006; Van der Ploeg, 1999).

Wanneer we kijken naar de resultaten wat betreft de competenties van een goede ondernemer merken we een licht verschil tussen de deskundigen en de zakelijk leiders. De zakelijk leiders leggen veel meer nadruk op efficiëntie (7/7 zakelijk leiders) dan de deskundigen (2/4 deskundigen). Wat nog opvalt wanneer de respondenten bevraagd werden over de efficiëntie, is dat alle deskundigen een grote nadruk leggen op kostenbesparing. De zakelijk leiders hadden het enkel over het vergaren van middelen.

Op vlak van het positioneren van de organisatie in de maatschappij zijn alle respondenten overtuigd van het belang van een groot draagvlak voor de podiumkunsten. Allen zien de noodzaak in van een sterk imago en goede marketing om hun marktaandeel te bewaren of te vergroten.

In het algemeen kunnen we besluiten dat de meningen van deskundigen en zakelijk leiders wat betreft de conceptualisering van cultureel ondernemerschap grotendeels gelijklopen.

3.3. Waarom is (meer) cultureel ondernemerschap nodig?

Anticipated themes [AT]

- besparingen
- autonomie verwerven tav de overheid
- nodig om uit te springen in aanbod (concurrentie?)
- noodzaak voor individuele kunstenaar
- draagvlak vergroten
- noodzaak door professionalisering

Emerged themes [ET]

- kennisdeling

3.3.1. Mening van de deskundigen over de noodzaak en voordelen van (meer) cultureel ondernemerschap

Alle deskundigen halen de **besparingen** en economische crisis aan als reden voor de noodzaak aan meer cultureel ondernemerschap. Voor respondent 1 is dit zelfs de voornaamste reden om na te denken over nieuwe vormen van financiering. Respondent 2 zegt wel dat het aanhalen van de besparingen geen goed uitgangspunt is om te pleiten voor meer ondernemerschap:

"(...) dan wordt ondernemerschap altijd gekoppeld aan een negatieve context. Ik vind dat die attitude er ook in tijden van welzijn zou moeten zijn." (Respondent 2)

Ook het **verwerven van autonomie ten aanzien van de overheid** wordt door drie van de vier respondenten aangestipt als reden om meer ondernemend te worden. Respondenten 1 en 4 vinden het belangrijk dat de vanzelfsprekendheid van de subsidietraditie doorbroken wordt. Respondent 2 zegt dat een ondernemende attitude de gezelschappen enkel sterker kan maken: ze zijn minder kwetsbaar en autonoom. Wanneer je gefinancierd wordt via verschillende wegen ben je weerbaarder als één van de geldbronnen wegvalt. Respondent 4 merkt op dat er over het algemeen anders moet worden nagedacht over subsidies. Eén van de verdiensten van het debat rond cultureel ondernemerschap is dus volgens de respondent dat men subsidies begint te zien als een middel om inkomsten te genereren in plaats van verlies te financieren. Ook het publiek discours is gewijzigd, aldus respondent 4. Het krijgen van subsidies werkt meer en meer stigmatiserend, wat de noodzaak aan ondernemerschap verhoogt.

Twee van de vier respondenten merken op dat meer ondernemerschap de gezelschappen kan helpen om **de concurrentiestrijd beter aan te kunnen**. Door het enorme aanbod neemt deze concurrentiestrijd toe, wat de gezelschappen verplicht om ondernemend te werk te gaan.

Een onderwerp dat hier nauw bij aansluit is het **vergroten van het draagvlak van de podiumkunsten**. De mogelijkheid om het draagvlak te vergroten wordt door twee van de vier

respondenten aangehaald als voordeel van meer ondernemerschap in de culturele sector. Respondenten 2 en 3 menen dat de gesubsidieerde theatervormen een veel groter maatschappelijk draagvlak zouden kunnen hebben dan dat ze nu bestrijken.

Slechts één van de vier deskundigen relateert de noodzaak aan meer cultureel ondernemerschap aan de veranderende arbeidsmarkt van de **individuele kunstenaar**. Respondent 2 zegt dat hoe langer hoe meer acteurs op freelancebasis werken voor verschillende gezelschappen, wat heel wat ondernemerschap eist van de individuele acteur.

Ook de **professionaliseringsgolf in de kunstensector** wordt door slechts één deskundige aangehaald als noodzaak voor meer ondernemerschap:

"Ik denk dat ondernemerschap nu zeer belangrijk is. De dingen gaan veel sneller, het tempo ligt gigantisch hoog. (...) als manager om het overzicht te behouden en genoeg vertrouwen te hebben (...) anders overleef je het niet." (Respondent 3)

Een thema dat niet aan bod kwam in de literatuurstudie maar wel genoemd werd door twee van de vier respondenten is **kennisdeling**. Respondent 2 stelt dat door een samenwerking met de profitsector veel geld kan bespaard worden en dat de culturele sector hier alleen maar sterker van kan worden. Respondent 3 beaamt dit en voegt hieraan toe dat een kennisdeling met de bedrijfswereld ook een vorm van indirecte steun is.

3.3.2. Mening van de zakelijk leiders over de noodzaak en voordelen van (meer) cultureel ondernemerschap

De **besparingen en de economische crisis** worden door slechts drie van de zeven zakelijk leiders aangestipt als stimulans om meer aan ondernemerschap te doen. Respondent 5 stelt vast dat door de besparingen de vaste kosten van het gezelschap nog minder gedekt worden door subsidies, wat noopt tot het zoeken naar andere inkomsten. Respondent 10 ondervond zelf een sterke daling in subsidies en stelde vast dat het niet gemakkelijk is om hier een antwoord op te bieden. Respondent 11 merkt de besparingen vooral in de uitkoopsommen en in het feit dat er steeds minder geproduceerd wordt.

Vier van de zeven zakelijk leiders spreken zich uit over de link tussen cultureel ondernemerschap en het **verwerven van autonomie ten aanzien van de overheid**. Respondenten 5 en 6 zijn van mening dat de afhankelijkheid van subsidies in Vlaanderen te hoog is, en dat de culturele sector hierdoor speelbal is van de beslissingen die de overheid maakt. Respondent 9 ziet de onafhankelijkheid van de overheid als grootste pluspunt van meer ondernemerschap. Indien men meer eigen inkomsten kan verwerven moet men geen verantwoording meer afleggen. Respondent 8 beseft dat het krijgen van subsidies een deel onafhankelijkheid wegneemt, maar vindt dit niet erg:

“Ik weet alleen: als ik van hun 100 euro krijg dat ik in staat ben om er daar 140 van te maken en dat die 40 extra mij de mogelijkheid geeft om meer te doen of om dingen beter te doen. Maar ik voel mij daardoor niet onafhankelijker. Want als die andere 100 wegvallen, dan valt hier ook alles weg hoor. Daar moeten we ons toch geen illusies over maken.” (Respondent 8)

Geen enkele van de zeven zakelijk leiders vindt het noodzakelijk om ondernemender te zijn teneinde **uit te springen in het grote aanbod**. Twee van de zeven respondenten vermelden dat de ticketverkoop in Vlaanderen zeer goed verloopt:

“(…) want ik kan naar geen voorstelling gaan of ze zit vol! Ook in de cc’s in Bommerskonte hé. Dat is toch raar dat men er dan vanuit gaat dat er een probleem is met ondernemerschap in de podiumkunsten.” (Respondent 10)

Vier van de zeven zakelijk leiders vinden dat meer ondernemerschap voordelen kan hebben voor **de individuele kunstenaar**. Respondent 5 juicht de professionalisering in de sector toe, omdat de individuele kunstenaars hierdoor beter beschermd worden. Respondenten 7, 8 en 10 stellen vast dat door de veranderende arbeidsmarkt de kunstenaar veel meer ondernemerscapaciteiten nodig heeft om te kunnen overleven.

Geen enkele zakelijk leider benoemt het **vergroten van het draagvlak** als mogelijk voordeel van meer cultureel ondernemerschap. Een mogelijke verklaring hiervoor kan zijn dat ze vinden dat hierrond geen probleem bestaat. Bijna alle respondenten hebben een uitgebreide internationale werking. Hierover meer in het onderdeel ‘stand van zaken’.

Vijf van de zeven zakelijk leiders merkten de voorbije jaren een enorme **professionalisering** in de sector, wat volgens hen de noodzaak aan ondernemerschap verhoogt. Respondent 8 merkt op dat de sector naar zijn mening al zeer professioneel is, maar dat het natuurlijk altijd nog beter kan.

Tot slot kwam bij drie van de zeven respondenten ook het ET **kennisdeling** naar boven als voordeel van meer ondernemerschap. Respondenten 6 en 7 stellen dat een toenadering tussen twee zo verschillende sectoren zeer verrijkend kan zijn. Respondent 6 voegt hieraan toe dat er niet enkel voordelen voor de culturele sector aan verbonden zijn, heel de maatschappij zou er wel bij varen:

“ (...) dat je een maatschappij hebt waarin de verschillende verantwoordelijken meer respect hebben voor elkaar of zo. Ik denk dat dat de belangrijkste meerwaarde zou zijn, de uitwisseling. (...) de rijkste meerwaarde is de ervaringsuitwisseling en/of expertise. (...) Daar gaan we steeds meer naartoe.” (Respondent 6)

3.3.3. Bespreking

De redenen die in de literatuurstudie werden aangehaald om cultureel ondernemerschap te stimuleren komen allemaal terug in de bevraging van de respondenten. Eén nieuw voordeel van ondernemerschap kwam bovendien in de interviews, nl. kennisdeling.

De besparingen worden zowel door enkele deskundigen als door enkele zakelijk leiders aangehaald. In beide gevallen gaat het echter over net de helft van de respondenten (bij de deskundigen) of zelfs minder dan de helft (bij de zakelijk leiders). We kunnen hieruit besluiten dat de huidige besparingen lang niet de enige reden zijn voor het huidige debat rond cultureel ondernemerschap.

Het verwerven van autonomie ten aanzien van de overheid is volgens ons onderzoek een belangrijker stimulans om aan ondernemerschap te doen. De literatuurstudie wijst uit dat subsidies voor veel culturele organisaties bijna de enige vorm van financiering is, wat hen zeer afhankelijk maakt (Deloitte en Touche Bakkenist, 2001; HKU, 2004; Klamer, 2005; Schramme, 2006; Segers, 2008; Smithuijsen, 2008). Alle deskundigen halen dit aan en voor vier van de zeven zakelijk leiders is dit een grondige reden om na te denken over het zoeken naar andere financieringsbronnen.

Opvallend is dat geen enkele van de zakelijk leiders ondernemerschap nodig vindt om de concurrentiestrijd met andere gezelschappen aan te kunnen, terwijl de helft van de deskundigen dit wel aanhaalt. De zakelijk leiders van de bevroegde gezelschappen zien geen problemen met betrekking tot publieksbereik in hun situatie.

Een tweede opmerkelijk verschil tussen deskundigen en zakelijk leiders heeft betrekking op het aanhalen van de professionaliseringsgolf in de sector als noodzaak voor het ontwikkelen van meer ondernemerschap. Zes van de zeven zakelijk leiders halen dit aan, tegenover een kleine minderheid bij de deskundigen. Een mogelijke verklaring kan zijn dat de zakelijk leiders dit meer aan den lijve ondervinden dan de deskundigen.

3.4. Nadelen van (meer) cultureel ondernemerschap

Anticipated themes [AT]

- verliezen van artistieke autonomie
- te veel nadruk op het zakelijke
- conflicterende waarden

Emergent themes [ET]

- tijdsintensief
- wordt gebruikt om de besparingen te legitimeren
- nadelig voor het imago van de sector

3.4.1. Mening van de deskundigen over de nadelen van (meer) cultureel ondernemerschap

Twee van de vier deskundigen vrezen dat meer ondernemerschap de **artistieke autonomie** van de kunstensector in gevaar zou kunnen brengen. Ze stellen dat indien er een totale afhankelijkheid van de markt is, het kunstproduct zal moeten worden aangepast aan de smaak van de meerderheid. De artistieke autonomie en -kwaliteit komt zo op het spel te staan. Ook het meer experimentele werk zal veel moeilijker ontwikkeld kunnen worden.

Alle deskundigen halen aan dat cultureel ondernemerschap ervoor kan zorgen dat er **te veel nadruk op het zakelijke** komt te liggen. De respondenten uiten de bezorgdheid dat dit kan gaan overheersen op het artistieke, wat alweer nefaste gevolgen kan hebben voor de kwaliteit.

Eén van de vier deskundigen begint over de AT '**conflicterende waarden**'. De respondent gaat in op het feit dat elk theatergezelschap en elke vorm van kunst de facto zo specifiek is, dat ze niet gecombineerd kan worden met gestandaardiseerde managementtechnieken:

"(...) dat men een model gaat proberen ontwikkelen dat op iedereen wordt toegepast. (...) Je kan een werkplaats voor jonge beginnende kunstenaars niet verplichten om 25% eigen inkomsten te genereren. Anderzijds zijn er andere vormen van meer populaire cultuur die gerust als verplichting kunnen hebben om drie keer hun subsidies terug te verdienen." (Respondent 4)

Een nadeel dat niet werd genoemd in de literatuurstudie maar wel werd aangehaald door respondent 1, is dat cultureel ondernemerschap (met name het zoeken naar alternatieve financiering) zeer **tijdsintensief** is.

De helft van de deskundigen brengen nog een tweede bezorgdheid aan het licht die niet in de literatuurstudie besproken werd. Respondenten 3 en 4 vrezen namelijk dat het discours rond cultureel ondernemerschap misbruikt zal worden om besparingen te legitimeren en op termijn zelfs de **subsidies af te schaffen**.

3.4.2. Mening van de zakelijk leiders over de nadelen van (meer) cultureel ondernemerschap

Maar liefst zes van de zeven respondenten denken dat cultureel ondernemerschap ertoe kan leiden dat hun **artistieke autonomie** verloren kan gaan. Dezelfde argumenten worden aangehaald als bij de deskundigen: afhankelijkheid van de markt is nefast voor de artistieke kwaliteit. Respondenten 7, 9, 10 en 11 stellen dat er nu ook rekenschap moet worden afgelegd aan de overheid, maar dit heeft weinig invloed op de artistieke inhoud van het werk dat wordt geproduceerd:

"(...) dat een producer alle banken moet afgaan en alle bedrijven en daar een dossier voor moet schrijven en zijn taalgebruik aanpassen... Want ik kan u verzekeren dat het niet evident is om een voorstelling van ons te verkopen aan een bank. (...) dan gaan we de scherpe kantjes van onze voorstelling er moeten afhaken." (Respondent 11)

Vijf van de zeven zakelijk leiders vrezen ook dat er **te veel nadruk op de zakelijke aspecten** zou komen te liggen. Respondenten 6, 9 en 11 vermelden hier extra bij dat het uitgangspunt de artistieke praktijk moet blijven. Een probleem kan ontstaan wanneer het artistieke wordt afgesteld op het ondernemerschap, in plaats van omgekeerd.

Ook het argument van de **conflicterende waarden** komt twee keer naar boven bij de zakelijk leiders. Ze uiten de bekommernis dat de economische en marktgerichte waarden het zullen overnemen van de tegenovergestelde waarden van de kunstensector.

Vier van de zeven zakelijk leiders vinden het **tijdsintensieve aspect** een groot nadeel van cultureel ondernemerschap:

" Er zijn besparingen, maar toch zouden we extra mensen moeten aannemen om ander geld te gaan zoeken omdat we daar zelf geen tijd voor hebben: dat kost ook geld hé. Dat is een beetje een paradox natuurlijk." (Respondent 6)

"(...) dat ik vanaf morgen 70% van mijn tijd ga moeten bezig zijn met iets wat weinig zoden aan de dijk zet, namelijk het aanschrijven van grote bedrijven, sponsors (...)" (Respondent 11)

Drie van de zeven zakelijk leiders zijn bezorgd dat de nadruk op cultureel ondernemerschap een excuus is om de **besparingen te legitimeren**. Respondenten 5, 6 en 9 vrezen dus dat de trend naar cultureel ondernemerschap naar voor wordt geschoven als alternatief voor subsidiëring.

Tijdens de interviews met de zakelijk leiders kwam één nadeel naar boven dat door alle zeven werd aangehaald: de hype 'cultureel ondernemerschap' is **nadelig voor het imago van de kunstensector**. In de literatuur werd hierover niets teruggevonden. Een kort citaat van respondent 8 vat de ongerustheid van de zakelijk leiders goed samen:

" Als nadeel zie ik dat de perceptie voor een stuk vervormd wordt. Dat je zoiets krijgt van: eigenlijk is dat een sector die niet goed draait, want er moet meer aandacht naar cultureel ondernemerschap gaan."

3.4.3. Bespreking

Alle subthema's die konden worden afgeleid uit de literatuurstudie kwamen naar boven in de interviews. Toch kwamen er tijdens het onderzoek nog drie 'Emergent themes' aan bod: (1) cultureel ondernemerschap is zeer tijdsintensief, (2) het wordt gebruikt om de besparingen te legitimeren en (3) de nadruk die op cultureel ondernemerschap gelegd wordt door de overheid bezorgt de culturele sector een slecht imago.

De grootste bezorgdheid van de deskundigen is dat de balans tussen het zakelijke en het artistieke te hard zou doorslaan naar de zakelijke kant, wat nadelig kan zijn voor de artistieke kwaliteit. Dit is tevens een grote zorg van vijf van de zeven zakelijk leiders.

De zakelijk leiders (6 van de 7) schijnen veel meer te vrezen dat hun artistieke autonomie beknot kan worden dan de deskundigen (2 van de 4). Een gegronde verklaring hiervoor kan niet worden afgeleid uit de interviews. Deze vrees strookt met de cultureel-normatieve benadering van Hagoort (2007).

Nog opvallend is dat alle zakelijk leiders het ET 'nadelig voor het imago van de sector' aanhalen, terwijl geen enkele van de deskundigen dit doet. Een mogelijke uitleg hiervoor kan zijn dat de zakelijk leiders deze imagooverandering aan den lijve meemaken in het werkveld, wat in de interviews ook bevestigd werd.

3.5. Wat is de stand van zaken in de sector?

Emergent themes [ET]

- Stand van zaken (algemeen)
- Internationale werking
- Zoeken naar alternatieve financieringsbronnen
- Concrete missie
- Concrete zakelijke doelen
- Samenwerkingen
- Bijscholing personeel
- Percentage eigen inkomsten
- Overlevingskansen zonder subsidies

3.5.1. Mening van de deskundigen over de stand van zaken

Aan de deskundigen werden geen specifieke vragen gesteld over de stand van zaken in de culturele sector. Wel kwamen enkele **algemene meningen** aan bod over hoe het met de sector gesteld is op vlak van ondernemerschap.

De deskundigen zijn van oordeel dat de toestand hoopvol is. Ze denken dat er nog een grote evolutie mogelijk is, maar dat de meeste theatergezelschappen zeer professioneel zijn geworden in het beheren van hun inkomsten. De culturele sector is een zeer aantrekkelijke sector om in te werken, en er is veel talent aanwezig:

" Er zit heel wat opportuniteit en potentieel in die sector, ook economisch. Ze is maatschappelijk van een gigantisch belang om een open, vreedzame en samenwerkende maatschappij te creëren."
(Respondent 3)

Respondent 4 is van mening dat de professionalisering golf iets meer moeite heeft gekost in de culturele sector, aangezien die een aantal zaken toch nog als vreemd aanziet. Er wordt iets te snel gevreesd voor een inmenging op de eigenheid van de cultuurproducten. Wel is het ondernemerschap in de podiumkunsten verder ontwikkeld dan in andere kunstvormen, omdat zij een hogere inkomstenverantwoordelijkheid hebben.

3.5.2. Mening van de zakelijk leiders over de stand van zaken

Vijf van de zeven zakelijk leiders beweren dat er **in het algemeen** een groot bewustzijn aanwezig is in de sector inzake de nood aan professionalisme. Ze stellen alle vijf dat er volgens hen zeer veel ondernemerschap, initiatief en efficiëntie is in de gesubsidieerde sector:

"Wijkt de kunstensector zoveel af van de commerciële in mismanagement? Ik denk dat niet. (...) iedereen is op zoek naar zoveel mogelijk geld. En als ze een opportuniteit zien zullen ze die wel pakken! Als ik het niet doe, doet mijn collega het." (Respondent 8)

De grote meerderheid van de gezelschappen heeft een **internationale werking**, bij drie van de zeven is deze zeer uitgebreid. Allen gaan op zoek naar **alternatieve financieringsbronnen**. Sponsoring gebeurt hoofdzakelijk in natura (bv. het ter beschikking stellen van personeel, repetitieruimte, ...). Profitbedrijven zijn allesbehalve happig om te sponsoren in cash, vandaar dat dit door alle zakelijk leiders als tijdverspilling wordt gepercipieerd. Opvallend is dat alle gezelschappen **een missie** hebben, maar dat geen van de zakelijk leiders duidelijk kon antwoorden wanneer we vroeger naar de inhoud. De **zakelijke doelen** zijn bij zes van de zeven gezelschappen wel zeer concreet omschreven. Deze doelen gaan vooral over efficiënt budgetbeheer en het realiseren van een stabiele organisatie, zowel op korte als op lange termijn. Er komt ook een stukje overleven bij kijken, aldus respondent 11:

"(...) hoe overleven wij nog twee jaar zonder onze artistieke werking te fnuiken. Ik wil niet het soort zakelijk leider zijn die zijn artiesten altijd moet terugfluiten en zeggen van: ge kunt geen zeven acteurs hebben, ge kunt er maar drie hebben. Maar de subsidies gaan niet toenemen. (...) dat is dus een zakelijk doel: hoe hou je dit in balans."

Er wordt zeer veel **samengewerkt** met andere culturele spelers, voornamelijk door uitwisseling van knowhow. Twee van de zeven gezelschappen zijn ook al eens technologische of zakelijke samenwerkingsverbanden aangegaan. Dit gaat dan om een samenwerking met een universiteit rond een bepaald thema, of met een commercieel bedrijf dat onderzoek doet naar vernieuwende technologie.

We vroegen hen ook hoeveel **eigen inkomsten** de gezelschappen **gemiddeld** verwerven. De norm is van overheidswege vastgelegd op 12,5%.

Tabel: Percentage eigen inkomsten

R 5:	± 60%
R 6:	± 50%
R 7:	± 40%
R 8:	± 35%
R 9:	± 50%
R 10:	± 20%
R 11:	± 60%

Tot slot stelden we aan alle zakelijk leiders de vraag of hun gezelschap zou kunnen **overleven** indien hun structurele subsidie zou wegvallen. Het antwoord hierop was unaniem: de kans is zeer klein.

3.5.3. Bespreking

Er werd geen literatuur gevonden over de huidige stand van zaken in de culturele sector op vlak van ondernemerschap. Hierdoor zijn alle sublabels ET's.

De deskundigen ervoeren de voorbije jaren een positieve evolutie op vlak van ondernemerschap. Deze evolutie werd bevestigd door de interviews met de zakelijk leiders. Op bijna alle variabelen die we kozen om de mate van ondernemerschap te meten werd bevestigend geantwoord: de meerderheid heeft een internationale werking, iedereen zoekt naar alternatieve financieringsbronnen, iedereen heeft concrete zakelijke doelen, iedereen werkt samen met andere spelers in de sector en men heeft zeer hoge eigen inkomstenpercentages.

Uit het onderzoek blijkt echter ook dat het krijgen van subsidies een levensnoodzakelijke voorwaarde is om deze eigen inkomsten te kunnen genereren. Immers, wanneer de subsidies zouden wegvallen, vallen ook de theatergezelschappen weg.

De enige variabele die uit de boot viel, was het hebben van een concrete missie. Zes van de zeven gezelschappen hebben wel een missie, maar alle zakelijk leiders bleven redelijk vaag over de inhoud ervan. Hieruit kunnen we concluderen dat de missie waarschijnlijk geen actief instrument is voor de zakelijk leiders.

3.6. Wat is de attitude van de sector tegenover cultureel ondernemerschap?

Hierover is naar ons weten nog geen onderzoek of literatuur verschenen, dus de subthema's zijn allen ET's.

Emergent themes [ET]

- verzoenbaarheid van kunst en economie
- opinie over het huidige cultuurbeleid met betrekking tot cultureel ondernemerschap
- Attitude tegenover cultureel ondernemerschap

3.6.1. Attitude van de deskundigen tegenover cultureel ondernemerschap

De meningen over de **verzoenbaarheid van kunst en economie** zijn verdeeld. Twee van de vier deskundigen zijn van mening dat de sectoren volledig verzoenbaar zijn met elkaar. Respondenten 1 en 2 stellen dat er altijd ondernemerschap aanwezig is geweest in de kunstensector. Respondent 2 voegt hier nog aan toe dat de tijden ook erg veranderd zijn: men begint in te zien dat ondernemerschap niet haaks moet staan op de artistieke creativiteit. Het artistieke blijft primair, maar dit sluit ondernemerschap niet uit. Respondenten 3 en 4 hebben een meer genuanceerde mening. Respondent 3 brengt in dat een verzoening mogelijk is, maar dat er aandachtig moet op worden toegekeken dat het product niet wordt aangetast. Met de andere 'marketing P's' (prijs, promotie, plaats) kan zeker gewerkt worden in de kunstensector. Respondent 4 is van mening dat cultuur, net als andere sectoren, sowieso deel uitmaakt van de economie:

"Van zodra mensen een bepaalde return produceren zijn zij een homo economicus, daar kan je niet onderuit. (...) Het is niet omdat je dat doet vanuit een non-profit context dat je geen economische functie hebt. (...) maar het feit dat je moet opletten met de toepassing van bepaalde management technieken in de non-profitsector is een gegeven." (Respondent 4)

Over de huidige **beleidsaandacht met betrekking tot cultureel ondernemerschap** zijn de meningen unaniem. Alle deskundigen vinden dat hierover te weinig gecommuniceerd wordt naar de sector toe. De minister heeft volgens hen veel goede voornemens neergeschreven in haar beleidsnota, maar er zijn nog niet veel concrete maatregelen uit voortgekomen.

De deskundigen werden niet specifiek bevraagd naar hun mening over de **attitude** die heerst in de culturele sector omtrent cultureel ondernemerschap. Ze hebben hier zelf ook niets specifiek rond vermeld.

Over het belang van subsidies zijn de deskundigen unaniem: cultureel ondernemerschap zal de subsidies nooit kunnen vervangen.

3.6.2. Attitude van de zakelijk leiders tegenover cultureel ondernemerschap

Vier van de zeven zakelijk leiders hebben een genuanceerde mening over de **verzoenbaarheid van kunst en economie**. Zij beseffen dat de culturele sector deel uitmaakt van de economie, maar benadrukken dat dit desalniettemin twee verschillende werelden zijn. Kunst en economie zijn an sich verzoenbaar, maar in beide sectoren streeft je een ander doel na. Het winstaspect zit niet ingebakken in de culturele sector, aldus respondent 5. Samengevat komen de meningen van de vier respondenten erop neer dat de verhouding tussen beide sectoren in balans moet zijn. Indien dit niet het geval is, houdt dit grote risico's in voor de kwaliteit van de culturele sector. De overige drie respondenten vinden dat de waarden en normen die gehanteerd worden in de economie te sterk verschillen van deze in de culturele sector. Respondenten 8 en 10 zijn van mening dat je voor kunstenaars net een vrijplaats moet creëren die los staat van economische principes.

"Het bedrijfsleven vindt zo'n link ook totale onzin. Want zij snappen daar geen toeten van, dat je kan bezig zijn tot een kot in de nacht terwijl je eigenlijk geen frank verdient." (Respondent 10)

De grote meerderheid van de zakelijk leiders vindt dat er te weinig gecommuniceerd wordt over de **beleidsdoelstellingen van de minister op vlak van culturele economie**. Ze weten niet wat haar standpunt hierover is. Respondent 8 vindt dan weer dat de minister hier te veel aandacht aan besteedt, waardoor er een vervormd beeld van de professionaliteit van de sector ontstaat.

De **algemene attitude** van de zakelijk leiders is genuanceerd. Respondenten 5 en 9 vragen zich af of het wel de taak is van de kunstensector om daar zoveel aandacht aan te besteden:

"Dat is toch niet onze core-business? Is het niet net onze taak om boven alles met de artistieke kwaliteit bezig te zijn?" (Respondent 5)

Over het werven van alternatieve financiering zijn de meningen unaniem: het is niet rendabel. Je steekt er tijd in, maar de privésector is niet geïnteresseerd. Dit zorgt voor een aversie tegenover de discussie rond alternatieve financiering. De zakelijk leiders zijn in principe allen bereid om mee te gaan in het verhaal. Tenslotte wil iedereen meer middelen. Dit kan echter enkel wanneer de privésector hier ook voor openstaat. Het is de taak van de overheid om dit te stimuleren, aldus de respondenten.

Verder vermelden enkele respondenten dat de negatieve attitude van de sector ook te wijten is aan de angst dat de balans volledig zou doorslaan naar het economische. Dit zou nefast zijn voor de artistieke kwaliteit.

3.6.3. Bespreking

We kunnen concluderen dat de culturele sector het moeilijk heeft met de vermenging van twee volgens hen zo tegengestelde werelden. Hij staat argwanend tegenover de trend naar cultureel ondernemerschap, omdat dit hen een slechte reputatie oplevert. Ook vrezen ze voor de negatieve effecten dit kan hebben. Deze werden besproken onder 'nadelen van (meer) cultureel ondernemerschap'.

Wanneer we de respondenten vroegen naar hun mening over het beleid m.b.t. dit onderwerp bleek dat men weinig op de hoogte is van de standpunten van de minister. Hieruit kunnen we afleiden dat hierover onvoldoende wordt gecommuniceerd vanuit de overheid.

Ondanks de argwaan zijn de gezelschappen wel bereid om moeite te doen. De overheid moet echter eerst voorwaarden scheppen die het mogelijk maken om meer ondernemend te zijn.

Ook hier kan geen terugkoppeling naar de literatuur gemaakt worden, aangezien er naar ons weten geen literatuur bestaat over de attitude van de sector m.b.t. cultureel ondernemerschap.

3.7. Hoe kan meer cultureel ondernemerschap gerealiseerd worden?

Emerged themes [ET]	
Anticipated themes [AT]	
<ul style="list-style-type: none">- flexibeler subsidiebeleid- inkomsten vergroten- eigen activiteiten analyseren- marketing versterken- bevorderen van de samenwerking- opleidingsaanbod verbeteren- attitudeverandering culturele sector	<ul style="list-style-type: none">- attitudeverandering bedrijfswereld- imagoverandering culturele sector

3.7.1. Mening van de deskundigen

Alle deskundigen zijn het erover eens dat het **subsidiebeleid** moet aangepast worden om meer ondernemerschap te realiseren. Meer specifiek moet er gekeken worden naar manieren om ondernemerschap te stimuleren. In het huidige beleid wordt ondernemerschap eerder afgestraft: subsidies dienen om tekorten op te vullen, niet om inkomsten te genereren. Dit kan men veranderen door af te stappen van het deficit-principe. De overheid kan werk maken van fiscale stimuli, opdat het aantrekkelijker wordt voor bedrijven om te investeren in cultuur. Ook moet het volgens alle deskundigen mogelijk worden om publiek-private samenwerkingen aan te gaan. CultuurInvest kan bijvoorbeeld worden opengesteld voor de gesubsidieerde sector. Een opmerking die ook terugkeert bij alle respondenten, is dat men keuzes zal moeten maken. Er is te weinig geld voor te veel spelers, waardoor de organisaties geen behoorlijke werking kunnen uitbouwen. Twee van de vier respondenten merken nog op dat elke veralgemening uit den boze is: afhankelijk van de fase waarin de organisatie zich bevindt moet men beslissen hoeveel steun deze nog nodig heeft. Ook de artistieke kwaliteit moet een belangrijk beoordelingscriterium blijven, benadrukt respondent 1.

Cultureel ondernemerschap draait in grote mate rond het **verwerven van meer inkomsten**. Dit kan op verschillende manieren. De deskundigen spreken o.a. over verhoging of diversificatie van ticketprijzen, langere speelduren, kostenbesparing en het zoeken van sponsoring en donaties. De gezelschappen hebben volgens hen de verantwoordelijkheid om hun inkomsten te vergroten.

De deskundigen stellen dat het **analyseren van de bedrijfsactiviteiten** van de gezelschappen een belangrijke stap is in het realiseren van meer ondernemerschap. De gezelschappen moeten hun huiswerk maken en aan zelfreflectie doen: zorgen dat ze zo efficiënt mogelijk omgaan met hun budgetten, keuzes maken, goed beseffen wie hun stakeholders zijn en groeien in hun zakelijke competenties.

Ook het **versterken van de marketing** is een onderdeel van ondernemerschap volgens drie van de vier deskundigen. Dit wil niet zeggen dat het product moet worden aangepast aan de markt, wel alle facetten er rond. Eventuele drempels moeten verlaagd worden, en men moet leren hoe het product aantrekkelijk te maken:

"Op gebied van marketing loopt de cultuursector altijd achter hé. (...) er is veel cultuurcommunicatie die het charisma van een bijsluiter heeft." (Respondent 4)

Drie van de vier deskundigen zijn van mening dat er onvoldoende wordt **samengewerkt**. Ten eerste kan betere samenwerking tussen culturele actoren ervoor zorgen dat er geld bespaard wordt en dat het veld minder versnipperd is. Ten tweede kan de samenwerking tussen de cultuursector en de privésector voor een interessante uitwisseling van knowhow zorgen. Ten slotte kan de communicatie tussen overheid en de cultuursector ook veel beter, aldus de deskundigen.

Twee van de vier deskundigen menen dat meer ondernemerschap ook gerealiseerd kan worden door het **opleidingsaanbod voor kunstenaars te verbeteren**. Kunstenaars in opleiding krijgen te weinig zakelijke competenties mee, waardoor ze niet gewapend zijn voor de arbeidsmarkt. Ook richtingen zoals cultuurmanagement kunnen bijdragen tot de professionalisering van de sector.

Volgens drie van de vier deskundigen is er ook een **attitudeverandering in de sector** nodig. Volgens respondent 1 is dit al bezig, maar heeft het nog wat tijd nodig. Respondenten 2 en 4 vinden dat men moet afstappen van de idee dat economie 'vies' is. Zonder de juiste attitude is ondernemerschap onmogelijk.

Maar ook in de **bedrijfswereld** is een **attitudeverandering** onontbeerlijk. Volgens de deskundigen vinden de investeerders de kunstensector nog steeds te risicovol. Ook wil de bedrijfswereld altijd een win-win, wat de culturele sector uiteraard niet altijd kan bieden aangezien de schaal veel kleiner is dan bij bijvoorbeeld televisie.

3.7.2. Mening van de zakelijk leiders

De zakelijk leiders delen de meningen van de deskundigen: ondernemerschap moet gestimuleerd worden door het beleid. De fiscale stimuli worden voorgesteld door alle zeven deskundigen. Drie van de zeven respondenten zijn ook van mening dat er keuzes gemaakt zullen worden. Zes van de zeven zakelijk leiders voegen hier nog aan toe dat er nood is aan objectivering vanuit de overheid. Volgend citaat vat deze bedenking goed samen:

"Ik vind dat dat verbeterd zou kunnen worden door eens objectieve cijfers te hebben over tewerkstelling enzo. (...) de administratie heeft toch van de laatste jaren een perfect beeld van de sector. Hoeveel mensen er werken, hoeveel voorstellingen men speelt, hoeveel toeschouwers er

zijn,... (...) als men daar iets mee zou doen zou men zien wat er effectief al aan ondernemerschap gebeurt!” (Respondent 10)

Respondent 9 merkt nog op dat de overheid moet beseffen dat cultureel ondernemerschap geen traditie heeft in België. Men moet het dus tijd geven om organisch te groeien, het is niet mogelijk om dit plotseling te forceren.

Ook de zakelijk leiders vinden het **verwerven van meer inkomsten** noodzakelijk. Vier van de zeven zakelijk leiders spreken zich uit over de ticketprijzen. De betalingsbereidheid moeten volgens hen verhogen. Ze benadrukken echter dat de inkomsten uit tickets marginaal zijn en dat dit de participatie kan beïnvloeden indien men hier niet voorzichtig mee omspringt. Verder merken drie respondenten nog op dat meer spelen niet garant staat voor meer inkomsten. De uitkoopsommen zijn vaak te laag om alle onkosten te dekken, waardoor men vaak zelfs nog geld moet opleggen.

Slechts twee van de zeven zakelijk leiders beamen dat er efficiënter kan worden omgesprongen met de middelen. Respondent 5 heeft de indruk dat sommige gezelschappen te veel producties maken en deze te weinig vertonen. De gezelschappen moeten volgens hen hun **activiteiten beter analyseren** om dit te voorkomen.

Twee van de zeven zakelijk leiders bevestigen dat de **marketing versterkt moet worden** in de sector. Respondent 10 vat samen:

“Als je kunst het maakt, is dat evenveel te wijten aan economisch doorzicht als aan artistieke kwaliteit. (...) je moet begrijpen hoe je mensen kan raken of dingen mooi laat vinden.”

Drie van de zeven zakelijk leiders geven toe dat de **samenwerking** tussen verschillende actoren beter kan. Respondent 8 geeft toe dat de gezelschappen nog te vaak op hun eigen eiland zitten, omdat ze hun eigenheid niet willen opgeven. Respondenten 6 en 9 zeggen dat de gezelschappen sneller geneigd zouden zijn om aan ondernemerschap te doen indien er een soort ‘masterplan’ zou gemaakt worden, in overleg tussen de cultuursector, de overheid en de bedrijfswereld.

Volgens vijf zakelijk leiders is er een **attitudeverandering** nodig in de sector wil men meer ondernemerschap realiseren:

“Natuurlijk moet die vraag ook van ons komen en moeten wij ervoor openstaan. (...) onze taak is wel om voortrekker te zijn. Ik denk dat wij de meest open wereld van alle werelden moeten zijn, de meest vragende.” (Respondent 6)

Alle zakelijk leiders benadrukken dat de verantwoordelijkheid echter niet enkel bij hen gelegd mag worden. Ze probeerden allemaal al sponsoring bij bedrijven los te krijgen, maar deze staan daar helemaal niet voor open, aldus de respondenten. De **bedrijven** moeten dus ook een **attitudeverandering** ondergaan.

Dit probleem kadert volgens de zakelijk leiders in een groter geheel: de **culturele sector** heeft niet het **imago** dat hij verdient. Ten eerste lijkt men niet te beseffen dat de gesubsidieerde kunstensector over het algemeen absoluut verlieslatend is door allerlei factoren. Volgend citaat vat de verdere bezorgdheid van de zakelijk leiders goed samen:

"Het probleem is dat er precies geen consensus is in onze maatschappij dat wat de niet-commerciële sector doet belangrijk is. Iedereen weet dat cultuur belangrijk is, maar toch wordt er steeds argwanend naar ons gekeken. (...) Vlaanderen behoort tot de absolute top in de wereld wat de kunsten betreft, toch moeten we ons voortdurend legitimeren." (Respondent 9)

3.7.3. Bespreking

De grootste verantwoordelijkheid voor het realiseren van meer cultureel ondernemerschap wordt door zowel de deskundigen als de zakelijk leiders bij het beleid gelegd. De overheid moet een kader scheppen waarbinnen dit ondernemerschap kan groeien. De vaststelling uit de literatuurstudie dat dit in het huidige beleid niet het geval is (Alaert, 2001; Segers & Moons, 2006; Vlaamse Overheid, 2010) wordt bevestigd door de respondenten.

Verder leggen de deskundigen ook veel verantwoordelijkheid bij de gezelschappen zelf. Zij moeten hun inkomsten actief proberen te vergroten, hun marketing versterken, meer samenwerken en zelfkritischer zijn. Bovendien moeten ze een positieve attitude ontwikkelen tegenover ondernemerschap. De zakelijk leiders leggen minder verantwoordelijkheid bij zichzelf. Wel gaan ze akkoord dat er nog gewerkt kan worden aan hun attitude tegenover ondernemerschap. Volgens de Commissie Cultural Governance (2000) is de professionalisering van het bestuur een grote voorwaarde voor het realiseren van meer ondernemerschap. De respondenten spraken zich hier niet over uit. Hieruit kunnen we concluderen dat een goed bestuur geen cruciale rol heeft in dit gegeven.

Volgens de literatuur wapenen de kunstopleidingen toekomstige kunstenaars onvoldoende voor de zakelijke competenties die bij hun activiteiten komen kijken (Allaert, 2000; Gubbels, 2007; Huiskens, 2007; Segers & Moons, 2006). In de interviews komt dit niet zo sterk naar boven. Verklaringen hiervoor kunnen gezocht worden in het feit dat de vragen zeer open waren, waardoor sommige respondenten hier niet automatisch aan dachten.

Een thema dat niet besproken wordt in de literatuur maar wel naar boven kwam in de interviews, is de attitude van de bedrijfswereld. De commerciële sector moet bereid zijn om te sponsoren, anders heeft heel de discussie rond alternatieve financiering weinig zin.

Een tweede ET dat zeer sterk naar voren kwam bij de zakelijk leiders, is dat de cultuursector niet het imago heeft dat het verdient. De discussie rond cultureel ondernemerschap helpt hier niet echt

bij, omdat ze door de publieke opinie gepercipieerd wordt als een signaal dat de sector slecht bezig is.

Deel 4.

Discussie en conclusie

4.1. Beperkingen eigen onderzoek

Ten eerste zijn er enkele praktische beperkingen: te weinig tijd, te weinig middelen en te weinig ervaring. Dit leidt ertoe dat het onderzoek slechts een fractie is van wat eruit zou kunnen gehaald worden. Er zouden veel meer respondenten moeten bevroegd worden om een sluitend beeld van het culturele veld te creëren.

We zijn er nog steeds van overtuigd dat het thema van deze masterproef een kwalitatieve aanpak vereist. Hierdoor kunnen de resultaten echter subjectief gekleurd zijn, aangezien het om meningen gaat.

Het thema is zeer actueel en ideologisch geladen. De discussie rond cultureel ondernemerschap weekt vele emoties los, waardoor de respondenten soms niet al te genuanceerd antwoordden.

In dit onderzoek werden veel onderzoeksvragen beantwoord. In combinatie met de beperking op het aantal woorden heeft dit tot gevolg dat niet alle resultaten even diepgaand besproken konden worden.

4.2. Aanbevelingen voor verder onderzoek

- De resultaten van dit onderzoek kunnen gebruikt worden om een kwantitatief onderzoek op te zetten naar cultureel ondernemerschap. Wanneer de respondenten bijvoorbeeld bevraagd werden naar de mate waarin zij al aan ondernemerschap deden, kwam hier een zeer bevestigend antwoord op. Dit zou gestaafd of weerlegd kunnen worden met kwantitatief onderzoek.
- Het lijkt ons nuttig een onderzoek uit te voeren naar de attitude van de bedrijfswereld tegenover de culturele sector. Wat zijn de redenen waarom zij niet geïnteresseerd zijn in het sponsoren van theatergezelschappen? Wat zou hen kunnen overhalen om dit wel te doen?
- Door gebrek aan tijd bleef het onderzoek beperkt tot de podiumkunstensector. Om een volledig beeld te kunnen krijgen, is het nodig dit onderzoek ook in de rest van de kunstensector uit te voeren.

4.3. Praktische- en beleidsaanbevelingen

- De overheid moet zijn standpunten m.b.t. cultureel ondernemerschap duidelijker communiceren naar de sector.
- Wil men meer ondernemerschap realiseren, zal het beleid hier voorwaarden voor moeten scheppen. Het moet mogelijk worden gemaakt dat men winst maakt, dit moet zelfs worden aangemoedigd. Door middel van fiscale stimuli kan het beleid ervoor zorgen dat het aantrekkelijk wordt te investeren in de cultuursector.
- Er moet gezocht worden naar modellen die de combinatie van publieke en private steun aan de sector mogelijk maken. Bijvoorbeeld kan er worden nagegaan wat de mogelijkheden van CultuurInvest zijn voor de gesubsidieerde sector.
- Er moet meer samenwerking, discussie en overleg zijn tussen de overheid en de culturele sector.

4.4. Conclusie

De culturele sector wordt hoofdzakelijk gefinancierd door de overheid, waardoor er een grote afhankelijkheid ontstaat (Deloitte en Touche Bakkenist, 2001; HKU, 2004; Klamer, 2005; Schramme, 2006; Segers, 2008; Smithuijsen, 2008). Er is nood aan cultureel ondernemerschap om dit fenomeen te doorbreken (Pijbes, 2005). Cultureel ondernemend zijn kan omschreven worden als (1) het zoeken naar alternatieve financiering, (2) efficiëntie en effectiviteit binnen de organisatie en (3) de doordachte positionering van de organisatie binnen de markt.

De afhankelijkheid van subsidies wordt bevestigd door de respondenten. Uit het onderzoek kunnen we echter besluiten dat de podiumkunstensector deze subsidies niet beschouwt als enige bron van inkomsten, zoals de literatuur beweert. De gezelschappen zitten allemaal aanzienlijk boven de inkomstennorm van 12,5%, wat betekent dat men de subsidies wel degelijk gebruikt om inkomsten te genereren. Deze bevinding wordt gestaafd door het veldonderzoek dat het VTi recent voorstelde aan de sector (Janssens, 2011).

De afhankelijkheid van subsidies is historisch gegroeid, aldus de respondenten. België heeft een enorme subsidietraditie. Hierdoor ontstaat inderdaad een verstarring (Deloitte & Touche Bakkenist, 2001). De respondenten merken op dat het beleid hun mogelijkheden tot ondernemerschap beperkt. Het cultuurbeleid moet dus flexibeler worden (Alaert, 2001; Segers & Moons, 2006). Het onderzoek wijst ook uit dat men het erover eens is dat er te weinig geld voor te veel spelers is. Er zullen keuzes moeten worden gemaakt vanuit het beleid.

De sector gelooft niet meer in het werven van alternatieve financiering. Men probeerde het, maar de commerciële sector is niet bereid hierin mee te gaan. De zakelijk leiders zoeken andere creatieve manieren om hun inkomsten te vergroten of kosten te besparen. Coproducties zijn voor veel gezelschappen een belangrijke bron van inkomsten. Bovendien komt dit ook de artistieke kwaliteit ten goede. Door samenwerkingsverbanden aan te gaan met actoren uit de publieke en private sector worden veel kosten uitgespaard en wordt er knowhow uitgewisseld.

De sector kijkt met argwaan naar de discussie rond cultureel ondernemerschap. De theatergezelschappen vrezen voor een totale economisering en commercialisering van de sector. Het is echter belangrijk voor de realisatie van meer ondernemerschap dat de sector hiervoor openstaat (Segers & Moons, 2006).

Algemeen kunnen we besluiten dat de podiumkunstensector bereid is om mee te gaan in het verhaal rond cultureel ondernemerschap. Ze zien in dat hier vele voordelen aan verbonden zijn, en dat de maatschappij in die mate verandert dat men geen keuze meer zal hebben. De sector heeft echter het gevoel dat de overheid eerst voorwaarden moet scheppen om dit te stimuleren en te realiseren. Indien dit gebeurt, is men bereid om zich in te zetten voor een connectie met de profitsector.

Literatuurlijst

Adorno, T.W. & Horkheimer, M. (1944). *The Culture Industry: Enlightenment as Mass Deception*. [Elektronische versie]

Adorno, T.W. & Horkheimer M. (1947). *Dialect of Enlightenment*. New York: Continuum.

Allaert, G. (2001). Wat niet gesubsidieerd is, kan ook kwaliteit hebben. Pleidooi voor een culturele economie. In: *Kunst, Markt en Macht, een uitgave van het VTi*, 25-29.

Anciaux, B. (2006). *Beleidsbrief Cultuur. Beleidsprioriteiten 2006-2007*. [Elektronische versie]

Anciaux, B. (2004). *Beleidsnota Cultuur 2004-2009*. [Elektronische versie]

Banks, M., Lovatt, A., O'Connor, & Raffo, C. (2000). Risk and trust in the cultural industries. *Geoforum*, 31, 453-464.

Benjamin, W. (1969). *The work of art in the age of mechanical reproduction*. [Elektronische versie]

Boonstra, J. (2007). Spanningen bij publiek-private samenwerking. Balanceren tussen uitersten. *Overheidsmanagement*, 7, 14-17.

Bourgeois, G. (2010). Het Groenboek interne staatsvorming. Geraadpleegd op 27 februari 2010, van <http://binnenland.vlaanderen.be/groenboek>

Commissie Cultural Governance (2000). *Cultural Governance. Kwaliteit van bestuur en toezicht in de culturele sector: een pleidooi voor zelfregulering*. Amsterdam: Springer & Lippes Velsen Noord.

Cultuurinvest (2006). CultuurInvest, een nieuw beleidsinstrumentarium voor de sector van de cultuurindustrieën: persbericht. [Elektronische versie]

De Corte, D. (in press). De kunstenaar als ondernemer. *Verslijnt in november in een bundel 'Kunst en Ondernemen' bij Lannoo Campus*.

Deloitte & Touche Bakkenist (2001) Cultureel Ondernemerschap: een kwestie van balans: aanbevelingen voor een dynamischer relatie tussen culturele instellingen en de overheid. Amsterdam: Stichting Kunst & Zaken.

De Pauw, W. (2005). *Minister Dixit. Een geschiedenis van het Vlaamse cultuurbeleid*. Antwerpen-Apeldoorn: Garant.

De Pauw, W. (2007). *Absoluut Modern. Cultuur en beleid in Vlaanderen*. Brussel: Uitgeverij VUBPRESS.

Departement Cultuur, Jeugd, Sport en Media [CJSM] (z.d.). Algemeen Cultuurbeleid: CultuurInvest. Geraadpleegd op 1 mei 2011, van <http://www.cjsm.vlaanderen.be/cultuurbeleid/themas/film/vlaanderen/cultuurinvest/>

Departement CJSM (z.d.). Tax Shelter. Geraadpleegd op 1 mei 2011, van <http://www.cjsm.vlaanderen.be/cultuur/beleidsthemas/film/vlaanderen/departement/taxshelter/>

Dewael, P. (1991). *De warme hand: cultuur maakt het verschil*. Leuven: Kritak.

Gielen, P. & Tachelet, K. (2001). *Kunst, markt en macht*. Brussel: VTi.

- Gubbels, T. (2007). Leren Focussen. *Boekman*, 73, 76-80.
- Hesmondhalgh, D. (2007). *The Cultural Industries: 2nd edition*. Londen: SAGE Publications.
- Hogeschool voor de Kunsten Utrecht [HKU]. (2004). Cultural Business Modeling. Geraadpleegd op 18 oktober 2010, van <http://www.hku.nl/web/show/id=100904>
- Huiskens, L. (2007). De kunstenaar als ondernemer. *Boekman*, 7, 81-83.
- Ijdens, T., Jacobs, D., Koch, K., & Rutten, P. (2005). Knelpunten in de creatieve productie: creatieve industrie. *TNO-rapport van onderzoek naar de knelpunten in creatieve productie*. [Elektronische versie]
- Janssens, J. (2011). *De ins en outs van podiumland. Een veldanalyse*. [Elektronische versie] Vlaams Theater Instituut
- Klamer, A. (2005a). Creatieve financiering van de creativiteit. *Boekman*, 62,6-10.
- Klamer, A. (2005b). *Cultural Entrepreneurship*. Geraadpleegd op 16 juni 2011, van <http://www.klamer.nl/articles/culture/entrepreneur.php>
- Klamer, A. & Velthuis, O. (2000). Cultureel ondernemerschap: wat is dat eigenlijk? *NRC Handelsblad*, 23, 10-11.
- 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.
- Kunsten en Erfgoed (z.d.). Kunsten: Subsidies aan organisaties. Geraadpleegd op 12 februari 2011, van <http://www.kunstenenerfgoed.be/ake/view/nl/432790-Subsidies+aan+organisaties.html>
- Kunsten en Erfgoed (z.d.). Kunstendecreet: Subsidieoverzichten. Geraadpleegd op 12 februari 2011, van <http://www.kunstenenerfgoed.be/ake/view/nl/1680201-Subsidieoverzichten.html>
- Kunsten en Erfgoed (z.d.). Wet- en Regelgeving: Kunstendecreet. Geraadpleegd op 12 februari 2011, van <http://www.kunstenenerfgoed.be/ake/view/nl/2504947-Kunstendecreet.html>
- Kunsten en Erfgoed (2010). Visietekst beoordelingscommissie theater. Geraadpleegd op 12 februari 2011, van <http://www.kunstenenerfgoed.be/ake/view/nl/2504826-Beoordelingscommissie+Theater.html>
- Laermans, R. (2001). Het Vlaams Cultureel Regiem. Onderzoeksrapport in opdracht van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Administratie Cultuur, Centrum voor Cultuursociologie, Leuven.
- Moons, A. (2009). *Het academische veld van de culturele Heffalumps. Onderzoek naar cultureel ondernemerschap in Vlaanderen: transities en uitdagingen*. Artikel geschreven in het kader van een onderzoeksdag naar cultureel ondernemerschap.
- Noordman, Th.B.J. (2006). *Kunstmanagement*. Den Haag: Elsevier overheid.
- ParticipatieMaatschappij Vlaanderen [PMV] (2009). CultuurInvest . Geraadpleegd op 21 januari 2011, van http://www.pmv.eu/nl/diensten/cultuurinvest#ppt_1227778

- Pijbes, W. (2005). Geef de Nederlandse Rockefeller de ruimte. *Boekman*, 62, 69-74.
- Ploeg, R. van der (1999) *Cultuur als confrontatie: een ondernemende cultuur*. Zoetermeer: Ministerie van OCW.
- Poma, K. (1984). *Cultuurbeleid in crisistijd*. Brussel: Vlaamse Overheid.
- Rentschler, R. (2002). *The Entrepreneurial Arts Leader: Cultural Policy, Change and Reinvention*. St. Lucia: University of Queensland Press.
- Rikken, K. (2010). Naar een cultureel ondernemerschap op maat. *Boekman*, 84, 33-40.
- Rienstra, R. (2004). Cultureel Ondernemerschap is een kunst: Carel Birnie-Lezing Erasmus Universiteit. Geraadpleegd op 12 februari 2011, van http://www.erasmusgenootschap.nl/plaatjes/Carel_Birnie_lezing_Rienstra2004.doc
- Rienstra, R. (2006). Alles wat weerbaar is, is niet waardeloos. *Boekman*, 68, 6-15.
- Schauvliege, J. (2009). *Beleidsnota Cultuur*. [Elektronische versie]
- Schauvliege, J. (2010). *Beleidsbrief cultuur 2011*. Geraadpleegd op 13 februari 2011, van http://www.jokeschauvliege.be/bevoegdheden/cultuur/beleidsbrief_cultuur_2011/
- Schramme, A. (2006). Gewikt en gewogen. Cultuurnota & Kunstendecreet. *Boekman*, 67, 32-39.
- Schumpeter, J.A. (1950). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper Torchbooks, 3^{de} editie.
- Segers, K. (2008). Wie heeft de macht om zich met het nutteloze in te laten? Cultuursponsoring in Vlaanderen. *Boekman*, 76, 58-64.
- Segers, K. & Moons, A. (2006). Culturele sector 'risky business'? Cultuurindustriële beleid en cultureel ondernemerschap in Vlaanderen. *Boekman*, 68, 52-57.
- Sillekens, E. in Verheyen, Y. (2002). Cultureel ondernemerschap; De verzakelijking van de kunstsector. *SICAmag*, 13. [Elektronische versie]
- Smithuijsen, C. (2008). Over subsidieafhankelijkheid en cultuuraanhankelijkheid. *Boekman*, 74, 6-12.
- van den Berg, H. O. (2001). Profiel voor een succesvol kunstmanager. *Boekmancahier*, 47, 83-89.
- Vlaamse Regering (2004). Kunstendecreet. Geraadpleegd op 18 februari 2011, [Elektronische versie].
- Vlaamse Overheid (2010). Cultuurforum 2020: Cultuurbeleid in perspectief. Visietekst cultuurmanagement en culturele economie. Geraadpleegd op 3 januari 2011, van http://www.faronet.be/files/bijlagen/e-documenten/visietekst_cultuurmanagement.pdf
- Vlaamse Overheid (z.d.). Wat is Vlaanderen in Actie? Geraadpleegd op 10 mei 2011, van <http://www.vlaandereninactie.be/nlapps/docs/default.asp?id=355>

Bijlagen

Bijlage 1. Vragenlijst deskundigen

<p>Openingsvragen</p>	<p>Vindt u het goed als ik dit gesprek opneem? Wat is uw naam? Wat is uw beroep? Kan u een korte beschrijving van uw functie geven?</p>
<p>Hoofdvragen</p>	<p>A. <u>Conceptualisering</u> Indien u een definitie van cultureel ondernemerschap zou moeten geven, wat zou deze dan zijn?</p> <p>Kan er sprake zijn van ondernemerschap in de kunstensector?</p> <p>B. <u>Voordelen/Nadelen/Noodzaak</u> Welke zijn de mogelijke voordelen van meer ondernemerschap in de podiumkunstensector?</p> <p>Is ondernemerschap nodig? Sinds wanneer? Of waarom nu meer dan ooit?</p> <p>Welke zijn de mogelijke nadelen van meer ondernemerschap in de podiumkunstensector? Hoe kritisch staat u hier tegenover?</p> <p>Wat vindt u van het beleid van minister Schaulvliege op vlak van cultureel ondernemerschap/ culturele economie?</p> <p>C. <u>Hoe kan meer cultureel ondernemerschap gerealiseerd worden?</u> Waar ligt de taak van de overheid volgens u?</p> <p>Waar ligt de taak van de gezelschappen?</p> <p>Anticipated themes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Inkomsten vergroten ○ Eigen bedrijfsactiviteiten analyseren ○ Marketing versterken ○ Meer gebruik maken van nieuwe media ○ Bevorderen van samenwerking (ook buiten cult. sector) <p>Welke eigenschappen moet een ondernemer hebben in de culturele sector? Wat zijn de kritische succesfactoren van een ondernemer?</p> <p>Waar situeren zich volgens u de grootste problemen?</p>
<p>Besluitende vragen</p>	<p>Van alle zaken die aan bod zijn gekomen, wat zijn voor u de belangrijkste? Samenvatting van het gesprek. Zijn er nog essentiële dingen die ik over het hoofd heb gezien?</p>

Bijlage 2. Vragenlijst zakelijk leiders

Openingsvragen	<p>A. Vindt u het goed als ik dit gesprek opneem?</p> <p>B. Wat is uw naam?</p> <p>C. Wat is uw beroep?</p> <p>D. Wat is uw opleiding?</p> <p>E. Kan u een korte beschrijving van uw functie geven?</p>
Inleidende vragen	<p>A. Hoe worden jullie op dit moment gefinancierd?</p> <p>B. In welke mate zijn jullie zelfbedruipend?</p> <p>C. Heeft het gezelschap al eens geprobeerd om andere vormen van steun te verkrijgen (bv. lening, investering, partnerships, donaties)?</p> <p>D. Welke aanvragen werden aanvaard en welke niet? En waarom?</p>
Hoofdvragen	<p>A. <i>Conceptualisering</i></p> <p>Voelt u zich een cultureel ondernemer of eerder een artiest? Waarom wel/niet?</p> <p>Indien u een definitie van cultureel ondernemerschap zou moeten geven, wat zou deze dan zijn?</p> <p>Kan er sprake zijn van ondernemerschap in de kunstensector?</p> <p>B. <i>Voordelen/Nadelen/Noodzaak</i></p> <p>Welke zijn de mogelijke voordelen van meer ondernemerschap in de podiumkunstensector?</p> <p>Is ondernemerschap nodig? Sinds wanneer? Of waarom nu meer dan ooit?</p> <p>Is er in het veld sprake van de behoefte om te professionaliseren? Indien ja, van waar komt deze behoefte?</p> <p>Willen de gezelschappen aan ondernemerschap doen of worden ze gedwongen?</p> <p>Merken jullie een trend naar cultureel ondernemerschap/kunstmarketing?</p> <p>Welke zijn de mogelijke nadelen van meer ondernemerschap in de podiumkunstensector? Hoe kritisch staat u hier tegenover?</p> <p>Wat vindt u van het beleid van minister Schauvliege op vlak van cultureel ondernemerschap/ culturele economie?</p> <p>C. <i>In welke mate doen jullie al aan ondernemerschap?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hebben jullie een concrete missie? Hoe luidt deze? • Wat doen jullie wanneer de missie bereikt wordt? • Werkt de missie ook door op de marketing? • Hebben jullie concrete zakelijke doelen? Welke? • Is het gezelschap kritisch over het bereiken van die doelen? Op welke manier worden ze geëvalueerd? • Is er een streven naar vernieuwing op zakelijk vlak? • Doen jullie onderzoek op zakelijk vlak? • Wordt er samengewerkt met andere spelers binnen/buiten de culturele sector? • Wat zou er gebeuren indien jullie subsidies zouden wegvallen?(Zouden jullie kunnen blijven bestaan? Zouden jullie winst kunnen maken?) • Hoe (aan wat) worden de subsidies besteed? (verdeling) • Wat doen jullie om een band op te bouwen met het publiek? • Beschouwen jullie publiekswerving en publiekswerking als

	<p>cultureel ondernemerschap? Link met cultuurparticipatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Doen jullie aan merkpositionering? • Wordt er vaak personeel bijgeschoold? • Hoeveel producties verzorgen jullie gemiddeld per seizoen? • Hoeveel van de creatieve ideeën resulteren uiteindelijk effectief in een productie? • Hoeveel voorbereidingstijd kruipt er gemiddeld in één productie? Doen jullie daarbij aan procesplanning? • Kan u het verschil omschrijven tussen het zakelijk beleid wanneer jullie projectmatig gesubsidieerd werden en het zakelijk beleid nu? <p><i>D. Hoe kan meer cultureel ondernemerschap gerealiseerd worden?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Waar ligt de taak van de overheid volgens u? • Waar ligt de taak van de gezelschappen? <p>Anticipated themes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Inkomsten vergroten ○ Eigen bedrijfsactiviteiten analyseren ○ Marketing versterken ○ Meer gebruik maken van nieuwe media ○ Bevorderen van samenwerking (ook buiten cult. sector) <ul style="list-style-type: none"> • Welke eigenschappen moet een ondernemer hebben in de culturele sector? Wat zijn de kritische succesfactoren van een ondernemer? • Waar situeren zich volgens u de grootste problemen?
	<p>Van alle zaken die aan bod zijn gekomen, wat zijn voor u de belangrijkste?</p> <p>Samenvatting van het gesprek.</p> <p>Zijn er nog essentiële dingen die ik over het hoofd heb gezien?</p>