

---

# **Een vertrekpunt voor de inhoudelijke dialoog tussen kunst en politiek**

*Mogelijk gemaakt door een toepassing van  
de Threefold Balanced Scorecard bij drie  
prominente hedendaagse kunstinstellingen*

Margriet Talstra 330 9126  
Begeleider Francesco Chiaravalloti  
Masterscriptie Kunstbeleid en -management

Universiteit Utrecht  
augustus 2010

---

## Samenvatting

Er is sprake van een kloof tussen kunst en politiek, die zich onder andere uit in het ontbreken van een constructieve dialoog tussen beide partijen. De politieke drang om de spendering van publiek geld te willen legitimeren en de resultaten van geïnvesteerde subsidies te kunnen meten staan lijnrecht tegenover de artistieke ervaring die voor iedere persoon, en daarmee ook de samenleving, uniek is en daarenboven niet meetbaar is in rekeneenheden. Hedendaagse kunstinstituten houden zich nadrukkelijk bezig met het onderzoeken van maatschappelijke vraagstukken vanuit een artistieke invalshoek. Er is dan ook grote behoefte aan een inhoudelijke dialoog tussen de partijen. Met onderliggende scriptie wordt gepoogd een idee aan te dragen over de mogelijkheden hiertoe. Via een prestatie-management model voor kunstorganisaties, de *Threefold Balanced Scorecard*, worden alle processen van een kunstorganisatie inzichtelijk gemaakt. Dit model is toegepast op drie prominente hedendaagse kunstinstituten in Nederland om per instelling een vergelijking te kunnen maken met de politieke doelstellingen. Op deze manier wordt inzichtelijk waar de overeenkomsten tussen politiek en hedendaagse kunst liggen om van daaruit een inhoudelijke dialoog te initiëren. De artistieke missie moet hierin leidend zijn, omdat dit het bestaansrecht van een instelling vormt. Uit het onderzoek is gebleken dat de overeenkomsten tussen politiek en onderzochte hedendaagse kunstinstituten voornamelijk op primair, artistiek niveau liggen, alsook in de relatie met de belangengroepen. Dit zou een voedingsbodem kunnen vormen voor een inhoudelijke dialoog.

---

## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord en leeswijzer</b>	<b>6</b>
<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>Methodische aanpak</b>	<b>9</b>
<b>Hoofdstuk 1 De Threefold Balanced Scorecard</b>	<b>10</b>
1.1 De Balanced Scorecard	10
1.2 De Threefold Balanced Scorecard	12
1.3 Ontwikkelingen binnen hedendaagse kunstorganisaties	15
1.4 Vier generaties in evalueren	15
1.5 Doelstellingen, succesfactoren en prestatie-indicatoren	17
<b>Hoofdstuk 2 Rijksbeleid hedendaagse kunst</b>	<b>19</b>
2.1 Algemeen	19
2.2 Rijksdoelstellingen voor hedendaagse kunst	20
2.3 Subsidiecriteria presentatie-instellingen	20
<b>Hoofdstuk 3 Basis voor Actuele Kunst</b>	<b>21</b>
3.1 Algemeen	21
3.2 Threefold Balanced Scorecard & Bak	21
3.3 Het afnemersperspectief	22
3.3.1 <i>Algemene doelstelling</i>	22
3.3.2 <i>Bezoekers</i>	22
3.3.3 <i>Samenleving en financiers</i>	23
3.3.4 <i>Professionele veld</i>	23
3.4 Het financiële perspectief	24
3.4.1 <i>Algemene doelstelling</i>	24
3.4.2 <i>Bezoekers</i>	24
3.4.3 <i>Samenleving en financiers</i>	24
3.4.4 <i>Professionele veld</i>	25
3.5 Interne en externe processen-perspectief	25
3.5.1 <i>Algemene doelstelling</i>	25
3.5.2 <i>Bezoekers</i>	25
3.5.3 <i>Samenleving en financiers</i>	26
3.5.4 <i>Professionele veld</i>	26

---

3.6 Innovatie en groei-perspectief	27
3.6.1 Algemene doelstelling	27
3.6.2 Bezoekers	27
3.6.3 Samenleving en financiers	27
3.6.4 Professionele veld	27
3.7 Evaluatie door het rijk	28
3.8 Tussentijdse conclusie	29
<b>Threefold Balanced Scorecard voor Bak</b>	<b>30</b>

## Hoofdstuk 4 De Appel

**31**

4.1 Algemeen	31
4.2 Threefold Balanced Scorecard & De Appel	31
4.3 Het afnemersperspectief	32
4.3.1 Algemene doelstelling	32
4.3.2 Bezoekers	32
4.3.3 Samenleving en financiers	32
4.3.4 Professionele veld	33
4.4 Het financiële perspectief	34
4.4.1 Algemene doelstelling	34
4.4.2 Bezoekers	34
4.4.3 Samenleving en financiers	34
4.4.4 Professionele veld	35
4.5 Interne en externe processen-perspectief	35
4.5.1 Algemene doelstelling	35
4.5.2 Bezoekers	35
4.5.3 Samenleving en financiers	36
4.5.4 Professionele veld	36
4.6 Innovatie en groei-perspectief	37
4.6.1 Algemene doelstelling	37
4.6.2 Bezoekers	37
4.6.3 Samenleving en financiers	37
4.6.4 Professionele veld	37
4.7 Evaluatie door het rijk	38
4.8 Tussentijdse conclusie	39
<b>Threefold Balanced Scorecard voor De Appel</b>	<b>41</b>

## Hoofdstuk 5 Witte de With

**42**

---

5.1 Algemeen	42
5.2 Threefold Balanced Scorecard & Witte de With	42
5.3 Het afnemersperspectief	43
5.3.1 Algemene doelstelling	43
5.3.2 Bezoekers	43
5.3.3 Samenleving en financiers	43
5.3.4 Professionele veld	44
5.4 Het financiële perspectief	45
5.4.1 Algemene doelstelling	45
5.4.2 Bezoekers	45
5.4.3 Samenleving en financiers	45
5.4.4 Professionele veld	46
5.5 Interne en externe processen-perspectief	46
5.5.1 Algemene doelstelling	46
5.5.2 Bezoekers	46
5.5.3 Samenleving en financiers	47
5.5.4 Professionele veld	47
5.6 Innovatie en groei-perspectief	48
5.6.1 Algemene doelstelling	48
5.6.2 Bezoekers	48
5.6.3 Samenleving en financiers	49
5.6.4 Professionele veld	49
5.7 Evaluatie door het rijk	49
5.8 Tussentijdse conclusie	50
Threefold Balanced Scorecard voor Witte de With	52
<b>Hoofdstuk 6 Conclusie</b>	<b>53</b>
6.1 Onderzoeksconclusie	53
6.2 Methodologische reflectie	54
6.3 Theoretische bijdrage	55
<b>Nawoord</b>	<b>57</b>
<b>Literatuur</b>	<b>58</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>60</b>
- Respons Ann Demeester	61
- Interview Belinda Hak	64
- Interview Arjan van Meeuwen	74

## Voorwoord en leeswijzer

Op 25 mei 2010 vond in Felix Meritis Amsterdam een Kunsten 92-debat plaats onder de titel: *Wat is de moeite van het verdedigen waard?* In het kader van de naderende Tweede Kamer verkiezingen van 9 juni 2010 werd, door politici en vertegenwoordigers van kunstorganisaties, gediscussieerd over de positie van kunst en cultuur in de huidige samenleving en het toekomstige draagvlak hiervoor. Tijdens het debat werd de aanleiding voor deze masterscriptie nog eens duidelijk: De kloof die bestaat tussen kunst en politiek. De sfeer was gespannen en oplossingen werden nauwelijks aangedragen, ondanks dat alle partijen overeenkomsten zagen in hun toekomstvisie. Men wil - waar mogelijk - best bezuinigen, men wil ook meer openheid en meer publiek, maar de kunstwereld wil vooral een discussie over de inhoud (met belangengroepen). Toch werd er voornamelijk gesproken over geld en subsidies. Kortom, een dialoog bleek onmogelijk, en constructieve bijdragen om deze dialoog wel tot stand te brengen bleven uit. De politieke vertegenwoordigers stonden lijnrecht tegenover de vertegenwoordigers uit het artistieke veld. Er werden over en weer verwijten gemaakt, waarna Maria Hlavajova - artistiek directrice van Basis voor Actuele Kunst in Utrecht - constateerde dat 'de kunstwereld' wederom haar defensieve houding aannam en *'that there is something fundamentally wrong in this discussion.'* Met onderliggende scriptie zou ik graag een aanzet willen leveren om de dialoog tussen kunst en politiek te bevorderen.

De Nederlandse overheid subsidieert kunstorganisaties om verschillende redenen op bijvoorbeeld sociaal, economisch of welzijnsgebied. Kunstorganisaties zelf worden opgericht vanuit een artistieke missie en met een hoog gemotiveerd team. Qua financiën zijn deze organisaties echter grotendeels afhankelijk van de politiek, die naast de artistieke missie ook andersoortige belangen heeft bij de organisaties. In plaats van een continue nadruk op de verschillen in de belangen tussen deze partijen, de kunstwereld en de politiek, wordt met deze scriptie getracht de overeenkomsten te vinden en uit te lichten. Dit gebeurt aan de hand van één kunstdiscipline, namelijk hedendaagse

beeldende kunst. Door middel van een systematische vergelijking tussen drie hedendaagse kunstinstellingen en het overheidsbeleid in Nederland wordt inzicht gegeven in het beleid van deze organisaties, maar ook in de artistieke en niet-artistieke doelstellingen voor drie verschillende belangengroepen: Bezoekers, samenleving en financiers, en het professionele veld. Deze vergelijking wordt gemaakt met behulp van een prestatie-management model, de *Threefold Balanced Scorecard*, ontwikkeld door Miranda Boorsma en Francesco Chiaravallotti (2009). Ook de politieke doelstellingen op het gebied van hedendaagse kunst zijn in de modellen geïntegreerd, om weer te geven waar de overeenkomsten liggen met de doelstellingen van de instellingen zelf. De openheid die het model verschaft in het beleid van de instellingen kan vervolgens een inhoudelijk discussie, met bijvoorbeeld subsidiënten, stimuleren. De dialoog, ofwel de inhoudelijk discussie, zal geïnitieerd moeten worden door de kunstwereld zelf, zonder af te doen aan de eigenheid en diversiteit van de instellingen en het kunstveld.

Na dit voorwoord volgt een inleiding (p7) op het onderwerp, waarin tevens de onderzoeksvraag en deelvragen aan de orde komen. Vervolgens wordt de methodische aanpak beschreven (p9). In Hoofdstuk 1 (p10) wordt uitgelegd wat de *Threefold Balanced Scorecard* is en waarom deze geschikt is om een vergelijking te maken tussen de drie instellingen. Het overheidsbeleid op het gebied van hedendaagse kunst is kort samengevat in Hoofdstuk 2 (p19). De ontwikkeling van de *Threefold Balanced Scorecard* voor de drie instellingen komt achtereenvolgens in Hoofdstuk 3 (Basis voor Actuele Kunst, p21), 4 (De Appel, p31) en 5 (Witte de With, p42) aan de orde met aan het begin van elk hoofdstuk een analyse van het beleid van de betreffende instelling aan de hand van de *Threefold Balanced Scorecard* en daarna de visualisering van het model. In Hoofdstuk 6 (p53) wordt de eindconclusie van het onderzoek beschreven, waarop een nawoord volgt (p57). Om de bestudeerde beleidsdocumenten van de drie instellingen te actualiseren en verifiëren zijn interviews, dan wel een vragenlijst, afgenomen met de zakelijke of artistiek leiders. Deze gegevens zijn opgenomen in de bijlagen (p60), maar gedeeltelijk ook verwerkt in hoofdstuk 3, 4 en 5.

## Inleiding

In een onderzoek van de *University of South Australia* wordt geconstateerd dat zakelijke waarden in de kunstensector lijken te domineren.<sup>1</sup> Non-profit kunstorganisaties zijn vaak afhankelijk van de overheid voor hun voortbestaan, wat betekent dat zij aan hen rekening af moeten leggen en aan bepaalde verwachtingen moeten voldoen. Terwijl deze overheidsgelden krimpen, lijken de verwachtingen van de subsidiënten en sponsors juist te groeien; meer tegenprestaties voor hun financiële investeringen.<sup>2</sup> Ook in Nederland stellen subsidiënten meer eisen aan bijvoorbeeld prestaties in de vorm van hogere publieksaantallen of eigen inkomsten. Deze verzakelijking van kunstinstellingen brengt met zich mee dat de nadruk wordt gelegd op instrumentele, vaak kwantitatieve prestaties van een kunstorganisatie. Francesco Chiaravalloti<sup>3</sup> stelt dat gestandaardiseerde, statische en herhaalbare methodologieën, die ambiëren om ware en objectieve (statistisch generaliseerbare) resultaten aan te tonen, een inadequate benadering van artistieke kwaliteit bieden. Vanuit cultuurpolitiek oogpunt leiden deze methoden tot een prescriptieve visie op artistieke waarden, met het gevaar van overheidscontrole over artistieke activiteiten alsook de manier om kunst te interpreteren.<sup>4</sup> In dit opzicht bestaat er een spanningsveld tussen de meetbare, instrumentele prestaties van een kunstinstelling en de artistieke kwaliteit.

De politiek is grillig en daarmee ook het cultuurbeleid. De standpunten van regerende partijen, maar

ook het maatschappelijk klimaat bepalen de invulling en uitvoering van het cultuurbeleid. Met de Nederlandse overheid als grootste subsidiënt is de kunstwereld daarvan grotendeels afhankelijk. Kunstinstellingen moeten voldoen aan voorwaarden voor subsidies die kwantitatief meetbaar zijn, terwijl ze hun bestaansrecht ontlenen aan de artistieke missie, wat voornamelijk een moeilijk meetbaar gegeven is. Bovendien is het de vraag of het wenselijk is om artistieke prestaties in rekeneenheden te vertalen. Op basis hiervan wordt veelal het onderscheid gemaakt tussen de instrumentele en intrinsieke benadering van de kunsten. De politiek is hierin vertegenwoordiger van de instrumentele benadering, ofwel het inzetten van de kunsten om gunstige effecten te bereiken op andere gebieden dan de kunsten. De kunstwereld zelf vertegenwoordigt de intrinsieke benadering van de kunsten, omdat zij de artistieke waarde als meest wezenlijk beschouwd. De artistieke ervaring, die voor ieder mens uniek is en een eigen betekenis kent, is hiervan een voorbeeld. Instrumentele effecten worden door veel kunstorganisaties niet gemeden, maar als secundair beschouwd.

Dit onderzoek richt zich op het spanningsveld tussen politieke en artistieke doelstellingen op het gebied van kunst. Om het onderzoek af te bakenen is gekozen voor de focus op één kunstdiscipline, namelijk hedendaagse kunst. Het presteren *als* en legitimeren *van* een kunstinstelling in het huidige (politieke) klimaat lijkt namelijk complex. Dit in het bijzonder een hedendaagse kunstinstelling, omdat deze discipline momenteel wordt gekenmerkt door een hoog conceptueel gehalte. Kathrin Busch<sup>5</sup> beschrijft dit fenomeen als de verwikkelingen van hedendaagse kunst met theorie: Kunstenaars integreren onderzoeksmethoden en wetenschappelijke kennis in hun artistieke processen, waardoor een welhaast onafhankelijke nieuwe vorm van kennis ontstaat.<sup>6</sup> Een hedendaagse kunstinstelling lijkt daarmee voorbehouden aan een hoog opgeleid

1 Caust, J., 2005. 'Does it matter who is in charge? The influence of the business paradigm on arts leadership and management,' In: *Asia Pacific Journal of Arts and Cultural Management*, 3 (1), p153

2 Ibidem, p155

3 Francesco Chiaravalloti, MSc & BMus, doet onderzoek naar prestatie-management systemen voor podiumkunstorganisaties aan het SOM Institute for Management Accounting Research van de Rijksuniversiteit Groningen. Tevens doceert hij kunstmanagement aan de Universiteit Utrecht

4 Chiaravalloti, F., 2008. *A non-prescriptive view of artistic value. A theoretical contribution to the discussion on artistic quality in publicly funded opera companies*. In: Proceedings of the 5th International Conference on Cultural Policy Research, Istanbul, 20-24 August 2008

5 Kathrin Busch is junior professor in cultuurtheorie aan de Universiteit van Hamburg, [http://www.mentoring.udk-berlin.de/html\\_mentees/05busch.htm](http://www.mentoring.udk-berlin.de/html_mentees/05busch.htm)

6 Busch, K., 2009. 'Artistic Research and the Poetics of knowledge,' In: *Art&Research, A journal of ideas, contexts and methods*, 2 (2), p1

publiek en dus beperkte bezoekersaantallen, terwijl de overheid juist een toename van bezoekersaantallen eist. Het uitgangspunt van Basis voor Actuele Kunst [hierna te noemen Bak] in Utrecht bijvoorbeeld, is de kwaliteit en inbreng van bezoekers en niet de kwantiteit. Ondanks de politieke speerpunten op het gebied van toenemende bezoekersaantallen weet Bak al een aantal jaren een prominente rol te vervullen in het Nederlandse kunstklimaat en daarbuiten. Andere belangrijke instellingen, die vergelijkbaar zijn met Bak in grootte, reputatie, hoogte van rijkssubsidies en programmering, zijn Witte de With in Rotterdam en De Appel in Amsterdam.<sup>7</sup> Binnen de hedendaagse kunstsector lijkt er voldoende aanleiding te zijn om nader te onderzoeken of er oplossingen bestaan om de kloof tussen kunst en politiek te overbruggen of verbeteren.

In bovenstaande alinea's wordt uiteengezet dat er een spanning bestaat tussen instrumentele en artistieke waarden of prestaties van een kunstinstelling. Breder getrokken wordt er een kloof ervaren tussen politiek en kunst, omdat beide spelers hun doelstellingen met kunst op een andersoortige logica en uitgangspunten baseren. Echter, ze zijn wel van elkaar afhankelijk. Het zou wederzijds bevorderlijk kunnen werken als er meer begrip voor en inzicht in elkaars beweegredenen gevonden kan worden. Een onderzoek naar de verhouding tussen de doelstellingen van zowel de kunstorganisaties als de politiek op het gebied van hedendaagse kunst kan een bijdrage leveren aan het geven van inzichten in de aanwezige spanning tussen beide partijen. Chiaravalloti stelt dat een niet-prescriptieve visie op artistieke waarde zowel de autonomie van kunstproducenten kan behouden, als wel kan bijdragen aan een dialoog tussen hen en de relevante belangengroepen, en dus het functioneren van kunst in de samenleving ondersteunt<sup>8</sup> en dit is waar beide partijen profijt van kunnen hebben. Het belang van onderliggend vergelijkend onderzoek is dat deze systematisch tot stand gebracht wordt en daarmee recht doet aan de

uitgangspunten van beide partijen, de politiek en het veld van hedendaagse kunst.

De centrale onderzoeksvraag is de volgende:

*Hoe verhouden overheidsdoelstellingen op het gebied van hedendaagse kunst zich met de doelstellingen van drie prominente hedendaagse kunstinstellingen zelf, te weten Bak in Utrecht, De Appel in Amsterdam en Witte de With in Rotterdam?*

Per kunstdiscipline zal er sprake zijn van voor die discipline typerende problemen, of uitdagingen, ten aanzien van de politiek. Met dit onderzoek wordt er niet naar gestreefd specifieke uitspraken te doen over de bevordering van de dialoog tussen alle kunstdisciplines en de politiek, omdat dit buiten het bereik van deze scriptie ligt. Met het onderzoek wordt getracht aan te tonen *of en hoe* de *Threefold Balanced Scorecard* als instrument kan dienen om de dialoog tussen kunst en politiek te bevorderen. Om de probleemstelling af te bakenen wordt het onderzoek uitgevoerd binnen één specifieke kunstdiscipline, namelijk hedendaagse kunst. Binnen deze discipline is er voor gekozen drie prominente hedendaagse kunstinstellingen te bestuderen. De conclusie heeft daarmee voornamelijk betrekking op deze drie instellingen en het cultuurbeleid van het rijk voor hedendaagse kunst. Echter, het onderzoek zal wel aanleiding kunnen geven voor vervolgonderzoek naar andere disciplines en instellingen. De onderzoeksvraag is gebaseerd op een praktisch en maatschappelijk probleem, van betrekking op de Nederlandse kunstwereld en de politiek, namelijk de eerder beschreven kloof tussen beide partijen. De wetenschappelijke waarde van het onderzoek schuilt in het feit dat de bruikbaarheid van de *Threefold Balanced Scorecard* in hedendaagse kunstorganisaties getest wordt. Er wordt onderzocht of doelstellingen van hedendaagse kunstorganisaties, maar ook van de politiek op een heldere manier inzichtelijk kunnen worden gemaakt. Ook wordt onderzocht waar eventuele overeenkomsten in doelstellingen bestaan en of dit als basis voor een inhoudelijke dialoog kan dienen.

<sup>7</sup> Interessant is de vraag hoe deze instellingen een prominente rol hebben weten te behalen en vast te houden in het Nederlandse kunstenveld en politieke klimaat?

<sup>8</sup> Chiaravalloti 2008 (zie noot 4), p1



## Methodische aanpak

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn drie prominente hedendaagse kunstinstellingen in Nederland onderzocht: Bak in Utrecht, De Appel in Amsterdam en Witte de With in Rotterdam. Er bestaan een aantal samenwerkingsverbanden tussen deze drie instellingen. Bovendien ontvangen ze in de huidige subsidieperiode een vergelijkbaar bedrag van het Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap [hierna te noemen OCW] en worden ze als van gelijke waarde beschouwd. Om de doelstellingen van Bak te kunnen analyseren is het beleidsdocument 2009-2012, *Ruimte voor de kunst en het denken*, bestudeerd. Voor De Appel is tevens het beleidsdocument 2009-2012, *Greedy and Generous*, bestudeerd. Voor Witte de With is het *Jaarverslag 2008* gebruikt, omdat een beleidsdocument niet voor handen was. Omdat deze drie documenten een paar jaren geleden geschreven zijn, zijn er interviews afgenomen met de zakelijke, dan wel artistieke leiders van de instellingen. Op deze wijze konden de doelstellingen geverifieerd en eventueel geactualiseerd worden. De *Threefold Balanced Scorecard* zelf is tijdens de interviews niet genoemd, om de geïnterviewden niet te beïnvloeden in hun respons.

Naast het beleid van deze instellingen is het overheidsbeleid op het gebied van hedendaagse kunst en specifiek de genoemde instellingen onderzocht. Hiervoor is het hoofdlijndocument *Kunst van Leven* geraadpleegd, maar ook de website van de Raad voor Cultuur ([www.cultuur.nl](http://www.cultuur.nl)). Om een vergelijking mogelijk te kunnen maken zijn de doelstellingen van alle vier spelers - de drie hedendaagse kunstinstellingen en de overheid - geanalyseerd en inzichtelijk gemaakt aan de hand van de *Threefold Balanced Scorecard*, ontwikkeld door Miranda Boorsma en Francesco Chiaravalloti.<sup>9</sup>

Deelvragen zijn de volgende:

- Wat is de *Threefold Balanced Scorecard* en waarom is dit model geschikt?
- Wat zijn de doelstellingen van de Rijksoverheid voor hedendaagse kunstinstellingen?
- Wat zijn doelstellingen van Centrum voor hedendaagse kunst Witte de With (Rotterdam), Bak (Utrecht) en kunstcentrum De Appel (Amsterdam)?

Ter voorbereiding is de meest relevante en bruikbare informatie over de (*Threefold*) *Balanced Scorecard* bestudeerd om een toepassing ervan *in en met* de praktijk mogelijk te maken. Daarna is informatie over het beleid en doelstellingen van de kunstinstellingen verzameld op basis van de meest recente beleidsdocumenten of jaarverslagen. Aan de hand van deze documenten zijn de doelstellingen van drie Nederlandse hedendaagse kunstinstellingen (De Appel, Witte de With en Bak) geanalyseerd en vervolgens inzichtelijk gemaakt met behulp van de *Threefold Balanced Scorecard*. De analyse is gemaakt aan de hand van de vier perspectieven van dit model (*afnemers-, financieel-, interne en externe processen- en leren en groei-perspectief*). Per perspectief zijn een algemene doelstelling, maar ook doelstellingen per belangengroep (bezoekers, samenleving/financiers en professionele veld) geformuleerd in subparagrafen. De gegevens uit de interviews met de sleutelfiguren van de instellingen zijn tevens in deze analyse verwerkt, ter aanvulling op de beleidsdocumenten. Gedurende en na het proces heb ik als onderzoeker gereflecteerd op de bruikbaarheid van het model in de praktijk van een hedendaagse kunstinstelling.

<sup>9</sup> Boorsma, M. Chiaravalloti, F., 2009. 'Arts marketing and performance management: Closing the gap between mission and indicators,' In: Proceedings of the 5th conference on performance management and management control, Nice, 2009

## H1 De Threefold Balanced Scorecard

### 1.1 De Balanced Scorecard

De *Balanced Scorecard* is in 1992 ontwikkeld door Kaplan en Norton.<sup>10</sup> Sindsdien wordt het management-model veel gebruikt en geïmplementeerd in commerciële bedrijven. Echter, in de afgelopen jaren tonen non-profit organisaties ook interesse in het model. Voordat de *Balanced Scorecard* ontwikkeld werd vond de meting van prestaties van organisaties voornamelijk plaats aan de hand van financiële data. Een groep onderzoekers en consultants van het *Nolan Norton Institute*, de onderzoekstak van KPMG, ontdekte dat de focus van deze metingen te smal was en organisaties hierdoor gehinderd werden. Het was noodzakelijk om verder te kijken dan enkel de financiële prestaties in beslissingen binnen een organisatie.<sup>11</sup> Managers of leidinggevendenden realiseerden zich dat geen enkele op zichzelf staande meting heldere prestatiedoelen of informatie over de kritische aspecten van de onderneming oplevert. Er was behoefte aan een gebalanceerde presentatie van zowel financiële, alsook operationele metingen.<sup>12</sup> Ook in de non-profit sector bestaat er vaak weinig informatie waarmee de efficiëntie en effectiviteit van een organisatie benaderd kunnen worden. De informatie die wel bestaat is veelal financieel van aard, zoals donaties, uitgaven en de kosten van het handelen van een organisatie, maar financiële prestaties vormen niet de juiste basis waarop het succes van nonprofit organisaties gemeten moet worden.<sup>13</sup> Niet alleen commerciële, maar juist ook non-profit organisaties moeten op een bredere basis geëvalueerd worden, want een financiële maatstaf vormt een slechte indicatie voor de waarde van immateriële goederen of van artistieke kwaliteit.

De *Balanced Scorecard* is een goed geconstrueerd concept dat financiële en niet-financiële prestatie-indicatoren gebruikt en het vermogen van een organisatie doorlicht om tastbare en niet-tastbare prestaties en resultaten op te bouwen, zoals bijvoorbeeld de vaardigheden van werknemers en marktkennis. Prestatie-indicatoren zijn expliciet afgeleid van de missie en strategie van een organisatie.<sup>14</sup> Deze indicatoren worden in de *Balanced Scorecard* gecategoriseerd in vier perspectieven: Het *financiële perspectief*, het *klanten perspectief*, het *interne processen perspectief* en het *leren en groei perspectief*. Deze vier perspectieven zijn onderling verbonden, waardoor het bepalen van succesfactoren een gevolg is van de gekozen strategie. De *Balanced Scorecard* is dan ook de visualisering en concretisering van de strategie van een organisatie.<sup>15</sup> Volgens Kaplan is het helder beschrijven van de strategie van een *non-profit* organisatie moeilijk. Strategie en prestatie-management zouden gericht moeten zijn op de *output* en *outcome* die de organisatie beoogt te behalen en niet programma's en initiatieven, of de *input*. De *output* is enkel gericht op de productie van een organisatie en de *outcome* betreft de ervaringen die deze productie uiteindelijk bij de bezoekers teweeg brengt. De *outcome* is dus het effect dat de *output* heeft op het publiek waarop de instelling doelt.<sup>16</sup> Initiatieven, ofwel de *input*, bestaan juist om de strategische doelen, dus de doelen op langere termijn, mogelijk te maken en te behalen.<sup>17</sup> De *Balanced Scorecard* forceert managers om zich te concentreren op een handvol metingen, die het meest kritisch zijn in de organisatie.<sup>18</sup>

In de volgende alinea's worden de vier perspectieven van de *Balanced Scorecard* uiteen gezet. De kerngedachte achter de perspectieven is dat per perspectief

10 Kaplan, R.S. Norton, D.P., 1992. 'The Balanced Scorecard - Measures that drive performance,' In: *Harvard Business Review*, 70 (1): 71-79

11 Zimmerman, J., 2004. 'Using a Balanced Scorecard in a non profit organization,' Creative Direct Response, Inc. Crofton, p2

12 Kaplan e.a. 1992 (zie noot 10), p71

13 Kaplan, R.S., 2002. 'The Balanced Scorecard and nonprofit organizations,' In: *The Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, p3

14 Boorsma e.a. 2009 (zie noot 9), pp8-9

15 Brandt, G., 2003. 'Balanced Scorecard: Ook voor non-profit organisaties?,' p2

16 Toepoel, J., 2008. *De kunst van prestatie-management. Onderzoek naar de toepassing van prestatie-evaluatie modellen bij gesubsidieerde kunstinstellingen*, Masterthesis, Rijksuniversiteit Groningen, p41

17 Kaplan, R.S., 2001. 'Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations,' In: *Nonprofit management & Leadership*, 11 (3), p358

18 Kaplan e.a. 1992 (zie noot 10), p72

prestatie-indicatoren gecategoriseerd worden en deze, in samenhang, resultaten en prestaties van een organisatie inzichtelijk maken. Er is dan ook sprake van een oorzaak-gevolg relatie tussen de vier perspectieven, waardoor ze niet los van elkaar gezien kunnen worden. De indicatoren dienen elkaar wederzijds - synergistisch - te versterken.<sup>19</sup>

Het *financiële perspectief* is gericht op de belangengroep financiers, en bepaalt in hoeverre de organisatie aantrekkelijk is voor hen.<sup>20</sup> De centrale vraag is: Hoe kijkt de organisatie naar aandeelhouders?<sup>21</sup> Bij het *financiële perspectief* kan de vraag gesteld worden hoe de financiers tevreden gesteld kunnen worden.<sup>22</sup> Financiële indicatoren zijn gerelateerd aan resultaten van investeringen, verkoop, productie inkomsten en *cash flow*.<sup>23</sup> Niet het financiële rendement wordt onder dit perspectief geschaard, maar wel doelmatigheid, ofwel de finaliteit van een organisatie.<sup>24</sup>

Het *afnemersperspectief*, ook wel *klantenperspectief*, is gericht op de belangengroepen klanten of publiek/bezoekers, maar ook de financiers. Centraal staat de vraag in hoeverre de organisatie aantrekkelijk is voor beide groepen: Hoe zien klanten ons?<sup>25</sup> In de *Balanced Scorecard* voor commerciële organisaties staat het *financiële perspectief* bovenaan, omdat het maken van winst de belangrijkste doelstelling vormt. In een non-profit organisatie staat de dienstverlening of het toevoegen van een maatschappelijke waarde centraal, waarmee het *klanten perspectief* bovenaan in de *Balanced Scorecard* wordt geplaatst. De aspecten die belangrijk zijn voor klanten zijn tijd, kwaliteit, prestatie en service, en kosten.<sup>26</sup>

Het *perspectief van interne processen* vormt de concrete invulling waar een organisatie aandacht aan moet schenken om aan de maatschappelijke eisen en de eisen van de burger te kunnen voldoen,<sup>27</sup> alsook de financiële doelstellingen.<sup>28</sup> De centrale vraag is: Waarin moeten we excelleren?<sup>29</sup> Het is daarmee gericht op de processen waarin de organisatie moet uitblinken om aantrekkelijk te zijn voor belangengroepen en consumenten.<sup>30</sup> Dit zijn bijvoorbeeld vaardigheden van werknemers, klant-informatiesystemen en *unit* kosten.<sup>31</sup>

Het *leren en groei perspectief* is gerelateerd aan het vermogen van een organisatie om continue verbeteringen aan te brengen in het aanbod en het proces. De vraag staat centraal hoe een organisatie kan blijven veranderen en verbeteren om in de toekomst zijn strategie te kunnen blijven verwezenlijken.<sup>32</sup> Kunnen we continu waarde creëren en verbeteren?<sup>33</sup> Echter, de voorwaarden om succesvol te zijn veranderen continu. Competitie op globale schaal vereist dat organisaties voortdurend verbeteringen aanbrengen op hun bestaande producten en processen, maar ook het vermogen hebben om compleet nieuwe producten te introduceren met uitgebreide mogelijkheden.<sup>34</sup>

Een verschil tussen de *Balanced Scorecard* voor commerciële en *non-profit* organisaties is dat bij *non-profit* organisaties de missie opgenomen wordt in de top van het model, om als centrale richtlijn voor de vier perspectieven te dienen.<sup>35</sup> (zie figuur 1, p12) De missie van een organisatie vormt het bestaansrecht ervan in de samenleving.<sup>36</sup> Voor elk perspectief wordt een doelstelling vastgesteld, een meting bepaald en een

19 Veer-Dirks, P.M.G van, Wijn, M.F.C.M. 'Kritieke succesfactoren en de Balanced Scorecard. Een kwestie van complementariteit,' p9

20 Kaplan e.a. 1992 (zie noot 10), p72, geciteerd door Toepoel 2008 (zie noot 16), p24

21 Kaplan e.a. 1992 (zie noot 10), p77

22 Brandt 2003 (zie noot 15), p2

23 Boorsma e.a. 2009 (zie noot 9), p9

24 Brandt 2003 (zie noot 15), p4

25 Kaplan e.a. 1992 (zie noot 10), p73

26 Ibidem

27 Brandt 2003 (zie noot 15), p5

28 Boorsma e.a. 2009 (zie noot 9), p9

29 Kaplan e.a. 1992 (zie noot 10), p74

30 Kaplan e.a. 1992 (zie noot 10), p72, geciteerd door Toepoel 2008 (zie noot 16), p24

31 Ibidem

32 Ibidem

33 Kaplan e.a. 1992 (zie noot 10), p75

34 Ibidem

35 Niven, P., 2008, *Balanced Scorecard for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken New Jersey, p33

36 Toepoel 2008 (zie noot 16), p38



Figuur 1, Bron: Niven, P., 2008, *Balanced Scorecard for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken New Jersey, p32

bijbehorend streefcijfer, plus een beschrijving van de initiatieven om dit te realiseren. Vervolgens dienen de perspectieven in een *strategy map* geplaatst te worden om verbindingen tussen de onderdelen en de strategie van de organisatie te kunnen leggen.<sup>37</sup>

Enkele *non-profit* organisaties hebben aan de hand van de *Balanced Scorecard* prestatie-management-systemen geprobeerd in te voeren, maar zij gebruiken typisch operationele prestatie-metingen en geen strategische.<sup>38</sup> Prestatie-management is strategisch als er een koppeling wordt gemaakt tussen de missie en de operationele doelen, die meetbaar worden gemaakt aan de hand van prestatie-indicatoren.<sup>39</sup> Het risico bij de toepassing van de *Balanced Scorecard* is dat de *focus* gelegd wordt op de kortetermijn prestaties en niet gericht is op de beoogde resultaten op de langere termijn. Daardoor ontstaat een kloof tussen de missie en de indicatoren van een organisatie. In het geval van een kunstorganisatie zou juist het overbruggen van de kloof tussen artistieke missie en indicatoren voor ogen gehouden moeten worden.

Toepoel concludeert in zijn thesis dat de *Balanced Scorecard* te vrijblijvend is om toe te passen op een kunstorganisatie. Er is te weinig aandacht voor begrippen als artistieke excellentie en integriteit.<sup>40</sup> Dit is verklaarbaar, omdat het model oorspronkelijk is ontwikkeld voor de *for-profit* sector. In navolging van Derrick Chong gaat Toepoel uit van drie doelen voor kunstorganisaties: Artistieke excellentie en integriteit, publieksoptimalisering en het maximaliseren van *benefits* uit beschikbare financiën.<sup>41</sup> Miranda Boorsma en Francesco Chiaravalloti hebben de *Threefold Balanced Scorecard* ontwikkeld met specifieke aandacht voor deze artistieke doelen, begrippen en prestaties. Dit heeft een prestatie-management model opgeleverd, die specifiek bedoeld is voor de kunstsector.

### 1.2 De Threefold Balanced Scorecard

Boorsma en Chiaravalloti onderscheiden, in navolging van Speckbacher (2003), drie typen belangengroepen binnen het *klantenperspectief* van de *Balanced Scorecard*. Kunstorganisaties vervullen namelijk drie verschillende artistieke functies voor deze drie typen belangengroepen: *Consumenten*, *de samenleving* en het *professionele veld*.<sup>42</sup> Deze artistieke functies creëren drie soorten artistieke waarden voor de verschillende belangengroepen. De waarde voor de consument bestaat uit de artistieke ervaringen die de kunstenaars of instelling teweeg brengen. De maatschappelijke waarde bestaat uit de bijdrage aan de voortdurende (re)constructie van cultuur. De professionele waarde betreft de bijdrage aan de ontwikkeling van het professionele veld van de betreffende discipline.

Naast deze primaire, artistieke functies vervullen kunstorganisaties ook niet-artistieke functies. Vanuit de optiek van de consument zijn dit sociale behoeften, behoeften aan entertainment of het bevredigen van educatieve interesses. Voorbeelden zijn sociale harmonie, de kwaliteit van leven, nationale identiteit en

37 Toepoel 2008 (zie noot 16), pp24-25

38 Kaplan 2002 (zie noot 13), p3

39 Toepoel 2008 (zie noot 16), p68

40 Ibidem, p41

41 Ibidem, p31

42 Boorsma e.a. 2009 (zie noot 9)

prestige of economische impact.<sup>43</sup> Toepoel beschrijft in dit kader de klanttevredenheid en de concurrentiepositie.<sup>44</sup> De primaire en secundaire functies vormen samen het totaal aan prestaties van een kunstorganisatie. De missie van een kunstorganisatie representeert haar verantwoordelijkheid voor zichzelf en de samenleving, *the rationale for its existence*. Daarom zou de missie gekenmerkt en gemeten moeten worden op de hoogste level van de *Scorecard*.<sup>45</sup>

In een hedendaagse kunstinstelling zal men zowel de tevredenheid van de individuele bezoekers willen bereiken, alsook een maatschappelijke relevantie en tevredenheid van *peers* over de organisatie en haar programma. Het aanbod in hedendaagse kunstinstellingen bestaat doorgaans uit tentoonstellingen, lezingen, debat, readers en in het geval van De Appel een opleiding tot tentoonstellingsmaker: *The Curatorial Programme*. In de processen die leiden tot deze resultaten speelt de bezoeker een grote rol. Dit houdt verband met de relationele visie op kunst, waarin kunst als ervaring wordt opgevat en daarmee voor iedere deelnemer uniek is. Miranda Boorsma beschrijft in deze visie de consument als coproducteur van kunst, omdat de bezoeker een cruciale link vormt tussen processen van kunstproductie en -receptie en dus bepalend is voor de waarde van kunst. Het opbouwen van relaties met deze consumenten is noodzakelijk om tegelijkertijd consumentwaarde, alsook de artistieke doelen te bereiken.<sup>46</sup> Dit geeft ook aan dat er belangrijke verbintenissen tussen de verschillende perspectieven van de *Scorecard* bestaan. De *Threefold Balanced Scorecard* (zie figuur 2, p14) is gebaseerd op de *Balanced Scorecard* van Kaplan en Norton (1992), maar is aangevuld met de relationele visie op kunst en de drie belangengroepen.

Zoals in de inleiding geschreven heeft Chiaravalloti vastgesteld dat artistieke kwaliteit niet - tot nauwelijks - te vertalen is in rekeneenheden. Dit riskeert bovendien een prescriptieve visie van de overheid op

artistieke waarden en daarmee ook een voorschrijving van de manier om kunst te interpreteren.<sup>47</sup> Hierdoor lijkt een spanningsveld te bestaan tussen de meetbare, instrumentele prestaties van een kunstinstelling en de artistieke doelen en prestaties. De artistieke missie vormt juist het bestaansrecht van een organisatie, maar deze is moeilijk meetbaar. Ook is het de vraag of het überhaupt wenselijk is om artistieke waarden te willen meten in rekeneenheden. Er wordt beweerd dat de culturele sector (nog) niet met (juiste) prestatie-indicatoren werkt.<sup>48</sup> Met de *Threefold Balanced Scorecard* wordt voorgesteld de prestaties van een kunstorganisatie te evalueren per belangengroep: Consument, maatschappij en het professionele veld. De financiële resultaten, innovatie en interne processen worden apart geëvalueerd per belangengroep en vallen in de categorie van secundaire doelstellingen.

In tegenstelling tot een eerder geconstateerd gebrek van de *Balanced Scorecard* ten aanzien van kunstorganisaties, richt de *Threefold Balanced Scorecard* zich wel op de *outcome*. De kern van het model vormt het effect dat de *output*, in dit geval de artistieke ervaring, heeft op het publiek, aldus de *outcome*.<sup>49</sup> Een ander verschil van de *Threefold Balanced Scorecard* ten opzichte van de *Balanced Scorecard* is dat het perspectief van interne processen uitgebreid en herbenoemd is tot interne *en* externe processen. Veel kunstorganisaties zijn namelijk afhankelijk van inspanningen van externe partners om de waarden die geuit zijn in de missie te kunnen waarmaken.<sup>50</sup> Dit maakt dat het model geschikt is om toe te passen op de drie hedendaagse kunstinstellingen, die centraal staan in dit onderzoek. Deze drie instellingen zijn afhankelijk van vele (inter)nationale samenwerkingsverbanden en de bezoekers zijn van groot belang in het kader van de relationele visie op kunst. Echter, dit zal ook het geval zijn bij organisaties in andere kunstdisciplines.

43 Ibidem, p7

44 Toepoel 2008 (zie noot 16), p42

45 Kaplan 2001 (zie noot 17), p361

46 Boorsma e.a. 2009 (zie noot 9), p7

47 Chiaravalloti 2008 (zie noot 4), pp16-17

48 Jacobs, M. 'Artikel kunstmanagement,' In: *Kunstmanagement, een introductie*, dr. Th.B.J. Noordman, 2006, Reed business information, Amsterdam, p3

49 Toepoel 2008 (zie noot 16), p44

50 Boorsma e.a. 2009 (zie noot 9), p10

PERFORMANCE DIMENSIONS		KEY STAKEHOLDER GROUPS		
		Customers	Community	Professional field
P r i m a r y	<p><b>Arts organization's mission</b></p> <p><i>How to fulfill the artistic functions expressed in the mission by creating the highest artistic value for key stakeholder groups, and how to support their co-creative role</i></p>	<p><b>Primary customer value:</b> Nature and intensity of artistic experiences per artwork per audience segment, and the influence of supportive services</p>	<p><b>Primary societal value:</b> Total number of artistic experiences, spread amongst social groups, and the dissemination within general culture</p>	<p><b>Professional value:</b> Nature and number of artworks and role within the professional art field</p>
	<p><b>Stakeholder relationships</b></p> <p><i>How to build a strong reputation and durable relationships with stakeholder groups and how to beat the competition</i></p>	<p>Total customer value (including non-artistic benefits); Customer education, satisfaction, acquisition, and retention; Reputation among the audience and competitive advantage</p>	<p>Total societal value (including non-artistic functions); Reputation among the general public; Relationships with and reputation among subsidizers, philanthropists, sponsors, and volunteers</p>	<p>Reputation, relations, and competitiveness in the professional art field</p>
	<p><b>Financial assets</b></p> <p><i>How to manage the contribution of stakeholder groups to the financial assets that are needed to continue to create artistic values</i></p>	<p>Revenues from customers</p>	<p>Subsidies and funds from governments, philanthropists, and sponsors</p>	<p>Prize money and scholarships</p>
	<p><b>Internal and external processes</b></p> <p><i>How to optimize internal processes and the cooperation with external partners, in order to support mission accomplishment and to optimize the tangible and intangible contributions of stakeholder groups</i></p>	<p>Skills of marketing and education staff to acquire, support, educate, and bind customers; Customer information systems; Capacity planning; Cooperation with suppliers and/or distributors; Connected budgets, costs and efficiency</p>	<p>Public relations and publicity skills; Marketing skills to increase total reach and support dissemination; Fundraising skills; Connected budgets, costs and efficiency</p>	<p>Artistic skills; Artistic cooperation with other art producers in the field; Connected budgets and costs</p>
	<p><b>Innovation and learning</b></p> <p><i>How to learn and improve to support mission accomplishment and to optimize the role of stakeholder groups.</i></p>	<p>Development of innovative services to acquire, support, educate, and bind customers; Satisfaction and career development of responsible staff</p>	<p>Development of innovative activities to increase total reach and support dissemination; Improve public relations and fundraising efforts; Satisfaction and career development of responsible staff</p>	<p>Development of innovative contributions to the professional field; Satisfaction and career development of artistic staff</p>
S e c o n d a r y				

Figuur 2, Bron: Boorsma, M. en Chiaravalloti, F., 2009. 'Arts marketing and performance management: Closing the gap between mission and indicators,' In: Proceedings of the 5th conference on performance management and management control, Nice, 2009, p11

### 1.3 Ontwikkelingen binnen hedendaagse kunstorganisaties

Specifiek hedendaagse kunstinstellingen doen, in het kader van de eerder beschreven *relational view of the arts*, een beroep op de bezoeker in het meedenken over maatschappelijke kwesties die onderzocht worden door kunstenaars en instellingen, veelal in samenwerkingsverband. In de hedendaagse kunst is er sprake van verwikkelingen met wetenschappelijk onderzoek,<sup>51</sup> waardoor een welhaast nieuwe vorm van kennis geproduceerd wordt. Dit hoog conceptuele gehalte vraagt van de beschouwer actieve (cognitieve) participatie in de benadering van de betreffende kwestie. Deze interactie tussen publiek, kunstenaar, kunstwerk en kunstinstelling zorgt voor ontwikkelingen van alle betrokkenen, waaronder dus de instelling en haar artistieke missie. Ook hangt deze waarde direct samen met de maatschappelijke waarde, omdat de kunstervaringen op kleine schaal geïnitieerd worden door gebeurtenissen en kwesties in de maatschappij. Deze vorm van reflectie en onderzoek via hedendaagse kunst op micro-niveau is relevant en heeft gevolgen voor het gebied waarin de kwestie speelt, omdat het nieuwe kennis en inzichten aandraagt. Bak merkt bijvoorbeeld dat haar kennisproductie en activiteiten in een u-bocht weer bij hen terug komt. Dit geeft aan dat de activiteiten van Bak haar weerslag hebben in de maatschappij en deze ook gebruikt worden, ook al is dit in eerste instantie niet altijd zichtbaar.<sup>52</sup> Deze ontwikkelingen binnen de hedendaagse kunst, en daarmee de samenleving, geven de hedendaagse kunstdiscipline haar actuele karakter. De consumenten-waarde en die voor de maatschappij, gecombineerd met de aanwezige expertise binnen een hedendaagse kunstinstelling, dragen bij aan de ontwikkelingen van het professionele veld. Grenzen tussen kunst en onderzoek worden verkend, de waarde van de nieuwe kennisproductie wordt onderzocht, alsook de manieren om te communiceren met de samenleving.

51 Busch 2009 (zie noot 6), p1

52 Interview Arjan van Meeuwen (zie p74), 12 mei 2010

### 1.4 Vier generaties in evalueren

Op basis van drie *case studies* naar musea voor hedendaagse kunst concludeert Piber<sup>53</sup> dat musea en culturele instellingen gedwongen zijn om verschillende, soms zelfs tegenstrijdige doelen te bereiken.<sup>54</sup> De onderzochte musea zitten gevangen tussen de eisen van verschillende belangengroepen, zoals publieke subsidiënten, zakelijke besturen van aandeelhouders en vertegenwoordigers van de kunsten.<sup>55</sup> De *zero-visitors policy* van Bak in Utrecht vormt hiervan een illustratie. Bak streeft naar het tot stand kunnen brengen van een betekenisvolle ervaring bij belangengroepen en het uitnodigen om mee te denken met de instelling. Het gaat dus niet om hoge publieksaantallen, maar de kwaliteit van de ervaring bij de individuele bezoeker, met als gevolg een mogelijk *commitment*.<sup>56</sup> Bak publiceert en verspreidt *critical readers* onder haar bezoekers en per e-mail nieuwsbrieven over (komende) projecten. Deze vorm van publieksbeleid stemt niet geheel, of in het geheel niet, overeen met de doelstellingen van de Nederlandse overheid om publieksaantallen, in het kader van participatie en de verzakelijking, zoveel mogelijk te verhogen. Wel is het zo dat deze beleidskeuze de artistieke missie van Bak ondersteunt en op die manier te legitimeren is, *distributing knowledge in stead of advertising oneself*.<sup>57</sup>

Martin Piber beweert dat het meten en evalueren in rekeneenheden het risico van oversimplificatie met zich meebrengt. Bij de observaties van de strategie, algemene missie, het expositie-programma en de

53 Martin Piber is professor in *Management Accounting and Organizational Culture, Department for Organization and Learning*, aan de Universiteit van Innsbruck

54 Piber, M., 2009. 'Opening up performance management systems towards the 4th generation of evaluation: Living the contradictory logics of the fine arts and entrepreneurial profits in a multiple stakeholder environment,' Innsbruck University, In: Proceedings of the 5th conference on performance management and management control, Nice, 2009, p13

55 Ibidem

56 Om haar zichtbaarheid te vergroten en de distributie van kennis en projecten te vergroten streeft Bak inmiddels wel naar iets meer dan *zero visitors*. In: Interview Arjan van Meeuwen (zie p77), 12 mei 2010

57 Dixit Maria Hlavajova, 12 nov 2009

subsidies voor uiteenlopende taken, wordt duidelijk dat experts van het kunstenveld niet geloven in deze metingen.<sup>58</sup> In navolging van Guba&Lincoln (1989) onderscheidt Piber vier generaties van meten en evalueren. In de eerste generatie, het meet-paradigma, is de rol van de persoon die evalueert puur technisch. Er wordt van hem verwacht dat hij het hele arsenaal van beschikbare middelen kent om alle variabelen binnen het spectrum van doelstellingen te kunnen meten. Zijn 'superieure' kennis over de te bereiken doelstellingen en te gebruiken metingen maakt een pseudo-heldere reproductie van 'de prestaties' mogelijk aan de hand van verschillende schalen.<sup>59</sup> De tweede generatie werd ontketend door gebreken van de eerste generatie, omdat deze laatste nergens refereert naar eerder overeengekomen doelstellingen van een organisatie. In de tweede generatie worden resultaten juist vergeleken met de doelstellingen of de missie van de organisatie. Hieruit volgt een beschrijving van patronen van sterke en zwakke punten, met referentie naar heldere doelen.<sup>60</sup> In deze vorm van prestatie-management werden in de drie *case studies* hoofdzakelijk bezoekersaantallen en verkoopprijzen van de museumwinkel, horeca en van publicaties meegenomen, maar de kwaliteit van de activiteiten werd hierdoor niet inzichtelijk gemaakt.<sup>61</sup> In de derde generatie van metingen en evaluatie doen beoordeling en expertise hun intrede. Beoordelingen benodigen namelijk expertise en de beslissing tussen verschillende waardensystemen. Wel wordt hierdoor ruimte gecreëerd voor subjectieve en soms politieke invloed, wat een bewuste omgang met en kritische reflectie op beslissingen noodzaakt.<sup>62</sup> Piber onderwierp zijn *case studies* aan de vierde generatie van evalueren en meten, volgens Guba&Lincoln (1989) een *responsive constructivist evaluation*. Deze generatie houdt rekening met het feit dat alle noties van prestatie geconstrueerd zijn door de participanten. Daarom moet een nauwkeurig begrip en een evaluatie van prestatie plaatsvinden in dialoog met de organisatie en zijn relevante evaluatoren. Aanvullend wordt

geschreven dat elke evaluatie rekening moet houden met politieke componenten. Daarom moeten evaluatoren bewust en verantwoordelijk handelen naar dit inzicht.<sup>63</sup>

Piber ondervindt in zijn *case studies* dat prestatie-metingen en evaluaties niet altijd als formele procedures georganiseerd worden. In feite zijn ze veelal niet spectaculair en onderdeel van de dagelijkse communicatie processen.<sup>64</sup> Hoewel formeel georganiseerd, toont het project *Take the money and run* (3-12 mei 2009), geïnitieerd door De Appel, aan dat deze instelling kritisch naar haar eigen positie kijkt. Tijdens het project reflecteren dertig kunstenaars op de verhouding tussen de economische en symbolische waarde van kunst.<sup>65</sup> Ook het project *S7 Summit, We dromen te hard* (1 feb 2010), bevat een reflectief element door een debat te organiseren om de rol die kunst en cultuur kan spelen in processen van stedelijke (her)ontwikkeling aan te scherpen.<sup>66</sup> Het publieksonderzoek van De Appel (31 nov 2009 - 31 jan 2010), om bezoekersgedrag te onderzoeken, sluit tevens aan op de wens om eigen prestaties te evalueren en op basis van de resultaten aan te scherpen. Bak leerde van de *institutional critique* dat het belangrijk is om op bepaalde momenten het kunst-instituut te verheffen tot het centrum van de aandacht. Simon Sheikh schrijft dat institutionele kritiek gezien kan worden als historische periode of genre binnen de kunstgeschiedenis, maar eerder ook als een analytisch instrument, een methode van ruimtelijke en politieke kritiek en articulatie. Dit kan, naast de kunstwereld, ook toegepast worden op disciplinaire ruimten en instellingen in het algemeen. Een institutionele kritiek van de institutionele kritiek, wat kan worden aangeduid als *geïnstitutionaliseerde kritiek*. Dit leidt niet alleen tot de vraag hoe institutionele auto-kritiek leidt tot een ondervraging van de instelling en wat zij beogen, maar ook een mechanisme van controle wordt binnen nieuwe vormen van bestuur. Juist door de daad van internalisering is dit mogelijk.<sup>67</sup> Een serie

58 Piber 2009 (zie noot 54), p12

59 Ibidem, pp11-12

60 Ibidem, p6

61 Ibidem, p12

62 Ibidem, p6

63 Ibidem

64 Ibidem, p12

65 <http://www.deappel.nl/exhibitions/e/664/>, geraadpleegd in maart 2010

66 Ibidem

67 Sheikh, S., 2006. 'Notes on institutional critique.'



gesprekken door Bak geïnitieerd in 2003, *Becoming oneself*, is gebaseerd op de overtuiging dat een hedendaags kunstinstituut als gereedschap kan dienen om zichzelf uit te vinden. Een instituut dient zorgvuldig de ontwikkelingen in de kunst te volgen, te luisteren naar kunstenaars en zichzelf openstellen voor zijn culturele en politieke context.<sup>68</sup> Hlavajova zou graag zien dat een culturele organisatie een plek van uitwisseling en energie is, die een verschil maakt voor mensen. Maar direct daarna stelt Hlavajova: *Now, I know, this is an absurd proposition. It's nonsense, but I think nonsense is a quite useful term at the moment in art.*<sup>69</sup> Bak tracht culturele, politieke en sociale discoursen elkaar te laten kruisen en van daaruit nieuwe kennis te produceren. Een onvermijdelijke vraag die volgt na deze ambitie is: *Where does the knowledge go?* Uit deze korte uiteenzettingen blijkt dat hedendaagse kunstinstellingen zelfreflectie en -evaluatie als onderdeel van hun programmering en missie beschouwen, om de waarde en betekenis van kunst voor de samenleving te kunnen blijven onderzoeken en 'afstemmen' op de actualiteiten. Dit toont het belang en de kansen voor de vierde generatie van meten en evalueren voor hedendaagse kunstinstellingen.

Terugkoppelend naar de *Balanced Scorecard* concluderen Veen-Dirks e.a. dat de invoering hiervan bij vele ondernemingen de eerste aanzet vormt tot goed nadenken over het formuleren van de strategie. Echter, in de praktijk blijkt het model een gestructureerde vertaling te zijn van wat al in de hoofden van het management aanwezig is.<sup>70</sup> In het geval van hedendaagse kunstinstellingen zou de toepassing van de *Threefold Balanced Scorecard* een bijdrage kunnen leveren aan de zelfevaluatie, maar ook transparantie van het management en de prestaties, en daarmee de dialoog met belangengroepen. Piber concludeert dat de vierde generatie van evaluatie een bruikbaar frame zou kunnen bieden om inhoudelijke dialoog over doelstellingen en de evaluatie hiervan met de relevante belan-

gengroepen mogelijk te maken.<sup>71</sup> De waarde van de *Threefold Balanced Scorecard* is dat het de doelstellingen en resultaten (artistieke, sociale en zakelijke/economische) voor al de betrokken belangengroepen juist inzichtelijk maakt en niet alleen in de hoofden van het management blijven. Een dialoog tussen de belangengroepen kan vervolgens de gegevens in het model aanscherpen. Zoals Chiaravalloti ook stelt kan een niet-prescriptieve visie op artistieke waarde zowel de autonomie van kunstproducenten behouden, als wel een bijdrage leveren aan een dialoog tussen hen en de relevante belangengroepen, en dus het functioneren van kunst in de samenleving. Met onderliggend onderzoek wordt gepoogd om een evaluatie van hedendaagse kunstinstellingen en het overheidsbeleid op dit gebied mogelijk te maken. Dit is relevant voor alle belangengroepen, omdat het primaire en secundaire doelstellingen inzichtelijk maakt met de artistieke missie als leidend element. Dit vormt tenslotte het bestaansrecht van een kunstinstelling.

### ***1.5 Doelstellingen, succesfactoren en prestatie-indicatoren***

Essentieel voor de afbakening en waarde van dit onderzoek is een heldere begripsbepaling van doelstellingen, succesfactoren en prestatie-indicatoren. Boorsma en Chiaravalloti beweren dat de inhoud van de cellen in de *Threefold Balanced Scorecard* onopgeloste uitdagingen met zich meebrengen. Doelstellingen en vooral artistieke doelstellingen zijn algemeen geformuleerd. De vertaling hiervan in prestatie-indicatoren en corresponderende operationele doelstellingen is een essentiële stap voor het gebruik van het model.<sup>72</sup> Er is vastgesteld dat de *Balanced Scorecard*, kritische succesfactoren en kritische prestatie-indicatoren de gekozen strategie weerspiegelen. De vooronderstellingen die tijdens de implementatie van de *Balanced Scorecard* bestaan, worden tijdens dit proces vaak niet meer rechtstreeks gemonitord.<sup>73</sup>

68 Hlavajova, M., 2003. *Becoming Oneself, four conversations on art and institutional creativity today*, BAK, Utrecht, p15

69 Ibidem, p71

70 Veen-Dirks e.a. (zie noot 19), p10

71 Piber 2009 (zie noot 54), p14

72 Ibidem, p12

73 Veen-Dirks e.a. (zie noot 19), p15

Het is ten eerste van belang om de informatie *overload* te minimaliseren bij de focus op variabelen per cel. Het is aan te bevelen een handvol prestatie-indicatoren per cel te definiëren aan de hand van de doelstellingen van de drie hedendaagse kunstinstellingen. Ten tweede is het van belang om niet alleen de makkelijk beschikbare informatie en indicatoren te gebruiken. Publiksaantallen en recensies bijvoorbeeld geven een globaal beeld van de prestaties en tevredenheid van het publiek. Interviews en enquêtes kunnen daarvan een veel beter beeld geven. Het meten van artistieke waarden voor de fundamentele belangengroepen is moeilijk en problematisch. Vele indicatoren voldoen niet aan de SMART-criteria: *Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch* en *Tijdgebonden*, maar het is aan te bevelen de zachte indicatoren inzichtelijk te maken boven het meten van de verkeerde indicatoren, slechts omdat ze kwantificeerbaar zijn.<sup>74</sup> Bovendien is het de vraag of het meten van artistieke waarden in reken-eenheden wenselijk is. Financiële metingen worden bekritiseerd vanwege hun *backward-looking focus* en het onvermogen om te reflecteren op contemporaine waarde-creërende handelingen.<sup>75</sup> Echter, metingen in het algemeen zijn gebaseerd op niet-actuele gegevens en het risico op oversimplificatie van artistieke waarden is daarenboven groot.<sup>76</sup>

Kritische succesfactoren maken de meest significante kenmerken van doelstellingen inzichtelijk. Door het formuleren van deze kritische succesfactoren kunnen prestatie-indicatoren en bijbehorende uitvoeringsnormen opgesteld worden.<sup>77</sup> Kritische succesfactoren kunnen zowel artistieke, als bedrijfsmatige variabelen bevatten. Een kritische succesfactor geeft een kwalitatieve omschrijving van een element (vaak een doelstelling of onderdeel daarvan) uit de bedrijfsstrategie, waarin het bedrijf moet excelleren om succesvol te kunnen zijn. Na een kwalitatieve omschrijving wordt een kritische succesfactor vertaald in een prestatie-indicator, ofwel een meeteenheid voor het meten van

kritische succesfactoren.<sup>78</sup> Zowel doelstellingen, als kritische succesfactoren zijn van belang om prestatie-indicatoren te kunnen beschrijven.

In onderliggend onderzoek is het niet haalbaar om te komen tot de beschrijving en visualisering van prestatie-indicatoren in de *Threefold Balanced Scorecard* per kunstinstelling. Als eerste stap in de ontwikkeling van het prestatie-management model worden de doelstellingen van deze instellingen gebruikt, die in een volgende stap gebruikt kunnen worden om prestatie-indicatoren vast te stellen. Zoals hierboven vastgesteld is daarvoor een nauwe samenwerking met de instellingen een vereiste, net als een dialoog met de belangengroepen.

Om een goed beeld te krijgen van de mate waarin een organisatie doelstellingen bereikt is het inzichtelijk maken van kunstinhoudelijke doelstellingen essentieel, alsook de samenhang van deze doelstellingen met andere processen binnen de organisatie. Het voordeel van de *Balanced Scorecard* is dat het een relatie legt tussen de diverse perspectieven en dat de gekozen strategie de succesfactoren bepaalt.<sup>79</sup> Succesfactoren worden beschreven als factoren die bijdragen aan de continuïteit van de organisatie. Een doelstelling kan van betrekking zijn op meerdere succesfactoren. De *Balanced Scorecard* visualiseert en concretiseert de strategie, waarvan eerder geconcludeerd is dat het moeilijk is deze te beschrijven. De succesfactoren hebben invloed op de missie en finaliteit van een organisatie.

*In het volgende hoofdstuk komt aan bod waarom de overheid cultuur subsidieert, wat de doelstellingen zijn op het gebied van hedendaagse kunst en welke subsidiecriteria bestaan voor presentatie-instellingen. De term presentatie-instellingen wordt door de overheid gebruikt om de hedendaagse kunstinstellingen mee te duiden.*

74 Boorsma e.a. 2009 (zie noot 9), p12

75 Kaplan e.a. 1992 (zie noot 10), p77

76 Piber 2009 (zie noot 54), p12

77 Jacobs 2006 (zie noot 48), p2

78 Ibidem, p5

79 Brandt 2003 (zie noot 15), p2

## H2 Rijksbeleid hedendaagse kunst

### 2.1 Algemeen

Volgens het hoofdlijndocument voor het cultuurbeleid 2009-2012, *Kunst van Leven*, zijn er vier redenen waarom de overheid cultuur subsidieert. Ten eerste is dit het argument van het collectief goed en bijvoorbeeld het feit dat niet iedere voorbijganger een bijdrage gevraagd kan worden voor kunst in de openbare ruimte en de overheid daarom bijspringt. Ten tweede is een argument de positieve externe effecten die kunst en cultuur met zich meebrengen, bijvoorbeeld de internationale uitstraling van een stad of regio. De *merit good*-gedachte wordt als derde argument beschreven en toont aan dat er een gezamenlijk geloof in de kunsten en cultuur bestaat. Hieruit komt voort dat men het als een goede zaak ervaart om mensen in aanraking te brengen met verschillende kunst- en cultuuruitingen. Het vierde, en laatste, argument behelst de conserveringsgedachte en het feit dat tegenwoordig (ook minder populaire) cultuuruitingen bewaard dienen te worden voor toekomstige generaties.<sup>80</sup>

Uit deze opsomming van argumenten aan het begin van het document blijkt een behoefte of misschien een noodzaak tot legitimering van de spending van publiek geld. Na toekenning van de subsidies is het vervolgens taak van de kunstwereld om de doelstellingen van het ministerie te bewerkstelligen. Vooral het argument van de positieve externe effecten en de *merit good*-gedachte lijkt het ministerie graag vertaald te zien in harde cijfers, zoals toenemende bezoekersaantallen of het *multipliereffect*. Deze laatste term houdt het effect, in termen van directe en indirecte bestedingen, in als gevolg van die extra euro die de overheid of een andere partij investeert in een kunstzinnige activiteit.<sup>81</sup> Een investering in kunst levert, volgens deze gedachte, meer op dan het kost.

De nadruk op de legitimering van het cultuurbeleid wordt nogmaals bevestigd door aan te geven dat de argumenten voor het subsidiëren voor cultuur overeenkomen met de argumenten om de wetenschap te ondersteunen. Kunst en wetenschap begeven zich beide over de grenzen van het bekende. Daarenboven wordt het systeem van beoordeling verdedigd door het te vergelijken met de wetenschap, wat gestoeld is op *peer review*, beloning van aantoonbaar succes in het verleden en erkenning van talent en professionaliteit van de onderzoeksgroep.<sup>82</sup> De behoefte aan uitleg en verantwoording van het cultuurbeleid geeft het huidige politieke klimaat goed weer van de noodzaak tot transparantie van het beleid, maar ook een toename van burgerparticipatie.

De thema's, die ten grondslag liggen aan de hoofdlijnennota en het cultuurbeleid, zijn:

- *Excellentie*; door prioriteiten te stellen en duidelijke keuzen te maken krijgt (jong) toptalent de ruimte om te bloeien. Liever 'meer voor minder,' dan voor 'iedereen een beetje.'
- *Innovatie en e-cultuur*, door de mogelijkheden van digitalisering en nieuwe media voor kunst en cultuur optimaal te benutten, bijvoorbeeld in het aanspreken van nieuwe publieksgroepen en de ontsluiting van cultuur. Een randvoorwaarde is dat er kritisch en actief met deze innovaties omgegaan kan worden (mediawijsheden).
- *Participatie*; cultuureducatie en amateur-kunsten zijn de bouwstenen voor het vergroten van de deelname aan cultuur en het verbreden van de basis. Iedereen zou de mogelijkheid moeten krijgen om als culturele burger deel te nemen aan de samenleving.
- *Mooier Nederland*; de inrichting van Nederland moet als culturele opgave worden opgevat om de kwaliteit en herkenbaarheid van de leefomgeving te garanderen. Een ambitieus architectuurbeleid en modernisering van de monumentenzorg moeten dit mogelijk maken.
- *Sterke cultuursector*; het aangaan van verbindingen met andere maatschappelijke sectoren en het gene-

80 Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, 2007, *Kunst van leven, hoofdlijnen cultuurbeleid*, p5

81 Dekker, E. Klamer, A. Petrova, L. With, C. de, 2008. 'Het creatief vermogen,' In: *Boekman 77 Het belang van kunst: 22-27*, p23

82 OCW 2007 (zie noot 80), p6

renen van meer eigen inkomsten zijn noodzakelijk om de culturele sector te professionaliseren en organisatorisch en financieel slagvaardiger te maken.<sup>83</sup>

De functies die genoemd worden om deze thema's ten uitvoering te brengen zijn de instandhoudingsfunctie, ontwikkelingsfunctie, internationale platformfunctie en ondersteuningsfunctie. De verantwoordelijkheid voor deze functies wordt verdeeld over het ministerie, de fondsen en sectorinstituten.

## 2.2 Rijksdoelstellingen voor hedendaagse kunst

De instellingen voor hedendaagse kunst worden door de Raad voor Cultuur beschreven als presentatie-instellingen. Op basis van de regionale spreiding, kwaliteit en specificiteit heeft de Raad voor Cultuur aan het ministerie geadviseerd om negen presentatie-instellingen op te nemen in de Basisinfrastructuur. De diversiteit aan benaderingen, werkwijzen en doelgroepen worden gewaardeerd.<sup>84</sup> In de cultuurnota *Kunst van Leven* is een aparte alinea opgenomen, waarin gepleit wordt voor het versterken van productiehuisen en presentatie-instellingen. Het worden vrijhavens voor experiment en vernieuwing genoemd, die bovendien onderdak bieden aan initiatieven die voorheen veel tijd kwijt waren aan organisatie.<sup>85</sup> Daarnaast is volgens de nota een belangrijke rol voor presentatie-instellingen weggelegd in het versterken van de relatie tussen kunstenaar en publiek.<sup>86</sup> Deze doelstellingen op het gebied van hedendaagse kunst vallen onder het thema excellentie en binnen de ontwikkelingsfunctie. Deze functie houdt in dat het rijk een innovatieve infrastructuur wil scheppen, waarin ruimte wordt geboden aan talent, experiment, onderzoek en vernieuwing binnen sectoren en disciplines.<sup>87</sup>

## 2.3 Subsidiecriteria presentatie-instellingen

De vier subsidiecriteria voor instellingen, die gericht zijn op de presentatie van beeldende kunst, houden in dat een instelling over een fysieke ruimte beschikt, die geschikt is voor het tonen van presentaties (a). Daarnaast moet er sprake zijn van een doorlopende programmering, waarin verspreid over het jaar presentaties gerealiseerd worden (b). De presentatie-instelling dient niet afhankelijk te zijn van één of enkele artistieke leiders. Een artistiek leider selecteert makers die de instelling presenteert (c). Het laatste criterium is dat de instelling niet overwegend gericht is op het behoud en beheer van een collectie van cultureel erfgoed.<sup>88</sup>

*In de volgende drie hoofdstukken worden de beleidsdocumenten van achtereenvolgens Bak (H3), De Appel (H4) en Witte de With (H5) geanalyseerd aan de hand van de Threefold Balanced Scorecard. De hoofdstukken worden ingeleid met een korte algemene beschrijving van de instelling, plus de artistieke missie. De analyse is vervolgens uitgevoerd aan de hand van de vier perspectieven van de Threefold Balanced Scorecard, waarin per perspectief de doelstellingen voor alledrie belangengroepen apart beschreven worden, met tevens aan het begin een algemene doelstelling per perspectief. Aan het einde van elk hoofdstuk volgen een korte evaluatie van de rijksoverheid en een tussentijdse conclusie. De visualisatie van de Threefold Balanced Scorecard per instelling vormt de afsluiting van elk van de drie hoofdstukken. In deze modellen komt de informatie uit het beschrijvende deel in kernzinnen terug.*

83 OCW 2007 (zie noot 80), pp6-7

84 Raad voor Cultuur, Subsidieplan advies Beeldende kunst en Vormgeving 2009-2012, [http://www.cultuur.nl/adviezen\\_subsidieplan\\_0912\\_vervolg\\_v2.php?id=4&deel=65&hfdst=64](http://www.cultuur.nl/adviezen_subsidieplan_0912_vervolg_v2.php?id=4&deel=65&hfdst=64) Geraadpleegd in april 2010

85 OCW 2007 (zie noot 80), p9

86 Ibidem, p11

87 Ibidem, p45

88 Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, *Wijziging Regeling subsidies en uitkeringen cultuuruitingen*, 2007, [www.cultuursubsidie.nl/downloads%20OCW/Wijziging%20Regeling%20subsidies%20en%20uitkeringen%20cultuuruitingen.pdf](http://www.cultuursubsidie.nl/downloads%20OCW/Wijziging%20Regeling%20subsidies%20en%20uitkeringen%20cultuuruitingen.pdf) Ministerie OCW, *Wijziging Regeling subsidies en uitkeringen cultuuruitingen* Geraadpleegd in mei 2010

## H3 Basis voor Actuele Kunst

### 3.1 Algemeen

Basis voor Actuele Kunst, ofwel Bak, bestaat in haar huidige vorm sinds 17 mei 2003. Bak is ontstaan uit een conceptuele en praktische transformatie van haar voorganger, het kunstenaarsinitiatief Begane Grond. Onder leiding van artistiek directrice Maria Hlavajova en zakelijk directeur Arjan van Meeuwen is Bak in 2000 begonnen met een bezinning op haar eigen rol en functie. Het daarbij ingezette heroriëntatieproces was gericht op het zoeken naar de ideale instelling voor hedendaagse kunst. Door dit proces, *Becoming oneself*, is Bak geworden tot wat het nu is. Het spreekt bewust van een basis, omdat het een continue actualisering van de mogelijkheden van kunst belichaamt en niet een realisatie is van een vooraf gegeven 'iets.' Bak fungeert als grondslag, draagvlak, constituent en fundament waarop kunstpraktijk en discoursactiviteiten kunnen steunen en zich kunnen ontwikkelen.<sup>89</sup>

Het initiatief voor de realisatie van een instelling voor hedendaagse kunst, dat in 2003 uitgemond is in Bak, lag bij de Stichting Utrechtse Beeldende Kunst. Zij beheerde de projectruimte van 1994 tot 2000. Hlavajova en Van Meeuwen hebben vervolgens een aantal wezenlijke vragen op tafel gelegd om het bestaansrecht van de nieuw te ontwikkelen instelling te bepalen en legitimeren. Waarom bijvoorbeeld een nieuwe instelling en waarom in Nederland en specifiek Utrecht? Hoe als instelling in te spelen op mondiale kwesties en ontwikkelingen en tegelijkertijd relevant te zijn voor Utrecht en Nederland? Hoe een basis te kunnen zijn en niet een voertuig voor opeenvolgende projecten? En kunnen de kunstpraktijk en het discours als gelijken erkend en behandeld worden?<sup>90</sup> Door middel van participatie, discursiviteit, productie, flexibiliteit, fluiditeit en een kritische houding beantwoordt Bak bovenstaande, actuele vraagstukken.

Urgente maatschappelijke vraagstukken worden door Bak onderzocht vanuit de cruciale relaties die kunst daarmee heeft en de mogelijkheden voor kunst in de wereld. Twee vitale relaties die hierin leidend zijn, zijn 'kunst en de publieke sfeer,' en 'kunstpraktijk en -theorie.' Kunst wordt door Bak gezien als uniek open veld van mogelijkheden in de samenleving, waarin verbeelding, speculatie en experiment, het formuleren van alternatieven voor de huidige situatie een plek krijgt. Bak ziet kunst als een veld waarin verschillende discoursen, zoals het esthetische, culturele, sociale, economische, en politieke elkaar kruisen en uitwisselingen aangaan. Het *empowerment* van de publieke sfeer door middel van kunst vormt de toewijding van Bak.<sup>91</sup>

### 3.2 Threefold Balanced Scorecard & Bak

In de volgende alinea's van dit hoofdstuk wordt het beleidsdocument 2009-2012 van Bak geanalyseerd aan de hand van de vier perspectieven van de *Threefold Balanced Scorecard*. De primaire artistieke missie van Bak bestaat uit het ondersteunen van de ontwikkeling van hedendaagse kunst en het toegankelijk maken ervan (zie cel 1, rij 1, p30). Om deze primaire missie te realiseren staat het creëren, presenteren en analyseren van belangrijke kunstprojecten centraal, maar ook de samenwerking met kunstenaars en deskundigen uit andere disciplines, het stimuleren van het experiment en onderzoek naar hedendaagse cultuur, kunsteducatie en de zoektocht naar nieuw publiek.<sup>92</sup>

Zoals in paragraaf 1.2 vastgesteld vervullen kunstorganisaties artistieke functies per belangengroep. De waarde voor de consument bestaat uit de artistieke ervaringen die de kunstenaars of instelling teweeg brengen. Specifiek voor Bak is dit de artistieke en intellectuele input, die de instelling biedt<sup>93</sup> (zie cel 2, rij 1, p30). De primaire maatschappelijke waarde

89 Basis voor Actuele Kunst, *Ruimte voor de kunst en het denken*, Beleidsdocument 2009-2012, p2

90 Ibidem

91 Ibidem, pp1-2

92 [http://www.bak-utrecht.nl/?click\[lang\]=nl](http://www.bak-utrecht.nl/?click[lang]=nl), geraadpleegd in mei 2010

93 Basis voor Actuele Kunst (zie noot 89), p7

bestaat uit de bijdrage aan de voortdurende (re)constructie van cultuur, ofwel het bieden van een nieuwe blik op maatschappelijke vraagstukken<sup>94</sup> (zie cel 3, rij 1, p30). De professionele waarde betreft de bijdrage aan de ontwikkeling van het professionele veld van de betreffende discipline. In het geval van Bak is dit de innovatieve samenwerking die de instelling biedt als jonge speler in een unieke context<sup>95</sup> (zie cel 4, rij 1, p30).

Per perspectief wordt hieronder beschreven hoe Bak deze (optimaal) inzet om bij te dragen aan de missie van de instelling. Voor elk perspectief is een algemene doelstelling beschreven en specifiek voor elke belangengroep is een secundaire doelstelling geformuleerd, die tevens weergegeven worden in de *Threefold Balanced Scorecard* op pagina 30. In dit model wordt per cel door middel van een symbooltje aangegeven wat de bron van de gegevens is, met uitleg onder aan de pagina.

### 3.3 Het afnemersperspectief

In de *Threefold Balanced Scorecard* wordt dit perspectief beschreven als *stakeholder relationships*. Zoals eerder aangegeven is het gericht op het publiek en de bezoekers, maar ook op de financiers. Het bepaalt in hoeverre de organisatie aantrekkelijk is voor deze groepen en volgens de *Threefold Balanced Scorecard*: Hoe een stevige en duurzame relatie op te bouwen met belangengroepen en hoe de competitie te verslaan? Aangezien hier sprake is van een non-profit instelling staat de dienstverlening of het toevoegen van maatschappelijke waarde centraal. In de *Threefold Balanced Scorecard* wordt het onderscheid gemaakt in drie verschillende belangengroepen: Consumenten, de samenleving en het professionele veld (zie ook de *Threefold Balanced Scorecard* op p14). Achtereenvolgens worden binnen dit afnemersperspectief de doelstellingen voor deze drie belangengroepen van Bak beschreven.

#### 3.3.1 Algemene doelstelling

De algemene doelstelling van het afnemersperspectief bestaat uit het onderhouden en uitbouwen van de vier publieksgroepen (zie 3.3.2) met als doel een verbreding van doelgroepen. Daarbinnen zijn de artistieke (primaire) en niet-artistieke (secundaire) waarden, voor individu en maatschappij van belang (zie cel 1, rij 2, p30).

#### 3.3.2 Bezoekers

Centraal staat de totale waarde van Bak voor bezoekers, dus inclusief niet-artistieke voordelen. Voorbeelden zijn de educatie en tevredenheid van het publiek, nieuw verworven publiek en het vasthouden ervan. Ook de reputatie onder het publiek en de competitieve uitdaging zijn belangrijke factoren. Naar eigen zeggen heeft Bak een complexe manier van werken met het publiek ontwikkeld op verschillende niveau's.<sup>96</sup>

- Eerste publiek - Cultuurbeoefenaars die betrokken zijn *bij* en meewerken *aan* het opzetten en realiseren van de projecten van Bak.
- Tweede publiek - Mensen die door Bak georganiseerde tentoonstellingen en discoursactiviteiten bezoeken.
- Derde publiek - Fysiek en geografisch verder verwijderd. Mensen met wie Bak communiceert via publicaties, waaronder nieuwsbrieven en handboeken, de *critical readers*.
- Vierde publiek - Heeft zichzelf internationaal rond Bak ontwikkeld vanuit het discours, de totale context rond (internationale) hedendaagse kunst en de continue dialoog tussen betrokkenen.

De 'complexe' publieksbenadering bewerkstelligt tevredenheid, omdat het erkennen van verschillende soorten publiek en daarop inspelen met verschillende benaderingen het aanbod en de afname passend maken. Bovendien wordt de betekenis die het publiek speelt bij projecten en daardoor de rol en positie van Bak benadrukt. De relationele visie op kunst is in deze

94 Basis voor Actuele Kunst (zie noot 89), p4

95 Ibidem

56 Ibidem, p5

discipline van grote betekenis, omdat het maatschappelijk vraagstukken onderzoekt welke van (in)directe betrekking zijn op het publiek. Bak wil deze kwesties niet definiëren, maar interpreteren met het publiek. Expliciet deze niet-prescriptieve benadering toont het belang van de input van publieksgroepen. Bak is hiermee goed georiënteerd op het vasthouden van publiek door middel van het creëren van verschillende mogelijkheden tot *commitment*.

Bak geeft aan dat de toegang tot ideeën en kennis, ontwikkeld via Bak's activiteiten net zo belangrijk is als het aantal bezoekers op de fysieke drempel.<sup>97</sup> Wel is er als doelstelling geformuleerd om dat wat de instelling doet zichtbaar te maken voor een bredere doelgroep. De distributie van kennis en projecten wordt van steeds groter belang, dus streeft Bak naar iets meer dan *zero visitors*.<sup>98</sup> Het aanspreken van nieuw publiek betreft niet direct het aanboren van een totaal andere publieksgroep. Via de bestaande publieksnetwerken wordt de reputatie van Bak verder uitgebouwd. De groepen op zich kunnen zo vergroot worden en mogelijkwijs verbreed, door nieuw publiek met een andere achtergrond te introduceren via het bestaande publiek. De benaderingswijze op zich, alsook de materie, die op een hoog conceptuele wijze benaderd wordt, maken niet direct andersoortige publieksgroepen mogelijk zoals jeugd of mensen die puur entertainment zoeken, of zoals Van Meeuwen beschrijft 'het publiek dat vaak door de Lange Nieuwstraat loopt en naar het Catharijne Convent gaat, of het Dick Bruna huis'.<sup>99</sup> De manier waarop Bak met kunst bezig is vraagt doorgaans wat meer kennis en belesenheid in bepaalde onderwerpen en daarom is het niet voor iedereen even interessant. De secundaire doelstelling in het afnemersperspectief voor bezoekers bestaat uit de ontplooiing door intellectuele uitdaging via het onderzoeken van maatschappelijke kwesties door middel van hedendaagse kunst (zie cel 2, rij 2, p30).

### 3.3.3 *Samenleving & financiers*

Niet-artistieke - secundaire - prestaties van Bak zijn zowel van betrekking op het bestaande publiek, als wel het niet-publiek; mensen die op geen enkele wijze verbonden zijn aan Bak. Internationaal, landelijk en lokaal heeft Bak een uitzonderlijke positie verworven.<sup>100</sup> Door deze positie(s) zet Bak, met zichzelf, ook Utrecht en Nederland op de internationale kaart. Dit levert een versterking van de internationale posities van Utrecht en Nederland op en levert tevens een bijdrage aan de lokale en nationale economie. Bak streeft naar een lokaal *commitment*, landelijke betekenis en conceptueel belang en relevantie in internationale context.<sup>101</sup> Het *empowerment* van de publieke sfeer door middel van kunst is van waarde voor inwoners van Utrecht. Bak gelooft dat het kwesties onderzoekt die iedereen aangaan, ongeacht zijn of haar culturele, sociale economische of geografische positie. Daarom biedt de instelling een forum voor het ontwikkelen van een gedeeld vocabulaire, om mogelijke manieren te bedenken voor het aanpakken en ter discussie stellen van de huidige situatie.<sup>102</sup> Andere niet-artistieke functies die via deze werkwijze vervuld worden zijn sociale behoeften, cultuurverbondenheid, het bevragen van het begrip identiteit, prestige van stad en land, economische impact en de ontplooiing van het individu. Bak benadert hedendaagse kunst bewust als een veld waarin interactie tussen artistieke, sociale, economische, politieke en culturele verschijnselen mogelijk is, om vervolgens ook van betekenis te kunnen zijn voor al deze sectoren.<sup>103</sup> De secundaire doelstelling in het afnemersperspectief voor de samenleving bestaat uit het empowerment van de publieke sfeer op lokaal, nationaal en internationaal niveau (zie cel 3, rij 2, p30).

### 3.3.4 *Het professionele veld*

Juist Utrecht biedt mogelijkheden om de competitie aan te gaan met andere instellingen voor (hedendaag-

97 Ibidem

98 Interview Arjan van Meeuwen (zie p79), 12 mei 2010

99 Ibidem (zie p76)

100 Basis voor Actuele Kunst (zie noot 89), p5

101 Ibidem, p6

102 Ibidem, p4

103 Ibidem

se) kunst. In Utrecht heeft Bak de gelegenheid haar 'ruimte' in te nemen, omdat deze stad, niet zoals Amsterdam, een groot bolwerk is van kunst- en culturele organisaties. Op afstand van bestaande instellingen, maar met een bewustzijn van hun rol en geschiedenis, heeft Bak in Utrecht haar eigen gezicht kunnen bepalen. Van daaruit is de mogelijkheid ontstaan om samenwerkingen aan te gaan met lokale organisaties, zoals de Universiteit Utrecht, maar ook met gelijksoortige instellingen in andere steden. De meerwaarde van Bak als jonge organisatie, die ontstaan is uit een periode van bezinning op haar toekomstige functie en haar huidige functie continue bevraagt, heeft samenwerkingsverbanden mogelijk gemaakt die wederzijdse 'verrijkingen' tot stand brachten. Er is sprake van een relatief intensieve samenwerking met het Van Abbe museum en bijvoorbeeld binnen het huidige *Former West* project wordt samengewerkt met het Reine Sofia in Madrid, de grootste instelling voor hedendaagse kunst in Europa.<sup>104</sup> Op deze manier is Bak, mede vanwege haar locatie, geen concurrentie voor bestaande instellingen, maar juist een toevoeging. Van de snel opgebouwde reputatie van Bak hebben andere instellingen kunnen profiteren, zoals ook Utrecht en Nederland, er profijt van hebben gehad. De secundaire doelstelling van Bak, van belang voor het professionele veld, is de wezenlijke rol die zij in het veld inneemt en de positie van andere instellingen die zij daarmee versterkt (zie cel 4, rij 2, p30).

### 3.4 Het financiële perspectief

In dit perspectief staat centraal hoe de financiële bijdragen van de belangengroepen, die nodig zijn om de artistieke waarden te kunnen continueren, gemanaged moeten worden. Hoe kunnen investeringen, verkoop, productie-inkomsten en *cash flow* georganiseerd worden tot tevredenheid van de bezoekers, de samenleving/financiers en het professionele veld? (Zie ook p14)

#### 3.4.1 Algemene doelstelling

De algemene doelstelling van Bak in het financiële perspectief betreft het zo efficiënt mogelijk omgaan met inkomsten door het te investeren in het programma en bijbehorende ondersteunende activiteiten, die leiden tot *commitment*. Het creëren van de financiële randvoorwaarden voor meerjarige projecten, zoals momenteel *Former West*, vormt een grote uitdaging (zie cel 1, rij 3, p30).

#### 3.4.2 Bezoekers

Voor de belangengroep bezoekers staan in dit perspectief de inkomsten, van hen afkomstig, centraal. De co-producerende rol van de bezoekers en het bewust minder grote belang dat gehecht wordt aan fysieke aanwezigheid van publiek, brengen met zich mee dat deze inkomsten marginaal zijn. De publieksinkomsten van Bak (in 2005-2008) per bezoek bedragen €1,62 op een totaal van €5558 aan publieksinkomsten. Het totaal aan baten bedraagt €712.747. Het percentage eigen inkomsten daarentegen is 33%, waar de norm 17,5% bedraagt.<sup>105</sup> De intrinsieke waarden van de ontwikkeling en verspreiding van kennis in en door hedendaagse kunst is het meest belangrijkste doel en niet het willen maximaliseren van inkomsten en publieksaantallen. De niet-materiële inbreng van bezoekers is belangrijker dan de verkoop uit fysiek bezoek en van de *critical readers* (zie cel 2, rij 3, p30).

#### 3.4.3 Samenleving & financiers

Het financiële perspectief heeft meer betrekking op de belangengroep samenleving/financiers. Vanwege de maatschappelijke waarde, die gehecht wordt aan de ontwikkeling van hedendaagse kunst en het toegankelek maken ervan, is het van belang om investeerders aan te trekken die in dit geloof delen. Dit gedeelde geloof zorgt ervoor dat Bak ondersteund wordt in waar ze voor staat en niet vanwege financiële belangen. Subsidies van fondsen, overheden, sponsors

104 Interview Arjan van Meeuwen (zie p79), 12 mei 2010

105 Deze getallen zijn gebaseerd op gegevens uit periode 2005-2008 en zijn vierjaarlijkse gemiddelden. In: Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, 2010, *Kunst in cijfers*, p71



en filantropen staan in deze cel van de *Threefold Balanced Scorecard* centraal (zie ook p14). Bak krijgt subsidie van het rijk, omdat het opgenomen is in de Basis Infrastructuur. Daarnaast geeft de gemeente Utrecht subsidie aan Bak voor het realiseren van haar missie. De instelling verwacht zelf geen grote ontwikkelingen op het gebied van (structurele) particuliere financiering<sup>106</sup> en is daar niet expliciet mee bezig. Per project wordt financiering gerealiseerd, zoals momenteel voor het meerjarige project *Former West*, wat uit drie fasen bestaat. Vooral de financiering van de derde fase, waarin een grote tentoonstelling gerealiseerd moet worden, vormt een grote uitdaging. De eerste fase is inmiddels gefinancierd en de financiering van de tweede fase is in proces.<sup>107</sup> De structurele subsidies van het Ministerie OCW en de gemeente Utrecht zijn van belang voor de samenleving in het financiële perspectief, alsook de aanvulling met projectsubsidies (zie cel 3, rij 3, p30).

#### 3.4.4 Het professionele veld

Voor het professionele veld zijn - in dit perspectief - de inkomsten uit geldprijzen en studiebeurzen van belang, vanwege de bijdrage die ze leveren aan de ontwikkeling van de artistieke waarde. Bak heeft in 2008 de AICA oorkonde gekregen voor kunstkritiek. Een instelling wordt door de AICA onderscheiden voor een grensverleggend en geëngageerd beleid op het gebied van de beeldende kunst.<sup>108</sup> Verder is een uitgave van Maria Hlavajova en Charles Esche *Once is Nothing. Individual Systems* bekroond met een zilveren medaille voor Nederlands Best Verzorgde Boeken 2008. Deze prijzen hebben een symbolische waarde gehad voor Bak en niet een financiële. Financiële uitgaven van het professionele veld aan Bak zijn minimaal. Van belang is de keuze die Bak maakt om kunstenaars financieel te compenseren, voor hun bijdrage aan projecten, waar dit veelal niet - tot zelden - plaatsvindt in de kunstwereld. Dit geeft weer dat de intellectuele inbreng en expertise van kunstenaars en participanten van grote waarde zijn voor de instelling

en haar finaliteit. In navolging van wat gewoon is, zou Bak hierop kunnen besparen, maar in aansluiting op haar visie en missie wordt dit expliciet niet gedaan (zie ook 3.5.4). De belangrijkste doelstelling in dit perspectief voor het professionele veld is de keuze van Bak om kunstenaars financieel te compenseren voor hun bijdrage aan een project (zie cel 4, rij 3, p30).

### 3.5 Interne en externe processen-perspectief

Centraal in dit perspectief staat de vraag hoe de interne processen te optimaliseren, alsook de samenwerking met externe partners. Het bereiken van de missie en ondersteuning bieden aan tastbare en niet-tastbare bijdragen van belangengroepen is een manier om dit te bereiken. Welke concrete invulling is nodig om aan maatschappelijke eisen en die van de burger te voldoen, alsook de financiële doestellingen? Dit perspectief is nauw verbonden met het financiële perspectief en daarmee in het verlengde, de artistieke missie (zie ook p14).

#### 3.5.1 Algemene doelstelling

De doelstelling voor dit perspectief is het optimaliseren van de realisatie van meerjarige projecten en de hiermee gepaard gaande (internationale) samenwerking, alsook het structureel maken van randvoorwaarden (zie cel 1, rij 4, p30).

#### 3.5.2 Bezoekers

De vaardigheden van personeel op het gebied van marketing en educatie zijn van belang voor het verwerven, ondersteunen, onderwijzen en binden van bezoekers. Ook klant-informatiesystemen, planning van capaciteit en samenwerking met externe partijen zijn van belang.

Bak heeft in een tijdsbestek van enkele jaren haar internationaal en nationaal erkende positie weten te bereiken door de grote inzet van een aantal toegewijde mensen. Jarenlang is gewerkt met vrijwilligers en stagiaires en een onderbezetting van personeel, maar sinds het begin van 2010 is Bak in de gelukkig

106 Interview Arjan van Meeuwen (zie pp77-78), 12 mei 2010

107 Ibidem (zie p77)

108 [http://www.aicanederland.org/?page\\_id=32](http://www.aicanederland.org/?page_id=32)

omstandigheid te beschikken over voldoende expertise en personeel. Tevens is er het vertrouwen dat iedereen op de juiste plek zit.<sup>109</sup> Sinds januari 2010 fungeert binnen de instelling een nieuwe medewerker communicatie en educatie. Dit is een eerste stap in het bereiken van meer effect van wat de instelling doet, door middel van een breder internationaal bereik en de verbreding van doelgroepen.<sup>110</sup> De secundaire doelstelling voor bezoekers in dit perspectief is de ontwikkeling die gemaakt zal worden in communicatie en educatie, maar ook de structurering van processen tussen verschillende projecten (zie cel 2, rij 4, p30).

### 3.5.3 Samenleving & financiers

In deze cel zijn *public relations*, marketing en vaardigheden in het genereren van publiciteit van belang om de spreiding van het totale bereik en ondersteuning van de instelling te optimaliseren. Ook de vaardigheden in het verwerven van fondsen en verbinden van budgetten, kosten en efficiëntie zijn belangrijk. De budgetten voor elk project bij Bak zijn minimaal en daarom moet per project aanvullende financiering gerealiseerd worden. Bijvoorbeeld voor *Former West* zijn lokale fondsen alleen onvoldoende om de kosten te kunnen dekken, dus is er nationaal en internationaal financiële ondersteuning noodzakelijk.<sup>111</sup> Tegelijkertijd brengt deze nationale en internationale binding met verschillende partijen een verbreding en verdieping van het netwerk met zich mee. Een tweede stap in de internationalisering, het oppakken van grote projecten en het onderhouden van andere relaties met het publiek, is wat momenteel in uitvoering is door middel van *Former West*. Tijdens het schrijven van het beleidsdocument *Ruimte voor de kunst en het denken*, waren dit plannen. Toen Bak opgenomen werd in de cultuurnota was er sprake van de uitvoeringsfase. Nu staan de randvoorwaarden en zijn er concrete projecten gaande, waarmee het ingevuld gaat worden. Bak geeft zichzelf hier de komende twee jaar voor.<sup>112</sup>

Een derde stap is het in een permanente vorm gieten hiervan door middel van nieuwe huisvesting. Vanwege praktische redenen zijn momenteel de tentoonstellingsruimte en de kantoren uit elkaar getrokken, maar Bak ziet haar organisatie als een organisch geheel. De organisatie en haar medewerkers vormen een onderdeel van wat je laat zien. In de fysieke vertaling van de doelstellingen in een geschikt gebouw wordt Bak momenteel beperkt door de huidige huisvesting.<sup>113</sup> De doelstelling voor de samenleving in dit perspectief kan samengevat worden als het optimaliseren van de spreiding en ondersteuning van het totale bereik van de instelling door PR, fondswerving en efficiëntie in financiën (zie cel 3, rij 4, p30).

### 3.5.4 Het professionele veld

De artistieke vaardigheden, artistieke samenwerking met andere producenten in het veld en daardoor verbonden budgetten en kosten staan in deze cel centraal. Bak werkt niet alleen samen met kunstenaars, maar ook andere (internationale) deskundigen op het gebied van artistieke en intellectuele praktijken, zoals schrijvers, wetenschappers, curatoren, critici en belangstellenden. In de directe samenwerking met kunstenaars bij de ontwikkeling van projecten streeft Bak ernaar externe obstakels voor het geconcentreerd kunnen werken, door de betreffende kunstenaars, weg te halen. Bak biedt hen de tijd, ruimte en middelen om alle aandacht in de ontwikkeling van het werk te steken en de kunstenaars daarin dus te compenseren. Het *statement* dat Bak hiermee wil maken is dat de condities waaronder kunstenaars werken verbeterd dienen te worden, want vaak worden kunstenaars door instellingen of curatoren niet betaald voor hun werk en investeringen. Deze honorering en het continu onderzoeken van mogelijkheden tot kostendelingen vormen de doelstelling in dit perspectief voor het professionele veld (zie cel 4, rij 4, p30).

109 Interview Arjan van Meeuwen (zie p80), 12 mei 2010

110 Ibidem (zie p79)

111 Ibidem (zie p77)

112 Ibidem (zie p81)

113 Ibidem (zie p78)

### 3.6 Innovatie en groei-perspectief

Dit perspectief betreft het vermogen van een organisatie om continu verbeteringen aan te brengen in het aanbod en proces om te strategie te kunnen bijven verwezenlijken en de rol van belangengroepen te optimaliseren (zie ook p14).

#### 3.6.1 Algemene doelstelling

In dit perspectief is het aangaan en evalueren van samenwerkingsverbanden met verschillende (nieuwe) belangengroepen van belang, alsook de verbindingen ervan met het bestaande publieksbeleid. Niet alleen de rol van de belangengroepen, maar daarmee ook de rol van de instelling is continu aan onderzoek en evaluatie onderhevig. Hierdoor wordt de innovatieve en vooraanstaande positie van Bak mogelijk gemaakt (zie cel 1, rij 5, p30)

#### 3.6.2 Bezoekers

In het geval van de bezoeker is dit perspectief van trekking op de ontwikkeling van innovatieve service, het binnenhalen, ondersteunen, onderwijzen en aan zich binden van bezoekers, plus de tevredenheid en carrière-ontwikkelingen van het verantwoordelijke personeel. Bak heeft een goed georganiseerd publieksbeleid. Wat we eerder vaststelden is dat potentieel nieuw publiek alleen kan voorkomen uit een verbreding van het huidige publiek, bijvoorbeeld door een uitbreiding van de cursussen bij universiteiten.<sup>114</sup> Daarnaast kan nieuw publiek ontstaan uit nieuwe samenwerkingsverbanden tussen Bak en andere organisaties dan de huidige. Het *commitment* en de interactie is wat Bak zoekt in haar publiek. Hoewel er sprake kan zijn van esthetische plezier en vermaak, gaat dit onvermijdelijk gepaard met intellectuele uitdagingen. Het visuele is namelijk gekoppeld aan maatschappelijke vraagstukken die voor ieder mens relevantie kennen. Om deze activiteiten uit te breiden, extern met partijen en intern de afstemming van educatie en service, is voldoende en bekwaam personeel

noodzakelijk. De nieuwe medewerker communicatie en educatie zal in deze activiteiten een ontwikkeling tot stand brengen. De secundaire doelstelling voor de bezoekers in dit perspectief is het evalueren en optimaliseren van het bestaande artistieke en financiële beleid, op basis van zowel praktijkervaringen, alsook de ontwikkeling in vaardigheden van het personeel (zie cel 2, rij 5, p30).

#### 3.6.3 Samenleving & financiers

De ontwikkeling van innovatieve activiteiten is van belang voor een toename van het totale bereik, maar ook voor de verspreiding van wat de organisatie doet. *Public relations* en fondswerving zijn hierin aandachtspunten. In het geval van Bak zal dit laatste projectmatig tot stand komen. Daarnaast zijn de tevredenheid en carrière mogelijkheden van de verantwoordelijke staf van groot belang. De grootste motivator voor de werknemers van Bak is dat ze zich betrokken voelen bij de onderwerpen en projecten, die gerealiseerd worden. Bovendien bestaat bij Bak de mogelijkheid om op basis van potentie door te groeien in projecten of functies.<sup>115</sup> Omdat de organisatie relatief klein is, is doorstroming tot een bepaalde grens mogelijk. De doelstelling voor de samenleving in dit perspectief is het doorontwikkelen van een visie op wat voor innovatie mogelijk is in het publieksbereik, het continuëren van relaties met subsidiënten, en het mogelijk blijven maken van de betrokkenheid en doorstroming van het personeel (zie cel 3, rij 5, p30).

#### 3.6.4 Het professionele veld

Voor het professionele veld zijn de ontwikkeling van innovatieve bijdragen aan dit veld, alswel de tevredenheid en carrière mogelijkheden van de artistieke staf van belang. Bak werkt samen met beeldende kunstinstellingen in Utrecht, om regelmatig haar stem uit te brengen in debatten over het culturele veld, alsook in samenhang met de ambitie van Utrecht om culturele hoofdstad 2018 te willen worden.<sup>116</sup> De Uni-

114 Ibidem (zie p80)

115 Ibidem (zie p80)

116 Basis voor Actuele Kunst (zie noot 89), p6

versiteit Utrecht en met name het *Centre for Humanities* onder leiding van Rosi Braidotti, werkt samen met Bak aan het concept van kunst als interveniërend in andere terreinen dan het traditionele kunstbegrip veronderstelt.<sup>117</sup> Dit opent de weg tot innovatieve samenwerkingsverbanden en draagt tegelijkertijd bij aan de artistieke missie. Filosofie, sociologie, sociale wetenschappen en politieke theorie vormen sectoren waarmee interessante verbintenissen kunnen ontstaan.

Bak, De Appel en Witte de With zien elkaar als gelijken en bespreken onderling onderwerpen met een gedeeld maatschappelijk en instelling-overstijgend belang, wisselen informatie uit en werken samen op effectieve schaal aan internationale marketing, communicatie en aan een bezoekprogramma voor internationale critici. Ook werkt Bak regelmatig samen met het Van Abbe Museum, omdat beide instellingen zich inzetten voor het *empowerment* van de publieke sfeer door middel van kunst. Bak is tevens verbonden aan het Comité van Roosendaal, een plek voor duurzame collegiale culturele uitwisseling over de progressieve rol van culturele instellingen in het publieke domein.<sup>118</sup> Deze samenwerkingsverbanden met internationale partners geven draagwijdte aan ontwikkelingen en projecten en creëren tevens nieuw publiek en netwerken. De secundaire doelstelling, gericht op het professionele veld, bestaat uit het voortzetten, ontwikkelen en evalueren van samenwerkingsverbanden met artistieke en intellectuele deskundigen, met oog voor de positie en ontwikkeling van de artistieke staf (zie cel 4, rij 5, p30).

### 3.7 Evaluatie door het rijk

Voor periode 2009-2012 ontvangt Bak €513.064 van het ministerie van OCW. In haar advies geeft de Raad voor Cultuur aan dat Bak voldoet aan de subsidiegereleerde voorwaarden. De instelling fungeert, volgens de Raad, als vrijhaven voor experiment en vernieuwing en als ontwikkelplek voor talent. Bak stelt

presentaties samen die een beeld geven van de actuele ontwikkelingen in de beeldende kunst.<sup>119</sup>

De langlopende samenwerkingsverbanden en daaruit voortkomende nieuwe producties van kunstenaars worden gewaardeerd. Reeds in 2004 heeft de Raad aangegeven dat de instelling als één van de weinigen serieus werk maakt van de verbindingen tussen discours en de presentatie, en dat Bak in de toekomst zou kunnen fungeren in een landelijk gespreid netwerk van instellingen die de actuele ontwikkelingen in de beeldende kunst en vormgeving tonen.<sup>120</sup> In de beoordeling schrijft de Raad tevens dat Bak haar positie als veelbelovende nieuwkomer in rap tempo is ontgroeid en dat de instelling een factor van belang is in de stad Utrecht, maar ook landelijk en internationaal een belangrijke speler en referentiepunt is. De website, het archief, de publicaties van Bak, maar ook de mate waarin de directeur van Bak wordt gevraagd deel uit te maken van internationale projecten, worden geduid als belangrijke resultaten van de instelling. De eigenzinnigheid van haar publieksbenadering, maar ook de geëngageerde stellingname en de zoekende houding van Bak worden door de Raad gewaardeerd.<sup>121</sup> De methode van werken bij Bak is volgens de Raad van betekenis voor de ontwikkeling van kunstbeschouwing, -theorie en de kunsten zelf, nationaal en internationaal.

De resultaten van Bak, die in dit advies van de Raad voor Cultuur voor het voetlicht worden gebracht, kunnen verbonden worden aan de thema's en speerpunten uit *Kunst van leven*. Dit resulteert in de volgende doelstellingen van het ministerie van OCW voor Bak:

- Bak fungeert als vrijhaven voor experiment en vernieuwing en is een ontwikkelplek voor talent (Excellentie)
- Bak toont de actuele ontwikkelingen in de beeldende kunst en vormgeving

117 Basis voor Actuele Kunst (zie noot 89), p6

118 Ibidem

119 Raad voor Cultuur, Subsidieplan advies Basis voor Actuele Kunst, 2009-2012, [http://www.cultuur.nl/adviezen\\_subsidieplan\\_0912\\_vervolg\\_v3.php?id=4&deel=65&advies=1276](http://www.cultuur.nl/adviezen_subsidieplan_0912_vervolg_v3.php?id=4&deel=65&advies=1276) Geraadpleegd in april 2010

120 Ibidem

121 Ibidem

- (Excellentie)
- Bak levert een bijdrage aan de ontwikkeling van nationale en internationale kunst, kunstbeschouwing en kunsttheorie (Excellentie)
  - Bak legt verbindingen tussen discours en presentatie (Participatie)
  - Bak is van belang voor de stad, maar ook voor Nederland en op internationaal niveau (Excellentie)
  - Bak's publicaties, website, het archief en de deelname aan externe projecten zijn van hoog niveau (Excellentie)
  - Bak hanteert een eigenzinnige publieksbenadering (Participatie)
  - Bak werkt met een geëngageerde stellingname en vanuit een zoekende houding (Sterke cultuursector)

De cursieve stukjes tekst in de *Threefold Balanced Scorecard* op de volgende pagina geven bovenstaande overheidsdoelstellingen voor Bak weer. Dit betreft alleen de bovenste drie rijen van het model.

### 3.8 Tussentijdse conclusie

In de *Threefold Balanced Scorecard* voor Bak op de volgende pagina wordt direct zichtbaar waar de meeste raakvlakken tussen de politieke doelstellingen en die van de instelling zelf liggen. Deze zijn zichtbaar door de cellen die gesplitst zijn met een diagonale lijn. Deze raakvlakken komen voor in de bovenste twee rijen van het model bij de primaire doelstellingen, maar ook bij de relaties met belangengroepen, ofwel het afnemersperspectief. Hier zijn de thema's uit *Kunst van leven* goed aan te koppelen, maar dit komt mede omdat deze thema's vrij breed zijn, want van betrekking op de gehele cultuursector. De adviezen van de Raad voor Cultuur (zie \* in het model) zijn wel specifiek gericht op Bak zelf. Als tussentijdse conclusie op de hoofdvraag, *Hoe verhouden overheidsdoelstellingen op het gebied van hedendaagse kunst zich met de doelstellingen van drie prominente hedendaagse kunstinstellingen zelf, te weten Bak in Utrecht, De Appel in Amsterdam en Witte de With in Rotterdam?*, kan vastgesteld worden dat er op primair

en secundair niveau raakvlakken tussen hedendaagse kunstinstelling Bak en de overheidsdoelstellingen bestaan.

Ook in het *financiële perspectief* is de diagonale lijn zichtbaar, maar hierin is geen sprake van inhoudelijke raakvlakken. De niet-materiële inbreng van bezoekers, maar ook van de financiers, wordt door de instelling als meest belangrijk ervaren. Vanuit de politieke invalshoek kunnen in deze cel slechts getallen opgenomen worden. Er bestaan dus ook perspectieven waar juist geen raakvlakken bestaan, of althans van een andere orde dan inhoudelijk.

In de onderste twee rijen, het *interne en externe processen-perspectief* en het *innovatie en groei-perspectief*, konden geen relevante gegevens uit de bestudeerde politieke documenten geïntegreerd worden. Deze perspectieven hebben voornamelijk betrekking op de instelling zelf en hoe intern verbeteringen en ontwikkelingen plaats kunnen vinden. Deze cellen zijn wel degelijk van belang voor de finaliteit van een kunstorganisatie en geven de belangengroepen bovendien inzicht in de organisatorische processen, die van belang zijn om de primaire missie te volbrengen. Het toont bijvoorbeeld aan dat de instelling wel degelijk nadenkt over een verbreding van publieksgroepen, maar de artistieke missie en kwaliteit van de instelling zijn daarin leidend. De artistieke missie vormt namelijk het bestaansrecht van de instelling. Een exponentiële verhoging van bezoekersaantallen is niet mogelijk, omdat dit het *commitment* en de intensiteit van de ervaringen van bezoekers in de weg zou kunnen staan. Omdat het model deze processen inzichtelijk maakt wordt inzichtelijk waarom de instelling bepaalde keuzen maakt.

Prestatie dimensies Bak		Centrale belangengroepen Bak		
		Bezoekers	Samenleving/ financiers	Professionele veld
P r i m a i r	<b>Missie van de kunstorganisatie</b>  Het ondersteunen van de ontwikkeling van hedendaagse kunst en het toegankelijk maken ervan. Hoe de hoogste artistieke waarden voor belangengroepen te creëren.	<b>Primaire waarde voor bezoekers</b>  Artistieke en intellectuele input ∞  <i>Bak toont actuele ontwikkelingen in beeldende kunst</i>  <b>Excellentie</b> *	<b>Primaire maatschappelijke waarde</b>  Nieuwe blik op maatschappelijke vraagstukken ∞  <i>Bak werkt vanuit een geëngageerde stellingname en zoekende houding</i>  <b>Sterke Cultuursector</b> *	<b>Primaire professionele waarde</b>  Innovatieve samenwerking met Bak als jonge speler ∞  <i>Vrijhaven voor experiment en verkenning, ontwikkeling voor talent</i>  <b>Excellentie</b> *
	<b>Relaties met belangengroepen</b>  Uniek publieksbeleid: Het onderhouden en uitbouwen van de vier publieksgroepen met als doel verbreding van doelgroepen. Daarin zijn de artistieke en niet-artistieke waarden, voor individu en maatschappij van belang	<b>Secundaire waarde voor bezoekers</b>  Ontplooiing door intellectuele uitdaging via maatsch. kwesties ∞  <i>Bak hanteert een eigenzinnige publieksbenadering</i>  <b>Participatie</b> *	<b>Secundaire maatschappelijke waarde</b>  Empowerment publieke sfeer, lokaal, nationaal en internationaal ∞  <i>Bak is van belang voor de stad, maar ook op nationaal en internationaal niveau</i>  <b>Excellentie</b> *	<b>Secundaire professionele waarde</b>  Wezenlijke rol in het veld wat de positie van alle partners versterkt ∞  <i>Bak levert een bijdrage aan (inter)nationale kunst, kunstbeschouwing en -theorie</i>  <b>Excellentie</b> *
	<b>Financiële middelen</b>  Het zo efficiënt mogelijk omgaan met en inzetten van financiële middelen. Het financieren van meerjarige projecten, zoals <i>Former West</i>	Inkomsten uit fysiek bezoek en verkoop critical readers. Niet-materiële inbreng is belangrijker ∞  <i>Per bezoek €1,62 inkomsten op totaal €5558</i> <i>Eigen inkomsten 33%</i> <i>Norm 17,5%</i> §	Structurele subsidies van Ministerie OCW, Gemeente Utrecht. aanvulling met projectsubsidies ∞  <i>Subsidie OCW 2009-2012 €513.064</i> •	Prijzengeld is niet relevant voor Bak in tegenstelling tot symbolische prijzen. Van professioneel belang is de keuze die Bak maakt om kunstenaars te compenseren in hun investeringen voor een project  ∞
	<b>Interne en externe processen</b>  Het optimaliseren van de realisatie van meerjarige projecten en gepaard gaande (internationale) samenwerking, alsook het structureel maken van randvoorwaarden	Slag maken in communicatie en educatie met nieuwe medewerker. Meer structurele werkwijze mogelijk maken tussen verschillende projecten  ∞	Optimaliseren van de spreiding en ondersteuning van het totale bereik van de instelling door PR, fondswerving en efficiëntie in financiën  ∞	Geselecteerde kunstenaars voor projecten blijven honoreren. In externe samenwerkingsverbanden mogelijkheden tot kostendeling onderzoeken  ∞
	<b>Innovatie en groei</b>  Het aangaan en evalueren van samenwerkingsverbanden met verschillende (nieuwe) belangengroepen, alsook de verbindingen ervan met het bestaande publiek(sbeleid)	Het evalueren en optimaliseren van het bestaande artistieke en financiële beleid, op basis van zowel praktijkervaringen, alsook de ontwikkeling in vaardigheden van het personeel  ∞	Visie op wat voor innovatie mogelijk is in publieksbereik, relaties met subsidiënten continuëren, betrokkenheid en doorstroming personeel mogelijk blijven maken  ∞	Samenwerkingsverbanden met artistieke en intellectuele deskundigen voortzetten, ontwikkelen en evalueren, met oog voor de positie en ontwikkeling van de artistieke staf  ∞

\* Uit: Raad voor Cultuur, Subsidieplan advies Bak en thema's uit *Kunst van leven* (OCW, 2007)

§ Uit: Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, *Kunst in cijfers*, 2010

• Uit: Subsidieplan 2009-2012, Toekenningen na motie Hamer, 12 november 2009

∞ Uit: Basis voor Actuele Kunst, *Ruimte voor de kunst en het denken*, Beleidsdocument 2009-2012 + Interview Arjan van Meeuwen

## H4 De Appel

### 4.1 Algemeen

Sinds 1975 functioneert stichting De Appel als een internationaal georiënteerd kunstencentrum in Amsterdam. De Appel biedt een podium voor onderzoek en presentatie van hedendaagse beeldende kunst door middel van tentoonstellingen, publicaties, performances en discursieve *events* in verschillende kunstdisciplines. Het stimuleren van jong talent en het signaleren van actuele trends vormen een kerntaak, net als het openbaar maken daarvan. Productie, informatie, educatie, reflectie, advisering en promotie behoren tevens tot de centrale taken van De Appel. De instelling zoekt kunstenaars met een sterk persoonlijke signatuur, zonder vooraf bepaald programma met een bepaald thema of ideeën over wat kunst zou moeten doen. Als instituut acht De Appel zichzelf als *multi-form* en *polygamous* en in de samenwerkingsverbanden met kunstenaars zoekt het de dialoog met andere kunstvormen.<sup>122</sup> De manier waarop een kunstenaar zijn innerlijk alfabet vertaalt naar de buitenwereld vormt vaak een kanaal om samenhangende thema's te ontwikkelen en benaderen. Sinds 1994 verzorgt de Appel eveneens het acht maanden-durende *Curatorial Programme*. De Appel is een belangrijke speler in de hedendaagse kunstwereld, op zowel lokaal, nationaal als internationaal niveau.<sup>123</sup>

De Appel hanteert een *three-part goal and strategy*. Ten eerste wil de instelling collega's en culturele enthousiastelingen inspireren en informeren. Ten tweede wil De Appel een publiek van leken bevangen voor haar activiteiten en inzichten geven over wat zij kunnen zien en horen. Ten derde staat de bijdrage van het instituut centraal aan de bredere appreciatie voor contemporaine kunst in het algemeen.<sup>124</sup> Vanuit de organisatie bestaat duidelijk de behoefte aan beleid, gericht op drie soorten belangengroepen, zoals ze ook

terug te vinden zijn in de *Threefold Balanced Scorecard*, de bezoeker, de samenleving in combinatie met financiers en het professionele veld.

Met huisvestingen aan de Brouwersgracht, het Prinseneiland en de Nieuwe Spiegelstraat heeft de Appel sinds 1975 uiteenlopende verschijningsvormen gekend. Vanaf februari 2010 beschikt De Appel over een nieuwe tentoonstellingsruimte aan de Eerste Jacob van Campenstraat, genaamd De Appel-Jongensschool. Eind 2011 zal de Appel zich permanent vestigen aan de Prins Hendrikkade 142 in Amsterdam.

### 4.2 *Threefold Balanced Scorecard & De Appel*

In onderliggend hoofdstuk worden, alvorens de *Threefold Balanced Scorecard* te visualiseren (p41), de vier perspectieven voor De Appel uitgebreid beschreven. De sterke en zwakke punten zullen op deze manier naar boven komen, alsook de mate van samenhang tussen de perspectieven. De primaire missie van De Appel, waaraan alle perspectieven ten dienste staan, bestaat uit het willen tonen van de diversiteit en reikwijdte van hedendaagse kunst en soms andere artistieke domeinen, alswel het willen delen van de procesmatig opgedane kennis van De Appel met professionals en geïnteresseerde leken.<sup>125</sup> Deze missie is gevisualiseerd in de eerste cel van de *Threefold Balanced Scorecard* voor deze instelling (zie p41). De Appel fungeert dus als presentatie-instituut en als kenniscentrum. Het samengaan van concept, vorm, praktisch en cognitief werk vormen een alternatief proces om de actualiteit en realiteit te benaderen. Het multidimensionele karakter, de gelaagdheid in werken, maakt meerdere antwoorden op een vraagstuk mogelijk. Op die manier maakt beeldende kunst het 'denken in mogelijkheden' tot een prioriteit.<sup>126</sup>

In navolging van de drie artistieke functies van een kunstorganisatie bestaat de primaire doelstelling voor de belangengroep bezoekers uit het bieden van zowel

122 De Appel, *Greedy and Generous*, Beleidsdocument 2009-2012, Amsterdam (document zonder paginanummers)

123 Ibidem

124 Ibidem

125 Ibidem

126 Ibidem

cognitieve impulsen, als visueel plezier<sup>127</sup> (zie cel 2, rij 1, p41). De primaire doelstelling voor de samenleving en financiers betreft het bieden van een artistieke visie op sociaal-economische en politieke realiteiten<sup>128</sup> (zie cel 3, rij 1, p41). Voor het professionele veld is de primaire doelstelling van De Appel het fungeren als professionele broedplaats in Amsterdam en Nederland (zie cel 4, rij 1, p41). Ook in de *Threefold Balanced Scorecard* voor De Appel worden per perspectief een algemene, secundaire doelstelling geformuleerd en per cel - en dus per belangengroep - de belangrijkste doelstellingen.

### 4.3 Het afnemersperspectief

In dit perspectief staat de vraag centraal hoe een stevige en duurzame relatie kan worden opgebouwd met de belangengroepen: *Bezoekers, Samenleving & Financiers, Professionele veld* (zie ook p14).

#### 4.3.1 Algemene doelstelling

Op basis van het ‘denken in mogelijkheden,’ als kernfunctie van kunst, worden maatschappelijke vraagstukken vanuit verschillende artistieke invalshoeken benaderd en inzichtelijk gemaakt. Dit gebeurt met een internationale blik, zonder de Nederlandse kunstenaars of de relevantie voor Amsterdam te vergeten. Vooral het *Curatorial Programme* is de factor die De Appel onderscheidt van andere instellingen<sup>129</sup> en dus competitief maakt. Het benaderen en inzichtelijk maken van maatschappelijke vraagsukken vanuit verschillende artistieke invalshoeken, waarin visueel plezier en cognitieve stimuli gecombineerd worden beschrijft de algemene, secundaire doelstelling van het afnemersperspectief (zie cel 1, rij 2, p41).

#### 4.3.2 Bezoekers

De interactie met alle bezoekers wordt door De Appel onderstreept, net als de inbreng van niet-feitelijke

kennis en conflictuerende subjectieve ervaringen. Toegankelijkheid en transparantie zijn daarbij belangrijke begrippen. De Appel streeft naar een integrale benadering, waarin mogelijkheden bestaan voor experimenten *door* en reflectie *op* kunst. Specifiek voor bezoekers en het aanspreken van nieuw publiek is het inspringen op de behoefte aan kunst dat zowel visueel plezier, alsook intellectuele stimuli biedt. Op die manier worden artistieke ervaringen, maar ook cognitieve impulsen mogelijk.

De Appel schrijft in het beleidsdocument dat het educatief beleid niet alleen gericht is op professionele culturele producenten, maar ook *non-experts* en culturele enthousiastelingen. Een voorbeeld hiervan is de introductiecursus *Art for All*, waarin non-experts geïntroduceerd worden tot de contemporaine kunst van 1960 tot en met nu. Niet het kneden van scholieren of ‘vormen’ van nieuwe doelgroepen staat daarin centraal, maar *knowledge transfer* voor adolescenten en volwassenen. De Appel streeft naar een Bildungsprogramma dat inspeelt op de informatiesamenleving en de ongeremde stroom van beelden. Het is toegeleid op gevarieerde vormen van *visual alphabetisation* en het schragen van kennis van cultuur. Het beleidsdocument draagt de titel *Greedy and Generous*, waarbij De Appel zelf gretig is naar nieuwe kennis en ervaringen en deze vervolgens graag deelt met het publiek, collega’s en de samenleving. Bezoekersaantallen bij de Appel zijn relatief stabiel en de algemeen en artistiek directeur, Ann Demeester, geeft aan geen prioriteit te stellen aan het exponentieel verhogen van deze aantallen. Daarentegen is het verbreden van de publieksgroepen, en daarmee een diversificatie van het publiek, wel een doelstelling.<sup>130</sup> De doelstelling voor de belangengroep bezoekers in dit perspectief is in het model beschreven als *knowledge transfer, visual alphabetisation* en het schragen van culturele kennis (zie cel 2, rij 2, p41).

#### 4.3.3 Samenleving en financiers

Met een citaat van Simon Sheikh wordt het beleids-

127 Repons Ann Demeester (zie p61), 2 mei 2010

128 De Appel (zie noot 122)

129 Respons Ann Demeester (zie p61), 2 mei 2010

130 Ibidem



document van De Appel ingeleid. Sheikh beschrijft de kunstinstelling niet als pilaar van traditie en stabiele sociale orde, maar als producent van een zekere instabiliteit, *flux* en onderhandeling. In feite een conflictueuze, in plaats van consensus gerichte, notie van democratie.<sup>131</sup> In het kader van de opkomende concurrentie van commerciële kunstorganisaties (galleries en beurzen), alsook sociale en politieke veranderingen is bij hedendaagse kunstinstellingen de behoefte ontstaan om het eigen profiel aan te scherpen, flexibeler op de actualiteiten in te kunnen springen en toegankelijker te worden. De Appel beschrijft specifiek de Nederlandse trend van desoriëntatie en de (on)zichtbaarheid van musea en non-profit instellingen, die moeite hebben met het definiëren van het eigen profiel. De Appel gaat graag deze uitdagingen aan door continue de eigen identiteit te herontdekken en vormen.<sup>132</sup>

Zowel op artistiek vlak, alswel op intellectueel gebied en tevens ter ontspanning, biedt De Appel waarden aan haar bezoekers. De niet-bezoekers in de regio hebben indirect profijt van de lokaal, nationaal en internationaal erkende en gewaardeerde positie van De Appel. Het leefklimaat en de economie worden erdoor bevorderd. De Appel is nauw verbonden met haar vestigingsplaats en beschrijft dit als zijnde *deeply rooted with the city of Amsterdam*.<sup>133</sup> Verder is van belang voor de samenleving en de financiers van De Appel dat het instituut er naar streeft ingebed te zijn in de realiteit. Externe sociaal-economische en politieke realiteiten worden niet genegeerd. Er wordt juist op gereageerd uit artistieke invalshoek. Twee thema's met brede, sociale repercussies die regelmatig aan de orde komen zijn erfgoed en het potentieel van feminisme.<sup>134</sup> In het model is de secundaire doelstelling voor de samenleving en financiers beschreven als het continuëren van de lokaal en internationaal goede reputatie, maar ook het *context-responsive curating* van het *Curatorial Programme* (zie cel 3, rij 2, p41).

#### 4.3.4 Professionele veld

De Appel gaat lokaal, nationaal en internationaal, korte en lange, samenwerkingsverbanden aan met organisaties van verschillende *plumage*. In immer veranderde vorm participeert De Appel in culturele fora van bijvoorbeeld De Balie, het Filmmuseum, SKOR (Stichting Kunst en Openbare Ruimte), de Stadschouwburg en Imagine IC in Amsterdam. De Appel smeedt ook verbindingen met de Rietveld Academy, Dutch Art Institute, Amsterdamse Hogeschool voor de Kunst en in het kader van het *Curatorial Programme* is er samenwerking met het Gasthuis/Frascati. Nationaal wordt samenwerkt met *like-minded institutes*, zoals Bak en Witte de With. Op internationaal vlak werkt De Appel samen met de Frankfurter Kunstverein, Villa Arson in Nice en Kunsthalle Bern. De Appel is tevens lid van het Comité van Roosendaal. Het instituut staat in Europa, Azië en Amerika bekend als trendsettend op het gebied van beeldende kunst. De ambities bestaan uit het willen uitbreiden van deze invloedssfeer door uitwisselingen aan te gaan met niet alleen Frankfurt en Lund, maar ook Recife, Bangkok en Ghazou.

Tevens van belang voor de duurzaamheid en intensiteit van relaties met het professionele veld is het unieke *Curatorial Programme* en haar internationale reputatie. Een groep jonge tentoonstellingsmakers zijn acht maanden verbonden aan het instituut om professionele vaardigheden te ontwikkelen. De uniciteit van deze opleiding gaat schuil in het *context-responsive curating*, waarin de verbinding met *host-cities*, waar tentoonstellingen plaatsvinden, van groot belang zijn. In het dertienjarige bestaan van deze opleiding zijn studenten wereldwijd op vooraanstaande posities in de kunstwereld terecht gekomen.<sup>135</sup> Specifiek dit programma zet de instelling zelf, Amsterdam als (kunst) stad en Nederland op de kaart van het internationale kunstenveld.

De relaties met subsidiënten, de gemeente Amsterdam en het ministerie van OCW zijn tot nog toe

131 De Appel (zie noot 122), Uit: Sheikh, S. 2006. 'The trouble with institutions, of art and its public,' In: Montmann, N. 2006. *Art and its institutions, current conflict, critique and collaborations*, Black Dog Publishing, Londen, pp146-149

132 De Appel (zie noot 122)

133 Ibidem

134 Ibidem

135 Ibidem

bevredigend. Het beoordelingssysteem is strak, maar transparant. Bovendien wordt rekening gehouden met de eigenheid van De Appel. Bijzonder is dat het *Curatorial Programme* dor subsidiegevers wordt gewaardeerd, maar De Appel daarvoor geen toelage ontvangt. Voor OCW is De Appel een presentatie-instelling, zonder meer. Ann Demeester geeft aan dat dit een gemis is.<sup>136</sup> De secundaire doelstelling in dit perspectief, gericht op het professionele veld, betreft het fungeren als trendsettend instituut op het gebied van beeldende kunst in Europa, Azië en Amerika (zie cel 4, rij 2, p41).

#### 4.4 Het financiële perspectief

Een substantieel deel van het budget van De Appel bestaat uit subsidies van de gemeente Amsterdam, het rijk en verschillende fondsen. De artistiek en zakelijk directeurs van De Appel zijn bijzonder geïnteresseerd in het aanboren van alternatieve financieringsbronnen en onderzoeken sinds enige tijd de mogelijkheden hiertoe. Naast het *Curatorial Programme* is deze innovatieve oriëntatie op financiering bepalend voor de uniciteit van De Appel.

##### 4.4.1 Algemene doelstelling

Als algemene doelstelling voor het financiële perspectief geldt de ontwikkeling van investeringen in relaties met individuele/private donateurs, maar daarnaast ook donateurs voor samenwerkingsverbanden met andere instellingen. Op individuele schaal wil De Appel breder en divers publiek trekken en hen de ruimte geven om te reageren en (niet-materieel) bij te dragen<sup>137</sup> (zie cel 1, rij 3, p41).

##### 4.4.2 Bezoekers

Bezoekers betalen een bijdrage voor het bezoek aan tentoonstellingen of het bijwonen van een lezing.<sup>138</sup>

Meer dan Bak hecht De Appel aan de fysieke aanwezigheid van bezoekers, ook met het oog op het belang van de niet-feitelijke kennis en conflictuerende subjectieve ervaringen. De doorloopsnelheid van zichtbare projecten in de vorm van tentoonstellingen en *performances* is vrij hoog. Uit een onderzoek van OCW *Kunst in cijfers* blijkt dat het percentage eigen inkomsten van De Appel relatief laag is (16,4%) in vergelijking met Bak (33%) en Witte de With (47,6%), maar ook in vergelijking met de norm (17,5%).<sup>139</sup> Ook het publieksinkomen per bezoek is niet substantieel hoog met €1,99 op een totaal van €37.595 aan publieksinkomsten. De totale baten, als vierjaarlijks gemiddelde voor 2005-2008, van De Appel bedragen €1.057.401.<sup>140</sup> Echter, De Appel is op basis van de vereiste van uit OCW, maar tevens uit een intrinsiek en eigen verlangen momenteel bezig met het aantrekken van sponsors via een mecenaatsprogramma dat gericht is op vrouwen in het bedrijfsleven (zie ook 4.4.3).<sup>141</sup> De niet-materiële input door niet-feitelijke kennis en conflictuerende subjectieve ervaringen zijn van het grootste belang voor De Appel en wordt daarom als secundaire doelstelling opgenomen voor de belangengroep bezoekers in dit perspectief (zie cel 2, rij 3, p41).

##### 4.4.3 Samenleving en financiers

De Appel kan zich financieel bedruipen door subsidies van het rijk, de gemeente Amsterdam en verschillende fondsen. Daarnaast zijn de algemeen-artistiek directeur en zakelijk directeur sinds enige tijd op zoek naar private fondsen of mecenasen, die substantiële interesse tonen in De Appel en haar activiteiten willen ondersteunen. In 2007 werd bijvoorbeeld het *H + F Curatorial Grant* mogelijk gemaakt door collector Han Nefkens.<sup>142</sup> Deze overeenkomst wordt gezien als eerste stap naar het sluiten van overeenkomsten met andere donateurs. Het binden van subsidiënten aan De Appel vormt de eerste prioriteit, maar daar-

136 Respons Ann Demeester (zie p62), 2 mei 2010

137 De Appel (zie noot 122)

138 Toegangsprijs: €7.00 / CJP: €3.50 / Museumjaarkaart gratis / Pers: gratis / ICOM: gratis / Tot 18 jaar: gratis

139 De cijfers zijn steeds vierjaarlijkse gemiddelden over de periode 2005-2008. In: OCW 2010 (zie noot 100), p71

140 Ibidem, zie tabel p71

141 Respons Ann Demeester (zie p62), 2 mei 2010

142 De Appel (zie noot 122)

naast is de instelling ook bezig met het bedenken van strategieën om *corporate sponsorshipdeals* te sluiten. Een bijzondere aandacht in deze donateursrelaties wordt sinds 2008 geschonken aan het verbinden van succesvolle vrouwen aan de *corporate ladder* van De Appel: *Female patronage*.<sup>143</sup> De moeilijkheid van het ontwikkelen van sponsoring voor De Appel is dat het voor bedrijven niet echt ‘prestigieus’ is om hun naam te verbinden aan een plek die geen grote naamsbekendheid heeft en door haar inzet voor het ‘nieuwe’ erg veranderlijk is.<sup>144</sup> De secundaire doelstelling voor de samenleving en financiers in dit perspectief is het mogelijk maken van *private en corporate sponsorshipdeals* met bijzondere aandacht voor *female patronage* (zie cel 3, rij 3, p41).

#### 4.4.4 Professionele veld

De Appel is een instituut dat zelf prijzen uitdeelt en deze niet zozeer zelf ontvangt. Een voorbeeld is de Prijs voor de Jonge Kunstcritiek, die de instelling in samenwerking met Witte de With uitreikt. Als doelstelling voor het professionele veld is in dit perspectief opgenomen het belang van het tot stand brengen van alternatieve financiering, maar ook de organisatie van de Prijs voor de Jonge Kunstcritiek in samenwerking met Witte de With (zie cel 4, rij 3, p41).

### 4.5 Interne en externe processen-perspectief

Wezenlijk voor dit perspectief is hoe de interne processen en samenwerking met de externe partners te optimaliseren om ondersteuning van de missie te bereiken, alsook de tastbare en niet-tastbare bijdragen van belangengroepen te optimaliseren (zie ook p14).

#### 4.5.1 Algemene doelstelling

Als algemene, secundaire doelstelling voor dit perspectief is geformuleerd: Het optimaliseren van het personeelsbestand, zodat ook het bestaande personeel

de eigen expertise uit kan breiden. Daarnaast is het structureren van bijdragen uit het publiek en (internationale) samenwerkingsverbanden van groot belang<sup>145</sup> (zie cel 1, rij 4, p41).

#### 4.5.2 Bezoekers

Zoals eerder beschreven hanteert De Appel een *Three-part goal and strategy*. In de zoektocht naar een breder publiek en het optimaliseren van de bijdragen van de bezoekers gaat De Appel per project op zoek naar specifieke en relevante (nieuwe) doelgroepen. Bijvoorbeeld voor de expositie van de Albanese French Melik Ohanian, die actief met jonge hiphoppers van de Bijlmer heeft gewerkt en een stevige interesse voor cinema cultiveert, zijn deze specifieke doelgroepen via massale mailings ook benaderd om te expositie te bezoeken.<sup>146</sup> Zo worden niet alleen nieuwe publieksgroepen bereikt, maar ook eventueel conflictuerende subjectieve ervaringen, alsook wordt hiermee gewerkt aan de appreciatie voor hedendaagse kunst in het algemeen. Dit voorbeeld geeft tevens de onderlinge verbondenheid van de perspectieven weer. Het *interne en externe processen-perspectief* en het *afnemersperspectief*, zijn hierin van belang en beide in relatie tot de artistieke missie.

De Appel bestaat sinds 1975 en kent, door deze relatief lange voorgeschiedenis, een breed en divers publiek. Het educatieve programma is erop gericht om kennis over te brengen en uit te wisselen met bestaand en nieuw publiek. Gezamenlijke donateurscontracten en samenwerkingsverbanden met gedeelde budgetten zouden financiële en artistieke voordelen me zich mee kunnen brengen voor de instelling zelf, alsook de bezoekers.

Er hebben in de afgelopen jaren een aantal personeelwisselingen of -aanvullingen plaats gevonden op het gebied van productie, zakelijk management en de productie. Daarnaast is een nieuwe betalingsstructuur ingevoerd om niet alleen te kunnen groeien op basis

143 De Appel (zie noot 122)

144 Respons Ann Demeester (zie p62), 2 mei 2010

145 De Appel (zie noot 122)

146 Ibidem

van de competenties en restricties van het gecontracteerde personeel. De nieuwe salarisstructuur is nodig om op langere termijn de activiteiten te professionaliseren en optimaliseren.<sup>147</sup> Expertise is voldoende aanwezig, maar er is wel sprake van onderbezetting. Een secretaresse of *personal assistant* voor de algemeen en zakelijk leiders, alsook een curator en een educatief medewerker zijn in wezen noodzakelijk.<sup>148</sup> De secundaire doelstelling voor de belangengroep bezoekers in dit perspectief is de verdere professionalisering van het personeel om de *three-part goal and strategy* te kunnen optimaliseren (zie cel 2, rij 4, p41).

#### 4.5.3 Samenleving en financiers

Belangrijk voor de samenleving en financiers is de *context-responsieve* benadering die inherent is aan het *Curatorial Programme*, maar ook de instelling in zijn totaliteit. De banden met de *host-city* Amsterdam en zelfs de vestigingsbuurt zijn van belang, omdat De Appel fungeert als creatieve broedplaats. Voor de huidige vestiging in de Oude-Jongensschool aan de Eerste van Campenstraat, en de toekomstige huisvesting aan de Prins Hendrikkade zijn daarom samenwerking met externe partners van belang. In de activatie van de IJ-burg kan De Appel een (toekomstig) belangrijke rol spelen.<sup>149</sup> Het drukken van de huisvestingskosten was tot voor kort de grootste financiële uitdaging, maar Ann Demeester geeft aan dat 'die horde inmiddels is genomen.'<sup>150</sup> De secundaire doelstelling voor de samenleving en financiers in dit perspectief is het onderhouden van de diepe banden met Amsterdam door samenwerking met externe partners en toekomstige versterking van IJ-as (zie cel 3, rij 4, p41).

#### 4.5.4 Professionele veld

De Appel werkt samen met Bak en Witte de With aan internationale PR en marketing door middel van gecombineerde mailings en collectieve publiciteitsacties. Dit wordt uitgevoerd door een *freelance*

*assistant*, die officieel verbonden is aan Witte de With. Deze werkzaamheden zijn gekoppeld aan een niet gebudgetteerd salaris en staan in dienst van het genereren van wereldwijde interesse voor de drie instituten, ofwel *mutual empowerment*. Ook is De Appel deelnemer in het Comité van Roosendaal.<sup>151</sup>

De Appel legt haar focus op de import van internationaal talent, zonder Nederlandse kunstenaars uit het oog te verliezen. In 2007 is De Appel gestart met sateliet-projecten van het *Curatorial Programme* over de Nederlandse grenzen. Het doel is de promotie van het actieve engagement met de *city of residence*. De Appel gaat in deze een samenwerking aan met FRAC Nord-Pas-de-Calais in Dunkirk (Frankrijk). De Appel constateert in Europa en Amerika een inflatie van *curatorial masters*, terwijl Azië en Latijns-Amerika hierin achterblijven. Met de opgedane kennis en ervaring van de afgelopen dertien jaar zet De Appel kortdurende *curatorial workshops* op in New Dehli, Bangkok, Recife en Ghangzhou in nauwe samenwerking met de daar aanwezig instituten. De co-productieve projecten moeten de trendsettende reputatie van de instelling in Europa, Azië en Amerika voortzetten.<sup>152</sup>

In Amsterdam stemt De Appel haar programma af op lokale instituten. De instelling stelt tentoon wat nog niet rijp is voor het Stedelijk Museum, wat niet langer past in W139, maar ook niet binnen de lokale focus van het SMBA (Stedelijk Museum Bureau Amsterdam). De Appel heeft oog voor opkomende kunstenaars, maar ook kunstenaars met een volwassen tot semi-volwassen praktijk die nog niet overgepresenteerd zijn. In aanvulling op het aanbod voor kunstgeschiedenis van de Universiteit van Amsterdam en de Vrije Universiteit biedt De Appel een cursus aan op universitair niveau aan.<sup>153</sup> De secundaire doelstelling, gericht op het professionele veld in dit perspectief, is het doorzetten van het *mutual empowerment* van Bak, Witte de With en De Appel, maar ook de *curatorial workshops* in New Dehli, Bangkok, Recife en Ghangzhou (zie cel 4, rij 4, p41).

147 De Appel (zie noot 122)

148 Respons Ann Demeester (zie p62), 2 mei 2010

149 De Appel (zie noot 122)

150 Respons Ann Demeester (zie p62), 2 mei 2010

151 De Appel (zie noot 122)

152 Ibidem

153 Ibidem

## 4.6 Innovatie en groei-perspectief

Centraal staan, in dit perspectief, de manieren waarop geleerd en gegroeid moet worden om de missie en de rol van belangengroepen te ondersteunen (zie ook p14).

### 4.6.1 Algemene doelstelling

In dit perspectief zijn het aangaan en evalueren van samenwerkingsverbanden met verschillende (nieuwe) belangengroepen van belang, alsook de verbindingen ervan met het bestaande publieksbeleid. Niet alleen de rol van de belangengroepen, maar daarmee ook de rol van de instelling zelf is daardoor continu aan onderzoek en evaluatie onderhevig<sup>154</sup> (zie cel 1, rij 5, p41).

### 4.6.2 Bezoekers

Het innoveren van de service om het publiek beter te bereiken, ondersteunen, onderwijzen en aan zich te binden kan bereikt worden door (nieuw) personeel en (nieuwe) partnerschappen. Het belang van de inbreng van de bezoeker is groot met het oog op de relationele visie op de kunsten. Het instituut heeft duidelijk een maatschappelijke functie en functioneert pas in zijn totaliteit als zij wordt bezocht door publiek. De Appel wil actuele veranderingen in de artistieke praktijk, alsook de hypersubjectiviteit van individuele artistieke posities, inzichtelijk maken voor het publiek. Buiten de programmering om wil de instelling aantonen dat hedendaagse beeldende kunst een onontbeerlijke factor is in het maatschappelijk leven, ondanks haar complexe karakter.<sup>155</sup> Als secundaire doelstelling voor de bezoekers in dit perspectief is geformuleerd: Het verbreden van publieksgroepen door te streven naar meer personeel, maar ook te investeren in samenwerkingsverbanden (zie cel 2, rij 5, p41).

### 4.6.3 Samenleving en financiers

De sponsorcontracten met private financiers kunnen

richtlijnen geven over hoe de ideale band met een externe partner eruit kan zien, omdat deze gericht is op het artistieke belang van De Appel, maar tegelijkertijd de tevredenheid van de investerende partijen bewaakt moet worden. De samenwerking met private financiers kan bijvoorbeeld de rol van en relatie met publieke subsidiënten aanvullen. Juist voor de bestaanszekerheid van de instelling op langere termijn is het van belang om relaties met subsidiënten te onderhouden optimaliseren. De ambities van de Appel om een transparante werkwijze te hanteren sluiten hier goed op aan, omdat dit de samenwerkingsverbanden en communicatie kan verbeteren. Het discussiëren over en afstemmen op de wensen van de subsidiënt zijn tevens van groot belang. Een voorbeeld hiervan is het project *S7-Summit, We dromen te hard*,<sup>156</sup> in opdracht van Carolien Gehrels, wethouder kunst, cultuur, sport en bedrijven van de gemeente Amsterdam. Deze bijeenkomst werd georganiseerd om het debat over de rol die kunst en cultuur kan spelen in processen van stedelijke (her)ontwikkeling aan te scherpen. De secundaire doelstelling voor de belangengroep samenleving en financiers, in dit perspectief, is het doorontwikkelen en transparanter maken van financieringsovereenkomsten om een balans te zoeken in het artistieke en publieke belang (zie cel 3, rij 5, p41).

### 4.6.4 Professionele veld

Vooraf in de partnerschappen met gelijkgezinde instituten kunnen - door uitwisseling van kennis en ervaringen - innovatief beleid voor publiek of samenleving mogelijk gemaakt worden. Bijvoorbeeld op 24 en 25 april 2010 organiseerde het Comité van Roosendaal een conferentie, haar eerste publieke activiteit: *Institutional Attitudes*. De vooronderstelling dat hedendaagse kunstinstellingen een belangrijke stem vormen in de samenleving, werd hierin onderzocht. Centraal stond de vraag wat voor soort contemporaine samenleving voor ogen moet worden gehouden, gezien de recente economische crisis en de ecologische noodsituatie. Daarmee in samenhang kwam aan

154 Ibidem

155 Respons Ann Demeester (zie p61), 2 mei 2010

156 <http://www.s7summit.nl/WebHome.html>, geraadpleegd in mei 2010

bod hoe kunstinstituten zich kunnen aanpassen aan deze *paradigma-shifts*. Er werd vanuit het vertrouwen gesproken dat instituten niet alleen een product zijn van hun samenleving, maar ook capabel om de samenleving te ‘vormen.’ De vraag is vervolgens wat voor nieuw potentieel publiek hieruit voortkomt voor de hedendaagse kunstinstellingen.<sup>157</sup> Dit vormt een duidelijk voorbeeld van hoe hedendaagse kunstinstellingen gezamenlijk nadenken over nieuw (publieks) beleid.

De Appel, als instituut op zich, zou in de toekomst graag een verschuiving van de balans in het budget zien, waarbij driekwart wordt geïnvesteerd in de programmering en de realisatie daarvan. Een kwart zou idealiter besteed moeten worden aan huisvesting en andere randvoorwaarden. Ook een uitbreiding van de functie als *Centre for Curatorial Studies* is één van de ambities en groei-mogelijkheden van De Appel.<sup>158</sup> De secundaire doelstelling voor het professionele veld in dit perspectief is het ontwikkelen van innovatief (publieks)beleid met gelijkgezinde instituten (zie cel 4, rij 5, p41).

#### 4.7 Evaluatie door het rijk

In periode 2009-2012 ontvangt De Appel €513.349 van het ministerie van OCW. In haar advies geeft de Raad voor Cultuur aan dat De Appel voldoet aan de subsidiegerelateerde voorwaarden. De instelling fungeert, volgens de Raad, als vrijhaven voor experiment en vernieuwing en als ontwikkelplek voor talent. Bak stelt presentaties samen die een beeld geven van de actuele ontwikkelingen in de beeldende kunst.<sup>159</sup>

De Raad beschrijft de frisse wind, die sinds het aantreden van Ann Demeester, door de instelling waait. Dit is zichtbaar in tentoonstellingen, alsook andere activiteiten en tevens in de manier van communiceren.

Ook waardeert de Raad de doelstellingen van De Appel in het willen bieden van zowel visueel plezier in combinatie met intellectuele uitdagingen, het kunstenaarsgedreven programma, de nadruk op de import van internationaal talent, het zoeken van verbindingen tussen oud en nieuw of jong in de programmering, maar ook de inbedding van de programmering in de maatschappelijke werkelijkheid. Het programma draagt een persoonlijke signatuur en is niet modieus.<sup>160</sup>

In het advies noemt de Raad voor Cultuur ook het streven van De Appel om historische lijnen te trekken, bijvoorbeeld het vanuit een hedendaagse perspectief willen belichten van *performances*. Het beschrijven van de historie van de eigen instelling, maar ook die van de experimentele kunst in Nederland tegen de achtergrond van internationale ontwikkelingen, wordt als waardevol beschouwd. Het heeft De Appel een geheel eigen positie in de actuele kunstgeschiedenis opgeleverd.<sup>161</sup> Ook het uitdrukkelijk aandacht willen schenken aan oudere kunstenaars is een consequent speerpunt van de instelling. De bijdrage die De Appel levert aan het vak van de kunstkritiek door middel van een forum, maar ook de uitgave van publicaties, zijn positieve ontwikkelingen. Het programma, maar ook haar *Curatorial Programme* hebben de instelling een uitstekende internationale reputatie gebracht. Het experimentele en onderzoekende karakter worden gewaardeerd, alsook de meerwaarde die voor alle partijen wordt gezocht in (inter)nationale samenwerkingsverbanden. Het netwerk is groot en er wordt samengewerkt met uiteenlopende partners. Ook op nationale schaal neemt De Appel stelling ten aanzien van haar eigen positie.<sup>162</sup>

Meer kritische kanttekingen worden geplaatst bij het veelomvattende activiteitenprogramma, waarvan de Raad zich afvraagt of het misschien te breed is. Ook beschouwt de Raad de instelling van de Prijs voor de Jonge Kunstkritiek als geen ‘passende’ activiteit voor De Appel, in tegenstelling tot de ondersteu-

157 <http://www.comitevanroosendaal.eu/index.php/?articles/institutional-attitudes/>, geraadpleegd in mei 2010

158 Respons Ann Demeester (zie p62), 2 mei 2010

159 Raad voor Cultuur, Subsidieplan advies De Appel, 2009-2012 [http://www.cultuur.nl/adviezen\\_subsidieplan\\_0912\\_vervolg\\_v3.php?id=4&deel=65&advies=59](http://www.cultuur.nl/adviezen_subsidieplan_0912_vervolg_v3.php?id=4&deel=65&advies=59)

160 Ibidem

161 Ibidem

162 Ibidem

nende werkzaamheden die ze uitvoert ten bate van de kunstkritiek. Tenslotte merkt de Raad op dat ze slechts gedeeltelijk kan meegaan in de sprong die de instelling wil maken naar een passende personeelsformatie. In de beoordeling adviseert de Raad te streven naar versterking en verdieping in plaats van verbreding.<sup>163</sup>

De resultaten van De Appel, die in dit advies van de Raad voor Cultuur voor het voetlicht worden gebracht, kunnen verbonden worden aan de thema's en speerpunten uit *Kunst van leven*. Dit resulteert in de volgende doelstellingen van het ministerie van OCW voor De Appel:

- De Appel fungeert als vrijhaven voor experiment en vernieuwing en is een ontwikkelplek voor talent (Excellentie)
- De Appel toont de actuele ontwikkelingen in de beeldende kunst en vormgeving (Excellentie)
- De Appel levert een bijdrage aan de import van internationaal talent (Excellentie)
- De Appel biedt een unieke combinatie van visueel plezier en intellectuele stimulansen (Excellentie)
- De Programmering van De Appel is ingebed in de maatschappelijke werkelijkheid (Sterke cultuursector)
- De Appel heeft een geheel eigen positie in de actuele kunstgeschiedenis verworven en maakt deze positie blijvend waar (Excellentie)
- De Appel draagt bij aan de ontwikkeling van de kunstkritiek (Excellentie)
- De programmering en werkwijze van De Appel zijn onderzoekend en experimenteel (Excellentie)
- De Appel kent een uitgebreid - internationaal - netwerk en samenwerkingsverbanden met uiteenlopende partners, waarin voor ieder partij de eigen waarde wordt gezocht en geoptimaliseerd

(Sterke cultuursector)

De cursieve stukjes tekst in de *Threefold Balanced Scorecard* op de volgende pagina geven bovenstaande overheidsdoelstellingen voor De Appel weer. Dit betreft alleen de bovenste drie rijen van het model. Per cel wordt door middel van een symbooltje aangegeven wat de bron van de gegevens is, met uitleg onder aan de pagina. De cellen die opgesplitst zijn door middel van een diagonale streep geven de overeenkomstige doelstellingen weer tussen de instelling zelf en het overheidsbeleid voor (hedendaagse) beeldende kunst.

#### 4.8 Tussentijdse conclusie

In de *Threefold Balanced Scorecard* voor De Appel (p41) blijken dezelfde raakvlakken tussen kunstinstelling en overheidsbeleid te bestaan als bij het model voor Bak. De overeenkomsten zijn voornamelijk zichtbaar in de bovenste twee rijen van het model, de primaire doelstellingen en het *afnemersperspectief*. De thema's uit *Kunst van Leven* zijn in deze twee rijen goed te verbinden met de speerpunten uit het beleidsdocument van De Appel. Een opvallend verschil met de *Threefold Balanced Scorecard* voor Bak is dat er geen raakvlakken tussen kunstinstelling en overheidsbeleid blijken te bestaan in de secundaire waarden voor bezoekers in het *afnemersperspectief* (zie cel 2, rij 2, p41). Bij Bak werd de eigenzinnige publieksbenadering expliciet gewaardeerd, terwijl De Appel ook een bijzonder publieksbeleids hanteert, zoals beschreven onder paragraaf 4.3.2. Deze wordt door de Raad voor Cultuur echter niet expliciet benoemd. De vijf thema's in de bovenste rijen van deze *Threefold Balanced Scorecard* komen overeen met de thema's in dezelfde cellen van het model voor Bak op pagina 30. Onder de primaire waarde voor het professionele veld worden beide instellingen beide beschreven als 'vrijhaven voor experiment en vernieuwing en ontwikkelplek voor talent.' Hieruit wordt zichtbaar dat de Raad voor Cultuur zoekt naar overeenkomsten tussen de instellingen, in plaats van een unieke evaluatie per instelling.

163 Ibidem

Ook in het *financiële perspectief* is de diagonale lijn zichtbaar, maar hierin is geen sprake van inhoudelijke raakvlakken. De niet-materiële inbreng van bezoekers, maar ook van de financiers, wordt ook door De Appel als meest belangrijk ervaren. Vanuit de politieke invalshoek kunnen in deze cel slechts getallen opgenomen worden. Daarmee bestaan in de *Threefold Balanced Scorecard* voor De Appel ook perspectieven waar juist geen raakvlakken bestaan, of althans van een andere orde dan inhoudelijk. Dit was tevens zichtbaar in het model voor Bak.

In de onderste twee rijen, het *interne en externe processen-perspectief* en het *innovatie en groei-perspectief*, konden geen relevante gegevens uit de bestudeerde politieke documenten geïntegreerd worden. Deze perspectieven hebben voornamelijk betrekking op de instelling zelf en hoe intern verbeteringen en ontwikkelingen plaats kunnen vinden om - beter - bij te dragen aan de artistieke missie. Deze cellen zijn wel degelijk van belang voor de finaliteit van een kunstorganisatie en geven de belangengroepen inzicht in de organisatorische processen, die nodig zijn om deze missie te volbrengen. In het geval van De Appel wordt bijvoorbeeld zichtbaar in het *innovatie en groei-perspectief* dat het verbreden van publieks-groepen alleen mogelijk is wanneer er een uitbreiding van het personeel plaatsvindt. Zolang dit financieel niet mogelijk is worden bestaande mogelijkheden optimaal benut, zoals de gezamenlijke PR en samenwerkingsverbanden met gelijkgezinde instituten. Het model maakt organisatorische processen en keuzen van de instelling inzichtelijk.



Prestatie dimensies De Appel		Centrale belangengroepen De Appel			
		Bezoekers	Samenleving/ financiers	Professionele veld	
P r i m a i r	<b>Missie van de kunstorganisatie</b>  Diversiteit en reikwijdte van hedendaagse kunst en andere artistieke domeinen tonen, als wel het delen van de procesmatig opgedane kennis met professionals en geïnteresseerde leken  ∞	<b>Primaire waarde voor bezoekers</b>  Input van cognitieve impulsen en visueel plezier <i>De Appel biedt unieke combinatie van visueel plezier en cognitieve stimulans</i> <b>Excellentie</b> *	<b>Primaire maatschappelijke waarde</b>  Artistieke visie op sociaal-economische en politieke realiteiten <i>Programming is ingebed in de maatschappelijke werkelijkheid</i> <b>Sterke cultuursector</b> *	<b>Primaire professionele waarde</b>  Professionele broedplaats in Amsterdam en NL <i>Vrijhaven voor experiment en vernieuwing, ontwikkelplek voor talent</i> <b>Excellentie</b> *	
	S e c u n d a i r	<b>Relaties met belangengroepen</b>  Het benaderen en inzichtelijk maken van maatschappelijke vraagsukken vanuit verschillende artistieke invalshoeken, waarin visueel plezier en cognitieve stimuli gecombineerd worden  ∞	<b>Secundaire waarde voor bezoekers</b>  Knowledge transfer, visual alphabetisation, schragen culturele kennis  ∞	<b>Secundaire maatschappelijke waarde</b>  Lokaal en internationaal goede reputatie, context-re-sponsive curating <i>De Appel heeft een eigen positie in de actuele kunstgeschiedenis</i> <b>Excellentie</b> *	<b>Secundaire professionele waarde</b>  Reputatie als trendsettend instituut in beeldende kunst in Europa, Azië, Amerika <i>De Appel draagt bij aan de ontwikkeling van de kunstkritiek</i> <b>Excellentie</b> *
		<b>Financiële middelen</b>  De investering in relaties met private donateurs ontwikkelen, maar daarnaast ook met donateurs voor samenwerkingsverbanden met andere instellingen  ∞	Niet-materiële input van niet-feitelijke kennis en conflictuerende subjectieve ervaringen zijn grootste belang <i>Per bezoeker €1,99 inkomsten op totaal €37595</i> <i>Eigen inkomsten 16,4%, norm 17,5%</i> §	Private and corporate sponsorshipdeals, bijzondere aandacht voor female patronage Subsidie OCW 2009-2012 €513.349 •	Resultaten alternatieve financiering van belang voor andere instituten. De Appel organiseert ism Witte de With: Prijs voor de Jonge Kunstkritiek  ∞
		<b>Interne en externe processen</b>  Het optimaliseren van het personeelsbestand, zodat ook het bestaande personeel de eigen expertise uit kan breiden, en daarnaast bijdragen uit (internationale) samenwerkingsverbanden en van het publiek gestructureerd kunnen worden  ∞	Verdere professionalisering personeel om <i>three-part goal and strategy</i> te kunnen optimaliseren  ∞	De diepe banden met Amsterdam onderhouden door samenwerking met externe partners en toekomstige versterking van IJ-as  ∞	Doorzetten <i>mutual empowerment</i> Bak, Witte de With en De Appel, <i>curatorial workshops</i> New Dehli, Bangkok, Recife en Ghangzhou  ∞
		<b>Innovatie en groei</b>  Het aangaan en evalueren van samenwerkingsverbanden met verschillende (nieuwe) belangengroepen van belang, alsook de verbindingen ervan met het bestaande publieksbeleid  ∞	Verbreden van publieks-groepen door streven naar meer personeel, maar ook investeren in samenwerkingsverbanden  ∞	Doorontwikkeling en transparantie in financieringsovereenkomsten (privaat en publiek) om balans te zoeken in artistiek en publiek belang  ∞	Met gelijkgezinde instituten innovatief (publieks)beleid ontwikkelen  ∞

\* Uit: Raad voor Cultuur, Subsidieplan advies De Appel en thema's uit *Kunst van leven* (OCW, 2007)

§ Uit: Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, *Kunst in cijfers*, 2010

• Uit: Subsidieplan 2009-2012, Toekenningen na motie Hamer, 12 november 2009

∞ Uit: De Appel, *Greedy and Generous*, Beleidsdocument 2009-2012 + Vragenlijst Ann Demeester

## H5 Witte de With

### 5.1 Algemeen

In 1990 werd Witte de With als stichting geïnitieerd door de Rotterdamse Kunststichting. Echter, de filosofie of missie van de instelling bestaat niet vanaf 1990 tot heden. Witte de With kiest er bewust voor om de directeur, en soms de staf, om de drie tot zes jaar te wisselen. Tot en met december 1995 heeft Chris Dercon het instituut geleid. Bartomeu Mari was directeur van 1996 tot december 2001. Catherine David was directeur van 2002 tot 2004, met daarna twee jaar een waarnemend directeur, Maarten van den Brink. Vanaf 2006 tot heden is Nicolaus Schafhausen directeur van Witte de With.<sup>164</sup> De missie hangt grotendeels af van de visie van de directeur, maar een leidend element in de organisatie is de oriëntatie op internationale hedendaagse kunst met en besef van waar het tentoongesteld wordt. David hanteerde bijvoorbeeld vooral een theoretische invalshoek op westerse hedendaagse kunst en Schafhausen een meer experimentele. De vestigingsstad Rotterdam is als werkstad bijna niet te vergelijken met Amsterdam als culturele stad, wat met zich meebrengt dat de visie en blik van Witte de With heel erg internationaal gericht zijn, ofwel een blik naar buiten.<sup>165</sup>

Witte de With streeft in haar programmering en beleid naar een bepaalde mate van engagement en het mogelijk maken van sociaal debat bijvoorbeeld over het *waarom* van kunst in de openbare ruimte.<sup>166</sup> Niet zozeer het eigen concept is leidend, maar wel de concepten gerelateerd aan wat kunstenaars doen en aandragen. Sinds 2008 legt Witte de With sterk de nadruk op unieke posities van individuele kunstenaars curatoren en critici aan de hand van het *leidmotiv: Surplus value*, ofwel meerwaarde.<sup>167</sup> Deze meerwaarde is gericht op de hedendaagse kunst zelf, en haar bemiddeling en receptie. Het begrip meerwaarde geeft

via de programmering en verschillende projecten op bindende wijze houvast aan kunstenaars, de instelling en het publiek en tevens is er ruimte voor de actualiteit. Het programma heeft een uitstekende reputatie, mede gebaseerd op de aandacht voor de individuele kunstenaarspraktijk, de aansluiting bij de belangrijk actuele sociaal-maatschappelijke thema's en een werkwijze waarin onderzoek, uitwisseling en samenwerking centraal staan.<sup>168</sup>

### 5.2 *Threefold Balanced Scorecard* & Witte de With

Alvorens de *Threefold Balanced Scorecard* voor Witte de With wordt weergegeven (p52) worden per perspectief en belangengroep de doelstellingen geanalyseerd. De primaire missie van Witte de With bestaat uit het ontwikkelen en tentoonstellen van internationale hedendaagse kunst en het toegankelijk maken ervan voor een zo breed mogelijk publiek<sup>169</sup> (zie cel 1, rij 1, p52). Er wordt gestreefd te voldoen aan een hoge nationale standaard voor het tentoonstellingsmaken. Via de zichtbaarheid van de eigen praktijk en het werkveld wil de instelling op een positieve manier blijven bijdragen aan maatschappelijke ontwikkelingen.<sup>170</sup> Ook de vestigingsstad Rotterdam wordt expliciet genoemd bij het bepalen van de missie. Er is dus een blik naar buiten en naar binnen. De grote nadruk op het educatieve programma en het willen luisteren naar de mening en wensen van het publiek maken de relationele visie op kunst bij Witte de With zichtbaar. De primaire artistieke functie voor bezoekers bestaat uit de cognitieve en visuele uitdaging, die voor iedere bezoeker uniek is (zie cel 2, rij 1, p52). De primaire artistieke functie van Witte de With voor de samenleving bestaat uit de positieve bijdrage die de instelling levert, aan het onderzoeken van maatschappelijke vraagstukken (zie cel 3, rij 1, p52). Voor het professionele veld is dit het fungeren als unieke organisatie met een internationale - wisselende - staf en een brede publieksgroep (zie cel 4, rij 1, p52).

164 Witte de With, *Jaarverslag 2008*, p52

165 Interview Belinda Hak (zie p69), 11 mei 2010

166 Dixit Zoë Gray, 19 september 2008

167 Witte de With (zie noot 164), p6

168 Ibidem

169 Ibidem, p62

170 Ibidem, p7

### 5.3 *Het afnemersperspectief*

Aan de hand van dit perspectief zal inzichtelijk gemaakt worden in hoeverre Witte de With als organisatie aantrekkelijk is voor bezoekers, de samenleving en het professionele veld. De reputatie, het aangaan en onderhouden van duurzame realties en de concurrentie met gelijksoortige instellingen staan centraal (zie ook p14).

#### 5.3.1 *Algemene doelstelling*

De algemene doelstelling voor dit afnemersperspectief bestaat uit het gehoor geven aan de meningen en wensen van alledrie belangengroepen en de combinatie hiervan met de openheid en transparantie in programmering en beleid. Zonder concessies te doen aan de artistieke missie wordt gestreefd naar een zo breed mogelijk publieksbereik. Dit wordt bereikt door het deelgenoot maken van een breed publiek aan de eigenzinnige rijkdom van hedendaagse kunst en het stimuleren van interdisciplinaire ontmoetingen<sup>171</sup> (zie cel 1, rij 2, p52).

#### 5.3.2 *Bezoekers*

Witte de With is in het verleden bekritiseerd als zijnde te elitair,<sup>172</sup> waarop de instelling besloot dit te willen omzetten in een positief kenmerk. Het publieks- en educatiebeleid van Witte de With zijn ambitieus. Witte de With geeft gehoor aan de wensen en interesses van het publiek,<sup>173</sup> bijvoorbeeld door middel van de *peer-led* educatie- en talentontwikkelingsprogramma's voor jongeren tussen de 14 en 26 jaar. Naast het op deze manier aanspreken van een nieuw en jong publiek onderhoudt Witte de With goede contacten met het lokale en nationale onderwijs. In deze langdurige en intensieve samenwerkingsverbanden beschouwt Witte de With zichzelf als lerende partner, die in deze praktijken inzicht verkrijgt over nieuw generaties publiek en publieksparticipatie. Drie doelstellingen hierin zijn het kwalitatief verbeteren van projecten,

het versterken van de zichtbaarheid en verbreden van het netwerk.<sup>174</sup>

Uit een publieksenquête in 2007 blijkt dat de gemiddelde Witte de With-bezoeker een trouwe bezoeker is van gemiddeld 34 jaar. Hij/zij is veelal hoger opgeleid op het gebied van kunst (Hbo, Wo en veel ma's) en werkzaam in de kunstwereld. De bezoekers zijn inhoudelijk gericht op een uitdagend experimenteel en cultureel divers programma en frequent bezoeken zij ook andere culturele uitingen of collega-instituten. Witte de With beschrijft haar bezoekers als internationaal georiënteerde, hedendaagse kunstprofessionals.<sup>175</sup>

Reeds tien jaar neemt kunsteducatie een bijzondere en structurele plaats in bij de programmering van Witte de With, waardoor nieuw en jong publiek bereikt wordt van 14 tot en met 26 jaar. Door zichzelf als lerende partner te beschouwen vormen vragen en reacties van verschillende publieksgroepen start- of uitgangspunten voor gesprekken, activiteiten en projecten. Het vinden van aansluiting bij het kennisniveau en de ervaring van de deelnemers wordt daarbij als wezenlijk geacht.<sup>176</sup> Deze intensieve manier van samenwerken met (nieuw) publiek en het belang van de input van het publiek onderschrijven de relationele visie op kunst, alsook het willen bereiken en onderhouden van de tevredenheid van het publiek. De inbreng van het publiek draagt bij aan de finaliteit van projecten en de instelling zelf. Educatie wordt gebruikt als een platform om het jonge publiek een serieuze, actieve en interessante plaats te bieden binnen de instelling en daarmee in de kunstwereld. Samengevat vormen educatie en talentontwikkeling, maar ook het oog hebben voor de mening van het publiek de secundaire doelstelling voor bezoekers in dit perspectief (zie cel 2, rij2, p52).

#### 5.3.3 *Samenleving en financiers*

Het bewustzijn van haar vestigingsplaats vertaalt zich duidelijk in het publieks- en educatiebeleid van Witte

171 Ibidem, p52

172 Dixit Zoë Gray, 19 september 2008

173 Witte de With (zie noot 164), p7

174 Ibidem, p33

175 Ibidem, p38

176 Ibidem, p33

de With, waarin wordt gestreefd naar het trekken van een zo breed mogelijk publiek. Witte de With onderhoudt structurele contacten met het voortgezet onderwijs, ze biedt diverse educatieve projecten aan, heeft in 2008 een eigen groep jongvolwassenen opgeleid voor de begeleiding van educatieve programma's en rondleidingen, biedt ruimte aan stagiaires en werkt samen met diverse hogescholen en universiteiten binnen en buiten Rotterdam. Witte de With nam ook deel aan het Rotterdamse Educatie Netwerk van musea en kunstinstellingen. Witte de With wil het *denken over wat je ziet* graag aanmoedigen en is van mening dat dit op verschillende niveau's mogelijk is. Het laten ervaren en genieten door ieder op zijn eigen manier is het uitgangspunt. Hetgeen leerlingen en bezoekers willen doen naar aanleiding van wat ze te zien krijgen en de interactie, zijn leidend in de educatieve programma's.<sup>177</sup> De ontplooiing van de bezoekers is een belangrijke waarde voor de Rotterdamse samenleving en daarbuiten.

Een niet-artistieke functie van Witte de With is de waarde van haar reputatie, als vooraanstaand hedendaags kunstinstituut, voor de stad. In de Witte de Withstraat fungeert het instituut tevens als belangrijke speler. Met het vertrek van het Fotomuseum is enige achteruitgang van de straat ingetreden, terwijl de gemeente zich graag cultureel profileert met deze straat.<sup>178</sup> De veelal internationale achtergronden van de staf geven het instituut en Rotterdam een extra dimensie en brengen een diversiteit aan kennis en netwerken met zich mee. Witte de With is daarmee voor de stad, de gemeente, maar ook nationaal gezien een belangrijke speler.

Net als De Appel is Witte de With fanatiek in haar onderzoek naar mogelijkheden tot particuliere of zakelijke financiering. Er zijn kaders voor een *Patrons*-programma opgesteld en de eerste deelnemers hebben zich gecommitteerd. Witte de With geeft aan dat de *patrons* niet alleen de noodzakelijke morele en financiële ondersteuning bieden, maar het instituut tevens

met haar achterban verbindt.<sup>179</sup> De afgelopen periode heeft Witte de With meer aanvragen gedaan bij private fondsen dan ooit tevoren. Het is een uitdaging om minder afhankelijk te raken van het cultuurplan. De lokale en landelijke politiek, maar ook de onafhankelijke adviesorganen van de Raden voor Cultuur hanteren vrij complexe processen en zijn ook aan fluctuering onderhevig en dat kan heel veel effect hebben op de financiële situatie van Witte de With.<sup>180</sup> Er is iemand voor twee dagen per week bij de instelling aangesteld om het *Patrons*-programma van de grond te krijgen.<sup>181</sup>

Witte de With heeft de ambities haar praktijk en werkveld en daarmee haar programma, huisvesting en positie, beter zichtbaar te maken. Het vormt een meerwaarde om in de toekomst op een positieve manier te kunnen bijdragen aan maatschappelijke ontwikkelingen.<sup>182</sup> De nationaal en internationaal goede reputatie, maar ook de nauwe verbondenheid met de vestigingsstad Rotterdam vormt de belangrijkste secundaire doelstelling voor de samenleving in dit perspectief (zie cel 3, rij 2, p52).

### 5.3.4 Professionele veld

In 2008 heeft Witte de With zich ingezet om een meer open en uitnodigend gezicht te tonen jegens haar huidige en potentieel nieuwe publiek. Dit is bewerkstelligd door verschillende vormen van samenwerking met Nederlandse partners zoals Bak, het Van Abbe Museum, De Appel en het Internationale Film Festival Rotterdam.<sup>183</sup> De internationale samenstelling van de staf en het functioneren van de internationale adviesraad geeft de (inter)nationale uitwisseling tevens vorm. Het instituut heeft haar tentakels over de internationale kunstwereld verspreid en haar positie kunnen versterken.<sup>184</sup>

De internationale reputatie van Witte de With in

177 Dixit Zoë Gray, 19 september 2008

178 Interview Belinda Hak (zie p67), 11 mei 2010

179 Witte de With (zie noot 164), p7

180 Interview Belinda Hak (zie p66), 11 mei 2010

181 Ibidem

182 Witte de With (zie noot 164), p7

183 Ibidem, p6

184 Ibidem, p7

combinatie met haar brede publieksbeleid en ambities van openheid maken dat de instelling van wezenlijk belang is voor collega-instellingen en het overige professionele veld. De inbreng van de bezoekers en de continue herdefiniëring van het eigen functioneren vanuit een internationaal perspectief is karakteristiek. Kort samengevat vormt de secundaire doelstelling voor het professionele veld in dit perspectief de openheid jegens het publiek, zonder concessies te doen aan de artistieke kwaliteit (zie cel 4, rij 2, p52).

#### 5.4 *Het financiële perspectief*

In dit perspectief staat centraal de manier waarop de bijdragen van de belangengroepen aan de noodzakelijke financiële middelen, die nodig zijn om de artistieke waarden te kunnen blijven realiseren, georganiseerd/gemanaged worden (zie ook p14).

##### 5.4.1 *Algemene doelstelling*

De algemene, secundaire doelstelling voor het financiële perspectief is dat per belangengroep de financiële en niet-materiële inbreng gekoppeld en geoptimaliseerd worden, door de wederzijdse afhankelijkheid tussen de instelling en de belangengroepen, maar ook tussen de twee soorten inbreng, te benadrukken (zie cel 1, rij 3, p52).

##### 5.4.2 *Bezoekers*

De opbrengsten van bezoekers door middel van fysiek bezoek aan tentoonstellingen en andere activiteiten zijn niet de meest belangrijke, want de participatie en respons, alswel de (cognitieve) inbreng van de bezoeker worden als meest belangrijk ervaren.<sup>185</sup> Dit draagt bij aan de instelling zelf, haar strategie en haar missie, maar ook aan de bezoeker zelf en de andere belangengroepen. De instelling kan haar publieksbeleid afstemmen en aanscherpen, de bezoeker wordt voorzien van een ervaring of (intellectuele) ontplooiing en de

maatschappij als geheel profiteert van deze ontwikkelingen, omdat sociaal-maatschappelijke vraagstukken vanuit artistieke invalshoek benaderd worden.

Zoals eerder vastgesteld is het percentage eigen inkomsten van Witte de With met 47,6% hoog, alsook de publieksinkomsten per bezoek: €8,23, waar De Appel €1,99 per bezoek aan inkomsten genereert en Bak €1,62. Het totaal aan publieksinkomsten bedraagt €146.682 op een totaal aan baten van €1.417.567.<sup>186</sup> Het fysieke bezoek en de verkoop van boeken is gekoppeld aan de niet-materiële inbreng en de mening van bezoekers, want deze input is voor Witte de With van groot belang om haar programma op af te stemmen (zie cel 2, rij 3, p52).

##### 5.4.3 *Samenleving en financiers*

Witte de With wordt structureel ondersteund door de gemeente Rotterdam en het Ministerie van OCW. Per project of tentoonstelling worden soms aanvullende bijdragen bij fondsen aangevraagd. In deze cel van de *Threefold Balanced Scorecard* zijn van grote betekenis de stappen die Witte de With sinds 2008 zet om een kring van zakelijke en particuliere financiers aan te trekken in het kader van het *Patrons*-programma. In een individueel gesprek met de directeur wordt onderzocht hoe de persoonlijke interesses van de *patron*, particulier of zakelijk, concreet gestalte kunnen krijgen.<sup>187</sup> Er bestaan mogelijkheden om specifieke programma-onderdelen te ondersteunen, alsook om financiële bijdragen notarieel vast te leggen in verband met fiscale voordelen. In ruil voor hun bijdragen ontvangen *patrons* verschillende privileges. Voor particulieren wordt een minimale jaarlijkse bijdrage van €5.000 euro gehanteerd en voor ondernemers €7.500. Zoals bij de bezoekers wordt hierbij ook benadrukt dat de steun van *patrons* meer dan een financiële is. Juist de morele ondersteuning die ermee gepaard gaat, alsook de verbindingen die het instituut legt met haar achterban dankzij de *patrons*, zijn van belang. Ook wordt het instituut in een netwerk van particuliere en zakelijke investeerders geplaatst, wat via andere

185 Entreprijzen: € 5,00 Witte de With / € 2,50 korting: < 18 jaar / studenten / CJP / 65+ / groepen > 10p  
Gratis: < 12 jaar / CKV / Rotterdampas, MJK is geldig

186 OCW 2010 (zie noot 100), p71

187 Witte de With (zie noot 164), p52

wegen waarschijnlijk onmogelijk was geweest.<sup>188</sup> Het *patrons*-programma, de nieuwe vormen van financiering en het daarmee gepaard gaande nieuwe netwerk vormt de secundaire doelstelling, die van betrekking is op de samenleving, in dit perspectief (zie cel 3, rij 3, p52).

#### 5.4.4 Professionele veld

In 2008 heeft Witte de With €80.887 aan opbrengsten van co-producenten binnen gekregen op een bedrag van €298.671 aan totale opbrengsten. Met €37.803<sup>189</sup> was de opbrengst aan co-producenten bij het project van de *Brussels Biennial* het grootst. Voor de tentoonstelling van Liam Gillick werd €16.000<sup>190</sup> opgehaald aan opbrengsten via co-producenten. De instelling werkt, waar mogelijk, dus met gedeelde budgetten en kosten.

Qua prijzengeld heeft Witte de With als instelling niets uitgereikt gekregen, maar wel initieert het instituut zelf prijzen, zoals de *Prijs voor de Jonge Kunstkritiek*, of het organiseren van de tentoonstelling van de genomineerden voor de *Prix de Rome*. De nieuwe grafische huisstijl van Witte de With, ontworpen door Kummer&Herrman, is in 2008 bekroond als één van de vijftig beste huisstijlen van culturele instellingen wereldwijd, door het internationale grafische vakblad *Graphik* (zie cel 4, rij 3, p52).

### 5.5 Interne en externe processen-perspectief

Centraal in het perspectief van interne en externe processen staat de manier waarop interne processen en de samenwerking met externe partners geoptimaliseerd kunnen worden. Het bereiken van de missie wordt hierdoor ondersteund en de tastbare en niet-tastbare bijdragen van belangengroepen geoptimaliseerd (zie ook p14).

#### 5.5.1 Algemene doelstelling

Als algemene, secundaire doelstelling voor dit perspectief dient het op verschillende niveau's naar buiten brengen van activiteiten en projecten, alsook het evalueren van de wensen, meningen en belevingen van belangengroepen. Ook de inbedding van deze kennis in het programma is van belang (zie cel 1, rij 4, p52).

#### 5.5.2 Bezoekers

Om de ontwikkeling en tentoonstelling van westerse hedendaagse kunst mogelijk te maken en tegelijkertijd toegankelijk te maken voor een zo groot mogelijk publiek, is de inbreng van het publiek van wezenlijk belang. De interactie met verschillende publieks-groepen maakt de wensen, meningen en belevingen inzichtelijk. De uitdaging is om binnen een kwalitatief hoogstaand aanbod dat voor professionals aantrekkelijk is, aanknopingspunten te vinden met andere publieks-groepen.<sup>191</sup> Onder de huidige directeur, Nicolaus Schafhausen, blijft het continu aanscherpen en evalueren van het communicatiebeleid een prioriteit. Beeldvorming en zichtbaarheid van het instituut worden gezien als sleutelementen in de positionering en tevens van groot belang geacht voor de aandacht van het publiek.<sup>192</sup> De volgende actiepunten dragen hier aan bij, of hebben hier aan bijgedragen:

- De vormgeving heeft een nieuw gezicht
- Het twee-sporen communicatiebeleid, nationaal en internationaal, is meer geïntegreerd
- Uitnodigingskaarten worden tweetalig afgedrukt
- In samenwerking met distributiebedrijf Jam worden per tentoonstelling specifieke flyercampagnes ontwikkeld om specifieke doelgroepen te benaderen
- In 2007 is een publieksenquête gehouden
- Tweetalige website plus de op zichzelf staande educatieve website
- Het ontsluiten van de context van de presentaties op verschillende niveau's

188 Witte de With (zie noot 164), p52

189 12,7% van het totaal aan opbrengsten

190 5,4% van het totaal aan opbrengsten

191 Witte de With (zie noot 164), p33

192 Ibidem, p37

- Emailingen naar diverse publieksgroepen
- Gebruik makende van bestaande sociale netwerken, zoals Facebook

De secundaire doelstelling in dit perspectief, van betrekking op de bezoekers, is het continu evalueren van het communicatiebeleid om de beeldvorming, positionering en zichtbaarheid van het instituut te kunnen aanscherpen en verbeteren (zie cel 2, rij 4, p52).

### 5.5.3 Samenleving en financiers

Voor de samenleving en de publieke financiers is de missie van Witte de With van belang in het willen betrekken van een zo breed mogelijk publiek.

Het communicatiebeleid wordt continu aangescherpt om een zo optimaal mogelijke aansluiting te vinden bij de publieksgroepen. Witte de With is een persamenwerking met De Appel, Bak en het Van Abbe Museum aangegaan, waarvoor de vier instellingen een genereuze bijdrage hebben ontvangen van de Mondriaan Stichting. Vooral onder de huidige directeur, Nicolaus Schafhausen, zijn deze samenwerkingsverbanden tot stand gekomen, zoals ook het Comité van Roosendaal en bijvoorbeeld de eenmalige veiling in samenwerking met De Appel. Volgens de instelling is er genoeg publiek om te delen met soortgelijke instellingen.<sup>193</sup> Tussen september 2008 en 2009 konden twaalf internationale journalisten uitgenodigd worden voor een tour langs de Nederlandse hedendaagse *kunstsce*ne. Er werd gezocht naar een interessante spreiding van journalisten vanuit diverse continenten en achtergronden.<sup>194</sup> Als secundaire doelstelling voor de samenleving, in dit perspectief, geldt het voortzetten van de persamenwerking met De Appel, Bak en het Van Abbe Museum om een zo breed mogelijk (journalistiek) publiek te kunnen trekken (zie cel 3, rij 4, p52).

### 5.5.4 Professionele veld

Met de Vriendengroep van Witte de With wil de instelling ideeën uitwisselen tussen stafleden en deelnemers. Privé-personen kunnen zich voor zestig euro per jaar aan het instituut verbinden om vervolgens gratis toegang te krijgen tot activiteiten en tentoonstellingen en korting te ontvangen op publicaties. Net als het *Patrons*-programma wordt er momenteel nieuw beleid voor de Vriendengroep ontwikkeld.<sup>195</sup> Daarnaast wil het instituut een breed perspectief op de kunstwereld bieden door collega-instellingen en andere culturele partners in het programma te betrekken. Ook worden manifestaties bezocht die een verwantschap vertonen met het programma van Witte de With en worden ontmoetingen met kunstenaars of stafleden georganiseerd.<sup>196</sup>

Sinds 2006 heeft Witte de With een artistieke adviesraad ingesteld met de volgende zeven leden: David Adjaye, Angela Bulloch, Liam Gillick, Nikolaus Hirsch, Joep van Lieshout, Sarah Morris en Melvin Moti.<sup>197</sup> Oorspronkelijk was het de bedoeling dat er ieder jaar een nieuwe adviesraad zou moeten zijn, maar de leden zijn reeds twee of drie jaar lid. Ongeveer één keer per jaar komt de raad bijeen in Witte de With, maar de directeur spreekt de leden afzonderlijk op meer regelmatige basis. De artistieke adviesraad houdt het artistieke programma in de gaten en geeft de directeur, gevraagd en ongevraagd, advies. Er wordt momenteel bekeken hoe deze raad aangepast zou moeten worden.<sup>198</sup>

In samenwerking met medebewoner Tent.cbk zijn in het verleden diverse scenario's voor een samengaan in het *Huis voor visuele cultuur* ontwikkeld om meer dan ooit tevoren een cultureel middelpunt van de stad Rotterdam en omliggende regio's te worden. Dat idee is van de baan en is *gedownscaled* naar een plan om het gebouw aan te pakken en publieksvoorzieningen te verbeteren. Juist het fysieke verschil met Tent moet

193 Interview Belinda Hak (zie p65), 11 mei 2010

194 Witte de With (zie noot 164), p38

195 Interview Belinda Hak (zie p69), 11 mei 2010

196 Witte de With (zie noot 164), p42

197 Ibidem, p52

198 Interview Belinda Hak (zie p72), 11 mei 2010

beter aangegeven worden, alsook streeft Witte de With naar een verbetering in de fysieke *presance* naar de stad en de straat. De plannen voor deze vernieuwing zijn vrij ver gevorderd, maar hangen af van de nieuwe wethouder van de gemeente Rotterdam.<sup>199</sup>

Samen met De Appel en Fonds BKVB deelt Witte de With tweejaarlijks de Prijs voor de Jonge Kunstcritiek uit aan jong talent. Door middel van samenwerking met Bak, het Van Abbe Museum, De Appel en het Rotterdams Filmfestival zet Witte de With zich in om een meer open en uitnodigend gezicht te tonen jegens huidig en nieuw publiek. Ook was de instelling één van de motoren achter de oprichting van het Comité van Roosendaal, welke niet alleen een groter bereik voor haar activiteiten in omliggende gebieden beoogt, maar deze samenwerking ook verbindt aan interessante intellectuele partners met een gedeelde passie voor het hedendaagse kunstdiscours. Dit, om voor experts en bezoekers een platform voor uitwisseling en debat te ontwikkelen.<sup>200</sup>

Het symposium *The Critics*, als onderdeel van de serie *Rotterdam Dialogues*, heeft dertig (inter)nationale kunstcritici naar Rotterdam gebracht, waarmee Witte de With voor de toekomst belangrijke contacten heeft gelegd.<sup>201</sup> Voor dit symposium is samengewerkt met vier-en-dertig journalisten van dagbladen en (kunst) tijdschriften, maar ook nationale en internationale professoren.<sup>202</sup> Samengevat betreft de secundaire doelstelling, van betrekking op het professionele veld, een doorontwikkeling van de uitwisseling tussen de Vriendengroep, Witte de With en collega-instellingen. Ook de verbouwing van de huisvesting, de aanpassing van de Artistieke Adviesraad en voortzetting van de samenwerkingsverbanden zijn van belang (zie cel 4, rij 4, p52).

## 5.6 Innovatie en groei-perspectief

Dit perspectief is gericht op de manier waarop geleerd moet worden om het bereik van de missie te ondersteunen, alsook de rol en inbreng van belangengroepen (zie ook p14).

### 5.6.1 Algemene doelstelling

Als algemene doelstelling voor het innovatie en groei-perspectief geldt het continu aanscherpen en evalueren van het communicatiebeleid,<sup>203</sup> maar ook het functioneren van de staf, de rol van het instituut en de inbreng van het publiek.<sup>204</sup> De beoogde resultaten zijn een verbetering van kwaliteit, openheid en zichtbaarheid van de instelling<sup>205</sup> (zie cel 1, rij 5, p52).

### 5.6.2 Bezoekers

De centrale plaats die educatie inneemt binnen het programma van Witte de With en tevens de wens om een zo breed mogelijk publiek aan te trekken tonen aan dat Witte de With een continue aanscherping in de afstemming op het publiek zoekt. Het doel is om de kwaliteit te verbeteren, de zichtbaarheid te vergroten en het netwerk te verbreden.<sup>206</sup> In vergelijking met 2007 is de intensiteit van de educatieve trajecten - en dus het aantal geïnvesteerde contracturen - gestegen, maar daarmee ook het bereik en het aantal mensen dat actief of passief in aanraking kwam met de instelling.<sup>207</sup> De integratie van het internationale en nationale communicatiebeleid wordt tevens doorgezet. Zo ook krijgt de samenwerking met distributiebedrijf Jam een vervolg om een specifieke flyercampagne per tentoonstelling uit te zetten. Uit de publieksenquête blijkt dat Witte de With gewaardeerd wordt vanwege haar constante kwaliteit en niet vanwege de *blockbusters*.<sup>208</sup> De afwisseling in het programma, het experimentele karakter en de 'verrassing' scoren hoog in

199 Interview Belinda Hak (zie p67), 11 mei 2010

200 Witte de With (zie noot 164), p7

201 Ibidem, p37

202 Ibidem, p25

203 Ibidem, p37

204 Ibidem, p33

205 Ibidem, p7

206 Ibidem, p33

207 Ibidem, p34

208 Ibidem, p41



deze enquête. De eigen identiteiten van de directeuren en de zichtbaarheid daarvan in de eigenzinnigheid van de programmering worden ook gewaardeerd.<sup>209</sup>

Witte de With heeft een eigen en een educatieve site, die beide elke jaar meer bezoekers trekken. Ook wordt steeds meer gebruik gemaakt van bestaande sociale netwerksites, zoals *Facebook*. De staf bestaat in 2008 uit 13 personen, aangevuld met een aantal stagiairs. Er zijn 24 externe medewerkers, 7 bestuursleden en een Artistieke Adviesraad bestaande uit 7 leden. De bewuste keuze voor het drie- of zesjaarlijks wisselen van de directeur brengt veel dynamiek in de organisatie, net als het inhoudelijke programma waarin continu gezocht wordt naar vernieuwing. Binnen alle vernieuwingen zoekt Witte de With momenteel naar factoren en processen die meer continuïteit in de organisatie kunnen brengen, zoals een personeelsbeleid. Dit heeft in de voorgaande twintig jaar nog niet bestaan. Ook het trachten financieel welgestelder te raken zou voor een bepaalde stabiliteit kunnen zorgen.<sup>210</sup> Naast de inherente dynamiek en vernieuwing worden dus basiselementen of randvoorwaarden in de organisatie gebracht om een bepaalde continuïteit te realiseren. Als secundaire doelstelling voor bezoekers in dit perspectief geldt het verbeteren van de kwaliteit van het programma en educatieve projecten, het vergroten van de zichtbaarheid en het verbreden van het netwerk. Witte de With vat zichzelf op als lerende organisatie en stimuleert interdisciplinaire activiteiten (zie cel 2, rij 5, p52).

### 5.6.3 Samenleving en financiers

Het maatwerk dat Witte de With levert in het publieksbeleid per tentoonstelling wordt doorgezet in de komende jaren. Centraal en uniek hierin zijn de binding en intensiteit van deze relaties met publieksgroepen, overeenkomstig met de relationele visie op de kunsten. Deze benadering wordt doorgezet in de subsidierelaties en fondswerving, alsook de werving van particuliere en zakelijke investeerders. Naast de

financiële inbreng wordt juist getracht ook de immateriële behoeften en ervaringen te combineren met het artistieke programma (zie cel 3, rij 5, p52).

### 5.6.4 Professionele veld

Witte de With heeft het de pers niet altijd makkelijk gemaakt met de opzet van haar tentoonstellingsprogramma. Grote en kleine solo-tentoonstellingen wisselden elkaar in rap tempo af, elkaar zelfs deels overlappend. De grotere solo's, bijvoorbeeld van Ian Wallace of Liam Gillick, kregen meer en positieve aandacht in de media.<sup>211</sup> Opvallend is de opmerking dat deze laatstgenoemde grote solo-tentoonstellingen als vanouds vooral aandacht in de buitenlandse pers kregen, met daarnaast ook, maar in mindere mate, aandacht van de Nederlandse pers.

Met het doorzetten van de intensiteit en samenwerking met het publiek, collega-instituten en de pers wordt de rol van kunst ten aanzien van sociaal-maatschappelijke vraagstukken onderzocht en continu geactualiseerd. Ook de rol van de betrokken spelers is op die manier doorlopend aan reflectie onderhevig. Een voorbeeld hiervan is de eerste publieke actie van het Comité van Roosendaal, *Institutional Attitudes* (zie ook 4.6.4, p37). Het voortzetten en ontwikkelen van de samenwerkingsverbanden met nationale en internationale pers vormt de secundaire doelstelling in dit perspectief, gericht op het professionele veld (zie cel 4, rij 5, p52).

## 5.7 Evaluatie door het rijk

In periode 2009-2012 ontvangt Witte de With €514.626 van het ministerie van OCW. In haar advies geeft de Raad voor Cultuur aan dat Witte de With voldoet aan de subsidiegerelateerde voorwaarden. De instelling fungeert, volgens de Raad, als vrijhaven voor experiment en vernieuwing en als ontwikkelplek voor talent. Witte de With stelt presentaties samen die een beeld geven van de actuele ontwikkelingen in de

209 Ibidem

210 Interview Belinda Hak (zie p70), 11 mei 2010

211 Witte de With (zie noot 164), p37

beeldende kunst.<sup>212</sup>

Het inhoudelijke programma van de huidige directeur, Nicolaus Schafhausen, heeft ervoor gezorgd dat Witte de With haar plaats heroverd heeft. In tegenstelling tot een aantal jaren geleden is de instelling namelijk meer zichtbaar op Rotterdams en landelijk niveau en kunnen velen zich herkennen in het activiteitenprogramma.<sup>213</sup> Mede in de verbreding van het publiek worden deze resultaten zichtbaar. In haar activiteiten onderzoekt Witte de With de gevolgen van maatschappelijke ontwikkelingen op het niveau van het dagelijks leven onder het thema *superdiversity*. Met *transmodernity* worden alternatieve maatschappelijke modellen, utopische ideeën en de betekenis van vernieuwing uitgewerkt. Noties als kennisproductie, vervreemding en protest, en kwesties zoals het eigenendom van symbolisch kapitaal worden verkend onder het thema *abstract society*.<sup>214</sup>

Het uitgebreide educatieve programma van Witte de With wordt door de Raad gewaardeerd, net als de gewoonte om op regelmatige basis van directeur te wisselen. Dit laatste heeft namelijk geleid tot een beleid waarin de import van buitenlandse kunst centraal staat. Ook het grote internationale netwerk, dankzij dit beleid, is een geapprecieerd resultaat. Witte de With wordt zelfs als de meest internationale instelling beschreven, waarvan haar reputatie in het buitenland een weerspiegeling is. De kracht van Witte de With ligt vooral in de programmering vanuit een on-Nederlands perspectief, zonder dat er sprake is van vervreemding in de vestigingsplaats of -regio. Witte de With is groot geworden door klein te blijven.

De resultaten van Witte de With, die in dit advies van de Raad voor Cultuur voor het voetlicht worden gebracht, kunnen verbonden worden aan de thema's en speerpunten uit *Kunst van leven*.

Dit resulteert in de volgende doelstellingen van het ministerie van OCW voor Witte de With:

- Witte de With fungeert als vrijhaven voor experiment en vernieuwing en ontwikkelplek voor talent (Excellentie)
- Witte de With toont de actuele ontwikkelingen in de beeldende kunst en vormgeving (Excellentie)
- Witte de With levert een bijdrage aan de import van internationaal talent en werkt vanuit een on-Nederlands perspectief (Excellentie)
- Witte de With is op landelijk en Rotterdams niveau zichtbaar en velen kunnen zich herkennen in het activiteitenprogramma (Sterke cultuursector)
- Witte de With onderzoekt de gevolgen van maatschappelijke ontwikkelingen op het niveau van het dagelijks leven (Sterke cultuursector)
- Witte de With werkt met een uitgebreid educatief programma (Participatie)
- Witte de With heeft een internationaal netwerk en mondiaal een goede reputatie opgebouwd. (Excellentie)

De cursieve stukjes tekst in de *Threefold Balanced Scorecard* op pagina 52 geven bovenstaande overheidsdoelstellingen voor Witte de With weer. Dit betreft alleen de bovenste drie rijen van het model. Per cel wordt door middel van een symbooltje aangegeven wat de bron van de gegevens is, met uitleg onder aan de pagina. De cellen die opgesplitst zijn door middel van een diagonale streep geven de overeenkomstige doelstellingen weer tussen de instelling zelf en het overheidsbeleid voor (hedendaagse) beeldende kunst.

## 5.8 Tussentijdse conclusie

Net als bij de *Threefold Balanced Scorecard* voor Bak en De Appel liggen de raakvlakken tussen politieke doelstellingen en die van Witte de With voornamelijk op primair - artistiek - niveau, maar ook in de relaties met belangengroepen, het *afnemersperspectief*. Te-

212 Raad voor Cultuur, Subsidieplan advies Witte de With, 2009-2012, [http://www.cultuur.nl/adviezen\\_subsidieplan\\_0912\\_vervolg\\_v3.php?id=4&deel=65&advies=422](http://www.cultuur.nl/adviezen_subsidieplan_0912_vervolg_v3.php?id=4&deel=65&advies=422)

213 Ibidem

214 Ibidem

---

vens komen in deze *Threefold Balanced Scorecard* de thema's uit *Kunst van Leven* overeen met de modellen voor Bak en De Appel en wordt Witte de With net als deze instellingen beschreven als 'vrijhaven voor experiment en vernieuwing en ontwikkelplek voor talent.'

Een andere overeenkomst is dat in het *financiële perspectief* geen sprake is van inhoudelijke raakvlakken. De niet-materiële inbreng van bezoekers, maar ook van de financiers, wordt ook door Witte de With als meest belangrijk ervaren. Vanuit de politieke invalshoek kunnen in deze cel slechts getallen opgenomen worden. Opvallend is dat het percentage eigen inkomsten voor Witte de With hoog is (47,6%) in vergelijking met de andere twee instellingen (16,4% voor De Appel en 33% voor Bak) en tevens hoog boven de norm van 17,5% ligt.

In de onderste twee rijen, het *interne en externe processen-perspectief* en het *innovatie en groei-perspectief*, konden geen relevante gegevens uit de bestudeerde politieke documenten geïntegreerd worden. Deze perspectieven zijn voornamelijk van betrekking op de instelling zelf en hoe intern verbeteringen en ontwikkelingen plaats kunnen vinden. Deze cellen zijn wel degelijk van belang voor de finaliteit van Witte de With en geven de belangengroepen inzicht in organisatorische processen, die bijdragen aan het tot stand brengen van de artistieke missie.

Prestatie dimensies Witte de With		Centrale belangengroepen Witte de With		
		Bezoekers	Samenleving/ financiers	Professionele veld
P r i m a i r	<b>Missie van de kunstorganisatie</b>  Het ontwikkelen en tentoonstellen van internationale hedendaagse kunst en het toegankelijk maken voor een zo breed mogelijk publiek  ∞	<b>Primaire waarde voor bezoekers</b>  Cognitieve en visuele uitdaging voor iedere bezoeker ∞  <i>Witte de With toont actuele ontwikkelingen beeldende kunst</i> <b>Excellentie</b> *	<b>Primaire maatschappelijke waarde</b>  Positieve bijdrage aan maatschappelijke ontwikkelingen ∞  <i>Op niveau van dagelijks leven onderzoek maatschappelijke ontwikkelingen</i> <b>Sterke Cultuursector</b> *	<b>Primaire professionele waarde</b>  Unieke partner met wisselende internationale staf, breed publieksgroep ∞  <i>Vrijhaven voor experiment en vernieuwing, ontwikkelplek talent</i> <b>Excellentie</b> *
	<b>Relaties met belangengroepen</b>  Het deelgenoot maken van een breed publiek aan de eigenzinnige rijkdom van hedendaagse kunst en interdisciplinaire ontmoetingen stimuleren  ∞	<b>Secundaire waarde voor bezoekers</b>  Educatie en talentontwikkeling, oog voor mening publiek ∞  <i>Witte de With werkt met een uitgebreid educatief programma</i> <b>Participatie</b> *	<b>Secundaire maatschappelijke waarde</b>  Nationaal en internationaal goede reputatie, verbonden met Rotterdam ∞  <i>Internationaal netwerk en mondiaal een goede reputatie</i> <b>Excellentie</b> *	<b>Secundaire professionele waarde</b>  Openheid jegens publiek zonder concessies in artistieke kwaliteit ∞  <i>Import van internationaal talent en programma vanuit een on-Nederlandse visie</i> <b>Excellentie</b> *
	<b>Financiële middelen</b>  Per belangengroep koppeling financiële en niet-materiële inbreng en optimalisering door de wederzijdse afhankelijkheid tussen de instelling en de belangengroepen, maar ook nadruk op twee soorten inbreng  ∞	Fysiek bezoek en verkoop van boeken is gekoppeld aan het belang van de niet-materiële inbreng van bezoekers ∞  <i>Per bezoeker zoek €8,23 inkomsten op totaal €146682</i> <i>Eigen inkomsten 47,6%, norm 17,5%</i> §	Patrons-programma, nieuwe financiering, tevens binding met achterban en nieuw netwerk voor WdW ∞  Subsidie OCW 2009-2012 €514.626 •	Bekroning huisstijl, Prijs voor de Jonge Kunstcritiek, opbrengsten van co-producenten door samenwerkingsverbanden zoals de <i>Brussels Biennial</i>  ∞
	<b>Interne en externe processen</b>  Het op verschillende niveau's naar buiten brengen van activiteiten en projecten, alsook het evalueren van de wensen, meningen en belevingen van belangengroepen en vervolgens incorporeren van deze kennis in het programma  ∞	Continu evalueren van communicatiebeleid om beeldvorming, positionering en zichtbaarheid van het instituut te kunnen aanscherpen/verbeteren  ∞	Persamenwerking met De Appel, Bak en het Van Abbe Museum om een zo breed mogelijk (journalistiek) publiek te kunnen trekken  ∞	Uitwisseling tussen Vriendengroep, WdW en collega-instellingen, verbouwing huisvesting, Artistieke Adviesraad, <i>Rotterdam Dialogues</i> , Comité van Roosendaal  ∞
	<b>Innovatie en groei</b>  Continu aanscherpen en evalueren van het communicatiebeleid, het functioneren van de staf, de rol van het instituut en de inbreng van het publiek  ∞	Kwaliteit programma en educatie verbeteren, de zichtbaarheid vergroten en het netwerk verbreden, WdW als lerende organisatie, stimuleren interdisciplinaire activiteiten  ∞	Binding en intensiteit van relaties met publieksgroepen: Financiële en niet-materiële inbreng van alle belangengroepen afstemmen op programmering  ∞	Samenwerking met nationale en internationale pers voortzetten en ontwikkelen  ∞

\* Uit: Raad voor Cultuur, Subsidieplan advies Witte de With en thema's uit *Kunst van leven* (OCW, 2007)

§ Uit: Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, *Kunst in cijfers*, 2010

• Uit: Subsidieplan 2009-2012, Toekenningen na motie Hamer, 12 november 2009

∞ Uit: Witte de With, *Jaarverslag 2008* + Interview Belinda Hak

## H6 Conclusie

### 6.1 Onderzoeksconclusie

Op basis van de toepassing van de *Threefold Balanced Scorecard* bij drie prominente hedendaagse kunstinstellingen wordt zichtbaar waar de raakvlakken met de politieke doelstellingen voor hedendaagse kunst liggen. Internationalisering, participatie en talentontwikkeling zijn bijvoorbeeld politieke doelstellingen die te koppelen zijn aan de primaire doelstellingen van de kunstinstellingen zelf. Ook specifiek het *afnemersperspectief*, ofwel de relaties met belangengroepen, vertoont raakvlakken met politieke doelstellingen op het gebied van hedendaagse kunst.

In antwoord op de onderzoeksvraag kan gesteld worden dat de doelstellingen van politiek en hedendaagse kunstinstellingen zich vooral op primair artistiek niveau tot elkaar verhouden, alsook op het gebied van de relaties met belangengroepen, in het *afnemersperspectief*. De thema's *Participatie*, *Excellentie* en *Sterke cultuursector* uit *Kunst van Leven* komen bij alledrie onderzochte instellingen terug in deze bovenste twee rijen van de *Threefold Balanced Scorecard*. Opvallend detail is dat in het advies van de Raad voor Cultuur voor De Appel niets geschreven is over de secundaire waarde voor de bezoekers, waar in het advies voor Witte de With en Bak het eigenzinnige of uitgebreide publieksbeleid wel expliciet genoemd en gewaardeerd wordt. Voor alle drie instellingen kenmerkend is het feit dat de beoordelingen door de Raad en vervolgens OCW voornamelijk gebaseerd zijn op de reputatie die de instellingen in voorgaande jaren hebben verworven. Van de instellingen wordt bijvoorbeeld gesteld dat zij een 'vrijhaven voor experiment en vernieuwing zijn en een ontwikkelplek voor talent.' Ook worden de instellingen gewaardeerd vanwege de lokale, nationale en internationale reputatie en tevens de betrokkenheid bij maatschappelijke kwesties. Deze waardering die gebaseerd is op in het verleden behaalde resultaten toont tevens de discrepantie tussen politiek en specifiek hedendaagse kunst. Zoals Ann Demeester aangaf zet De Appel zich in voor het 'nieuwe,' en het nieuwe is juist zo veranderlijk. Dit maakt het niet alleen moeilijk om alternatieve financierings-

bronnen aan te boren, maar staat tevens de dialoog met de politiek in de weg. Alleen op het moment dat beleidsplannen en programma's ter beoordeling ingediend moeten worden om subsidies aan te kunnen vragen ontstaan vaak hevige discussies, maar van een constructieve dialoog tussen kunstwereld en politiek is geen sprake. Hedendaagse kunstinstellingen kunnen vanwege hun maatschappelijke inbedding en daarvoor benodigde flexibele houding slechts in algemene termen beleidsplannen, gericht op de toekomst, schrijven. Het meten of beoordelen door de politiek vervolgens is juist een instrumentarium dat gestoeld is op het verleden door de *backward-looking focus*. De beoordeling en toekenning, dan wel afwijzing, die het politieke antwoord vormen op de ingediende beleidsplannen betreffen daarmee slechts de grote lijnen. Om een inhoudelijke dialoog te voeren is het noodzakelijk om een andere werkwijze dan de subsidiesystematiek als leidraad te hanteren. De *Threefold Balanced Scorecard* zou hiervoor als oplossing kunnen dienen. Het model geeft inzicht in de actuele organisatorische processen van een instelling. Uit de drie modellen in deze scriptie blijken overeenkomsten tussen de drie onderzochte instellingen te bestaan, maar wordt tevens de eigenheid van elke instelling duidelijk en daar hechten kunstorganisaties grote waarde aan. De term 'presentatie-instelling' is bijvoorbeeld een term die door verschillende instellingen als problematisch wordt ervaren,<sup>215</sup> omdat het te algemeen en beperkt is voor wat de instellingen behelzen. De geschiktheid van het model schuilt in het feit dat de meer algemene beoordelingscriteria van de politiek ruimte krijgen, maar daarnaast tevens de specificiteit van elke instelling zelf. Op deze manier doet het recht aan beide partijen en geeft het inzicht in beide werkwijzen.

De *Scorecards*, die in dit onderzoek ontwikkeld zijn voor de drie kunstorganisaties, geven inzicht in de raakvlakken tussen politiek en kunst en daarmee de mogelijkheden of aanzetten om een dialoog te initiëren tussen beide partijen op inhoudelijk niveau. Het is bijzonder dat er op primair artistiek gebied veel

215 Interview Belinda Hak (zie p66), 11 mei 2010 en Respons Ann Demeester (zie p62), 2 mei 2010

overeenkomsten zijn, want juist de primaire artistieke missie vormt het bestaansrecht en uitgangspunt van een kunstorganisatie. Ook op het gebied van de secundaire doelstellingen zijn er voldoende aanknopingspunten. Het maatschappelijk belang is een voorbeeld dat een aanzet zou kunnen geven tot een interessante en vooral constructieve dialoog, omdat het een overeenkomstige doelstelling is voor beide partijen, in dit onderzoek; politiek en de onderzochte hedendaagse kunstinstellingen. Met de *Threefold Balanced Scorecard* wordt inzichtelijk dat het voor de drie instellingen een primaire, artistieke doelstelling is om bij te dragen aan maatschappelijke kwesties, maar waarop bezoekersaantallen niet in eerste instantie van betrekking zijn. Via het gebruikte model kunnen kunstinstellingen op deze manier de eerste aanzet geven tot een constructieve dialoog, want de inhoudelijke input zal vanuit de kunstinstellingen zelf moeten komen. Zij zijn het, die zich profileren met een *forward-looking focus*.

Het *interne en externe processen- en innovatie en groei-perspectief* vertoont bij geen van de instellingen directe overeenkomsten met de politieke doelstellingen. Wel zijn deze perspectieven van groot belang, omdat ze de belangengroepen inzicht geven in actuele organisatorische processen binnen een kunstinstelling. Daarnaast geven deze perspectieven weer wat de instelling onderscheidend maakt ten opzichte van andere kunstorganisaties. Bak onderscheidt zich onder andere door haar projectmatige financiering, haar publieksbenadering, haar flexibiliteit, maar ook door het feit dat de huisvesting nog een belemmerende factor is. De Appel onderscheidt zich onder meer met haar *Curatorial Programme*, haar presentatie van visueel en intellectueel uitdagend werk en de zoektocht naar alternatieve financieringsbronnen. De Appel heeft het huisvestingsprobleem opgelost, maar kampt met personele onderbezetting. Witte de With kenmerkt zich door haar wisselende internationale staf, haar uitgebreide educatieve programma en ook het aanboren van nieuwe financieringsbronnen. Net als Bak heeft Witte de With momenteel te maken met gebreken in de huidige huisvesting. Kenmerkend voor alle drie instellingen zijn de hoog gemotiveerde en bijzonder geëngageerde medewerkers, die vanuit intrinsieke motivatie de instellingen gebracht hebben tot waar

ze nu staan. Hoewel dit de kracht van de instellingen vormt, kent het tevens zijn begrenzings. Per instelling zijn er specifieke problemen, die niet door de instellingen zelf opgelost kunnen worden. Met behulp van de *Threefold Balanced Scorecards* wordt zichtbaar hoe de perspectieven met elkaar verbonden zijn en hoe verbeteringen bij zullen dragen aan de primaire missie van een instelling. In dit opzicht geeft het model inzicht in de beweegredenen van hedendaagse kunstorganisaties en wat noodzakelijk is om de missie te volbrengen. Daarnaast geeft het model inzicht in de beweegredenen van de overheid om deze kunstvorm te subsidiëren. Wel is het noodzakelijk voor elke kunstorganisatie om een eigen *Threefold Balanced Scorecard* te ontwikkelen, omdat iedere organisatie uniek is. Dit zal ook binnen andere kunst disciplines het geval zijn. Ook is het van belang dat iedere organisatie de ontwikkeling van het model zelf ter hand neemt, om een actueel en relevant resultaat te kunnen bereiken. De drie instellingen in dit onderzoek zullen mogelijkwijs aanleiding zien om bepaalde gegevens in het model aan te scherpen.

## 6.2 Methodologische reflectie

In dit onderzoek is de *Threefold Balanced Scorecard* gebruikt om de doelstellingen van de drie hedendaagse kunstinstellingen en het overheidsbeleid op dit gebied in kaart te brengen. Omdat het model de artistieke missie, het bestaansrecht van een hedendaagse kunstinstelling, centraal stelt is het hiervoor zeer geschikt. Na de analyse van de beleidsdocumenten, aangevuld met de informatie uit de interviews, werd bij het invullen van de *Threefold Balanced Scorecard* de samenhang in de perspectieven en processen bij de instellingen expliciet duidelijk. Het model geeft alle noodzakelijke schakels weer die het bereiken van de artistieke missie kunnen bewerkstellingen of verbeteren.

Een complexiteit in het gebruik van de *Threefold Balanced Scorecard* is het onderscheid dat het model veronderstelt tussen artistieke waarden voor de belangengroepen en specifiek tussen de individuele bezoeker en de samenleving. De Randcorporation heeft met het onderzoek *Gifts of the muse: Reframing*

*the debate about the benefits of the arts* aangetoond dat er een aantal waarden zijn die zowel individueel van waarde zijn, alsook *spillover effects* kennen naar de samenleving. Op intrinsiek gebied zijn dit bijvoorbeeld cognitieve groei of toegenomen capaciteit tot empathie. Instrumentele waarden met een *spillover effect* zijn bijvoorbeeld toegenomen studievaardigheden of een verbeterde gezondheid.<sup>216</sup> Het onderscheid tussen individuele en maatschappelijke, maar ook instrumentele en intrinsieke waarden, is dus niet gemakkelijk te maken. Het risico op het maken van een ‘kunstmatige’ scheiding is daardoor aanwezig. Dit zou opgelost kunnen worden door de doelstellingen, die betrekking hebben op verschillende belangengroepen, te herhalen in de betreffende cellen, maar gezien de onwenselijkheid van een informatie-*overload* is deze oplossing tevens discutabel. In dit stadium van het gebruik van de *Threefold Balanced Scorecard* levert het ‘kunstmatige’ onderscheid geen onoverkomelijke tekortkomingen op. Bij een doorontwikkeling van het model met een eventuele omschrijving van prestatie-indicatoren, zal wel in acht genomen moeten worden of het te maken onderscheid tussen individuele bezoeker en samenleving wenselijk en bruikbaar is.

De constatering dat het onderscheid tussen instrumentele en intrinsieke benaderingen - en waarden - van kunst minder makkelijk te maken is, zou juist wel een bijdrage kunnen leveren aan de gewenste dialoog tussen politiek en kunstwereld. Overeenkomsten kunnen op deze manier namelijk plaats maken voor de voortdurende nadruk op verschillen. Deze verschillen zijn onoverkomelijk als de opvatting blijft bestaan dat ‘de kunstwereld’ de intrinsieke benadering hanteert - en daarmee de artistieke waarde om zichzelf waardeert. ‘De politiek’ wordt veelal als vertegenwoordiger van de instrumentele benadering gezien, ofwel de overtuiging dat met de inzet van kunst en cultuur gunstige effecten in andere sectoren bereikt kunnen worden. Gezien de drie *Scorecards* in dit onderzoek is dit onderscheid te drastisch, omdat er vele overeenkomsten in doelstellingen bestaan tussen beide partijen.

Een volgende stap in dit onderzoek zou het beschrijven van prestatie-indicatoren kunnen zijn, maar dit betekent niet dat al deze indicatoren meetbaar moeten zijn in rekeneenheden. Wel zou het noodzakelijk zijn dit met de betreffende instelling zelf te ontwikkelen om een bruikbaar en een *gedragen* prestatie-management model te kunnen ontwikkelen. Ook de grondige dialoog over doelstellingen en de evaluatie hiervan met de relevante belangengroepen, zoals Piber concludeert over de vierde generatie van evaluatie<sup>217</sup> is een noodzakelijkheid voor vervolgonderzoek. De waarde van de *Threefold Balanced Scorecard* is dat het de doelstellingen en resultaten (artistieke, sociale en zakelijke/economische) voor al de betrokken belangengroepen juist inzichtelijk maakt en niet alleen in de hoofden van het management blijven. Een dialoog tussen de belangengroepen kan vervolgens de gegevens in het model aanscherpen en actualiseren.

### 6.3 Theoretische bijdrage

Het spanningsveld tussen kunst en politiek is te herleiden tot de verschillende waardensferen die Max Weber onderscheidt: Religie, economie, politiek, esthetiek, erotiek en intellectualisme. Deze sferen zijn onderdeel van het Weberiaanse ‘culturele wezen’ (Kultur Mensch), die de capaciteit en wil heeft een positie in de wereld in te nemen en hier betekenis aan toe te schrijven.<sup>218</sup> Er is geen hiërarchie in deze sferen mogelijk, waardoor elke waarde een afzetting ten opzichte van andere waarden is. De complexiteit schuilt in het begrip *Eigengesetzlichkeit*, wat inhoudt dat de waardensferen in toenemende mate autonome domeinen van denken, handelen en gedrevenheid worden. Elke waardensfeer volgt haar eigen wetten, een immanente logica, die het van andere sferen onderscheidt en zelfs de onderlinge conflicten aanscherpt.<sup>219</sup> Deze theorie verduidelijkt de kloof tussen kunst en politiek, die beiden vanuit haar eigen logica de kunsten

216 McCarthy, K.F. Ondaatje, E.H. Zakaras, L. Brooks, A., 2004. *Gifts of the muse, Reframing the debate about the benefits of the Arts*, Rand Corporation, pxiii

217 Piber 2009 (zie noot 54), p14

218 Oakes, G., 2003, ‘Max Weber on value rationality and value spheres,’ In: *Journal of Classical Sociology*, 3 (1): 27-45, Sage Publications, London, p28

219 Ibidem, p30

benaderen en op waarde schatten.

Het onderscheid dat verondersteld wordt tussen kunst en politiek wordt vaak gerelateerd aan het verschil tussen de intrinsieke en instrumentele benadering van kunst, zoals eerder beschreven. Max Weber beschrijft deze twee benaderingen als *instrumentele rationaliteit* en *waarden rationaliteit*. Instrumentele rationaliteit is gestoeld op berekenbaarheid, bijvoorbeeld door een inschatting van kosten en opbrengsten, of een overweging van voor- en nadelen. Deze ‘utilisten’ nemen het vooruitzicht op succes in acht en baseren het handelen op het rendement van een investering. Waarden rationaliteit daarentegen berust op een geloof in de ongeconditioneerde intrinsieke waarde van een specifieke handeling, puur om zichzelf en is onafhankelijk van de uitkomst.<sup>220</sup>

Om het belang van een dialoog nogmaals te benadrukken wijs ik wederom op het debat van Kunsten 92 op 25 mei 2010 in Felix Meritis te Amsterdam. Daarnaast is de theorie van Max Weber over de zes waarden-sferen bijzonder relevant om inzichten te geven in de problematiek rond de dialoog tussen kunst en politiek. Dit wordt geïllustreerd aan de hand van de spanningen die Weber beschrijft tussen religie en economie. Weber stelt dat hoe onpersoonlijker en meedogenlozer kapitalistische actoren worden en hoe meer systematisch hun houding is bepaald door puur commerciële inschattingen, hoe meer onverzoenlijke conflicten tussen commercie en de religieuze ethiek van universele caritas.<sup>221</sup> De nadruk die de politiek legt op verzakelijking, publiksaantallen en economische effecten, ofwel de kwantificeerbare of meetbare resultaten van de kunstsector, zullen ook in toenemende mate tot conflicten kunnen leiden met de kunstensector.

Hoewel het onderscheid in waarden-sferen door Max Weber inzicht geeft in de spanningsvelden tussen politiek en kunst is het tegelijkertijd geen onoverkomelijk onderscheid. Weber spreekt zichzelf bijvoorbeeld tegen in de immanentie en de ontwikkeling van

autonome wetten en regels van afzonderlijke sferen, omdat hij tegelijkertijd stelt dat alleen krachten - uit andere waarden-sferen - een waarden-sfeer kunnen sublimeren. Bijvoorbeeld de immanente logica van kunst is in Weber's optiek een artefact van de logica van intellectueelisme, aldus een andere waarden-sfeer dan kunst.<sup>222</sup> Dit betekent dat waarden-sferen minder autonoom en geïsoleerd van elkaar fungeren dan in eerste instantie aangegeven. De verwikkeling van hedendaagse kunst met wetenschappelijke kennis, maar ook met maatschappelijke ontwikkelingen, vormt hiervan tevens een illustratie. Ook dit wijst op een vervlechting van waarden-sferen. Deze raakvlakken tussen waarden-sferen bieden de mogelijkheden om een dialoog te initiëren, zoals zichtbaar is geworden aan de hand van de ontwikkelde *Threefold Balanced Scorecards* in dit onderzoek.

Naast de bekritisering van het - te rigide - onderscheid tussen de waarden-sferen, is ook het onderscheid dat Max Weber veronderstelt tussen *instrumentele rationaliteit* en *waarden-rationaliteit* bekritiseerd. Deze dichotomie is namelijk gebaseerd op de aanname dat instrumentele rationaliteit geen onderwerp kan zijn van de onvoorwaardelijke *commitments*, die waarden-rationaliteit definieert.<sup>223</sup> Onder condities van oorlog, terreur, massale werkeloosheid, of chronische armoede kunnen de hoogste waarden wel degelijk als utilitaristisch worden gezien, zoals bijvoorbeeld de prijs van brood of rijst.<sup>224</sup>

Naast een voortzetting van dit onderzoek op inhoudelijk en methodologisch vergelijkbare wijze zijn er tevens aanknopingspunten om sociologische en misschien filosofische theorieën toe te passen om meer inzichten in en oplossingen voor de probleemstelling te ontwikkelen. De theorieën van Max Weber over de *waarden-* en *instrumentele rationaliteit* en over de *waarden-sferen* bieden aanknopingspunten om de kloof tussen kunst en politiek nader te onderzoeken en van daaruit constructieve bijdragen te ontwikkelen.

222 Ibidem, p36

223 Ibidem, p40

224 Ibidem

220 Oakes 2003 (zie noot 218), p39

221 Ibidem, p33



---

## Nawoord

Van november 2009 tot en met februari 2010 heb ik het onderzoeksvoorstel voor deze masterscriptie bij verschillende (bemiddelings)instellingen, de organisaties die te maken hebben met de kunst- en politieke wereld, neergelegd om te trachten een onderzoekstage bij één van deze instellingen te kunnen uitvoeren. Hoewel de kloof tussen kunst en politiek als een actueel en relevant vraagstuk werd ervaren, door de benaderde organisaties, was er helaas geen ruimte om binnen één van de instellingen dit onderzoek uit te voeren. Echter, dit vormde geen reden om het traject geen doorgang te laten vinden. Wel wil ik vanuit dit gegeven een aantal mensen heel hartelijk danken voor hun deelname aan dit onderzoek en de geïnvesteerde tijd.

In eerste instantie zijn mijn woorden van dank gericht aan de artistieke, dan wel zakelijke leiders van de drie onderzochte instellingen: Ann Demeester van De Appel, Belinda Hak van Witte de With en Arjan van Meeuwen van Basis voor Actuele Kunst. U hebt een bijzondere bijdrage aan dit onderzoek geleverd, qua inhoud, maar ook door de relevantie van het onderwerp te laten blijken door uw deelname.

Daarnaast dank ik Francesco Chiaravalloti voor zijn inspirerende en constructieve feedback. Naast de discussie *over* en het onderzoek *naar* de artistieke en politieke waarden en doelstellingen van hedendaagse kunst, is ook de waarde van de wetenschap veelvuldig aan de orde gekomen en dat heeft extra motiverend gewerkt.

Het was bijzonder om mee te maken dat er binnen relevante organisaties weinig ‘ruimte’ is om de dialoog tussen kunst en politiek te onderzoeken en mogelijkwijs verbeteren. Aan het einde van dit onderzoek woonde ik de bijeenkomst van Kunsten 92 - *Wat is de moeite van het verdedigen waard?* - bij, en werd de behoefte aan de dialoog toch nog eens benadrukt. In het kader van de waarde van kunst, maar ook de waarde van de wetenschap, hoop ik met deze scriptie een eerste aanzet te hebben gegeven om een klein stukje ruimte voor een constructieve dialoog in te nemen en kenbaar te maken aan relevante en geïnteresseerde partijen.

## Literatuur

Basis voor Actuele Kunst, *Ruimte voor de kunst en het denken*, Beleidsdocument 2009-2012, Utrecht

Boorsma, M. Chiaravalloti, F., 2009. 'Arts marketing and performance management: Closing the gap between mission and indicators,' In: Proceedings of the 5th conference on performance management and management control, Nice, 2009

Brandt, G., 2003. 'Balanced Scorecard: Ook voor non-profit organisaties?' Beschikbaar op: <http://www.amelior.be/ndl/artikels/artikel.asp?c=0&sc=0&a=180>, geraadpleegd in april 2010

Busch, K., 2009. 'Artistic Research and the Poetics of knowledge,' In: *Art&Research, A journal of ideas, contexts and methods*, 2 (2). Beschikbaar op: <http://www.artandresearch.org.uk/v2n2/busch.html>, geraadpleegd in april 2010

Caust, J., 2005. 'Does it matter who is in charge? The influence of the business paradigm on arts leadership and management,' In: *Asia Pacific Journal of Arts and Cultural Management*, 3 (1): 153-165

Chiaravalloti, F., 2008. *A non-prescriptive view of artistic value. A theoretical contribution to the discussion on artistic quality in publicly funded opera companies*, In: Proceedings of the 5th International Conference on Cultural Policy Research, Istanbul, 20-24 August 2008

De Appel, *Greedy and Generous*, Beleidsdocument 2009-2012, Amsterdam

Dekker, E. Klamer, A. Petrova, L. With, C. de, 2008. 'Het creatief vermogen,' In: *Boekman 77 Het belang van kunst: 22-27*

Hlavajova, M., 2003. *Becoming Oneself, four conversations on art and institutional creativity today*, BAK, Utrecht

Jacobs, M. 'Artikel kunstmanagement,' In: *Kunstmanagement, een introductie*, dr. Th.B.J. Noordman, 2006, Reed business information, Amsterdam, Beschikbaar op: [http://www.marconsult.com/nieuwe\\_pagina\\_3.htm](http://www.marconsult.com/nieuwe_pagina_3.htm), geraadpleegd in april 2010

Kaplan, R.S. Norton, D.P., 1992. 'The Balanced Scorecard - Measures that drive performance,' In: *Harvard Business Review*, 70 (1): 71-79

Kaplan, R.S., 2001. 'Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations,' In: *Non-profit management & Leadership*, 11 (3): 353-370

Kaplan, R.S., 2002. 'The Balanced Scorecard and nonprofit organizations,' In: *The Balanced Scorecard Report*, Harvard Business School Publishing Corporation, Boston, Beschikbaar op: [http://web.simmons.edu/~phdml/Class%20Files/LIS691/Kaplan\\_balanced\\_scorecard.pdf](http://web.simmons.edu/~phdml/Class%20Files/LIS691/Kaplan_balanced_scorecard.pdf), geraadpleegd in april 2010

McCarthy, K.F. Ondaatje, E.H. Zakaras, L. Brooks, A., 2004. *Gifts of the muse, Reframing the debate about the benefits of the Arts*, Rand Corporation, Beschikbaar op: <http://www.rand.org/pubs/monographs/MG218/>, geraadpleegd in april 2010

---

Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, 2010, *Kunst in cijfers*, Den Haag

Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, 2007, *Kunst van leven, hoofdlijnen cultuurbeleid*, Den Haag

Niven, P., 2008, *Balanced Scorecard for Government and Nonprofit Agencies*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken New Jersey

Oakes, G., 2003, 'Max Weber on value rationality and value spheres,' In: *Journal of Classical Sociology*, 3 (1): 27-45, Sage Publications, London

Piber, M., 2009. 'Opening up performance management systems towards the 4th generation of evaluation: Living the contradictory logics of the fine arts and entrepreneurial profits in a multiple stakeholder environment,' Innsbruck University, In: Proceedings of the 5th conference on performance management and management control, Nice, 2009

Sheikh, S., 2006. 'Notes on institutional critique,' Beschikbaar op: <http://transform.eipcp.net/transversal/0106/sheikh/en#redir>, geraadpleegd in mei 2010

Toepoel, J., 2008. *De kunst van prestatie management. Onderzoek naar de toepassing van prestatie-evaluatie modellen bij gesubsidieerde kunstinstellingen*, Masterthesis, Rijksuniversiteit Groningen

Veen-Dirks, P.M.G van, Wijn, M.F.C.M. 'Kritieke succesfactoren en de Balanced Scorecard. Een kwestie van complementariteit,' Beschikbaar op: [arno.uvt.nl/show.cgi?fid=3955](http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=3955), geraadpleegd in mei 2010

Witte de With, *Jaarverslag 2008*, Rotterdam

Zimmerman, J., 2004. 'Using a Balanced Scorecard in a nonprofit organization,' Creative Direct Response, Inc. Crofton, Beschikbaar op: [www.npcdivision.com/downloads/BalancedScorecard.pdf](http://www.npcdivision.com/downloads/BalancedScorecard.pdf), geraadpleegd in april 2010

## Websites

[http://www.aicanederland.org/?page\\_id=32](http://www.aicanederland.org/?page_id=32)

[www.bak-utrecht.nl](http://www.bak-utrecht.nl)

[http://www.cultuur.nl/adviezen\\_subsidieplan\\_0912\\_vervolg\\_v1.php?id=22&deel=65&hfdst=65](http://www.cultuur.nl/adviezen_subsidieplan_0912_vervolg_v1.php?id=22&deel=65&hfdst=65)

[www.cultuursubsidie.nl/.../20081110%20bijlagen%20subsidieplan%202009-2012%20inclusief%20Motie%20Hamer.pdf](http://www.cultuursubsidie.nl/.../20081110%20bijlagen%20subsidieplan%202009-2012%20inclusief%20Motie%20Hamer.pdf)

[www.deappel.nl](http://www.deappel.nl)

<http://www.s7summit.nl/WebHome.html>

<http://www.wdw.nl/index.php>

## **Bijlagen**

## Respons Ann Demeester

### Algemene informatie

Respondent	Ann Demeester
Instelling	De Appel
Functie	Algemeen en artistiek directeur
Datum	2 mei 2010

### Doel vragenlijst

Participanten (De Appel, Witte de With en Bak) de mogelijkheid geven om over uitdagingen binnen het management te spreken, hun bijdrage aan de organisatie en/of de successen en tegenvallers in operationele units. De interactie creëert tevens de mogelijkheid om zaken te verhelderen en kunnen leiden tot het blootleggen van bepaalde barrières en obstakels in het bereiken van de missie. Vragen zijn ingedeeld per thema: Artistiek, Bezoekers, Financieel, Interne en externe processen, Innovatie en groei.

Specifiek voor De Appel staat centraal het aanvullen en verifiëren van informatie uit het beleidsdocument *Greedy and Generous*. Vanwege het zwangerschapsverlof van Ann Demeester zijn deze vragen per e-mail gesteld en beantwoord.

### Missie De Appel

Het tonen van de reikwijdte en diversiteit van hedendaagse kunst en andere artistieke domeinen, alswel het delen van de procesmatig opgedane kennis met professionals en geïnteresseerde leken.

### Artistiek

*Waar liggen de grootste artistieke uitdagingen voor De Appel?*

Het continu inspelen op veranderingen in de artistieke praktijk – wat is nu relevant en waarom? – zonder hierbij in te gaan op trends en tendenzen

+ de hypersubjectiviteit van individuele artistieke posities ‘inzichtelijk maken; voor het publiek + buiten de programmering om aantonen dat hedendaagse beeldende kunst een onontbeerlijke factor is in het maatschappelijke leven ondanks haar complexe karakter.

*Wat is uw persoonlijke missie en rol in de organisatie?*

Uitzetten van het artistieke programma en de invulling van het Curatorial Programme + bepalen van de algehele missie en visie inclusief logistiek, financieel en huisvestingsbeleid.

### Bezoekers

*Welke meetsystemen zijn geïmplementeerd om te bepalen of doelen bereikt worden?*

Het aantal bezoekers wordt bijgehouden via het kassasysteem, tijdens openingen door ‘telling.’ Bezoekerscijfers bij de Appel zijn relatief stabiel en het exponentieel verhogen van deze cijfers is geen prioriteit. Verbreding van de publieksbasis, diversificatie van het publiek daarentegen wel.

*Waarin onderscheidt de instelling zich, zodat het kan concurreren met soortgelijke instellingen?*

De Appel onderscheidt zich van andere presentatie-instellingen door haar expliciete keuze voor kunst die zowel in intellectueel als in visueel opzicht stimulerend en prikkelend is, door het tonen van werk dat zowel in conceptueel als in esthetisch opzicht uitdagend is. De Appel heeft daarnaast een bijzondere focus op performance en de automatische supra-of interdisciplinariteit die daarmee samenhangt. Daarnaast heeft de Appel als USP het Curatorial Programme – een expertise enhancement programme voor jonge curatoren.

**Financieel**

*Wat zijn de grootste zakelijke/financiële uitdagingen voor De Appel?*

Voor een middelgrote instelling als de Appel is het een mega-uitdaging om de eigen inkomsten te verhogen – dit is een vereiste van OCW maar tevens een intrinsiek en eigen verlangen. Echter, inkomsten uit verkoop van tickets en publicaties zullen beperkt blijven + sponsoring is voor een instelling van deze omvang en kaliber bijzonder moeilijk aangezien het voor bedrijven niet echt ‘prestigieus’ is om hun naam te verbinden aan een plek die geen grote naamsbekendheid heeft en door haar inzet voor het ‘nieuwe’ erg veranderlijk is. Via een mecenaatsprogramma gericht op vrouwen in het bedrijfsleven probeert de Appel daarom meer particuliere (financiële) betrokkenheid te genereren.

Tot voor kort was het ‘drukken’ van de huisvestingskosten de voornaamste financiële uitdaging, die horde is echter genomen.

*Wat zou u willen doen of veranderen als er geen financiële beperkingen bestonden?*

Het personele bestand uitbreiden met een curator en een medewerker educatie + veel meer investeren in productie van nieuwe werken en hogere verloningen/fees mogelijk maken voor kunstenaars

*Wat zou u willen veranderen aan de huidige subsidierelaties?*

Weinig, tot nog toe zijn de relaties met zowel de Gemeente als OCW bevredigend. Beide subsidiegevers hanteren een strak maar transparant beoordelingsstelsel en houden rekening met de eigenheid van de Appel als instelling. Detail: De Appel wordt financieel niet gehonoreerd voor haar activiteiten als Expertise Enhancement Centre for Curatorial Studies – dwz krijgt geen toelage voor het Curatorial Programme en dit ondanks het feit dat het CP wel door de subsidiegever wordt gewaardeerd en belangrijk wordt gevonden. De Appel is voor OCW een presentatie-instelling zonder meer en dat is een gemis.

**Interne en externe processen**

*Wat is de kracht van de instelling gezien de goede (inter)nationale reputatie ten opzichte van de relatieve grootte van het instituut?*

Dat er met weinig mankracht en relatief bescheiden middelen dus heel veel bereikt kan worden. Nadeel hierbij is dat verwachtingen in samenwerkingsverbanden erg hoog zijn (wat de officiële en logistieke inbreng betreft).

*Wat zou u over vijf jaar anders willen zien met betrekking tot de De Appel, ten opzichte van nu?*

Een verschuiving van de balans in het budget waarbij driekwart wordt geïnvesteerd in programmatie en de realisatie daarvan (personeelskosten) en maar een kwart in huisvesting en gerelateerde zaken. Een uitbreiding van de functie als Centre for Curatorial Studies.

**Innovatie en groei**

*Hoe wordt het personeel, zakelijk en artistiek, tevreden gehouden?*

Zoals overal in de sector BK liggen de lonen bij de Appel laag – werkplezier ontstaat door continue betrokkenheid bij het programma, de aangename werksfeer en het feit dat alle personeelsleden weten dat ze onontbeerlijk zijn bij en in het realiseren van de artistieke ambities

*Beschikt de instelling over voldoende deskundigheid en personeel?*

Expertise is in voldoende mate aanwezig, er is echter sprake van onderbezetting. Een secretaresse of PA voor algemeen directeur en zakelijk leider, een curator en een educatief medewerker zijn in wezen noodzakelijk.

*Waar liggen groei-mogelijkheden voor De Appel en hoe worden deze gerealiseerd?*

In welk opzicht ???

*Tot slot: Zijn er belangrijke aanvullingen op het beleidsdocument Greedy and Generous, die in bovenstaande vragen niet aan de orde zijn gekomen?*

Nee

[Hartelijk dank voor het invullen van deze vragenlijst!  
Ik zal het uiteindelijke resultaat, mijn afstudeerscriptie voor de master Kunstbeleid en –management aan de Universiteit Utrecht, opsturen naar De Appel.]

## Interview Belinda Hak

### Algemene informatie

Respondent	Belinda Hak
Functie	Zakelijk coördinator
Datum	11 mei 2010
Locatie	Witte de With, Rotterdam

### Doel interview

Participanten (De Appel, Witte de With en Bak) de mogelijkheid geven om over uitdagingen binnen het management te spreken, hun bijdrage aan de organisatie en/of de successen en tegenvallers in operationele units. De interactie creëert tevens de mogelijkheid om zaken te verhelderen en kunnen leiden tot het blootleggen van bepaalde barrières en obstakels in het bereiken van de missie. Vragen zijn ingedeeld per thema: Artistiek, Bezoekers, Financieel, Interne en externe processen, Innovatie en groei. Het betreft een semi-gestructureerd interview. De schuingedrukte vragen zijn de van tevoren vastgestelde vragen, zoals die ook in de vragenlijst voor Ann Demeester van De Appel aan de orde zijn gekomen. De overige vragen zijn gesteld naar aanleiding van bepaalde onduidelijkheden, of omdat het specifiek voor deze instelling relevant is. Het aanvullen en verifiëren van informatie uit het jaarverslag 2008 vormt het centrale doel.

### Missie Witte de With

Het ontwikkelen en tentoonstellen van internationale hedendaagse kunst en het toegankelijk maken ervan voor een zo breed mogelijk publiek, met een besef van waar het tentoongesteld wordt.

### Artistiek

*MT: Wat zijn de grootste artistieke uitdagingen voor Witte de With?*

BH: Ik weet niet hoe ik dat zou moeten formuleren,

even nadenken... Ja, ik denk dat dat ook weer terugkomt in de missie. Als je in het kort zegt dat Witte de With ooit is opgericht is om de internationale hedendaagse beeldende kunst te tonen in Nederland. In die zin ligt eigenlijk ook de artistieke missie meteen. En, wat belangrijk is bij ons, is dat het niet puur en simpel gaat om het maken van tentoonstellingen, maar dat het ook gaat om een inbedding in de theorie en in het discours. Dus, wat heel belangrijk is bij ons, is het maken van boeken. We hebben bijvoorbeeld ook een eigen uitgeverij. En, het organiseren van lezingen en tentoonstellingen. En daarbij zijn we ook als enige van de presentatie-instellingen, die je nu hebt geïnterviewd, die echt aan publiek en educatie doen. Daarin onderscheiden we ons ook van anderen. Dat is niet perse een artistieke missie, maar wel een ondersteuning daarin. Daar komt ook die zin vandaan van de toegankelijkheid. De missie ligt wel op een hoog en kwalitatief niveau, om ons te meten in de internationale hedendaagse kunst.

*MT: Wat is uw persoonlijke missie en rol in de organisatie?*

BH: Ik ben zakelijk coördinator. Onze directeur is zakelijk en artistiek directeur, dus we kunnen geen zakelijk en artistiek directeur hebben. Er is een adjunct-directeur, dus als we voor zo'n organisatie drie directeurs zouden hebben zou het een beetje de spuigaten uitlopen. Dus, een deel van mijn taken deel ik ook met de adjunct-directeur, en ik buig me vooral over beleidsplannen en personeelsbeleid. Meer die kant.

### Bezoekers

*MT: Zijn er meetsystemen geïmplementeerd om te bepalen of doelen bereikt worden?*

BH: We hebben, wat we natuurlijk ieder jaar doen, dat is in ieder geval voor de dienst kunst en cultuur van de gemeente Rotterdam, waar we voor een deel subsidie van krijgen. Zij hebben een meetsysteem, het prestatie-raster. Dat is voor ons natuurlijk ook meteen een manier om zelf toe te passen. Voor de rest houden we via de kassagegevens, ja dat soort gegevens,



houden je publieksaantallen bij. En het schommelt al jaren tussen de 16.000 en 20.000. Dus het zit altijd zo rond de 18.000. Dus dat zie je wel over de jaren heen, dat dat wel gelijk blijft. Soms zijn er wel wat verschuivingen binnen publieksgroepen, maar het aantal blijft over het algemeen gelijk.

MT: En het publieksonderzoek natuurlijk, van 2007.

BH: We hebben ook een tijd lang online enquêtes gehouden, zodat we meer inzicht verkregen. Dat gaat meer over wie ons publiek is en uiteindelijk zijn natuurlijk vooral de mensen die onze website bezoeken... En er zijn tussendoor kleine publieksonderzoeken geweest, ook als afstudeeropdracht. Inderdaad eentje was, de laatste was denk ik in 2007, was trouwens vrij uitgebreid.

MT: Ja, daar kwam redelijk veel van terug in het jaarverslag 2008, qua evaluatie.

*MT: Waarin onderscheidt de instelling zich, zodat het kan concurreren met soortgelijke instellingen?*

BH: Nou ja, in die zin, er zijn niet zo heel veel hedendaagse kunstinstellingen in Nederland, die fungeren zoals wij. Je hebt, volgens mij, de meest nu dan gezien. En, je ziet daarin ook dat er overlappingen zijn in programma, kunstenaars en mensen met wie wij werken, maar je ziet ook tegelijkertijd dat er verschillen zijn. Ik vind het zelf altijd heel moeilijk om precies de vinger erop te leggen, waar dat verschil in zit, omdat wij sowieso maar maximaal zes jaar met een directeur werken. Dus een directeur werkt in principe voor drie jaar, maar kan tweemaal die aanstelling krijgen. Wat betekent dat onze instelling natuurlijk dan ook aan veel verandering onderhevig is, wat ook echt anders is bij Bak en De Appel. En de directeur dus ook altijd zijn/haar eigen netwerk meeneemt, zowel in personeel, als in kunstenaars, als in peers. Dus, in die zin, verschuift onze focus altijd een beetje en het artistieke programma ligt ook helemaal niet vast voor een hele lange periode. En daar loop je misschien in je onderzoek ook een beetje tegenaan, dat we sowieso op korte termijn werken.

MT: Dat klopt, wat u zelf ook zegt, je vinger leggen op wat het onderscheid nu is, of dat nu nodig is is natuurlijk ook nog de vraag, jullie zitten natuurlijk allemaal ook in een andere stad, dus in die zin...

BH: Ja, we werken ook veel samen.

MT: Precies, ja

BH: En dat is vooral ook gebeurd onder Nicolaus Schafhausen, die samenwerking met Bak en De Appel. Dat is onder hem tot stand gekomen, en dingen als samen een veiling houden met De Appel, en het Comité van Roosendaal, waar zij in zitten en wij ook. Dus, ik denk dat er ook genoeg publiek is om te delen.

### **Financieel**

*MT: Nu meer het financieel/zakelijk gedeelte. Wat zijn de grootste financiële of zakelijke uitdagingen voor Witte de With?*

BH: Dat is natuurlijk iedere vier jaar met het kunstenplan, dat is een grote uitdaging, die iedere vier jaar vanzelf op ons pad komt. Want daar zijn we, en van OCW en van de gemeente, behoorlijk van afhankelijk. Ik weet niet precies meer hoe de percentages liggen, maar dat is bijelkaar meer dan de helft van onze inkomsten. Deze zijn echt nodig om te kunnen overleven. Dat is dan, zeg maar, de basisvoorziening van de instelling. En daarnaast hadden we, hebben we tot dit jaar, altijd de BKV-gelden. En dat werd vroeger via OCW verstrekt en op een gegeven moment via de gemeente gegaan. En zij zijn van plan dat af te bouwen te komende paar jaar, dus het wordt voor ons een uitdaging om dat gat weer op een andere manier te vullen. Dus dat wordt wel, de komende drie jaar een uitdaging.

MT: Ik heb ook wel gelezen dat dat weer doorgesluisd wordt naar de fondsen, of is het eigenlijk gewoon een bezuiniging?

BH: Ja, nou het is, de kunstenaars in Rotterdam hebben een grote, langdurige lobby gevoerd bij de gemeentepolitiek om op de één of andere manier meer

voorzieningen te krijgen voor projectsubsidies en dat was vroeger, was dat zo, en toen is dat verdwenen. En door, eigenlijk door die lobby, is dat geldpotje gaan verschuiven, dus dat gaat opnieuw richting het CBK. Het is niet zo dat het CBK dat dan krijgt, maar het CBK, is de bedoeling, dat zij dat gaan verdelen, als kunstenaars een projectsubsidie aanvragen bij hun. Dus, dan hebben ze geld wat ook doelgericht uitgegeven moet worden aan kunstenaars in de stad. Je kunt het op heel veel manieren zien, dus wij zeggen, wij geven dat ook, indirect terug aan kunstenaars in de stad, een deel van hen werkt hier bijvoorbeeld als technicus. Daarmee stimuleren wij hun praktijk en natuurlijk ook inhoudelijk, met wat wij doen, zeg maar de internationale beeldende kunst, open stellen naar kunstenaars hier in de stad, die daar vervolgens weer gebruik van kunnen maken. En daar ook een netwerk binnen kunnen opbouwen. Dus wij denken dat we dat doen, maar toch is dat geld verdwenen, voor een deel.

MT: Dat heeft dan deels misschien ook weer te maken met hoe je bepaalde dingen noemt, enzo, want dat is vanuit de overheid, gemeente en rijk, hetzelfde met het begrip presentatie-instelling, waar van alles onder wordt geschaard...

BH: Ja, wij wisten ook nooit dat we een presentatie-instelling waren, tot de staatssecretaris dat had verzonnen, zeg maar. Dus dat zijn wel, ja, nou ja goed...

MT: Het is lastig, want je sluit daarmee bepaalde dingen in, maar ook uit natuurlijk...

BH: Volgens mij wil hij ook weer af van het hele idee. Volgens mij is dat helemaal een losse flodder geweest.

MT: In het jaarverslag van 2008 hebben jullie in wezen 100.000 meer gevraagd en niet gekregen...

BH: We hebben het wel gekregen, voor een deel hebben we dat gekregen.

MT: Is dat op te lossen als je een begroting maakt..?

BH: Nou we hebben eigenlijk al, wat is het, sinds negentien jaar geen verhoging gekregen van de subsidies. Niet van OCW en niet van de gemeente, maar

het leven werd wel duurder. Dus eigenlijk zagen wij die 100.000 ook als een soort terugwerkende kracht om onze tekorten op te lossen. En eigenlijk krijg je dat erbij en wordt het er vervolgens aan een ander kant weer vanaf gegeten. Dus dat zijn processen, dat is heel complex en dan moet je inderdaad ook iedere keer weer een antwoord op vinden. En we hebben de afgelopen periode ook meer aanvragen bij private fondsen dan ooit tevoren, bij de Mondriaanstichting bijvoorbeeld. We zijn ook bezig met het oprichten van een soort van mecenaat, kun je dat misschien noemen.

MT: Is dat het patrons-programma?

BH: Ja. Daar is nu ook apart iemand voor aangesteld, die daar twee dagen per week aan werkt, die dat echt van de grond probeert te krijgen. Dat is ook voor ons een uitdaging, om het meer, op een andere manier te gaan invullen dan alleen maar afhankelijk te zijn van het cultuurplan bijvoorbeeld. Je ziet ook heel erg fluctuering wanneer bepaalde directeurs met een bepaalde missie, maar ook de politiek en vooral de lokale politiek is nogal van invloed, maar ook de banden die je hebt met een wethouder, als instelling. Dat zijn allemaal facetten, die een rol spelen. Lokale politiek, of het dan Leefbaar Rotterdam wordt of de PvdA de grootste partij, ja, dan zitten alle Rotterdamse kunstinstellingen met spanning op zo'n uitslag te wachten. Dus dat kan heel veel effect hebben op je financiële situatie. En dan heb je natuurlijk nog het onafhankelijk adviesorgaan van de Raad voor Culturen, dus de lokale en de landelijke. Dat zijn echt vrij complexe processen, dus financieel zijn er genoeg uitdagingen. Ik weet niet eens of ik alles wel heb gezegd. Er zijn genoeg uitdagingen om je mee bezig te houden.

MT: Het hangt uiteindelijk ook allemaal weer samen natuurlijk. Het één is weer een reactie op het ander.

BH: Ja, en uiteindelijk is je hele pakket van zichtbaarheid, je PR, het politieke lobbyen, noem maar op, wie zit er in het bestuur. Het speelt in feite ook op dat soort niveau's.

*MT: Wat zou u willen doen of veranderen als er geen financiële beperkingen zouden bestaan?*

BH: Ja, ik denk dat je uiteindelijk nog meer gaat doen dan je nu al doet.

MT: Dus dat is vooral de programmering.

BH: Ja, dat vermoed ik zo. Als ik naar onze instelling kijk is dat heel erg belangrijk. Maar ik denk dat we ook tegelijk meer zouden willen investeren in educatie en communicatie. Maar goed, dat betekent, in feite als er geen beperkingen zijn kun je ook zo groot worden als je zou willen. Maar goed, ik denk dat het ook wel gaat zitten in mankracht en het uitbreiden van je publieksbasis, maar ook je personeel.

MT: Qua personeel, kunt u daar iets specifiekere in zijn?

BH: Het zou voor ons fijn zijn als we wat extra uren zouden kunnen hebben voor communicatie en ook voor educatie. Maar het is tot nu toe niet gelukt om daar op te groeien, terwijl dat wel, als je kijkt naar de ontwikkeling van Witte de With de afgelopen twintig jaar, is de eis aan meer te doen aan educatie, de eis om meer te doen aan communicatie, de zichtbaarheid, PR, is alleen maar toegenomen. Je ziet dat ons team enorm is gegroeid. Waar er vroeger één directeur en een senior-curator was, en twee assistent-curatoren, hebben we nu twee senior-curatoren onder de directeur plus nog twee assistent-curatoren. Dan zie je ook de enorme toename in je activiteiten, maar ook de eis om steeds meer te doen met publiek en communicatie, ja, die neemt eigenlijk gestaag toe. Ook de administratieve rompslomp, heb ik begrepen, een tijd geleden, is ook enorm toegenomen. En je hebt mensen nodig die dat uitvoeren.

MT: Daarmee verbonden misschien, even een vraag over het Huis voor Visuele Cultuur, maar hoe staat het daarmee?

BH: Dat is veranderd. Dat idee is van de baan. Het is nu gedownscaled naar een plan om het gebouw aan te pakken en onze publieksvoorzieningen te verbeteren. En ook het duidelijke fysieke verschil tussen Witte de With en Tent aan te geven, dus dat hele idee van het samengaan bestaat niet meer. En dat had onder andere ook te maken met dat het een enorm veelomvattend

plan was, wat volgens mij politiek is stukgelopen. Ik was er toen ook niet echt bij betrokken. Er is veel onderzoek naar geweest en er is met veel partners gepraat, dus op een gegeven moment is er ook daadwerkelijk een begroting gemaakt. Maar dat was vrij kostbaar en het is nu helemaal teruggedaan naar eigenlijk een verbouwing van het pand en met name de begane grond. Meer het toegankelijk willen maken naar de straat in de hoop dat de straat wat meer binnenkomt bij ons in plaats van glazen deuren, trappen, noem maar op. Zeg maar de fysieke presance naar de stad toe moet verbeterd.

MT: En hoever zijn die plannen?

BH: Die zijn vrij ver. De gemeente, tot nog toe... We hebben nu net een nieuwe wethouder en daar hangt het nu even om. En in principe is de dienst kunst en cultuur, support ons, en met name ook omdat... Op een gegeven moment is het fotomuseum aan de overkant vertrokken en dat gebouw heeft heel lang leeggestaan. De gemeente, denk ik, ziet dat de straat wat achteruit is gegaan, ook qua culturele profilering, wat ze juist altijd heel graag wilden. En dat moet weer een beetje terug. Ik heb dus wel goede hoop dat dat wel gewoon gaat gebeuren.

*MT: Wat zou u willen veranderen aan de huidige subsidie-relaties, zowel gemeentelijk als OCW?*

BH: Dat zijn, denk ik, dingen die nu vanuit OCW ook wel gebeuren. Dat zijn de openheid van OCW naar de instellingen toe, dus dat het iets minder een afhankelijkheidssituatie wordt, maar meer een soort partnerschap. Ik heb het gevoel dat OCW daar ook wel naar toe aan het werken is en ik denk dat dat voor instellingen, maar ook voor OCW zelf, heel goed is. Om die relatie een beetje te veranderen. Ze zitten nu, je hebt nu net de matchingsregeling en dat soort ingewikkelde regelingen die aan het veranderen zijn, dus dat is voor ons ook echt heel spannend. Ik vermoed eigenlijk, als ik zo de discussies heb gevolgd de afgelopen tijd, dat ze dan wel iets eerder met de instellingen hadden kunnen praten over hoe dat ook had gekund. Ik heb het idee dat de meest instellingen zich nu wel heel erg voor het blok gesteld voelen. En

dat zij zien, ja, misschien kunnen we juist wel eerder bezuinigingen dan meer winst maken, terwijl het daar nu heel erg op gericht is. Voor de kunstensector blijft dit echt moeilijk, om dat te doen. Dus dat economisch groeimodel, ik denk dat de meeste instellingen daar heel erg van zijn geschrokken, en het moet ook nog blijken, de komende paar jaar, hoe dat uit gaat werken. En ook wat dat voor ons betekent, want dat is toch wel moeilijk in te schatten, hoe wij gaan functioneren. Over financiële uitdagingen gesproken... Maar ik denk inderdaad dat in die relatie, OCW zullen heus wel adviezen inwinnen van de sector, maar ik merk bij de meeste vergaderingen die ik heb meegemaakt dat de meeste instellingen zich niet zo geraadpleegd voelen in ieder geval.

MT: Meer geïsoleerde beleidsvorming dus...

BH: Daar lijkt het wel op. Er is ook best wel veel bereidheid in het veld om wel een bepaald ondernemerschap te zien en om wel meer publiek te trekken. Want wij willen ook publiek, we willen ook niet voor drie mensen, weet ik veel, een ton uitgeven voor een paar tentoonstellingen. Dus het is ook... Wat ik ook de afgelopen paar keren heb meegemaakt is wel dat OCW iets te weinig voeling daarmee heeft. Het zou wel mooi zijn als dat iets makkelijk zou gaan. Maar volgens mij zijn ze er wel mee aan de gang. Qua gemeente vind ik het lastiger. Daar ben ik ook net een beetje in begonnen, dus ik zit even te denken wat ik... Ik ben begonnen sinds 1 april, dus dat is vrij vers. Misschien dat voor de gemeente wel hetzelfde geldt. Ik denk dat op zich wel met de dienst redelijk contact hebben, maar ook dat verschilt heel erg met de personen die daar zitten, de feeling van politici en ambtenaren met het veld, maar ook met onze instelling, die toch wel vrij specifiek is. Als je kijkt naar het veld, dan zijn we toch een beetje een vreemde eend in de bijt, in die zin.

MT: Qua programmering?

BH: Ja, omdat we heel erg theoretisch zijn.

MT: En qua staf?

BH: Ja, onze staf is ook erg internationaal. Dat heeft

impact op de lokale situatie en daar zijn ook bepaalde barrières. Daar is ook mede mijn baan voor gecreëerd, om die brug beter te kunnen slaan, tussen onze instelling en onder andere de lokale politiek.

MT: Ik heb gelezen in het jaarverslag, dat die plank wel eens misgeslagen is in het verleden, maar dat het nu goed gaat. En dat dat in wezen ook wordt gewaardeerd, dat die dimensie er is, zolang de connectie wordt gecontinueerd.

BH: Ja, maar dat verandert dus met de wethouder en dat verandert met onze directeur, dus dat is iets waar je je de hele tijd heel erg bewust van moet zijn. En daar moet je aan werken. Door dat iets meer weg te nemen bij de directeur en dit iets meer neer te leggen bij de staf, ik denk dat je er daardoor wel iets meer een continuïteit in kunt creëren. Maar goed, dat is voor onze instelling best wel moeilijk. Dat lokale en internationale gaat soms gewoon niet samen, dat ligt elkaar soms niet en daar hebben we qua gemeentepolitiek soms best wel moeite mee.

### *Interne en externe processen*

MT: *Wat is de kracht van de instelling gezien de goede internationale, en nationale, reputatie ten opzichte van de relatieve grootte van het instituut? Dat is eigenlijk wat je bij Bak en De Appel ook ziet, is dat internationaal gezien de reputatie gewoon goed is en als mensen hier komen, of ze krijgen wat meer begrip van hoe groot het is, dat dat verbazing oproept. Dus dat jullie met een klein team beste grote dingen doen.*

BH: Wij hebben wel een groter team dan De Appel, en dan Bak, volgens mij ook. Volgens mij moet je nog een keer...

MT: Wat is de kracht van de instelling, waar ligt 'm dat in, dat dat mogelijk is, deze goede reputatie, maar met vrij weinig mensen.

BH: Ik denk dat dat komt omdat de kunsten sowieso heel erg bestaan uit een netwerk en iedereen die hier komt werken neemt zijn eigen netwerk mee. Het is redelijk peer-afhankelijk in die zin. En, er is de

afgelopen tijd ook gebouwd aan de internationale staf, waardoor op het moment dat mensen hier komen werken... We hebben nu een curator uit Vancouver, die neemt natuurlijk voor een groot deel zijn netwerk mee, waardoor wij ons netwerk uitbreiden en dat is niet alleen maar een netwerk, van 'nou wat leuk wat ze daar doen,' maar dat zijn ook mensen die meewerken aan ons programma. Dus als wij een symposium organiseren, ja dan komen ze hier als spreker en ook al publiek. En op die manier bouw je je netwerk weer uit, door ook weer sprekers uit te nodigen uit landen, die je misschien nog niet kent, of instellingen die je misschien nog niet kent, dus het internationale veld in de hedendaagse kunst is ook groot en het beweegt zich wereldwijd. Iedereen is continu aan het vliegen, elkaar aan het ontmoeten, er zijn biënnales. Bijna ieder stafflid bij ons geeft les ergens, en soms is dat zelfs ook in Berlijn, Oslo, en.. Dus alles wat we doen aan activiteiten maakt ook dat dat netwerk betrokken is bij wat we doen en soms verlies je natuurlijk mensen. Als een directeur weggaat dan verlies je wel eens een deel van je publiek, of een deel van je input, maar goed, dat is eigenlijk continu in beweging. Zoals De Appel haar basis heeft in Amsterdam, dat is heel anders dan in Rotterdam, dat is bijna niet te vergelijken. Zij hebben het bijna luxe, voor ons, als wij daar naar kijken. Dat ze met zo'n grote culturele stad, met zoveel kunstenaars die daar wonen, zij hebben echt een goede basis. Wij zijn een werkstad en dat is totaal anders. En dus onze visie, onze blik, is heel erg internationaal en op het moment dat iedereen zich daarin beweegt. Dat doet... Ik weet niet hoe je dat zegt.... Ja, sowieso mensen in de kunst doen veel, want de scheiding tussen je privé en je werk is amper daar. En alles loopt door elkaar heen. Niemand van ons reist ergens naar toe, zonder iemand daar te ontmoeten. Of zonder een tentoonstelling te zien, dat zijn, ja...

MT: Dus het is een heel hard werkend team.

BH: Ja, ja, ja en iedereen is intrinsiek gemotiveerd, wat misschien wel eens onderschat wordt door andere mensen die niet in de kunsten werken die allemaal denken dat de kunstwereld uit klaplopers bestaat ofzo. Of uit luie donders, die van subsidie leven, maar ik ken dat helemaal niet. Alle kunstenaars die ik ken werken ook allemaal keihard voor een heel klein sala-

ris. Dus dat beeld wat er is over de kunstwereld dat is heel erg verwrongen.

MT: Staat dat ook de subsidie-relaties in de weg?

BH: Dat ligt eraan waar je subsidie aanvraagt. We hebben fondsen die ons heel goed begrijpen en die wij heel goed begrijpen, want het is altijd die wederzijdse relatie. Maar er zijn ook fondsen, waar het voor ons heel moeilijk is om daar geld van te krijgen, omdat ze niet zo heel goed snappen wat wij aan het doen zijn. Dat komt soms, omdat we niet binnen hun blikveld liggen. Hedendaagse kunst is voor ons, ja, er wordt kunst gemaakt, maar het heeft ook een enorm bereik naar sociaal-maatschappelijke thema's of disciplines, hoe je dat ook wilt noemen. Dus wij zien dat vrij breed, maar voor fondsen is dat niet altijd zo. Die zien niet altijd het maatschappelijk belang... Dan gaat het voor hun liever over publieksaantallen. Er zijn echt een aantal fondsen, die daar heel erg op letten en daar kunnen wij nooit aan voldoen. Puur, omdat we dat bereik niet halen, ook al willen we dat.

MT: Even over het begrip hedendaagse kunst, jullie beperken je niet tot beeldende kunst?

BH: In principe is beeldende kunst wel het uitgangspunt, maar binnen de beeldende kunst zijn natuurlijk heel veel grensgevallen. We werken wel heel veel met die grensgevallen. Dat zie je nu aan ons morality-programma ook wel. We hebben nu een voorprogramma gehad en we hebben in juni een performance-programma, wat natuurlijk heel erg overlapping heeft met theater. Dus in die zin zie je binnen de hedendaagse beeldende kunst.., zijn die grenzen continu in beweging en worden ook overschreden. Wij zijn ook altijd wel op zoek naar iets wat niet bekend is, want daarom ben je een vernieuwend instituut.

MT: De vriendengroep, is die nog actueel?

BH: Ja, die bestaat nog, maar daar wordt wel opnieuw weer naar gekeken om te kijken wat we daar verder mee zouden willen doen. Kijk, het groeit iedere keer met kleine stapjes, het wordt iedere keer weer groter.

MT: Dat zijn collega-instituten...?

BH: Nee, het zijn privé-personen die zich voor zestig euro per jaar aan ons verbinden en dan gratis toegang hebben en korting op boeken, gratis naar een symposium kunnen. Vriend kan iedereen worden. Het mecenaat-programma kent een andere invulling, maar ook daarvoor wordt op dit moment nieuw beleid gemaakt.

*MT: Zelfde onderwerp nog: Interne en externe processen, wat zou u over vijf jaar anders willen zien met betrekking tot Witte de With ten opzichte van nu? Een vrij brede vraag natuurlijk.*

BH: Ja, qua organisatie, of qua uitstraling of qua inhoud?

MT: Eigenlijk gaat het erom wat jullie zelf prioriteit zouden geven.

BH: Ik denk dat één van de processen, die ingezet qua organisatie, is dat we die proberen meer te professionaliseren. Dus om echt een personeelsbeleid te gaan voeren, wat we in twintig jaar nog nooit eerder hebben gehad, zeg maar.... Het bestaat gewoon niet. Dus dat zijn organisatorische processen waar we mee bezig zijn. En ook te kijken hoe we, ja, hoe leg je dat uit... Hoe we inderdaad meer continuïteit in de organisatie kunnen brengen, juist omdat we om de zoveel jaar een nieuwe directeur hebben. Dus er moet gekeken worden op termijn wat voor een bepaalde stabiliteit kan zorgen. Dus dat is denk ik ook wel iets waar ik me mee bezig houd. En een ander ding is dat we willen zorgen dat we financieel welgestelder worden, hopelijk. Ook, omdat we politiek gezien op dit moment helemaal niet.... Maar goed we moeten positief blijven. Het gaat om over vijf jaar en we weten dat het allemaal conjunctuur-gevoelig is enzo, dus die crisis overleven we allemaal wel weer. Ja, en ik denk dat wat we inhoudelijk doen, dat we daar met zijn allen best wel tevreden over zijn. Kijk, in die zin, als Nicolaus weggaat, wat in 2012 geloof ik gebeurt, ja dan gaat het bestuur volgend jaar, denk ik, op zoek naar een nieuwe directeur en daar hangt artistiek gezien heel veel vanaf. En dat maakt het voor ons altijd echt heel spannend. Maar dat maakt ook dat je weer iedere zoveel jaar met helemaal frisse moed aan een

totaal nieuw programma begint, in feite. Ik denk dat iedereen het daar wel over eens is dat dat spannend is, en leuk is, en uitdagend is.

MT: Dat kan ik me voorstellen, en dat je dan binnen die vernieuwing op zoek gaat naar basiselementen of randvoorwaarden die continu zijn.

BH: Ja, waardoor je artistiek misschien ook wel op een andere manier kunt groeien, of meer openheid hebt.

MT: Dat is toch wel wat jullie onderscheidt van de andere twee instellingen.

BH: Ja?

MT: Ja, dat denk ik wel, want dit beleid, aan de ene kant die continue vernieuwing, dat hebben zij natuurlijk ook wel in de programmering, maar jullie ook letterlijk intern.

BH: Ja, onze curatoren blijven ook over het algemeen drie tot zes jaar, dus daarin zit ook een redelijk verloop. Dus de hele artistieke staf, ik ben dan net weg van educatie, maar ik vond het ook tijd daar een soort vernieuwing in te krijgen.

### ***Innovatie en groei***

*MT: Volgende onderwerp is innovatie en groei, dat is ook het laatste onderwerp. Hoe wordt het personeel, zakelijk en artistiek, tevreden gehouden?*

BH: Ik denk, wat ik eerder zei, mensen in de kunst zijn intrinsiek gemotiveerd en dat is een groot verschil met het bedrijfsleven of het commerciële leven, waar geloof ik op nummer één van de taken van de manager is om het personeel te motiveren. Is dat hier anders.

MT: Dat is er gewoon al.

BH: Dat is er in principe al en mensen die hier willen werken, die willen werken in een internationale omgeving en zijn heel ambitieus. En het zijn vaak ook hele

harde werkers. Dat trekt het instituut vanuit zichzelf aan, we verbazen ons daar wel eens over, dat iedereen die hier nieuw komt keihard werkt en diegene die dat niet doen houden het hier ook niet vol. Dus dat is een bedrijfscultuur, of een mentaliteit die hier heerst en daar kan een nieuwe directeur trouwens vaak ook helemaal niet zoveel aan doen. Dat neemt het instituut op een bepaalde manier..., ik weet niet precies hoe dat werkt.

MT: Een soort natuurlijk situatie, waardoor je ook een natuurlijk selectie krijgt.

BH: Ja, en mensen werken hier, omdat ze plezier hebben in kunst vooral. En daar hun vrienden in hebben, hun interesse, hun intellectuele interesse gaat daar naar uit. Dus iedereen is hier, iedereen leest boeken, iedereen gaat naar de film, je hebt niet alleen je beeldende kunst perspectief. Ik denk dat die algemene ontwikkeling in cultuur en in kunst, en wat diepere interesse in beeldende kunst, ja dat dat maakt dat je hier blijft. Op het moment dat een directeur iedere keer het team inhoudelijk weet uit te dagen zal het team blijven, maar op het moment dat iemand zich hier inhoudelijk niet meer uitgedaagd voelt zal hij weggaan, of hier uitgegroeid is. Dus dat is een natuurlijk verloop ook, in feite.

Maar intussen ben ik zelf ook aan het nadenken over hoe we het personeel wat meer kunnen opleiden, daar wordt op dit moment ook helemaal geen aandacht aan besteed. Zoals iemand, er wordt hier een beetje vanuit gegaan dat iedereen maar een beetje moet kunnen modereren op een symposium. En als dat mislukt, ja, dan doe je het volgende keer gewoon nog een keer. En ik ben me nu aan het buigen over, hoe kunnen we mensen meer vaardigheden geven, of aanleren, competenties meegeven, en, dus ze op die manier ze wat meer ondersteunen daarin. Want inhoudelijk zit het meestal wel goed.

MT: Ja, dat moet ook haast wel natuurlijk. Interessant, want dan moet ik ook gelijk denken aan jullie uitgebreide educatieve programma, waarin jullie mensen natuurlijk ook opleiden, dus dat dat intern ook weer, op een andere manier...

BH: Ja, ergens blijf ik wel een educator... Maar goed,

dat zijn wel dingen waar we qua personeelsbeleid aan denken en, kijk, het is heel lastig om in een kunstinstelling een heel strak..., zeker in een kleine instelling als wij zijn, je moet geen mega-strak personeelsbeleid hebben. Dat werkt niet met ons soort mensen, dus we moeten daar ook een soort van eigen manier in zien te vinden, die en mensen helderheid geven over hun taken en hun rechten en plichten, maar tegelijkertijd genoeg vrijheid bieden om zelf ook verantwoordelijk te zijn voor je eigen werk. Want daarom werken mensen hier ook, de vrijheid die je hier hebt en de beslissingen die je zelf kunt maken. Dat is een deel van de motivatie...

*MT: Ok, next. Dit hebben we eigenlijk al een beetje beantwoord. Beschikt de instelling over voldoende deskundigheid en personeel? Deskundigheid, neem ik aan, dat dat wel voldoende is, maar de hoeveelheid personeel zou dus meer kunnen zijn?*

BH: Ja, hoe meer je doet, hoe ambitieuzer je bent, hoe meer mensen je uiteindelijk nodig hebt en we proberen in die zin ook wel het team, als we geen geld hebben voor mensen, dan proberen we bijvoorbeeld hele goede stagiaires te zoeken. Of mensen die hier een residentie willen doen als curator en die ergens een beurs vandaan kunnen halen, of, ja... Dat zijn voor ons wel manieren om ons personeelsbestand uit te breiden, zonder dat dat meteen een enorme belasting is, voor, financieel...

MT: Dat is ook wel heel eigen aan deze sector, een creatieve personeeluitbreiding... Maar ja, dat is ook weer mooi, want voor stagiaires is dit natuurlijk een goede locatie om ervaring op te doen.

BH: Ja, zeker. En wat wij daarmee ook binnenhalen is een jonge generatie, die ook weer een eigen publiek meenemen, eigen vrienden en een eigen netwerk. Dus in die zin is het ook niet alleen vanuit financieel oogpunt, maar ook vanuit publiek en inhoud, verjongt dat de staf ook.

*MT: Zijn er nog andere groei-mogelijkheden voor Witte de With, die niet aan bod zijn gekomen, maar*

*wel van belang zijn?*

BH: Uhm

MT: Ja, we hebben de huisvesting gehad, personeel, financieel...

BH: Ja, de huisvesting, we gaan nu een aantal stappen nemen, maar goed, er blijft nog steeds ook staan dat een aantal dingen ook niet kunnen gebeuren in het gebouw, of een uitbreiding daarvan. Maar goed, ik weet ook helemaal niet op dit moment of dat zou moeten. Ik denk dat we op dit moment redelijk aan onze limiet, qua wat we financieel hebben en wat we gebruiken. We gebruiken alles heel goed, optimaal. Ik denk dat er ergens groei-mogelijkheden zijn, dan moeten we eerst financieel groeien.

*MT: Zijn er belangrijke aanvulling op het jaarverslag, die nog niet aan de orde zijn gekomen?*

BH: Ja, ik heb 2009 bij me. Wat je misschien ziet is, in de cijfers van dit jaar, we hebben die veiling gehad, waar we 100.000 euro mee hebben verdiend en dat geeft een beetje een scheef beeld van onze cijfers. Het is niet iets dat we ieder jaar gaan doen. En het is ook naar onze reserves gegaan. Dus dat is iets wat heel duidelijk opvalt op het moment dat je naar zo'n jaarverslag kijkt van 2009.

MT: Ik wist dat die veiling er was, maar ik wist het eindbedrag niet. Is dat voor jullie en De Appel apart 100.000 euro?

BH: Ja, beide hetzelfde. In totaal was het 200.000 euro, maar goed, dat kun je niet ieder jaar doen. Een groot deel van de kunstenaars hebben werk geschonken, maar zij kregen wel een percentage van wat verkocht is van hun eigen werk. Maar dat gaan we niet ieder jaar doen. Er is ook niet ieder jaar afname. We zaten toen ook aan het begin van de financiële crisis, dus dat was al spannend. Ja, dus, dat vertekent een beetje het beeld. Het personeel is ook veranderd.

MT: En de artistieke adviesraad, die fungeert ook nog steeds?

BH: Ja, die is er nog wel, maar die wordt op dit moment ook bekeken in hoe die aangepast moet worden. Eigenlijk ieder jaar zou er een nieuwe adviesraad moeten zijn, maar ondertussen zitten ze er al twee of drie jaar. Nicolaus ziet ze wel apart, regelmatig, maar ze komen ongeveer één keer per jaar hier bij elkaar. Ze worden af en toe geraadpleegd. Het is een internationaal gezelschap en om die bijelkaar te krijgen. Het zijn ook allemaal mensen, die het allemaal reuzedruk hebben, Joep van Lieshout enzo... Dus, maar goed, het is wel het idee dat zijn ons artistieke programma in de gaten houden en Nicolaus gevraagd en ongevraagd van advies kunnen voorzien. Dus zijn bestaan nog wel.

BH: Ik zie inderdaad ook dat het personeel met 1,5 fte is gegroeid, dus dat is ook heel wat ten opzichte van 2008.

MT: Wat zijn nu jullie banden met Marres?

BH: Nou, wij werden op een gegeven met die plannen van de staatssecretaris, was het De Appel, Bak, Witte de With en Marres... Wat wij interessant vonden aan Marres is dat zij zitten in Limburg en dat is een heel ander gebied van de randstad. Zij hebben, volgens mij, veel meer subsidie dan wij. Maar goed, daar waren wij wel heel erg benieuwd naar, hoe dan die verhouding zit met een hedendaagse kunstinstelling, die buiten de randstad fungeert, maar die wel in één zin met ons en Bak en De Appel genoemd wordt. Dus vandaar dat wij dachten... Nou, jouw verzoek kwam ook binnen, nou, echt serieus ik heb die week echt vier van dit soort verzoeken gekregen. En ik was net begonnen, dus het was een beetje zo van, wat doe ik hier allemaal mee? Toen heb ik overlegd met de adjunct-directeur en die heeft aangegeven wel te willen weten wat er dan met Marres..., hoe dat dat in elkaar zit. Dat zou dan voor ons nog interessant kunnen zijn. Dat was een beetje de strekking. Dus mocht je je nog geroepen voelen...

MT: Nou ja goed, ik heb het niet in mijn onderzoekszopzet opgenomen. Dit traject is ook bijna afgesloten, maar ik vind het zelf ook interessant om dat eens onder de loep te nemen. Dus als ik mijn scriptie geschreven heb, dat zijn ook onderzoekstrajecten die



doorgezet kunnen worden, dus ik kan mij daar zeker wel eens in verdiepen.

BH: Ik denk ook dat dat iets anders in elkaar zit dan bij ons. Heb je ook het boekje gezien van OCW, dat heet kunst en geld, geloof ik?

MT: Kunst in cijfers?

BH: Kunst in cijfers inderdaad. Daar zie je ook een beetje cijfers van ons en De Appel en Bak pal onder elkaar. Zij hebben bijvoorbeeld ook uitgerekend hoeveel subsidie er per bezoeker op zit. En dan zie je dat de ene in verhouding meer geld krijgt, maar minder subsidie per bezoeker krijgt, bijvoorbeeld dat soort gekke dingen. Dus dat is best interessant om even naar te kijken.

Ze proberen ook bij een aantal onderwerpen de vooroordelen weg te nemen, bijvoorbeeld bij kunstopleidingen en het effect ervan... Het aantal kunstenaars in Nederland en wat ze verdienen, of de kunstinstellingen onder elkaar.

MT: Die kan ik dan zeker wel gebruiken. Ok, nou dat was het. Ik weet niet of u nog op- of aanmerkingen heeft?

BH: Nee, ik geloof dat alles nu zo'n beetje vanuit mijn kennis, vanuit wat ik nu weet, aan bod is gekomen. Misschien had Nicolaus het heel anders gedaan, dat zou kunnen....

## Interview Arjan van Meeuwen

### Algemene informatie

Respondent	Arjan van Meeuwen
Functie	Zakelijk directeur
Datum	12 mei 2010
Locatie	Bak, Utrecht

### Doel interview

Participanten (De Appel, Witte de With en Bak) de mogelijkheid geven om over uitdagingen binnen het management te spreken, hun bijdrage aan de organisatie en/of de successen en tegenvallers in operationele units. De interactie creëert tevens de mogelijkheid om zaken te verhelderen en kunnen leiden tot het blootleggen van bepaalde barrières en obstakels in het bereiken van de missie. Vragen zijn ingedeeld per thema: Artistiek, Bezoekers, Financieel, Interne en externe processen, Innovatie en groei. Het betreft een semi-gestructureerd interview. De schuingedrukte vragen zijn de van tevoren vastgestelde vragen, zoals die ook in de vragenlijst voor Ann Demeester van De Appel aan de orde zijn gekomen. De overige vragen zijn gesteld naar aanleiding van bepaalde onduidelijkheden, of omdat het specifiek voor deze instelling relevant is. Het aanvullen en verifiëren van informatie uit het beleidsdocument 2009-2012, *Ruimte voor de kunst en het denken*, vormt het centrale doel.

### Missie Bak

Het ondersteunen van de ontwikkeling van hedendaagse kunst en het toegankelijk maken hiervan.

### Artistiek

*MT: Ik heb een paar vragen ter aanvulling op het beleidsdocument. De vragen zijn per thema ingedeeld, dit zijn artistiek, bezoekers, financieel, interne en externe processen, en innovatie en groei. U bent de zakelijk leider van Bak, al vanaf het begin?*

AM: Ja, op zich van Bak wel. Ik ben samen met artistiek directeur in 2001 begonnen, of ik weet het niet eens meer precies, 2000 was het, ja. We zijn een maand na elkaar begonnen. Toen heette het nog Begane Grond, toen was het meer een lokaal, nationaal kunstcentrum, waarin vooral nationale kunstenaars tentoon konden stellen. Het was in die zin ook nog echt wel een tentoonstellingsruimte en, zeg maar, toen we in 2003, zijn we eigenlijk begonnen met een nieuwe instelling. We hadden een opdracht meegekregen om het om te vormen naar een internationale instelling voor hedendaagse kunst. In 2003 is het pand aan de Lange Nieuwstraat verbouwd, is de naam veranderd en is er eigenlijk ook een start gemaakt met een nieuwe manier van het programma samenstellen, waarbij een soort balans wordt gezocht tussen analyse, productie en presentatie. Voor ons is 2003 dus eigenlijk het startjaar van Bak en we zijn er allebei, sinds die tijd bij betrokken. In de voorbereidingen ook al.

*MT: Uw persoonlijke missie en rol in de organisatie bestaan uit...?*

AM: Laten we zeggen, uiteindelijk is de verdeling dat Maria Hlavajova de artistiek directeur is, de programmatische lijnen uitzet en met ideeën komt en dat ik moet zorgen dat het ook gerealiseerd kan worden, dus dat de randvoorwaarden er zijn. Dat de P&O op orde is, dat er financieel voldoende middelen zijn en dat er producties gerealiseerd kunnen worden. Het is uiteindelijk dus meer een verdeling van de artistieke input en de realisatie, zeg maar de randvoorwaarden om het mogelijk temaken.

*MT: Voor zover u daar iets over kunt zeggen, waar liggen de grootste artistieke uitdagingen nu voor Bak?*

AM: In het zoeken naar mogelijkheden om door middel van kunst je ook kritisch te verhouden tot de samenleving, tot wat er om je heen gebeurt, te zoeken naar een inzet, zeg maar, de rol die kunst daarin kan hebben. Het is enerzijds de vraag wat voor rol wil je dat kunst daarin heeft en anderzijds het onderzoek naar hoe die mogelijkheden eigenlijk zijn. In die zin

is er duidelijk een soort tweesporen, enerzijds ‘wat is kunst en wat kan het zijn.’ De tweede is van hoe speelt het een rol in onze alledaagse omgeving, ons leven en onze samenleving van nu. Ik denk dat dat wel de twee dingen zijn waar je Bak op kunt vastpinnen, dat het daar onderzoek naar doet en presentaties op realiseert.

*MT: Ja, want in aansluiting op de vraag over bezoekers, of er meesystemen bestaan om te kijken of doelen bereikt worden?*

AM: Dat is op zich altijd een lastige vraag natuurlijk. Op het moment dat je ons af zou rekenen puur op de bezoekers die over de drempel van de tentoonstellingsruimte komen, dan is het bereik beperkt. Voor ons is het veel meer.., meet je het af aan hoe het werk gewaardeerd wordt in een grotere omgeving, nationaal en internationaal. Dus je respons onder professionals is van belang. Ook het aantal reviews in nationale, en met name internationale, tijdschriften is ook een soort indicator. Hoe vaak wordt het opgepakt in het buitenland, wat je doet. Dat is uiteindelijk toch..., je probeert internationaal van betekenis te zijn als instelling. Dat moet ook resulteren in zichtbaarheid. Daar is een deel van in artikelen in internationale tijdschriften maatgevend, een ander deel is ook in hoeverre je als organisatie gevraagd wordt als partner bij projecten. Of in hoeverre medewerkers, de artistiek directeur, of curators, gevraagd worden om presentaties te geven in het buitenland. Dat gebeurt heel regelmatig en het is steeds meer waar je op symposia terecht komt, of als spreker gevraagd wordt, of dat je deelneemt aan expert-meetings, of als curator activiteiten uitvoert bij andere instellingen. Dus, naast de tentoonstellingsactiviteiten geven we ook regelmatig publicaties uit, gemiddeld toch bijna twee per jaar, die allemaal ook internationaal gedistribueerd worden. Dat is dus allemaal ook een manier om je opgebouwde kennis en research, die je gedaan hebt, ook vast te leggen en te verspreiden binnen een internationale omgeving. In die zin hebben de publicaties ook een langer leven dan de tijdspanne van een tentoonstelling. Daarom probeer je ook het profiel van je instelling naar buiten te brengen en het doel van je instelling te realiseren. Het is die combinatie van research en ontwikkeling, productie van nieuw werk, kunstenaars in de gelegen-

heid stellen om werk te produceren, wat enerzijds past binnen een oeuvre of binnen een werk, maar op één of andere manier zich ook verhoudt tot de onderwerpen, waar wij mee bezig zijn. En anderzijds is er de presentatie-kant, zeg maar het moment waarop je die eerste twee fasen publiek maakt. Of dat nu is door dat je een tentoonstelling maakt, of een publicatie uitgeeft of een lezing of symposium organiseert. Dat zijn allemaal de presentatie-momenten, waarin het publiek kennis neemt van waar je mee bezig bent. Daarin zoeken we altijd een soort balans. Daarom kun je onze resultaten niet alleen afmeten aan het publieke bereik. Het gaat ook om wat je onderzocht hebt, wat eruit gekomen is en hoe dat een weg vindt in de kunstwereld en de wereld om ons heen. Maar dat is altijd moeilijk om te kwantificeren. We zijn nu bezig met een groot project waar we vier jaar voor uitgetrokken hebben en daarin is de hoogste doelstelling die we onszelf gesteld hebben een wijziging in het idee van het westen willen realiseren. We hebben wel het voormalig oosten, maar zo willen wij eigenlijk ook spreken over het voormalige westen. Dat is natuurlijk heel moeilijk..., zeg maar, dan moet je wel heel veel bereik hebben. Maar uiteindelijk is wel van belang dat het idee zijn weg vindt. We hebben nu al wel een aantal keren gezien dat in opiniestukken in de krant, dat daarin mensen dat idee ook aan de orde stellen. Dit zijn ook mensen, die uit onze omgeving komen, dus op zo’n manier kun je wel zien dat, dat is niet perse onze verdienste altijd, maar dat is wel ons doel, om daar een rol in te spelen. Ik denk dat daarin toch een bepaalde mogelijkheid ligt om te meten hoe je je resultaten bereikt.

MT: Ik heb inderdaad zelf een vak, onder andere bij Maria gevolgd, en daarin heb ik Gender Check als tentoonstelling voor mijn paper gebruikt. Daarin was een participerende kunstenaar, die in een eigen stuk refereerde naar wat Bak nu doet met Former West.

AM: Op zo’n manier verspreid je wel de manier waarop je met dingen om wil gaan en krijgt het zijn plek. Momenteel hebben we ook, wat ik net al aangaf in de internationale omgeving, dat op het moment dat Maria gevraagd wordt om in een symposium deel te nemen, dan gaat het heel snel over dit project. Dan blijkt dat mensen daar ook via andere kanalen kennis van hebben genomen en het via die manier ook zijn

weg vindt.

Wat wij vaak merken is dat we eigenlijk het via een soort u-bocht weer terug krijgen in Nederland. In Nederland zijn we eigenlijk relatief onbekend, of bescheiden aanwezig in het veld, maar pas op het moment dat we merken dat het op een andere manier terugkomt naar Nederland via Bak in het buitenland, of via gesprekken die we met mensen voeren tijdens een symposium, merken we dat het hier ook aanslaat. Bepaalde projecten, waar relatief weinig mensen van hebben kennis genomen, blijkt van dat in het buitenland respect en reviews in internationale tijdschriften verschijnen en dat we dan een soort respons krijgen. Dat is toch wel belangrijk voor ons, dat je dan later die waardering krijgt, die je liever eerder had gehad...

MT: Kunt u ook iets zeggen over de reputatie van Bak onder het niet-publiek in Utrecht?

AM: Het niet-kunst publiek? Ja, dat is bescheiden. We zijn wel binnen de sector, de culturele sector, actief en ik denk dat we daar een rol in hebben als instelling om te investeren in een nog sterkere cultuursector. Binnen een bredere cultuursector is er wel een soort bewustzijn van onze aanwezigheid, maar bij het publiek wat vaak door de Lange Nieuwstraat loopt en naar het Catharijne Convent gaat en het Dick Bruna-huis, die zullen ons nog niet kennen. Dat zien we ook niet als onze opgave. We hebben wel als doelstelling geformuleerd dat we een breder segment, een bredere doelgroep willen aanboren, maar dan zoeken we het vooral in verbreding van de disciplines, dus dat je bijvoorbeeld meer de academische oriëntatie versterkt of andere cultuursectoren, of opiniemakers, media... Uiteindelijk is de manier waarop wij met kunst bezig zijn..., vraagt soms toch wat meer kennis en belezenheid in bepaalde onderwerpen. Dat is gewoon niet voor iedereen even interessant. Er zijn misschien wel mogelijkheden om op een andere manier toegankelijker te worden en bij sommige tentoonstellingen is dat ook wel te doen, maar er zijn ook tentoonstellingen die eigenlijk alleen maar voor een professionals-publiek geschikt zijn bijna. Dus we proberen daarin wel te differentiëren. Eén van de meest geslaagde voorbeelden is het project dat we met Aernout Mik gedaan hebben in 2006. Dat was een werk, waaraan

we een jaar met Aernout hebben gewerkt, wat voor hem een nieuwe stap was in de manier van werken, waarin gewerkt is met bestaand materiaal in plaats van dat hij zelf alles schoot, waarbij heel veel research is gedaan, waarbij heel intensief is gesproken over hoe het werk eruit zou moeten komen te zien, waarin Aernout Mik de kunstenaar, of filmmaker was. Maar hoe je dat verwerkt en in een context plaatst, dat is heel erg in samenspraak met Bak gedaan, waarmee het uiteindelijke resultaat een hele diepe gelaagdheid heeft gekregen. Als die befaamde Catharijne Convent-bezoeker toen wel bij ons binnen was gekomen was de film overduidelijk voor iedereen toegankelijk geweest. Dan kon je zien waar het over ging, alleen al op het meest basale niveau van wat je ziet op scherm, de manier waarop het gemonteerd is, want het ging over oorlog en het alledaagse in de oorlog... Maar daarnaast waren er meerdere niveaus waarop je dat kon lezen, in historische context, en de relatie tot de wereldpolitiek. Dan heb je een heel gelaagd werk, waarop je ook op een gemiddeld kijkersniveau een ingang hebt, maar ook voor de professional die verder gaat en het plaatst in een breder context, voldoende uitdaging en interessant materiaal hebt om iedereen aan te spreken, maar dat is, ja dat zijn de krenten in de pap, waarbij dat lukt. Soms is het een tentoonstelling die echt bedoeld is voor die kleinere groep.

MT: Hier heb ik ook wel iets over gelezen in het beleidsdocument, maar ik ben benieuwd naar datgene waarmee Bak zich onderscheidt van andere instellingen. Dit zit natuurlijk in de wijze waarop jullie werken, het publieksbeleid, de zero-visitors policy...

AM: Ja, dat is een beetje een gechargeerde benadering natuurlijk, maar dat is wel iets wat ons altijd onderscheidend heeft gemaakt. Ik denk dat het belangrijkste is dat we vaak met thema's werken die langere tijd doorlopen, die nadrukkelijk maatschappelijk gerelateerd zijn, wat we om ons heen zien gebeuren, wat je belangrijk en interessant vindt en wat er leeft in je omgeving. En dat je die onderwerpen aanpakt niet alleen in tentoonstellingsvorm, maar vanuit die driedeling, die ik eerder aan hebt gegeven, dat je in die verschillende onderdelen zoekt naar een invulling aan het onderwerp. Het zit vooral in de betrokkenheid bij een onderwerp en het zoeken naar een bepaalde diepgang.

Ik denk dat de aandacht voor, en de reflectieve kant daarin, dat je daarin de diepgang uiteindelijk probeert te vinden.

MT: Vandaar ook jullie relatief bescheiden programma en opeenvolging van tentoonstellingen...

AM: Ja, dat is uiteindelijk... Wat je probeert te doen is dat wanneer je een tentoonstelling hebt je daar ook een programma omheen probeert te maken, of parallel, waarin je met lezingen en gesprekken onderwerpen aan de orde probeert te stellen en in veel gevallen is het een serie projecten van tentoonstelling en lezingen, een symposium, en in veel gevallen mondt het uit in de realisatie van een publicatie met een verzameling van teksten die over een onderwerp gaan. En op die manier probeer je eigenlijk een soort coherent geheel te creëren, waarin een bepaald onderwerp behandeld wordt. Zonder dat je meteen een oplossing of een antwoord hebt. Het is van belang dat het aan de orde gesteld wordt.

We hebben nu een aantal projecten voor een langere periode gedaan en je merkt nu dat er vanuit de omgeving op teruggegrepen wordt en ontvangen we vragen van studenten... In dit geval van een studente uit Oostenrijk die een thesis wil schrijven over een project dat wij in 2004 gedaan hebben. Nou ja, op het moment dat... dat het op die manier toch een langer leven krijgt en je in de buurt komt van wat je wil bereiken. Als dat doorzet en we kunnen het behappen allemaal, dat maakt het wel zinvol, wat je doet, op het moment dat je merkt dat het niet verloren gaat.

### **Financieel**

*MT: Het thema financieel/zakelijk, wat zijn de grootste financiële/zakelijke uitdagingen?*

AM: Nou ja, op zich, gaat het... We zien in tien jaar tijd qua omzet vertienvoudigd. Dat vraagt natuurlijk wel om een andere financieringsstructuur dan we in het begin... We verkeren nu wel in de relatief gelukkige positie dat we in 2008 onze structurele financiering hebben kunnen vastleggen en dat dit ook vrij gunstig is uitgekapt. We hebben een forse groei kunnen doormaken, dus in die zin was een grote

uitdaging... hebben we die weten te realiseren. Waar we nu wel voor staan is dat de economische omstandigheden op dit moment heel erg aan het veranderen zijn en dat iedereen verwacht, en dat er ook, binnen de cultuursector de nodige veranderingen gaan plaatsvinden en dat het in die zin voor iedereen moeilijker gaat worden om begrotingen rond te krijgen. Daar ligt ook voor ons een uitdaging, het niveau wat je nu hebt, om dat te kunnen vasthouden. In principe is het natuurlijk wel vastgelegd, maar we zijn er altijd vanuit gegaan dat er nog steeds externe financiering bij moet komen en daar merk je aan dat dat moeizamer wordt. Op het moment dat er ook aan onze structurele financieringskant geknaagd gaat worden, dan wordt het wel heel erg moeilijk. Consolideren is al een heel mooie uitdaging. Grootste incidentele uitdaging ligt eigenlijk in het project Former West. In die zin dat het voor ons van zo'n omvang is dat het absoluut niet uit onze structurele financiering bekostigd kan worden, dus we daarin heel nadrukkelijk afhankelijk zijn van project-financiering en in die mate dat het niet te doen is met een aantal lokale fondsen. Het moet nationaal en internationaal ondersteund worden en we hebben nu een aantal, op zich interessante, opties voor lopen, maar dat is allemaal nog niet definitief vastgelegd. De eerste fase van het project is wel gefinancierd, maar het project bestaat uit drie fases en we zijn nu bezig met de tweede fase gefinancierd te krijgen. Dat gaat ook redelijk. De grootse uitdaging ligt nu in de derde fase, waarin een grote tentoonstelling gerealiseerd moet worden. Dan praat je al gauw over een project, of een fase, die meer dan twee miljoen kost. En dat zijn geen middelen die je zo op straat vindt. Daar ligt wel, voor het moment, de grootste uitdaging om projecten te realiseren.

MT: Zijn jullie ook structureel bezig met externe financiering, zoals bijvoorbeeld het partrons-programma bij Witte de With of de female patronage bij De Appel?

AM: Nee, niet op dat vlak. We zien dat niet als een belangrijke bron..

MT: Het wordt per project...

AM: Ja. Het is wel iets, wat meer aandacht krijgt,

maar het is niet onze hoofd... Het is niet dat we daar grote ontwikkelingen in verwachten.

*MT: Wat zou u willen doen of veranderen als er geen financiële beperkingen bestonden?*

AM: Voor ons in nu, op dit moment, de huisvesting wel een knelpunt. Dat is ook iets waar nu nadrukkelijk... We zijn nu naar dit kantoor getrokken met de organisatie, maar uiteindelijk vinden we het van belang om met de mensen achter de organisatie ook zichtbaar zijn op de plek waar het gebeurt. We zien het toch een beetje als een organisch geheel, waarin tentoonstellingen, lezingen, maar ook interne research- en expertmeetings, cursussen, rondleidingen eigenlijk bij elkaar horen. Dat de organisatie uiteindelijk onderdeel is van wat je laat zien. Dat hebben we nu, vanwege praktische redenen, uit elkaar moeten trekken, maar dat willen we eigenlijk zo snel mogelijk weer bij elkaar brengen. Ja, daarmee zou het ook noodzakelijk zijn om wat meer tentoonstellingsruimte te hebben en een ruimte voor lezingen en gesprekken, een soort auditorium-achtige ruimte en een bibliotheek. Je zit uiteindelijk met een soort fysieke vertaling van je doelstellingen. Daaraan merken we nu, dat de huisvesting waarin we nu zitten, ons beperkt in de mogelijkheid, en als je daar een stap in kan zetten en beter in staat bent om zowaar wat je bent ook voor het voetlicht te brengen.

*MT: Wat zou u willen veranderen aan de subsidierelaties, zowel OCW, gemeente als provincie?*

AM: Het waren er drie, maar de provincie is eruit gestapt. Ze vinden dat de instelling in de stad onder de gemeentelijke of rijksoverheid vallen. Dat vonden we teleurstellend en daar hebben we ons bij neer moeten leggen. Voordat wij hier aankwamen was er al provinciale financiering, dus het was een soort historische keuze, behalve dat er convenanten waren gecreëerd. Hierin hadden de drie overheden onderling afgestemd wie wat deed en waar de prioriteiten lagen, zodat iedereen een beetje bijdroeg. Dat systeem is losgelaten en nu bepaalt elke overheidslaag zelf waar zijn prioriteit ligt. Op het moment dat dat bij elkaar komt valt het mee en als het niet bij elkaar komt is het

jammer voor diegene die het treft.

MT: Is er iets dat u zou willen veranderen...

AM: Nee, op zich niet. Ik denk dat dat convenantdenken losgelaten is..., daarmee bestond een gedeelde verantwoordelijkheid, waar nu elke overheidslaag zelf een afweging maak van wat hij belangrijk vindt. Daardoor is helder waarom er nu gekozen wordt voor Bak en subsidiëring, en niet omdat er een afspraak ligt met de provincie en rijksoverheid om te financieren. Op die manier ontstaat dus wel een soort helderheid over waar iedereen voor staat. Al vind ik het jammer dat de provincie de keuze heeft gemaakt om het niet te doen, maar er is wel duidelijk waarom. Daar kun je ook weer op reageren en een gesprek over aangaan, hun standpunten en ook waarom wij daar anders over denken. Dat was namelijk op een gegeven moment met de convenanten, 'als jullie dit betalen, betalen wij een klein beetje dat...' In die zin is het helderder dat er nu keuzen gemaakt worden voor intrinsieke kwaliteiten van de instelling, of niet zeg maar. Dus ik denk dat het systeem zo wel goed zou kunnen werken.

*MT: Wat is de kracht van de instelling gezien de goede (inter)nationale reputatie ten opzichte van de relatieve grootte van het instituut?*

AM: Dat is ook iets wat op zich een keuze is geweest. We hebben altijd gezegd ons te bevinden in een soort middenveld tussen de kunstinitiatieven vanuit het kunstenaarslandschap en plekken creëren waar je op een informele manier tentoonstellingen kunt realiseren, aan de ene kant. Daar zijn we ook vandaag gekomen en als het ware in doorgroeid. Aan de andere kant heb je de grotere institutionele instellingen en musea en overheidsinstellingen. Wij hebben altijd gezegd daar tussenin te willen fungeren en kleinschalig..., kleinschalig is niet helemaal het juiste woord... Met name in de flexibiliteit zit voornamelijk de kracht. Het zit uiteindelijk ook in de naam, het idee van de basis is op zich geformuleerd vanuit dit gedachte, omdat je een kleine basisorganisatie bent, met vijf of zes mensen, die in staat is om te groeien wanneer het gevraagd wordt. Bijvoorbeeld bij een project kun je mensen bijhalen die expertise leveren of een

productiekracht leveren en je bent relatief snel in staat om dat soort groei te realiseren. Maar je bent ook in staat, op het moment dat een project in een afrondende fase is of afgesloten, om weer terug te gaan naar die basisorganisatie. Op die manier houd je een soort flexibiliteit in wat je kunt doen, afhankelijk van impulsen, die zich aandienen of die je zelf uitstuurt. Dat geeft ons de mogelijkheid om snel te kunnen reageren op ontwikkelingen die je ziet of vragen van kunstenaars, die binnenkomen, of projecten die zich aandienen vanuit partner-instellingen of van musea. Daar zit voor ons de kracht. Het is voor ons ook belangrijk om de mogelijkheden van musea tot onze beschikking te hebben. Uiteindelijk zoek je daarin ook de partners. We hebben een relatief intensieve samenwerking met het Van Abbe Museum, met het Centraal Museum hebben we ook een aantal keren wat gedaan... Binnen het grote project Former West hebben we een samenwerking met de grootste instelling voor hedendaagse kunst in Europa, het Reine Sofia. Zij kunnen ons bieden wat we zelf niet in huis hebben, de hele infrastructuur van een museum, het netwerk eromheen, de bruikleen-mogelijkheden voor grote tentoonstellingen. Dat zijn dingen, die voor ons lastiger zijn, omdat je daar uiteindelijk niet de interne organisatie voor hebt om een goede bruikleen te realiseren. Dat kan tot op bepaalde hoogte wel, maar op het moment dat dat museale condities vereist... op het moment dat je dat door een ander kunt laten doen dan werkt dat prima. Het is dus van groot belang voor ons om de juiste partners te hebben voor bepaalde projecten. Op bepaalde andere vlakken gebeurt dat met de universiteiten. Universiteiten zelf hebben de academische tradities, waarin ze moeten werken met alle randvoorwaarden van dien, je moet er zelf in opereren zeg maar... En dat is prima, want dat garandeert ook een bepaalde kwaliteit en controleerbaarheid. Wij zijn in die zin wel flexibeler en kunnen soms vrijer zijn in de manier waarop je onderzoek doet of wetenschappers vraagt om een bijdrage te leveren aan een symposium. Dat creëert een soort flexibiliteit, waar wij... we werken veel met het Centre for Humanities samen, met Rosi Braidotti, waar zijn ook weer gebruik van kunnen maken. Op het moment dat het academisch steekhoudend moet zijn en waterdicht, dan moet het binnen de academies... op het moment dat het meer onderzoekend en vrijer, dan... gebeurt het bij Bak. Op het moment dat

je daar elkaar kunt vinden, in de samenwerking, dan denk ik dat je er beide winst van kunt hebben. Het is voor ons dus absoluut niet de bedoeling om nog groter te worden en in de buurt van een museum te komen, zal ik maar zeggen. Aan de andere kant moet je wel een bepaalde kritische omvang houden om bepaalde kwaliteit te kunnen leveren.

*MT: Wat zou u over vijf jaar anders willen zien met betrekking tot Bak ten opzichte van nu?*

AM: Voor een deel zit dat in de fysieke... Ik denk dat het van belang is dat, we hebben de afgelopen jaren veel kunnen werken aan onze inhoudelijk profilering. Ik denk dat dat wel duidelijk is. We zullen daar ook mee doorgaan en dat zal, zeker met zo'n project als Former West, ook zichtbaar worden in de internationale kunstomgeving. Maar ik denk wel dat we ons voor de komende jaren ook als doel hebben gesteld om wat we doen ook zichtbaar te maken voor een bredere doelgroep. We hebben als organisatie nu de ervaring en kennis om projecten te realiseren, maar we vinden wel dat dat iets meer dan *zero visitors* willen bereiken, dus dat de distributie van je kennis en projecten van steeds groter belang worden. Ook omdat je op die manier meer effect kunt bereiken van wat je gedaan hebt. Dus dat is waar we nu, sinds januari ook met een nieuwe medewerker communicatie en educatie, een eerste stap in die richting hebben gezet. De ruimten, zoals die nu zijn vrij gekomen, nu het kantoor is verhuisd, zullen meer ingezet worden voor publieksfuncties en aanvullende activiteiten, maar dat is daar een tweede stap in. Uiteindelijk zal dit zich vertalen naar een permanente huisvesting, waarin dat nog veel meer aan de orde komt, zodat de organisatie veel meer weerspiegeld wordt in het gebruik en de betrokkenheid van je publiek. Zo'n cursus, die jij hebt gevolgd, en die Maria..., dat zijn eigenlijk al een soort middelen die we ook willen gaan inzetten om waar we begonnen als instelling en dat nu meer hebben ontwikkeld, om dat aan de orde te stellen en op andere manieren te verspreiden. Helaas is de beschikbaarheid van Maria beperkt, dus kun je niet elke keer..., zijn we aan het kijken op wat voor manier je bijvoorbeeld zo'n cursus door anderen kan laten geven of dat samen kan ontwikkelen, zodat de rol van Bak zit in de

ontwikkeling van de cursus en iets minder intensief in de begeleiding, of dat je daar gasten voor kunt uitnodigen, zodat we Maria daar nog iets efficiënter op in kunnen zetten. Het zou mooi zijn als je vier van dat soort cursussen kunt geven aan verschillende universiteiten, maar dat kan niet alleen door Maria gedaan worden, dus moeten we de mogelijkheden zoeken om dat op een andere manier in te vullen.

MT: Voor een ander vak dat ik in de premaster heb gevolgd, Programmering culturele instellingen, hebben we inderdaad één bezoek aan Bak gebracht een ook aan anderen, Witte de With, Ellen de Bruijne projects in Amsterdam, etcetera en dat was al heel waardevol...

AM: Dat is nog steeds van belang... De invulling van het programma komt vanuit de universiteit en wat voor ons nu interessant is, wat Maria heeft gedaan, is dat de invulling vanuit Maria, Charles Esche, komt, dus dat je samen met je partner bij de universiteit uiteindelijk ook inhoud kunt geven aan een cursus. Daar zijn we aan het zoeken van hoe kun je dat meer structureren. Want als de universiteit bij ons op bezoek komt is dat omdat zij kennis wil maken met hoe wij opereren, terwijl we uiteindelijk de kennis die wij hebben willen inbrengen in een academische omgeving en dat is een andere weg, die nog wat moeilijker is om te realiseren. Daar zien wij wel voor ons de uitdaging. En dat kan met de universiteit, maar dat kun je ook proberen op andere vlakken, zoals de media...

MT: ... kunstacademies

AM:... of een andere publieksgroep die je in beeld krijgt, afhankelijk van het project dat je doet.

### ***Innovatie en groei***

*MT: Innovatie en groei, onder andere: Hoe wordt het personeel, zakelijk en artistiek, tevreden gehouden.*

AM: Ja, dat is..., uiteindelijk de belangrijkste motor moet zijn dat je je betrokken voelt bij de onderwerpen en de projecten, die gerealiseerd worden. Dat is ook bij selecties voor medewerkers een belangrijk punt. Je kan nog zo goed zijn, zeg maar, in admi-

nistratie, maar op het moment dat je niks hebt met beeldende kunst en de manier waarop wij werken, dan wordt het toch moeilijk om je plek hier te vinden. In die zin is het belangrijk dat er een soort basis is in de interesse en de manier waarop wij werken. Bij ons is het uiteindelijk, binnen de verschillende posities, kijk je steeds wat er kan en waar je naar toe wilt. Op het moment dat er potenties zijn wordt gekeken naar mogelijkheden om door te groeien, of dat er projecten worden gerealiseerd waar gebruik gemaakt kan worden van die mogelijkheden. Het is alleen niet zo dat we projecten ontwikkelen, omdat we een bepaalde richting op willen groeien. Op een bepaald moment zit er ook een begrenzing aan. Op een bepaald moment is er aan een stagiaire een aanbod gedaan, waarop we een junior konden gebruiken. Op het moment dat iemand dat naar tevredenheid doet en dat er meer mogelijkheden zijn, dan is een aanstelling voor een medewerker bij een project mogelijk, maar daar zit ook de grens. Dat moet je leuk blijven vinden, maar vaak als mensen dat een paar jaar gedaan hebben en volgende stappen willen zetten. Tot een bepaalde manier is doorstroming mogelijk. Het is geen statische organisatie, dus je groeit ook op een bepaalde manier mee met de organisatie. Je ziet dat er ook nog steeds nieuwe functies bij zijn gekomen. Je kijkt altijd of bepaalde mensen kunnen doorstromen.

*MT: Beschikt de instelling over voldoende expertise en personeel?*

AM: Er zijn tijden geweest dat dit niet het geval was, maar op dit moment verkeren we in de gelukkige omstandigheid dat we over voldoende expertise en personeel beschikken. We hebben een aantal veranderingen achter de rug, waarin we ook terug moesten in de organisatie, maar sinds begin dit jaar zijn we weer op volle sterkte en hebben we ook het vertrouwen dat iedereen op de juiste plek zit.

*MT: Zijn er nog andere groei-mogelijkheden die nog niet aan bod zijn gekomen, maar wel van belang zijn?*

AM: Nee, ik denk dat de ontwikkelingen die we nu hebben ingezet en wat meer aandacht voor verschil-



lende activiteiten, de doelgroepenbenadering en het proberen een breder bereik te krijgen voor de projecten die je realiseert. En het werken aan meerjarige projecten met internationale partners. De groei is wat je op dit moment ziet. En op termijn is dan de nieuwe huisvesting van belang, de fase waarin dit soort ontwikkelingen geconcretiseerd worden. Dat zou het moment zijn waarop je dit soort groei en ontwikkelingen structureert. Enerzijds dus de internationalisering en het oppakken van grote projecten en anderzijds het onderhouden van andere relaties met je publiek. Dat is nu een soort groei-project, maar dat zal uiteindelijk in de nieuwe huisvesting een permanente vorm moeten zijn.

*MT: Zijn er verder nog aanvullingen op het beleidsdocument?*

AM: Dat document geldt nog steeds als de basis vanuit waar wij opereren. De twee trajecten die ik noemde zijn daar uit voortgekomen. Deze ontwikkelingen zijn ingezet, die de organisatie een stap verder moeten brengen. Dat geeft dus redelijk aan van waar we nu staan. Toen het stuk geschreven werd was het nog een plan, en toen we uiteindelijk in de cultuurnota terecht kwamen zaten we in de uitvoeringsfase. Ik denk dat we nu in de fase zijn waarin de randvoorwaarden staan en dat er concrete projecten gaande zijn waarmee het ingevuld gaat worden. Daar geven wij onszelf de komende twee jaar voor.

MT: Dat waren mijn vragen...

AM: Als er gaandeweg niet nog iets opgekomen is.



