



# Ondernemendheid in de culturele sector

dr. N.E. (Natasha) Stroeker | Panteia  
drs. N.E. (Nardo) de Vries | Panteia  
prof. dr. F.J.M. (Frank) Huysmans | Universiteit van Amsterdam /  
WareKennis

Zoetermeer, februari 2014



Research voor Beleid | EIM | NEA | IOO | Stratus | IPM



Dit onderzoek is gefinancierd door het programmaonderzoek MKB en Ondernemerschap (www.ondernemerschap.nl)

ISBN	978-90-371-1116-3
rapportnummer	A201410
referentie nummer	NS/C10169/2014/0363
publicatie	februari 2014
aantal pagina's	62
e-mail adres auteurs	<a href="mailto:n.stroeker@panteia.nl">n.stroeker@panteia.nl</a> <a href="mailto:n.de.vries@panteia.nl">n.de.vries@panteia.nl</a> <a href="mailto:frank@warekennis.nl">frank@warekennis.nl</a>
adres	Panteia Bredewater 26 Postbus 7001 2701 AA Zoetermeer Nederland Tel: +31 79 322 20 00

Voor alle informatie over MKB en Ondernemerschap: [www.ondernemerschap.nl](http://www.ondernemerschap.nl)

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Panteia. Het gebruik van cijfers en/of teksten als toelichting of ondersteuning in artikelen, scripties en boeken is toegestaan mits de bron duidelijk wordt vermeld. Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Panteia. Panteia aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.

The responsibility for the contents of this report lies with Panteia. Quoting numbers or text in papers, essays and books is permitted only when the source is clearly mentioned. No part of this publication may be copied and/or published in any form or by any means, or stored in a retrieval system, without the prior written permission of Panteia. Panteia does not accept responsibility for printing errors and/or other imperfections.

# Inhoudsopgave

<b>Samenvatting, conclusies en aanbevelingen</b>	<b>5</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>11</b>
1.1 Naar meer ondernemendheid in de culturele sector	11
1.2 Centrale vraag, definities en aanpak onderzoek	11
1.3 Leeswijzer	14
<b>2 Ondernemendheid culturele sector: kwalitatief</b>	<b>15</b>
2.1 Inleiding	15
2.2 Invulling ondernemendheid culturele sector	15
2.3 Voorbeelden, invulling cultureel ondernemendheid	17
2.4 Succesfactoren, randvoorwaarden	22
<b>3 Ondernemendheid culturele sector: kwantitatief</b>	<b>25</b>
3.1 Inleiding	25
3.2 Dataverzameling en drie typen culturele instellingen	25
3.3 De aspecten van een ondernemende houding	29
3.4 Ontvankelijkheid cultureel ondernemendheid binnen het bedrijfsleven	34
3.5 Verklaring van ondernemende houding en organisatiedoelen	35
<b>4 Tot slot: conclusie</b>	<b>41</b>
Bijlage 1 Literatuurlijst	43
Bijlage 2 Onderzoeksverantwoording	45
Bijlage 3 Checklist interviews kwalitatieve fase	47
Bijlage 4 Vragenlijst enquête musea / bibliotheken	49
Bijlage 5 Geïnterviewde respondenten	57





# Samenvatting, conclusies en aanbevelingen

## 1. Inleiding en aanpak

Het doel van dit onderzoek is meer inzicht te krijgen in de invulling van ondernemendheid binnen de culturele erfgoedsector en dan wel specifiek binnen de museumsector en de openbare bibliotheeksector.

De volgende vragen staan centraal:

- Wat is de mate van **ondernemendheid** bij musea en openbare bibliotheken?
- Waar is dit van afhankelijk, waar wordt het door bepaald (managementstijl, leiderschapsoriëntatie, in dienst hebben van een fondsenwerver etc)?
- Wat zijn **kritieke succesfactoren** voor ondernemerschap?

Ondernemendheid in de culturele sector wordt in deze studie opgevat als het hebben van een 'ondernemende houding', die uit drie componenten bestaat: proactiviteit, risicobereidheid en innovativiteit.

Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden, hebben we literatuuronderzoek gedaan, interviews gehouden met musea en bibliotheken (14 gesprekspartners) en hebben we kwantitatief onderzoek gedaan onder ruim 300 musea en bibliotheken. In dit rapport beschrijven we de belangrijkste uitkomsten.

## 2. Perceptie van ondernemerschap in de culturele erfgoedsector

Uit de gesprekken met vertegenwoordigers (veelal directies) van musea en openbare bibliotheken komt duidelijk naar voren dat de focus op ondernemerschap voortkomt uit de recente bezuinigingen in de culturele sector. Daarnaast is er ook sprake van een externe gerichtheid vanwege de toegenomen nadruk op 'afrekenen', en ook het vergroten van het publieksbereik is een belangrijk motief om zich meer ondernemend op te stellen. In beide sectoren zien we terug dat 'cultureel ondernemerschap' een containerbegrip is, waarvan de invulling niet eenduidig is. Men is vaak nog zoekende naar een invulling. Vaak worden er ook dingen geschaard onder de noemer van 'cultureel ondernemerschap' die in feite te maken hebben met een efficiënte en effectieve bedrijfsvoering (scherper inkopen bijvoorbeeld, werken met kostenplaatsen, duidelijk maken waar welke middelen ingaan en wat eruit komt). Duidelijk is vaak wel dat commerciële activiteiten nodig zijn om andere activiteiten te kunnen financieren, maar een winst oogmerk moet zeker ontbreken. Ook horen we in de gesprekken vaak terug dat er een andere houding nodig is ten aanzien van geld in de culturele sector om het cultureel ondernemerschap meer uit te kunnen dragen. Ondanks dat je voorbeelden van crowdfunding ziet en ook vaker ziet dat er aan sponsoring wordt gedaan (en hiervoor zelfs regelmatig iemand is aangesteld), kom je ook tegen dat de mogelijkheden om risico's te kunnen nemen nog beperkt zijn i.v.m. subsidiegevers. Een risico dat bijvoorbeeld bibliotheken ook noemen, is dat als het hen lukt om eigen inkomsten te vergaren, de 'beloning' hiervoor is dat de subsidiekraan strakker wordt dichtgedraaid. Dit stimuleert 'cultureel ondernemerschap' niet.



### **3. Voorbeelden cultureel ondernemerschap (interviews)**

Uit de interviews met musea komen vooral de volgende voorbeelden naar voren: Vriendenclubs, waarbij men voor een bepaald bedrag een museum steunt (en daar soms in meer of mindere mate iets tegenover staat). Sponsoring wordt ook regelmatig genoemd, maar is de laatste tijd wat afgenomen door de crisis. Een voorbeeld dat je steeds vaker hoort is leegstaande ruimtes verhuren voor andere activiteiten (musea die een congres houden in het museum of specifieke ruimtes van het museum). Een innovatieve invulling van cultureel ondernemerschap is een collectie tegen betaling in bruikleen geven. Maar ook worden allerlei vormen van crowdfunding genoemd: eigenlijk is het 'Vrienden van'-concept al een invulling van crowdfunding, maar tegenwoordig zijn er ook allerlei sites (voordekunst.nl) of voorbeelden van bijvoorbeeld een restauratie die geheel is gefinancierd vanuit crowdfunding.

Uit de gesprekken met de bibliotheken komt naar voren dat bibliotheken met name op zoek gaan naar allianties met 'natuurlijke' partners (andere culturele instellingen, primair / secundair onderwijs, welzijnsorganisaties en zorginstelling). Zij willen hun netwerk vergroten. Ook bekijken zij de mogelijkheden om diensten die eerder gratis waren nu tegen betaling aan te bieden. Fondsenwerving is al vrij gangbaar en ook de exploitatie van het gebouw en het café voor commerciële doeleinden vindt plaats. Samenwerking in het lokale netwerk wordt van belang geacht en gebeurt ook regelmatig, kennisdeling op het gebied van ondernemerschap en innovatie behoeft nog de nodige aandacht.

### **4. Succesfactoren (interviews)**

Algemene succesfactoren of randvoorwaarden voor ondernemendheid die genoemd worden in de interviews zijn: kansen zien en pakken, risico's durven nemen, flexibel zijn, samenwerking en een heldere koers, doelen en grenzen bepalen. Het is goed om te bedenken dat alle genoemde succesfactoren en randvoorwaarden zijn gebaseerd op een beperkt aantal instellingen en dus niet als zodanig te veralgemeniseren zijn. De uitkomsten zijn slechts indicatief.

Meer specifiek kwamen in de gesprekken met musea naar voren: zelfstandig zijn als museum (los van de gemeente), een goed product maken en gevoel houden voor de omgeving (wethouders, samenwerkingspartners, medewerkers). Wat ook kan meehelpen in het succesvol zijn in ondernemendheid is een directeur die ervaring heeft met commercie, draagvlak voor ondernemendheid hebben binnen de directie / het managementteam, extern gericht personeel met eigen netwerken en het intern stimuleren van ondernemendheid door goede voorbeelden breed te delen. Ook bedrijfsmatige aspecten van professionaliteit worden genoemd als randvoorwaarden voor ondernemendheid.

In de bibliotheeksector kwamen de volgende succesfactoren naar voren: externe gerichtheid, kunnen investeren vanuit eigen financieel vermogen (reserves), bedrijfseconomisch inzicht hebben, naambekendheid en imago opbouwen, ondernemende houding hebben, samenwerken (= halen en brengen), de ruimte krijgen van de gemeente om zich ondernemender te gedragen en in staat zijn de eigen organisatiecultuur te kunnen veranderen. Hier komen enkele elementen uit de museale sector herkenbaar terug. Sommige genoemde succesfactoren zijn specifiek voor deze sector.



## 5. Organisatie en ondernemerschap

Uit de interviews komt naar voren dat een commerciële achtergrond van de leidinggevende / manager van de organisatie van belang kan zijn voor de ondernemende houding binnen de instelling. In de museumsector vind je terug dat er veelal sprake is van een combinatie van managementstijlen: zowel sturing op resultaten als op taken. In de bibliotheeksector zie je meer sturing op resultaten (49%) dan op taken (21%) en een groep van 30% die aangeeft dat beide even belangrijk zijn. Drie kwart van de musea heeft een fondsenwerver en 59% eerdere commerciële ervaring. Voor de bibliotheken geldt dat 44% eerdere commerciële ervaring heeft en ruim de helft heeft een fondsenwerver in dienst.

## 6. Externe financiering

Bij musea scoren externe fondsenwerving en het 'Vrienden van'-concept hoog qua vormen van externe financiering met ieder 74%. Bij bibliotheken betreft de financiering ook vaak externe fondsenwerving en financiering via de bank / financiële instellingen. Business Clubs worden nog wat minder ingezet, evenals crowdfunding. Beide zie je nu iets meer terug bij musea.

## 7. Ondernemendheid: de uitkomsten op de drie dimensies

Musea en openbare bibliotheken scoren iets boven gemiddeld (3,0) op ondernemende houding, opgebouwd uit de drie dimensies. Er is dus ruimte voor ontwikkeling: men is bezig met ondernemerschap, maar daarnaast is er ook nog veel planvorming (nodig).

	<b>Museum</b>	<b>Bibliotheek</b>
Innovativiteit	3,41 (2)	3,62 (1)
Proactiviteit	3,62 (1)	3,57 (2)
Risicobereidheid	2,94 (3)	3,11 (3)
<b>Ondernemende houding</b>	<b>3,27</b>	<b>3,39</b>

Risicobereidheid scoort het laagst van de drie dimensies van de ondernemende houding. Voor culturele instellingen speelt mee dat subsidieverordeningen het kunnen nemen van (grote) risico's beperken. De continuïteit van de organisatie en haar diensten staat voorop. In de meeste musea en zeker in de bibliotheeksector zijn subsidies de belangrijkste inkomstenbron en men wil 'niet poken met andermans geld'.

Bibliotheken scoren relatief hoog op innovativiteit. Dit heeft vermoedelijk te maken met het gegeven dat de openbare bibliotheeksector hiervoor sinds 2009 aanvullende middelen van het Rijk krijgt (al gaan die middelen voor het grootste deel niet naar de bibliotheekorganisaties zelf maar naar de landelijke stichting Bibliotheek.nl). Op proactiviteit scoren musea en bibliotheken ongeveer vergelijkbaar. In de bibliotheeksector zijn de scores op innovativiteit en proactiviteit ongeveer gelijk en hoger dan op risicobereidheid. In de museumsector is de proactiviteit duidelijk het hoogst ontwikkeld, gevolgd door innovativiteit en daarna risicobereidheid.

Veel voorbeelden die genoemd zijn betreffende ondernemendheid in de culturele sector zijn een goede start en een goede invulling van de drie componenten.

De overheid en het bedrijfsleven trekken zich in deze tijden van economische tegenwind terug qua financiering, waardoor een opening lijkt te ontstaan op de particuliere markt. Hier moet een groter deel van de baten nu vandaan komen. Dit kan door 'Vrienden van'-concepten en crowdfunding.



Vrijwel alle musea hebben of zijn bezig met een 'Vrienden van'-concept. Een Museum als Beelden aan Zee heeft dat al van oudsher, terwijl bijvoorbeeld het Rijksmuseum er nu net mee start, omdat het eerder vanuit financieel oogpunt niet noodzakelijk was. Sommige bibliotheken hebben een steunlidmaatschap ingevoerd, omdat daaraan bij leden behoefte bleek te bestaan: deze leden namen een 'toplidmaatschap' (een duurder variant met extra rechten, zoals meer materialen tegelijkertijd mogen lenen en een langere uitleentermijn), terwijl ze geen fervente gebruikers waren.

Cultureel ondernemerschap gaat (ook) om het bedenken van nieuwe verdienmodellen, zoals crowdfunding, maar ook het verdienen van geld aan alles om de normale dienstverlening of programmering heen (catering, verkoop van gadgets rondom de tentoonstelling, verhuur van ruimtes etc).

## 8. Resultaten uit de verklarende analyses

Uit de aanvullende verklarende analyse komt naar voren dat grotere organisaties, organisaties met een directie met eerdere ervaring in culturele instellingen, en organisaties met een directie met eerdere commerciële ervaring in het bedrijfsleven, een wat sterkere mate van ondernemendheid laten zien.

Een ondernemende houding kan leiden tot uiteenlopende doelen die culturele organisaties in de ( nabije) toekomst trachten te bereiken. Een doel kan bijvoorbeeld **publieksvergroting** zijn. Dat kan op drie manieren gebeuren, namelijk door meer mensen proberen te trekken uit de doelgroepen die men al aanspreekt (1); mensen uit de doelgroepen die al komen, vaker binnen trachten te laten komen (2) en nieuwe doelgroepen aan proberen te spreken (3). Een verklaringsmodel met structurele vergelijkingen laat zien dat men zich bij publieksvergroting richt op de bestaande doelgroepen. Mogelijk omdat daar het snelst en eenvoudigst de grootste winst te behalen valt. De ondernemendheid is een matig sterke voorspeller van de grotere publieksgerichtheid.

Een ander doel is een **sterkere marktorientatie**. De onderzochte musea en bibliotheken zoeken dit vooral in het introduceren van nieuwe producten en diensten en veel minder sterk in het binnenhalen van meer financiën uit de markt. De ondernemendheid is een behoorlijk sterke voorspeller van deze marktorientatie.

Een derde en laatste doel is het creëren van **meer maatschappelijke waarde**. Hier gaat het de organisatie niet om meer mensen of meer middelen trekken, maar om het toevoegen van meer waarde aan de omringende samenleving: sociaal-culturele naast economische waarde. De ondernemendheid is een redelijk sterke voorspeller van deze vorm van waardecreatie.

Verder blijkt uit het model dat het niet eenvoudig is om de ondernemendheid op haar beurt te voorspellen vanuit **achterliggende kenmerken van de organisatie**. De grootte (het aantal personeelsleden en vrijwilligers) en de eerdere ervaring van de directie/het management zijn zwakke voorspellers van de ondernemende houding. Een grotere organisatie heeft meer personele middelen om mensen 'vrij te spelen' voor het nastreven van nieuwe doelen en het vergroten van het publieksbereik dan kleinere organisaties. Organisaties onder leiding van een directie met eerdere ervaring in commerciële organisaties zijn ietwat ondernemender, evenals directies met een achtergrond in andere culturele organisaties.





De resultaatgerichtheid (in plaats van procesgerichtheid) in het managen van de organisatie, het aandeel publieke financiering in de totale baten, en het verzorgingsgebied (van lokaal via regionaal en nationaal tot mondiaal) blijken evenwel niet van invloed op de ondernemendheid. Alles overziend, identificeert dit kwantitatieve deel van het onderzoek weinig kritieke succesfactoren.

## 9. Conclusies

Bij het meten van ondernemendheid in beide culturele sectoren, musea en bibliotheken valt op dat er zeker al sprake is in beide sectoren van een goede start met de invulling van het begrip *ondernemendheid*. Zowel op innovatiteit als op proactiviteit zijn in beide sectoren leuke voorbeelden te vinden. Hierbij kan wat betreft proactiviteit gedacht worden aan het Vrienden-vanconcept, verhuur van ruimtes, netwerk vergroten, sponsoring voor de extra's. Op het gebied van innovativiteit komen voorbeelden voorbij als een reizende museale collectie, collectie tegen betaling in bruikleen, fondsenwerving, samenwerking en kennisdeling. Alhoewel risicobereidheid van de drie deelconcepten nog de meeste aandacht behoeft, zijn hiervan ook al aardige voorbeelden te zien in beide sectoren. Hierbij kan gedacht worden aan crowdfunding en betaling vragen voor diensten of duurder maken van bestaande diensten.

Echter, er is ook nog veel te winnen in de museum- en bibliotheeksector blijkens de succesfactoren of randvoorwaarden die worden genoemd. Hierbij worden aspecten genoemd als zelfstandig zijn (los van de gemeente), de ruimte krijgen van de gemeente om zich ondernemender te gedragen en in staat zijn de eigen organisatiecultuur te kunnen veranderen. Maar ook van belang is een goed product maken en gevoel houden voor de omgeving (wethouders, samenwerkingspartners, medewerkers). Externe gerichtheid speelt een belangrijke rol, niet alleen van de directie maar van het gehele personeel, dat tot uitdrukking komt in het hebben van een eigen netwerk en samenwerking met andere instellingen. Maar ook bedrijfsmatige aspecten zijn van belang, zoals het hebben van bedrijfseconomisch inzicht, professionalisering en een doelmatige en doeltreffende bedrijfsvoering.

In het onderzoek zijn ook hindernissen aan het licht zijn gekomen, zoals de taaie organisatiecultuur, die de overgang naar een meer marktgerichte en minder op subsidie leunende instelling reëel in de weg staat. Ook moet men zich bewust zijn van de subsidieparadox, die een rol kan spelen. Een 'beloning' voor meer marktgerichtheid en ondernemerschap kan een vermindering van de subsidie zijn. Dit vooruitzicht zal de ondernemendheid doorgaans niet stimuleren.

Uit de aanvullende analyses komt naar voren dat voor culturele instellingen de ondernemende houding zich bijna even sterk vertaalt in het toevoegen van sociale en culturele waarde (c.q. het nastreven van sociale en culturele doelen) als in meer marktgerichtheid. Het vergroten van het publieksbereik hobbelt daar duidelijk achteraan. Tevens volgt hieruit dat grotere organisaties, organisaties met een directie met eerdere ervaring in culturele instellingen, en organisaties met een directie met eerdere commerciële ervaring in het bedrijfsleven, een sterkere ondernemende houding hebben.





# 1 Inleiding

## 1.1 Naar meer ondernemendheid in de culturele sector

Het onderwerp ondernemerschap speelt binnen de culturele sector de laatste jaren een steeds belangrijkere rol. Tegen de achtergrond van de (landelijke) bezuinigingen moet de culturele sector steeds meer zelf middelen uit de markt halen. Cultureel ondernemerschap behelst echter meer dan alleen het vergroten van het aandeel eigen inkomsten. Het gaat om het aannemen van een meer ondernemende houding als culturele instelling: de blik naar buiten richten, mogelijkheden tot samenwerking zien met andere (culturele) instellingen en bedrijven, en het innoveren van producten, diensten en (werk)processen. Het belang van ondernemerschap wordt onder andere aangestipt in de beleidsbrief van OCW over ondernemerschap in de culturele sector (Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, 2012). Dit onderzoek voorziet in de behoefte om zicht te krijgen op het ondernemerschap in deze sector. Onder Cultureel Ondernemerschap wordt de mate verstaan waarin culturele (erfgoed)instellingen in staat zijn organisatiedoelen te stellen waarmee zij in staat zijn kansen te zien en te benutten. Dit kan bijvoorbeeld tot uitdrukking komen in het regelen van externe financiering.

## 1.2 Centrale vraag, definities en aanpak onderzoek

### Doel en centrale onderzoeksvraag

Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in de invulling van ondernemendheid binnen de culturele erfgoedsector, in casu musea en openbare bibliotheken<sup>1</sup>. In hoeverre is er sprake van ondernemendheid binnen de sector en in hoeverre zijn culturele erfgoedinstellingen in staat om kansen te zien en te benutten, bijvoorbeeld door investeringen uit de markt te verkrijgen. In dit onderzoek is de ondernemendheid binnen de culturele sector onderzocht door te kijken naar de praktische doorvertaling, de invulling van het begrip 'cultureel ondernemerschap' in de praktijk. In dit onderzoek spreken we dan ook met name over de mate van ondernemendheid of ondernemende houding.

De volgende vragen staan centraal:

- Wat is de mate van **ondernemendheid** bij musea en openbare bibliotheken?
- Waar is dit van afhankelijk, waar wordt het door bepaald?
- Wat zijn **kritieke succesfactoren** voor ondernemerschap?

### Definitie ondernemerschap / ondernemendheid in de culturele erfgoedsector

De invulling van het begrip 'cultureel ondernemerschap' in dit onderzoek kan worden omschreven als 'ondernemendheid in de culturele sector'. Ondernemendheid in de culturele sector is niet wezenlijk anders dan ondernemendheid in andere sectoren, al heeft elke sector natuurlijk wel zijn specifieke invulling.

<sup>1</sup> Omwille van de leesbaarheid worden de openbare bibliotheken in dit rapport kortweg aangeduid als 'bibliotheken'. Waar in de tekst 'bibliotheken' staat, worden dus uitsluitend openbare bibliotheken en de openbare bibliotheeksector bedoeld. De Koninklijke Bibliotheek, de universiteits- en hogeschoolbibliotheken, de schoolbibliotheken/mediatheken, en speciale bibliotheken (thema-gebonden) zijn niet onderzocht en worden dus ook niet bedoeld.



Bovendien suggereert de term 'cultureel ondernemerschap / ondernemendheid' dat het hier bij ondernemerschap alleen gaat om rendement voor / in de culturele sector, terwijl het rendement, de toegevoegde waarde ook andere domeinen kan raken (Jeugd bijvoorbeeld of Onderwijs).

Ondernemendheid in de culturele sector vertalen wij in het hebben van een 'ondernemende houding' (zie verdere uitwerking en toelichting in paragraaf 3.2), waarbij drie sleutelbegrippen centraal staan, namelijk: **proactiviteit**, **innovativiteit** en **risicobereidheid** (Stull, 2005). Hieronder volgt een toelichting waarbij wij laten zien hoe we deze drie begrippen in dit onderzoek hebben geoperationaliseerd.

Een cruciale factor in ondernemerschap / ondernemendheid is dat het ook mis mag kunnen gaan (*risicobereidheid*). Daarnaast gaat het om kansen zien (*innovativiteit*) en kansen pakken (*proactiviteit*).

**Proactiviteit:**

- Reageert uw organisatie in de meeste gevallen op de initiatieven van andere culturele instellingen of reageren zij in de meeste gevallen op uw initiatieven?
- Komt uw organisatie t.o.v. andere culturele instellingen vaak of juist zelden als eerste met vernieuwingen (nieuwe producten / diensten etc)?
- Gaat uw organisatie t.o.v. andere culturele instellingen uitdagingen vaker aan of juist vaker uit de weg?

**Risicobereidheid:**

- Heeft uw organisatie vooral de neiging om riskante projecten te starten (met een kans op hoge opbrengsten) of projecten met laag risico (meer zekerheid op lagere opbrengsten)?
- Heerst in uw organisatie de opvatting dat overwegend daadkrachtig of overwegend voorzichtig handelen nodig is om de doelstellingen te halen?
- Als er onzekerheid heerst, is uw organisatie dan eerder geneigd risico's te nemen om financieel te winnen of eerder afwachtend te handelen om financiële missers te voorkomen?

**Innovativiteit:**

- In hoeverre zijn de producten / diensten van uw organisatie de afgelopen 5 jaar aangepast?
- Ligt binnen uw organisatie de nadruk op het beter inzetten van bestaande producten en diensten of op het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten?
- Zijn er in uw organisatie de afgelopen 5 jaar weinig of veel nieuwe producten / diensten ontwikkeld en aangeboden aan het publiek?

**Aanpak van het onderzoek**

Het onderzoek behelsde vier fasen, waarbij de derde fase twee onderdelen kende.



### Stap 1 Literatuurstudie en uitwerking onderzoeksvragen

Het onderzoek is gestart met een beperkte literatuurstudie op het gebied van ondernemende houding, ondernemendheid, cultureel ondernemerschap (beide algemeen) en cultureel ondernemerschap in de culturele erfgoedsector, specifiek gericht op musea en bibliotheken. Op basis hiervan is de definitie van ondernemerschap in de culturele sector tot stand gekomen zoals eerder vermeld (zie literatuurlijst in bijlage 1).

### Stap 2 Kwalitatieve voorfase

In deze fase hebben wij een reeks persoonlijke interviews gehouden met partijen binnen de bibliotheeksector en de museale sector, die reeds bezig zijn met ondernemerschap en een enkele organisatie daarbuiten ter inspiratie. In totaal is met 14 personen gesproken (zie bijlage 5).

### Stap 3A Kwantitatief onderzoek culturele instellingen

Op basis van het literatuuronderzoek en de kwalitatieve voorfase is een vragenlijst opgesteld die toepasbaar was voor zowel de museale sector als de bibliotheeksector. Het onderzoek is uitgevoerd in de periode juli - augustus 2013 middels een telefonische vragenlijst. Er zijn 603 instellingen benaderd. Dit heeft een respons opgeleverd van 351 instellingen. Na controle op de belangrijkste variabele zijn 305 respondenten in de verdere analyse betrokken, 117 van musea, 107 van bibliotheken en 81 van vrijwilligersorganisaties (musea met niemand in loondienst, alleen vrijwilligers). Voor de onderzoeksverantwoording zie bijlage 2.

### Stap 3B Kwantitatief onderzoek onder bedrijven

Er is weinig bekend over de ontvankelijkheid van bedrijven voor ondernemende initiatieven uit de culturele erfgoedsector. Tot dusver bestaat weinig kennis over de mate waarop het bedrijfsleven benaderd wordt voor initiatieven van culturele instellingen en hoe vaak bedrijven bereid zijn om hierin (financieel) te participeren. Om hierover meer te weten te komen, zijn in het onderzoek Determinanten Bedrijfsprestaties<sup>1</sup> van het programmaonderzoek MKB en Ondernemerschap van Panteia vragen gesteld aan circa 1.300 bedrijven. De gestelde vragen zijn:

- V1. Bent u weleens benaderd door een culturele instelling?  
V2. Bent u toen op dit aanbod van een culturele instelling ingegaan? << *meer antwoorden mogelijk* >>  
V3. Was dit aanbod van een culturele instelling? (bibliotheek, museum, anders)?  
V4. Heeft u belangstelling voor contact en/of een samenwerking met een culturele instelling?

### Stap 4 Analyses en rapportage

In deze fase is de data, verkregen uit kwalitatief en kwantitatief onderzoek, geanalyseerd en beschreven in de rapportage. Op basis van gevalideerde schalen uit de literatuur zijn stellingen en items opgenomen in de vragenlijst. Middels statistische analyses zijn schalen geconstrueerd voor Ondernemende Houding / ondernemendheid in de culturele sector.

<sup>1</sup> [http://data.ondernemerschap.nl/Webintegraal/WebDataSets/Toelichtingen/Determinanten\\_Bedrijfsprestaties.htm](http://data.ondernemerschap.nl/Webintegraal/WebDataSets/Toelichtingen/Determinanten_Bedrijfsprestaties.htm)



Deze schalen zijn opgenomen in een model met structurele vergelijkingen (Structural Equation Modeling) om verklaringen te vinden voor een ondernemende houding en de mate waarin deze de organisatiedoelstellingen beïnvloedt. Voor dit model is het statistische opensourceprogramma *R* (<http://www.r-project.org>) gebruikt.

### **1.3 Leeswijzer**

In hoofdstuk 2 gaan we in op het kwalitatieve onderzoek dat onder musea en bibliotheken is gedaan. Hierin komt de invulling van het begrip ondernemerschap / ondernemendheid bij musea en bibliotheken aan bod. Ook worden voorbeelden en invulling van ondernemerschap uit beide sectoren gepresenteerd, evenals succesfactoren en randvoorwaarden voor ondernemerschap in deze culturele sectoren.

Hoofdstuk 3 bespreekt de uitkomsten van het kwantitatieve onderzoek, dat start met een korte toelichting op de dataverzameling. Er wordt iets gezegd over de kenmerken van de culturele instellingen in de steekproef. Aan bod komen ook onderwerpen als managementstijl en de organisatie. Daarna wordt ingegaan op de afzonderlijke aspecten van een ondernemende houding, innovativiteit, proactiviteit en risicobereidheid. Ook komen zaken als de doelen van musea en bibliotheken en de prestaties (op financieel terrein) aan bod.

Een samenvatting van de belangrijkste uitkomsten, conclusies en aanbevelingen zijn te vinden aan het begin van het rapport.

Bijlage 1: Literatuurlijst

Bijlage 2: Onderzoeksverantwoording

Bijlage 3: Checklist gesprekken kwalitatieve fase

Bijlage 4: Vragenlijst kwantitatieve fase

Bijlage 5: Gesprekspartners kwalitatieve fase



## 2 Ondernemendheid culturele sector: kwalitatief

### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we kort de invulling bij musea en bibliotheken van de het begrip ondernemendheid in de culturele sector (2.2), geven we voorbeelden van ondernemendheid uit beide sectoren (2.3) en worden succesfactoren en randvoorwaarden voor ondernemendheid in de culturele sector gepresenteerd (2.4). De uitkomsten zijn allen gebaseerd op de interviews die zijn gehouden met musea, bibliotheken en andere relevante partijen.

### 2.2 Invulling ondernemendheid culturele sector

#### 2.2.1 Musea

In paragraaf 1.2 is ingegaan op de definitie van ondernemendheid in de culturele sector en de operationalisering daarvan.

Uit de gesprekken met musea komt duidelijk naar voren dat de invulling en opvatting van ondernemerschap in de culturele sector overal net anders is en verschillende nuances kent. Hieronder volgen ter illustratie enkele opvattingen van ondernemendheid in de culturele sector uit de museale sector.

Ondernemendheid in de culturele sector kan betekenen:

- cultuur te gelde maken (direct effect), OF
- de inzet van middelen voor cultuur om een vruchtbare bodem te creëren, zodat uiteindelijk geld wordt verdiend (indirect effect).

Uitgangspunt is vaak wel dat het verdiende geld dan wordt aangewend voor maatschappelijke doelen of andere, relevante investeringen vanuit cultureel oogpunt. Het gaat dus om cultureel ondernemerschap / ondernemendheid zonder winstoogmerk. Hierbij vloeien commerciële opbrengsten terug in de organisatie om maatschappelijke activiteiten te kunnen financieren. Dit kan op twee manieren:

1. Via commerciële activiteiten: deze activiteiten moeten zelfdekkend zijn (bijvoorbeeld sponsors, die je in ruil ook wat aanbiedt). Dit kan extra middelen opleveren voor het volgende punt, namelijk:
2. Door maatschappelijke doelstellingen te realiseren die verder grotendeels door subsidie worden gefinancierd. Hierbij kan het gaan om behoud van erfgoed (collectie of het gebouw in stand houden), educatie, stimulering van artistieke ontwikkeling, gericht op beroepsontwikkeling en meer empowerment (belangrijk voor een stadsmuseum).

Er moet een wisselwerking zijn tussen de commerciële en maatschappelijke doelstellingen, is hier de opvatting. Elke doelstelling is bij de ander gebaat.

Een andere gesprekspartner, een particulier museum, constateert dat ondernemendheid in de culturele sector voortkomt uit een noodsituatie van bezuinigingen. Hierdoor moeten volledig gesubsidieerde culturele instellingen nu middelen van buiten zien te vergaren.



Het is duidelijk dat de culturele sector dit niet gewend is en hier moeite mee heeft. Zo zie je bijvoorbeeld dat grote, succesvolle musea die altijd 100% door het Rijk gefinancierd zijn geweest nu ook (pas) een Vriendenvereniging oprichten. Eerder was de noodzaak bij deze groep er niet.

Een derde partij constateert dat een andere houding ten opzichte van financiële middelen in de culturele sector wenselijk is.

Binnen de culturele sector is men gewend dat er voldoende financiële middelen waren, dit is vanzelfsprekend. Als het hieraan ontbreekt, is er altijd een soort van vertrouwen dat het er wel komt. Vaak vindt men het in de culturele sector niet prettig, 'not done' om over geld te praten. Langzaam begint een omslag te ontstaan binnen de culturele sector, maar het gaat stapje voor stapje.

Van echte innovativiteit is vaak nog niet echt sprake, omdat echt ondernemersrisico met overheidsgeld niet snel genomen wordt. Echter, het investeren in bijvoorbeeld kennis en projecten die crowdfunding betreffen, zijn risico's die binnen de culturele sector wel steeds meer genomen worden ([www.voordekunst.nl](http://www.voordekunst.nl)). Ook het structureel aanstellen van iemand binnen een culturele instelling die zich voor een groot deel van de tijd bezighoudt met sponsoring gebeurt steeds vaker. Hiermee is sprake van een ontwikkeling.

### 2.2.2 *Bibliotheken*

In de bibliotheeksector zijn de begrippen 'cultureel ondernemerschap' en 'innovatie' de laatste vijf jaar tot buzzwords geworden. Dit betekent nog niet dat er een eenduidige invulling aan wordt gegeven. In de gevoerde gesprekken klinkt door dat men nog een beetje zoekend is naar de invulling van ondernemerschap en innovatie. De mate waarin het nemen van risico's en het mogen maken van fouten voorkomt, is beperkt. Door afspraken met de subsidiegevers die moeten worden nagekomen, is de ruimte om risico's te nemen beperkt in vergelijking met het bedrijfsleven.

Voor de een komt de meer ondernemende houding voort uit de forse subsidiereducties waarmee bibliotheken de afgelopen jaren zijn geconfronteerd. De verwachting wordt algemeen gedeeld dat subsidiegevers (de gemeenten) in de komende jaren, na de gemeenteraadsverkiezingen van maart 2014, nog sterker op de bibliotheekvoorziening zullen gaan bezuinigen. Het vergroten van de eigen inkomsten is daarom een belangrijk motief om meer ondernemend bezig te zijn.<sup>1</sup> Voor de ander is een meer ondernemende houding niet zozeer door de subsidiereductie gedreven, maar een uitdrukking van een meer externe gerichtheid in de culturele sector in het algemeen en een terechte nadruk op het 'afrekenen': meetbare doelen stellen en monitoren of die ook worden gehaald. Het gevaar dat bibliotheken zien in het vergroten van de eigen inkomsten is dat als zij hierin slagen, dit voor de subsidiegever een reden zal zijn om deze inkomsten af te romen of de subsidie nog verder te beperken. Dit is in de praktijk al voorgekomen. Zo wordt de prikkel tot het vergroten van het eigen verdienvermogen weer weggehaald. Men geeft ook aan dat men sterker dan voorheen bezig is met het aanboren van andere overheidssubsidiepotjes dan de gangbare.

Vergroten van het publieksbereik is voor de bibliotheken eveneens een belangrijk motief om zich meer ondernemend op te stellen. Men zoekt naar nieuwe mogelijkheden om burgers aan zich te binden en zo de maatschappelijke waarde van de bibliotheek te

---

<sup>1</sup> De eigen inkomsten, die rond de 12 procent van de baten uitmaken, bestaan voornamelijk uit het heffen van lidmaatschapscontributie bij volwassenen en (meestal de oudere, 16-17 jaar) jeugdleden, aangevuld met telaarngelden, externe dienstverlening en verhuur van ruimtes in het eigen gebouw. Op [statline.cbs.nl](http://statline.cbs.nl) zijn CBS-cijfers over de exploitatie van openbare bibliotheken te vinden.





vergroten.<sup>1</sup> De publieke missie is daarbij wel leidend: men wil niet ten koste van alles het bereik vergroten, of degenen die men bereikt vaker in de bibliotheek binnen zien te krijgen.

## 2.3 Voorbeelden, invulling cultureel ondernemendheid

### 2.3.1 Musea

Uit de kwantitatieve uitkomsten (zie tabel 3 in paragraaf 3.2.1), die aan het eind van dit hoofdstuk en in hoofdstuk 3 worden gepresenteerd, komt naar voren dat musea het hoogst scoren op proactiviteit, gevolgd door innovativiteit en risicobereidheid tot slot. Deze volgorde in mate waarin deze onderdelen herkenbaar zijn in de sector komt ook naar voren uit de voorbeelden die gegeven worden door musea.

#### Vriendenclubs (proactief)

Vele musea kennen een vorm van Vrienden van... clubs. Vaak zijn er diverse varianten, variërend van een lichte variant tot een zwaardere, duurere variant. Vaak kan men Vriend worden van een museum voor 25 – 35 euro per jaar. Daarvoor kan men dan bijvoorbeeld speciale tentoonstellingen en dergelijke bezoeken. Vaak is er een uitgebreidere variant 'grote vriend' of 'gouden vriend', waarbij men wat meer bijdraagt (zeg 150 euro) en daar ook wat meer tegenover staat. En dan is er vaak een groepje van zeer betrokkenen, wat meer vermogende particulieren die doneren aan de instelling. Dit kan een Sculpture club zijn of een mecenaat. Deze vormen bevinden zich allemaal nog in de particuliere sfeer. Het doel van dit concept is om een groep bezoekers (Vrienden) te binden aan de instelling, waardoor zij zich ook naar anderen toe als ambassadeur van de instelling opstellen en (nieuw) publiek trekken (mond-tot-mondreclame). Een groot deel van de inkomsten uit deze 'Vrienden van'-concepten worden besteed aan activiteiten voor deze Vrienden. Aan dit soort concepten wordt weinig verdiend: het is eigenlijk meer een investering in je netwerk en je imago als instelling en het draagt bij aan de maatschappelijke betrokkenheid.

Een andere vorm vinden we terug bij een museum waarbij men probeert het publiek te betrekken bij de restauratie van films. Ook hier tracht men een verbondenheid met het publiek / bezoekers ('Vrienden van') aan te gaan door een investering in natura (namelijk hun tijd). Er worden presentaties gegeven aan doelgroepen om te laten zien wat er verloren gaat als films niet gerestaureerd worden. Mensen worden er op deze manier bij betrokken, er worden rondleidingen gegeven, mensen kunnen helpen bij de restauratie en komen op de aftiteling van de film als ze dat gedaan hebben.

Daarnaast kennen vele musea ook zakelijke vrienden ofwel sponsors (vaak uit de directe omgeving of regio). Hierbij kan gedacht worden aan een businessclub, MKB-sponsors en grote sponsors. Vaak worden dit soort overeenkomsten / lidmaatschappen of sponsoringdeals voor enkele jaren aangegaan, bijvoorbeeld 3 tot 5 jaar. Per bedrijf worden dan enkele duizenden euro's geschonken of gesponsord. Daarvoor terug krijgen de bedrijven bijvoorbeeld:

---

<sup>1</sup> Het bereik van de bibliotheken is in vergelijking met andere culturele instellingen al behoorlijk groot met ruim 2 miljoen jeugdleden, een kleine 2 miljoen volwassen leden en circa 6 miljoen Nederlanders die minstens een keer per jaar in de bibliotheek komen. Het aantal uitleningen ligt rond de 92 miljoen materialen jaarlijks, waarvan 85 miljoen boeken (cijfers 2012 van statline.cbs.nl, geraadpleegd 17 december 2013; zie voor deze en meer cijfers [www.siob.nl/bibliotheekmonitor](http://www.siob.nl/bibliotheekmonitor)).



- Men mag 1x per jaar als bedrijf een receptie / borrel organiseren in de betreffende instelling;
- Men krijgt een uitnodiging voor een voorstelling / tentoonstelling (vaak 2x per jaar, met gasten).

Bedrijfsvrienden en sponsordeals zijn in de afgelopen periode vanwege de crisis drastisch afgenomen. Ook het aantal particuliere vrienden is vaak wat afgenomen, maar lang niet zoveel als de deelname van bedrijven lijkt het.

Sponsoring (bedrijfsleven): volgens CBS-cijfers is dit 1% van de begroting van musea. Voor de grote drie musea (Rijks, Van Gogh en Stedelijk) rond het Museumplein geldt dat zij ongeveer 3,5 – 4% van hun begroting verkrijgen via sponsoring. Uit het kwantitatieve onderzoek (zie tabel 2 in paragraaf 3.1.4) blijkt dat drie kwart van de musea en de helft van de bibliotheken iemand in dienst hebben die zich met fondsenwerving bezighoudt (dit is vaak voor een deel van zijn / haar tijd en betreft niet altijd een volle fte).

#### Tentoonstellingen afstemmen op wensen publiek: highlights (proactief)

Een museum hoorde via onderzoek onder het publiek dat ze minder objecten wilden in een tentoonstelling. Vaak heeft men maar 1 of 2 uur tijd te besteden in een museum. Dit soort informatie verkrijg je door zelf onderzoek te doen. Ter illustratie: tijdens de verbouwing van het Rijksmuseum is dit museum min of meer dicht geweest. Wat er wel was, was een tentoonstelling met de highlights van het Rijksmuseum. Dit was een groot succes. Blijkbaar voldoet het aan een behoefte van de drukke consument / bezoeker die niet meer tijd te besteden heeft.

#### Verhuur ruimtes, virtuele verkoop stoelen (proactiviteit)

Voorbeelden van ondernemerschap in de culturele sector betreffen ook het voor andere doeleinden verhuren van ruimten die anders niet op elk moment gebruikt worden. Zo geldt voor een museum bijvoorbeeld dat de filmzaal overdag verhuurd kan worden voor een congres. Voorwaarde voor de verhuur van de ruimtes voor andere doeleinden is planmatig werken. Op het moment dat op een andere manier geld verdiend moet worden, vereist dit vaak van de hele instelling een andere manier van denken. Andere voorbeelden van verdienmodellen zijn het restaurant en de winkel. Vaak wordt aan horeca door musea verdiend, als ze het in eigen beheer doen. Ook op een museumwinkel (bijvoorbeeld speciale publicaties of boekjes maken rondom tentoonstellingen en deze verkopen in de winkel) kan geld verdiend worden of kan men quitte draaien, waardoor de kosten van personeel en de m2-prijs voor een deel gedekt worden. Deze vormen van verhuur en exploitatie om geld mee te verdienen worden veel ingezet in de museale sector. Een andere mogelijkheid is stoelenverkoop: je kunt een virtuele stoel in de filmzaal kopen voor een bepaald bedrag. Dit is een fiscaal aantrekkelijke investering. Een deel van de investering wordt teruggestort op een debetkaart die te besteden is binnen het museum.

#### Collectie tegen betaling in bruikleen (innovatief)

Bij een museum bestaat een Sculpture club. Dit zijn 100 leden die jaarlijks 1.000 euro bijdragen. Een van de activiteiten die voor deze groep wordt georganiseerd is eens per jaar een veiling waarbij beelden uit de collectie tegen betaling een jaar in bruikleen gegeven kunnen worden.



#### Reizende collectie (innovatief)

Een ander voorbeeld om de collectie commercieel aan te wenden, betreft schilderijen van Vermeer afkomstig uit het Mauritshuis. Deze reizen tegen betaling de wereld over, zodat de buitenlandse bezoekers zelf de reis niet hoeven te maken. Tegenwoordig kan een dergelijk schilderij goed verpakt en vervoerd worden naar Japan.

#### Crowdfunding (risicobereidheid)

Het feit dat de overheid en het bedrijfsleven zich terugtrekken, zorgt voor een opening richting de particuliere markt. Hier moet nu het geld vandaan komen. Daar sluiten de 'Vrienden van ...concepten' (zie hierboven) op aan, een vorm van crowdfunding die in opkomst is binnen de culturele sector.

Uit een van de interviews komt naar voren dat het sociale netwerk belangrijk is bij crowdfunding sites. Ook belangrijk zijn de boodschap / content die je brengt op de site en de risicoperceptie: als ik hier geld aan geef, wat is dan de kans op succes (perceived-behaviorcontrole). In de praktijk zie je bij financieringsvragen die al voor 60% ingetekend zijn dat deze altijd vol komen. Er zijn vijf vormen van crowdfunding te onderscheiden namelijk:

- donaties zonder tegenprestatie;
- donaties met tegenprestatie;
- pre-ordering (er is een minimaal aantal nodig om een idee in productie te krijgen. Voorbeeld: milieuvriendelijke smartphone);
- leningen (vreemdvermogenfinanciering / obligaties);
- aandelen participatie: startups / groei (% aandelen uitzetten in een coöperatie).

Uit de eerste editie van het Nationaal Crowdfunding Onderzoek blijkt dat Nederlanders crowdfunding bovenal zien als een nieuwe mogelijkheid om projecten samen mogelijk te maken (Van den Akker, Kleverlaan, Koren, & Van Vliet, 2013). Er zit zowel een duidelijk financiële als een sociale component aan. Het sociale karakter blijkt uit het feit dat donateurs / investeerders het erg belangrijk vinden om op de hoogte gehouden te worden van de voortgang en resultaten van een project en niet alleen geïnteresseerd zijn in de (financiële) tegenprestatie. Het onderzoek laat tevens zien dat er een grote mate van vertrouwen is in crowdfunding. In de kunstsector is voordekunst.nl een bekend platform voor crowdfunding. Bijdragen aan een initiatief zijn vaak hoger als er een tegenprestatie tegenover staat. Peer-to-peercommunicatie is belangrijk bij crowdfunding, terwijl traditionele media vrijwel geen rol spelen bij het verwerven van bijdragen voor een crowdfundingcampagne, maar direct contact tussen personen werkt dus wel. Als belangrijke elementen om deel te nemen aan crowdfunding komen naar voren: de passie van de initiatiefnemer(s) of ondernemer(s), het concrete doel van het project en de uitleg omtrent hoe het geld besteed gaat worden.

Uit de gesprekken met musea komen enkele voorbeelden naar voren, zoals de restauratie van De intocht van Napoleon te Amsterdam van Matthieu van Bree, (1813). Dit is gefinancierd d.m.v. crowdfunding. Er is veel geld opgehaald onder het publiek en er zijn veel bedrijven die spontaan hebben gefinancierd. Als je als instelling in de voorhoede zit, krijg je veel aandacht van de pers, zijn partijen gecharmeerd en krijg je makkelijker financiering. Crowdfunding wordt verder uitgewerkt bij museum Willet Holthuysen. Bij de Cromhouthuizen wordt geëxperimenteerd door vermogende particulieren en bedrijven ter betaling aan te bieden om culinair te genieten tussen de schilderijen in de Cromhouthuizen.



### 2.3.2 Bibliotheken

Netwerk vergroten, win-winsituaties met partners (proactiviteit)  
De invulling van cultureel ondernemerschap / ondernemendheid blijkt in de bibliotheeksector sterk verbonden te zijn met de rol die bibliotheken spelen in het publieke domein. Ondernemen betekent vooral het versterken van de publieke taak door actiever dan voorheen op zoek te gaan naar allianties met 'natuurlijke' partners, zoals andere culturele instellingen, het primair en secundair onderwijs, welzijnsorganisaties en zorginstellingen. Sowieso is het vergroten van hun netwerk in de stad of regio door directeurs en managers een beleidsdoelstelling. Er is veel winst te behalen, vindt men, met het zich actiever in het netwerk begeven en te praten over hoe je elkaars functioneren kunt versterken. Door de bibliotheekvestiging in het pand van een partner onder te brengen, kan bijvoorbeeld sluiting van die vestiging worden voorkomen. Er wordt op 'de stenen' bespaard én de vestiging komt dichterbij een of meerdere doelgroepen te zitten. Ondernemerschap is voor bibliotheken vaak die zoektocht naar win-winsituaties met partners, wat als een meer proactieve houding kan worden gekenschetst. In toenemende mate is men daarom bezig met activiteiten en kansen grijpen buiten het eigen gebouw. Een voorbeeld daarvan is het programma 'voordeel halen met je biebpas'. Leden van de bibliotheek kunnen bij andere organisaties en bij bedrijven korting krijgen en zo hun lidmaatschapsgeld geheel of gedeeltelijk terugverdienen.

#### Sponsoring voor de extra's (proactiviteit)

Vanuit hun maatschappelijke opdracht is vergroten van het verdienvermogen voor bibliotheken niet onprobleematisch. Zij worden geacht onafhankelijk/neutral te opereren. Dit hoeft het aangaan van een sponsorrelatie niet in de weg te staan, vinden de geïnterviewden. Ze geven wel aan dat van sponsoring niet teveel inkomsten mogen worden verwacht. Het zijn bedragen waarvoor je eens iets extra's kunt doen. Ter dekking van de vaste exploitatiekosten is sponsoring geen optie.

#### Diensten betaald maken i.p.v. gratis, of duurder maken dan voorheen (risicobereidheid, innovativiteit)

Gedwongen door de bezuinigingen kijken bibliotheken ook naar mogelijkheden om aan gebruikers en partnerinstellingen geld te vragen voor diensten die men vroeger gratis aanbood. Zo wordt door enkele bibliotheken de mogelijkheid verkend om van niet-leden die in de bibliotheek zijn, geld te vragen voor wifi-internettoegang. Het doorberekenen van (meestal: een deel van de) kosten aan het onderwijs wordt soms door de subsidiegever expliciet aangeraden.

Een bibliotheek gaat binnenkort ook experimenteren met betaalde thuisbezorging van boeken. Dit is een dienst die (in andere delen van het land) vaak gratis is voor mensen die niet (meer) naar de bibliotheek kunnen komen, en vaak wordt uitgevoerd door vrijwilligers. Er is wel het risico aan verbonden van teleurstelling bij de bestaande afnemers, in het ergste geval gevolgd door het wegblijven of het opzeggen van het lidmaatschap. Ook kijken meerdere bibliotheken naar de mogelijkheid om de tarieven voor lidmaatschap over de gehele linie te verhogen. Dit staat enigszins op gespannen voet met een andere mogelijkheid tot vergroten van deze inkomstenstroom, namelijk het proberen aan te trekken van nieuwe leden. Dit geschiedt onder andere middels het afschaffen van boetegelden, in de hoop zo meer betalende leden te krijgen die in het verleden vanwege de boetegelden hun lidmaatschap hebben beëindigd.



#### Fondsenwerving (innovativiteit, proactiviteit)

Voor het kunnen financieren van nieuwe, al dan niet innovatieve projecten is fondsenwerving al vrij gangbaar. Een bibliotheek heeft met behulp van fondsen een bibliotheekvestiging in een 'zwarte' basisschool weten te realiseren, inclusief een wetenschappelijk effectonderzoek naar de bijdrage van die vestiging aan de leerdoelen. Een andere bibliotheek werft middelen bij fondsen voor culturele evenementen, zoals schrijvers die bij mensen thuis uit eigen werk voordragen. Ook worden bij bibliotheken producten ontwikkeld voor de bibliotheeksector die zij vervolgens proberen te implementeren bij andere bibliotheken. Hiervoor wordt dan financiering gezocht bij externe partijen en banken, om deze implementatie bij andere bibliotheken te kunnen doen.

#### (Onder)Verhuur gebouw en exploitatie café (risicobereidheid, proactiviteit)

Het zich op de markt begeven is zeker geen taboe voor de bibliotheken. Zo worden delen van het gebouw structureel of incidenteel (bijvoorbeeld voor vergaderingen) (onder)verhuurd aan commerciële partijen. Ook worden er cafévoorzieningen geëxploiteerd die kostendekkend werken of zelfs bescheiden inkomsten opleveren. Een enkele bibliotheek denkt erover na om als inkomstenbron een educatief programma in de markt te zetten met de onderwijsinstellingen, maar ook met ouders van kinderen die bijvoorbeeld extra begeleiding nodig hebben. Voor marketinginspanningen die bibliotheken doen, is het momenteel lastig dat het verhaal dat bibliotheken willen uitdragen wordt doorkruist door bezuinigingen. Het is moeilijk jezelf als ondernemend te presenteren aan de buitenwereld wanneer in de lokale pers en politiek discussies worden gevoerd over vestigingen die dicht gaan, geven de gesprekspartners aan.

#### (Beperkte) risico's horen bij innovatie en ondernemerschap (innovativiteit, risicobereidheid)

Alle bibliotheekorganisaties werken inmiddels wel met strategische meerjarenplannen en daarvan afgeleide jaarplannen. Van de managers wordt een cultureel-ondernemende houding verwacht. In de bibliotheeksector is men zich er terdege van bewust dat bij een ondernemende houding het nemen van risico's onvermijdelijk is. Nieuwe projecten mogen daarom ook mislukken. Gezien de maatschappelijke taak en de subsidie die in het kader daarvan wordt verkregen, moet het wel gaan om beheersbare risico's. Het voortbestaan van de organisatie mag niet in gevaar komen.

Er zijn op landelijk en regionaal niveau subsidiepotten voor innovatie waarop men met projectvoorstellen een beroep kan doen om de risico's inderdaad beheersbaar te maken.

Uit een gesprek met een bibliotheek komt naar voren dat in het kader van ondernemerschap soms bepaalde activiteiten in een aparte BV worden ondergebracht. Er worden innovatieve concepten bedacht en ontwikkeld. Op het moment dat deze nieuwe diensten worden afgenomen door andere bibliotheken en musea vloeien de inkomsten in een aparte BV.

#### Samenwerking en kennisdeling (innovativiteit)

Over het delen van ideeën, innovaties en ervaringen met collega's binnen de sector wordt verschillend gedacht. Bibliotheken zijn enerzijds onderdeel van een landelijk bibliotheeknetwerk en anderzijds van een lokaal, sociaal-cultureel netwerk. Niet iedereen geeft hoog op van de kennisdeling in het landelijke bibliotheeknetwerk op het gebied van ondernemerschap en innovatie. Samenwerking in het lokale netwerk lijkt belangrijker te zijn. Het Sectorinstituut Openbare Bibliotheken probeert kennisdeling in de bibliotheeksector te stimuleren met de website [biebtobieb \(www.biebtobieb.nl\)](http://www.biebtobieb.nl). Al



langer bestaat er het platform Bibliotheek 2.0, recentelijk omgedoopt tot Open Bibliotheken (bibliotheek20.ning.com), dat op bibliotheken in het algemeen (niet alleen de openbare) is gericht. Recent heeft het Sectorinstituut een inventarisatie laten maken van innovaties en heeft het zijn oor te luisteren gelegd in de sector (Mijnsbergen, 2013; Huysmans, 2013).

## 2.4 Succesfactoren, randvoorwaarden

### 2.4.1 Musea

Gevraagd naar de succesfactoren bij ondernemendheid noemden de gesprekspartners veel verschillende zaken. Vele daarvan zijn niet specifiek voor de culturele sector en soms ook bijna obligaat ('kansen zien en pakken'). Andere zijn wat meer 'cultuurspecifiek'. Hieronder een lijst van de genoemde factoren, waarbij zij aangetekend dat over het relatieve belang ervan op grond van de gesprekken met een beperkt aantal instellingen geen uitspraken worden gedaan. Vaak vormen de succesfactoren tevens de randvoorwaarden waaronder het wel of niet lukt ondernemend te zijn in de culturele sector.

#### Succesfactoren en randvoorwaarden musea

- *Kansen zien en kansen pakken;*
- *Risico's durven nemen (het mag ook mis gaan);*
- *Flexibel zijn: goed om kunnen gaan met verandering, kunnen bijsturen en schakelen;*
- *Samenwerking aangaan met andere (culturele) instellingen;*
- *Zelfstandig zijn: als een museum nog onderdeel is van de gemeente, kan dat belemmerend werken voor succesvol ondernemerschap;*
- *Goed zijn in je eigen domein: een goed product maken.* Ergens voor staan en daarin geloven. Als persoon en instelling je eigenheid behouden bij het bereiken van het doel dat je voor ogen hebt;
- *Een heldere koers, duidelijk doel en grenzen bepalen.* Doel scherp voor ogen blijven houden en als het moet desnoods een omweg maken om je einddoel te bereiken;
- *Gevoel houden voor de omgeving.* Open relatie met je omgeving (wethouders, samenwerkingspartners, medewerkers). Sensitiviteit voor je omgeving (er goed in zitten om stoorzenders te herkennen en ook kansen te zien);
- Een directeur die afkomstig is uit een meer *commerciële hoek*, van buiten de culturele sector kan helpen bij het hebben van een meer ondernemende houding; ondernemerschap zit in de mens. Een grote uitdaging voor deze persoon is te zorgen voor een andere instelling / houding ten aanzien van geld binnen de betreffende organisatie;
- *Draagvlak* voor cultureel ondernemendheid binnen het Management Team;
- Personeel extern gericht, proactief en in goede netwerken;
- *Ondernemendheid in de culturele sector intern stimuleren en goede voorbeelden breed, zowel intern als extern, onder de aandacht brengen.* Dat de ondernemende houding ook gedragen wordt door de mensen die het moeten doen (en zij hiervoor worden gewaardeerd en beloond).

Tevens komt in gesprekken naar voren dat onder 'ondernemendheid in de culturele sector' veelal ook bedrijfsmatige aspecten naar voren komen of aspecten die onderdeel zijn van professionaliteit en bedrijfsmatig werken. Hierbij moet gedacht worden aan dingen als collegialiteit, werkhouding, klantvriendelijke manier van benadering van het publiek. Ook kan er gedacht worden aan op weekbasis de bedrijfsvoering in de gaten houden, in kaart brengen hoeveel fysieke bezoekers er zijn geweest en welke inkomsten



er zijn. En als het resultaat niet goed is, direct ingrijpen. In algemene zin proactief en bedrijfsmatig handelen.

#### 2.4.2 Bibliotheken

##### Succesfactoren en randvoorwaarden bibliotheken

- *Extern gericht* zijn. Het is als grotendeels uit de publieke middelen gefinancierde instelling niet vanzelfsprekend dat die externe gerichtheid er is, maar zonder die houding lukt het niet om ondernemend te zijn.
- Kunnen investeren vanuit eigen financieel vermogen. Het beschikken over een reserve is min of meer noodzakelijk om risicovolle projecten aan te kunnen gaan, aangezien dit niet of nauwelijks vanuit de jaarlijkse subsidie kan geschieden. Een alternatief is het aantrekken van aparte financiering, die ook dan gescheiden moet worden gehouden van de subsidiestroom.
- *Bedrijfseconomisch inzicht hebben*. Je moet voor nieuwe producten en diensten de risico's kunnen kwantificeren en inschatten, en ook in staat zijn er de juiste prijs bij te bepalen. Dat houdt onder meer in de kwaliteit en aantrekkelijkheid van je eigen aanbod te kunnen inschatten ten opzichte van het aanbod van concurrenten.
- Eerst *naamsbekendheid en reputatie opbouwen*. Het bedrijfsleven moet je echt iets willen gunnen, anders is het bijna niet mogelijk om middelen 'los te praten'. In vergelijking met musea, die vaak een unieke collectie of gebouw hebben, is het lastiger om een specifieke reputatie op te bouwen. Als bibliotheek heb je een brede doelgroep met je collectie te bedienen en kun je je dus niet zo goed van anderen onderscheiden (los van de vraag of dit wenselijk zou zijn vanuit de doelstelling van de *openbare* bibliotheek).
- *Ondernemende houding van het personeel*. Naast de directie moet ook het personeel ondernemend zijn en een goede band met de bezoekers van de bibliotheek hebben om zo mogelijke samenwerkingsvormen op het spoor te komen.
- Samenwerken is *halen en brengen*. Je moet als bibliotheek een partner iets kunnen bieden wat goed aansluit bij diens doelen en vice versa. Dat beperkt het aantal mogelijkheden dat je hebt voor samenwerking.
- Een belangrijke randvoorwaarde is dat de bibliotheek van haar belangrijkste subsidiegever, de gemeente, *de ruimte krijgt om zich ondernemender te gedragen*. Hier blijkt de gegroeide organisatiecultuur van zowel de bibliotheek als de gemeente een hindernis. Het blijkt voor beide partijen moeilijk om de onderlinge verhouding te 'verzakelijken' van een subsidierelatie naar een relatie tussen dienstverlener en afnemer.
- Een andere randvoorwaarde is de *eigen organisatiecultuur veranderen*. In het geval dat de organisatie niet in staat is gebleken om de omslag naar een ondernemender houding te maken, ontkom je bijna niet aan een reorganisatie, terwijl de bestaande cao en afspraken met vakbonden het moeilijk maken deze te realiseren.







## 3 Ondernemendheid culturele sector: kwantitatief

### 3.1 Inleiding

Hoewel in toenemende mate gesproken wordt over ondernemerschap en een ondernemende houding binnen de culturele sector, is het onderzoek dat zich hier specifiek op richt, beperkt. In nog sterkere mate geldt dat voor betrouwbaar cijfermateriaal. In Nederland zijn voor zover bekend geen datasets beschikbaar die gericht zijn op ondernemerschap in de culturele sector. Om een actueel en accuraat beeld te kunnen schetsen van de mate van ondernemendheid binnen culturele (erfgoed) instellingen, was het noodzakelijk om hierover primaire data te verzamelen. Hiertoe is een telefonische enquête uitgevoerd onder alle bibliotheken en musea in Nederland. Op basis van de verzamelde data zijn wij in staat om ondernemende prestaties van culturele (erfgoed)instellingen, zoals het aandeel private financiering of de groei in bezoekersaantallen te analyseren en in relatie te brengen met de organisatiecultuur (o.a. managementstijl en leiderschapsoriëntatie) en ondernemende houding.

In dit hoofdstuk beschrijven wij de wijze waarop de culturele instellingen georganiseerd zijn en welke managementstijl zij hanteren (paragraaf 3.2), en komt ook de mate van ondernemendheid aan bod (paragraaf 3.3). Tevens wordt besproken in hoeverre het overige bedrijfsleven ontvankelijk is voor en betrokken is bij ondernemende initiatieven (paragraaf 3.4). Ten slotte worden de uitkomsten van verklarende modellen voor een ondernemende houding en de doorwerking daarvan op organisatiedoelstellingen besproken (paragraaf 3.5).

### 3.2 Dataverzameling en drie typen culturele instellingen

De doelgroep van deze studie bestaat uit alle bibliotheken en musea in Nederland. Aangezien dit om een beperkte groep culturele instellingen gaat, is ervoor gekozen om het onderzoek onder de totale populatie uit te zetten. De adressen zijn afkomstig uit de ledenlijst van de Vereniging voor Openbare Bibliotheken (VOB). In Nederland zijn alle ca. 160 bibliotheekorganisaties – die elk vaak meerdere vestigingen hebben in wijken/dorpen in hun verzorgingsgebied – en bijna alle 10 provinciale serviceorganisaties aangesloten bij de VOB. Daarnaast is er nog een elftal organisaties lid dat ook in de openbare bibliotheeksector werkzaam is (o.a. organisaties voor aangepast lezen voor leesgehandicapten en enkele commerciële bibliotheekdienstverleners). Voor de musea zijn alle 435 adressen benaderd met SBI 2008-code 91021 (Musea) die minimaal 1 werkzame persoon in dienst hebben. In totaal zijn er 603 adressen benaderd (zie de veldwerkverantwoording in Bijlage 2).<sup>1</sup>

Van de 603 benaderde adressen bleken er 482 bruikbaar. Met die adressen konden 351 interviews succesvol worden afgerond. Dit komt overeen met een bruto-responspercentage van 58% en een netto-responspercentage (respons onder de bruikbare adressen) van bijna 73%, wat hoog is in vergelijking met soortgelijke studies. Een kwalitatieve screening op de samenstelling gaf geen aanleiding voor een vertekend beeld van de responsgroep. Na kwantitatieve controle bleek dat van de 351 succesvolle interviews het voor 46 instellingen niet goed mogelijk was om de ondernemende

<sup>1</sup> Een aantal bibliotheekorganisaties van de VOB-lijst is niet benaderd vanwege dubbele posities van bestuurders bij meerdere bibliotheekorganisaties en commerciële dienstverleners in de sector voor wie de vragenlijst grotendeels niet van toepassing bleek.



houding te meten door het afnemen van het interview in de testfase van de schaal of het ontbreken van volledige antwoorden ("weet niet/ wil niet zeggen"). De beschrijvende analyses in dit hoofdstuk hebben betrekking op de resterende 305 instellingen met volledige respons op deze schaal.

De doelgroep van deze studie bestaat uit verschillende typen culturele instellingen die op een aantal kenmerken en op een aantal organisatieaspecten van elkaar verschillen. Bibliotheken zijn bijvoorbeeld veel vaker georiënteerd op een specifiek regionaal verzorgingsgebied en georganiseerd via provinciale en landelijke netwerken. Musea zijn weer vaker privaat gefinancierd of steunen vaker volledig op vrijwilligerswerk, waardoor dit consequenties heeft voor de organisatorische kenmerken. Voor de analyse is er daarom voor gekozen om de volgende driedeling te hanteren: **musea**, **bibliotheekorganisaties** en **vrijwilligersorganisaties**. De vrijwilligersorganisaties zijn alle instellingen die volledig draaien op vrijwilligers en geen personen in loondienst hebben. Dit zijn zonder uitzondering museale organisaties. De beschrijvende resultaten zullen aan de hand van deze driedeling besproken worden.

### 3.2.1 Kenmerken van de culturele instellingen

De verschillende typen culturele (erfgoed)instellingen verschillen sterk in het aantal werkzame personen (zie tabel 1). Een mogelijke verklaring hiervoor is gelegen in de dienstverlening en de minimale organisatieomvang die daarvoor benodigd is. Onder de musea zijn vaker kleine of specifieke collecties waarvoor een beperkte organisatiegraad volstaat, terwijl de minimale collectie in een bibliotheek meer personeel vergt.

Tabel 1 Kenmerken van de culturele (erfgoed)instellingen

	<i>Musea</i>		<i>Bibliotheken</i>		<i>Vrijwilligersorganisaties</i>	
	<i>Gemiddeld</i>	<i>Mediaan</i>	<i>Gemiddeld</i>	<i>Mediaan</i>	<i>Gemiddeld</i>	<i>Mediaan</i>
<i>Totaal aantal werkzame personen (incl. vrijwilligers)</i>	81	63	97	70	37	30
• Aantal personen in loondienst	26	7	49	34	n.v.t.	n.v.t.
• Aantal voltijdsequivalenten (FTE)	17	4	29	19	n.v.t.	n.v.t.
• Aantal vrijwilligers	56	45	48	33	37	30
<i>Grootteklasse (MKB-indeling)</i>						
• micro (0-9)	60,9%		11,5%		95,1%	
• klein (10-99)	32,2%		79,8%		0,0%	
• midden (100-249)	7,0%		8,7%		0,0%	
• groot (>250)	0,0%		0,0%		4,9%	
<i>Belangrijkste verzorgingsgebied</i>						
• lokaal	2,6%		48,6%		1,2%	
• regionaal	7,0%		30,8%		9,9%	
• nationaal	23,5%		7,5%		25,9%	
• mondiaal	67,0%		13,1%		63,0%	
<i>N=305</i>	<i>117</i>		<i>107</i>		<i>81</i>	

Bron: Panteia, 2013

In de musea in dit onderzoek zijn gemiddeld 81 personen werkzaam. Het gemiddeld aantal personen in loondienst is 26 en de helft van de musea heeft 7 personen of



minder in dienst (de mediaan). Bibliotheken zijn over het algemeen een stuk groter (gemiddeld 97 werkzame personen). Ten opzichte van de musea hebben zij gemiddeld twee keer zo veel personen op de loonlijst en de mediaan ligt met 34 personen ook fors hoger. Het aantal betrokken vrijwilligers is vergelijkbaar met dat van de musea.

Op basis van het totaal aantal werkzame personen is een indeling naar grootteklasse gemaakt. De verdeling naar grootteklasse (volgens de MKB-indeling) verduidelijkt de verschillen tussen de typen erfgoedinstellingen. Binnen de groep musea bestaat het grootste deel uit de micro-organisaties (0-9 werkzame personen), terwijl de bibliotheken het vaakst een omvang hebben van 10-99 personen. De culturele instellingen verschillen ook wat betreft belangrijkste verzorgingsgebied. Het type dienst is wederom van invloed op de organisatievorm. De verdeling van bibliotheken is vaker vanuit een geografisch oogpunt georganiseerd en daarbij hebben zij een specifieke lokale of regionale verzorgingsfunctie. Bijna de helft is lokaal georiënteerd en slechts een beperkt deel heeft een nationaal of internationaal bereik. Bij de musea zien we een omgekeerd beeld. Over het algemeen zijn deze instellingen veel meer nationaal of mondiaal georiënteerd.

### 3.2.2 *De organisatie als stimulerende omgeving voor ondernemerschap*

Uit eerdere studies is gebleken dat een aantal organisatorische aspecten van invloed kunnen zijn op de mate van ondernemerschap binnen een organisatie (zie o.a. Stull (2005)). Ook in de interviews zijn een aantal organisatorische randvoorwaarden genoemd. De belangrijkste aspecten zijn in dit onderzoek meegenomen om te kunnen bepalen in hoeverre dit samenhangt met de ondernemende houding en uiteindelijk ondernemende prestaties. Het betreft de wijze van aansturing van het personeel (managementstijl), het institutionaliseren van een fondsenwerver, een commerciële achtergrond en vaardigheden, bekendheid met en binnen het culturele domein en ten slotte de mate van openheid en samenwerking met andere partijen.

#### *Managementstijl*

De wijze waarop het personeel aangestuurd wordt, is van belang voor de mate waarin ondernemend gedrag wordt vertoond (Conger & Kanungo, 1988). In resultaatgestuurde omgevingen is de output van het werk belangrijker en is de wijze waarop dat tot stand komt minder van belang. Omdat het personeel dan veel vat heeft op haar eigen prestaties, versterkt dit het gevoel van autonomie en zelfbeschikking. In dergelijke omgevingen wordt verondersteld dat er meer ruimte is voor eigen initiatief en inzicht, wat makkelijker kan leiden tot ondernemend gedrag (Stull, 2005). In procesgestuurde omgevingen wordt het uitvoeren van vooraf vastgestelde taken belangrijker gevonden en dit heeft een beperkende uitwerking op het gevoel van autonomie. Ondernemend gedrag zal in die omgevingen naar verwachting minder vaak voorkomen. In de enquête is gevraagd welke managementstijl domineert binnen de organisatie: wordt er meer gestuurd op de uitvoering van vooraf bepaalde taken of op te behalen resultaten (zie tabel 2). In de praktijk kan het ook voorkomen dat even vaak gestuurd wordt op beide aspecten.

#### *Leiderschapsoriëntatie: cultureel versus commercieel*

Organisaties in de culturele erfgoedsector hebben naast culturele ook steeds vaker zakelijke doelen. Niet altijd zijn deze doelen verenigbaar. Beide doelstellingen vragen ook om een andere structuur en inbedding in de organisatie (Eikhof & Haunschild, 2007). Voor het leiderschap in de organisatie is het dan ook van belang om oog te hebben voor beide typen doelstellingen. In sommige organisaties wordt gekozen voor dualiteit in de organisatiestructuur en soms wordt het leiderschap dan ook opgesplitst,



ook wel duaal leiderschap genoemd (Reid & Karambayya, 2009). Maar voor organisaties waarin geen sprake is van duaal leiderschap moeten commerciële en culturele competenties gecombineerd worden in een persoon. Voor meer marktgerichtheid in de culturele sector is het van belang in hoeverre beide oriëntaties gecombineerd kunnen worden en of de marktorientatie de boventoon voert (Bhansing, 2013). Uit de kwalitatieve voorfase van het onderzoek is gebleken dat een commerciële achtergrond van de leidinggevende (het boegbeeld) van de organisatie van belang kan zijn voor de ondernemende houding binnen de erfgoedinstelling. Als de directeur een commerciële achtergrond heeft, zal naar verwachting de aansturing van de organisatie meer van ondernemende aard zijn en is er ook meer commerciële knowhow aanwezig. De leiderschapsoriëntatie is in dit onderzoek geoperationaliseerd aan de hand van twee vragen in de enquête: was de respondent al actief in de culturele sector voor de huidige functie werd betreden (culturele oriëntatie) en is er in eerdere functies commerciële ervaring opgedaan (commerciële oriëntatie).

#### *Fondsenwerver*

Een ander organisatorisch kenmerk dat van belang wordt geacht voor ondernemend gedrag bij culturele (erfgoed)instellingen is het al dan niet institutionaliseren van fondsen werven als taak. Externe fondsen zijn in toenemende mate een belangrijke financieringsbron in de culturele sector. Het werven van fondsen is een manier om groei te realiseren. Het formeel toewijzen van de taak om fondsen te werven kan in dat opzicht een indicator zijn voor ondernemend gedrag binnen de organisatie.

### *3.2.3 Organisatie van culturele (erfgoed)instellingen*

De organisatorische aspecten van de verschillende typen erfgoedinstellingen zijn weergegeven in tabel 2. Wat betreft managementstijl sturen de bibliotheken relatief vaak op resultaten (49%). Bij musea komen de verschillende managementstijlen ongeveer even vaak voor (steeds circa een derde), terwijl bij de vrijwilligersorganisaties nauwelijks sprake is van een resultaatgestuurde omgeving. De gemixte managementstijl komt bij alle typen erfgoedinstellingen ongeveer even vaak voor.

Bij alle drie typen erfgoedinstellingen is wat betreft de leiderschapsoriëntatie sprake van een combinatie van culturele en commerciële competenties. Bij de bibliotheken heeft de ruime meerderheid (90%) van de leiding een achtergrond in de culturele sector. Commerciële ervaring komt minder vaak voor. Ook bij musea heeft drie kwart van de leiding een achtergrond in de culturele sector. In de museumsector valt op dat de marktgerichtheid relatief hoog is. Een meerderheid van de musea en vrijwilligersorganisaties (circa 60%) beschikt namelijk over een directie of management met commerciële ervaring uit eerdere functies.

De commerciëlere inslag bij de musea komt ook tot uiting in de formele toewijzing van taken op het gebied van fondsenwerving. Drie op de vier musea heeft een fondsenwerver in dienst, terwijl dit bij bibliotheken ongeveer de helft is.

#### *Samenwerking*

Deelname in een netwerk of samenwerking met andere partijen vindt in grote mate plaats. Zo goed als alle bibliotheken werken samen met andere partijen of maken deel uit van een netwerk. Dit is niet verwonderlijk, aangezien de bibliotheken allemaal aangesloten zijn bij de Vereniging van Openbare Bibliotheken. Daarbij zijn in het recente verleden (tijdens het beleidsprogramma van de Bibliotheekvernieuwing, 2001-2008) provinciale netwerken opgericht, waarin directeuren elkaar geregeld treffen om over onderwerpen van gezamenlijk belang te praten. Een interessante constatering in dit onderzoek is dat deze groep erfgoedinstellingen relatief vaak samenwerkt met overheidsorganisaties en andere non-profitorganisaties en in iets mindere mate met



bedrijven en particuliere initiatieven. Voor musea geldt dat ruim 90% samenwerkt met andere partijen of onderdeel uitmaakt van een netwerk. Zij werken relatief iets vaker samen met bedrijven en ondernemers. De vrijwilligers werken iets minder vaak samen of maken iets minder vaak deel uit van een netwerk, maar het aandeel is nog steeds substantieel (73%).

Tabel 2 Organisatorische aspecten van de culturele (erfgoed)instellingen

	<i>Musea</i>	<i>Bibliotheken</i>	<i>Vrijwilligersorganisaties.</i>
<i>Dominante managementstijl</i>			
• Sturing op resultaten	34%	49%	11%
• Sturing op taken	31%	21%	56%
• Beide even belangrijk	35%	30%	31%
<i>Achtergrond in de culturele sector</i>	74%	90%	52%
<i>Eerdere commerciële ervaring</i>	59%	44%	59%
<i>Fondsenwerver</i>	75%	53%	59%
<i>Samenwerking met andere partijen</i>	91%	99%	73%

Bron: Panteia, 2013

### 3.3 De aspecten van een ondernemende houding

In deze studie zijn we geïnteresseerd in de ondernemende houding binnen culturele instellingen. De houding ligt ten grondslag aan ondernemend gedrag, wat in de management- en ondernemerschapsliteratuur veelal wordt gezien als een belangrijke factor voor het verklaren van economische prestaties van bedrijven (Naldi, Nordqvist, Sjöberg, & Wiklund, 2007). Volgens de theorie van het geplande gedrag wordt individueel gedrag veelal bepaald door houding en intenties (Ajzen, 1991). Intenties kunnen onder invloed van verwachte uitkomsten, subjectieve normen en waargenomen gedragscontrole worden omgezet in gerichte acties. De ondernemende houding kan daarmee een verklarende factor zijn voor verschillen in het ondernemend gedrag van culturele instellingen. Instellingen met een ondernemende houding onderscheiden zich van andere instellingen, doordat zij constant op zoek zijn naar nieuwe kansen en vernieuwing van bestaande producten of diensten. Zij doen dit door zelf initiatief te nemen, pionierend bezig te zijn en te anticiperen op toekomstige behoeften en veranderingen. Daarbij worden ook activiteiten ontplooid, waarvan de uitkomst niet altijd duidelijk is en waarvoor ook een zeker afbreukrisico bestaat.

Om een duidelijk onderscheid te kunnen maken in de ondernemende houding van organisaties wordt veelal de 'Entrepreneurial Orientation'-schaal gebruikt (Covin & Slevin, 1986; Lumpkin & Dess, 1996). Deze schaal, hier voor het gemak vertaald als Ondernemende Houding, omvat drie onderliggende aspecten: innovativiteit, proactiviteit en risicobereidheid. Een ondernemende houding is dus een combinatie van deze drie aspecten (Naldi, Nordqvist, Sjöberg, & Wiklund, 2007).

#### Innovativiteit

Organisaties kunnen activiteiten ontplooiën die gericht zijn op het vernieuwen van bestaande ideeën, producten, processen of diensten of op de introductie van nieuwe. Dit gedrag kan als innovativiteit worden beschouwd. Belangrijke aspecten van innovatief gedrag zijn het herkennen en ontwikkelen van nieuwe ideeën. Ook het uitvoeren van



taken op een unieke of vernieuwende manier is een duidelijke aanwijzing voor innovativiteit. In eerdere studies onder non-profitorganisaties is gebleken dat zij hoog scoren op innovativiteit (Stull, 2005).<sup>1</sup>

#### Proactiviteit

In de literatuur is proactiviteit vaak geassocieerd met pionierend gedrag en met het proberen voorop te lopen in plaats van te volgen en te reageren. Ook heeft proactiviteit een sterke samenhang met het zoeken naar kansen. Kernelementen van dit construct zijn: anticiperen op toekomstige situaties, direct handelen en eigen initiatief ontplooiën. In de culturele erfgoedsector is van oudsher sprake geweest van subsidiestromen met vaak afwachtend gedrag en reactief handelen als gevolg. Toch vindt Stull (2005) in zijn studie onder non-profitorganisaties relatief veel proactief gedrag.<sup>2</sup>

#### Risicobereidheid

Bedrijven zijn organisaties die in vergelijking met niet-commerciële instellingen vaker geneigd zijn risico's te nemen. Binnen de Ondernemende-Houdingschaal staat het nemen van risico's voor het ondernemen in het onbekende. Ondernemende organisaties begeven zich in situaties die risico's meebrengen en die kunnen uitmonden in een verlies. Deze risico's kunnen zeer goed van tevoren bekend zijn of ingecalculeerd, maar ook bij een hoog ingeschat risico zullen personen die ondernemend zijn eerder deelnemen aan die activiteiten. Culturele instellingen worden als non-profitorganisatie doorgaans minder vaak geassocieerd met een ondernemende houding, omdat zij voor een groot deel afhankelijk zijn van overheidssubsidies en als collectiebeherende instelling vaak niet failliet mogen gaan. In de studie van Stull (2005) is desondanks nog een relatief grote risicobereidheid naar voren gekomen.<sup>3</sup>

In de vragenlijst is de originele schaal van Covin & Slevin (1986; 1989) aangepast en geschikt gemaakt voor een telefonische enquête (zie bijlage 4, vraag NC1A tot en met NC3C). De originele schaal was een zevenpunts-Osgoodschaal. Deze is omgezet naar een vijfpuntsschaal. De schaaluiteinden zijn in de vraagstelling opgenomen en de afzonderlijke antwoordcategorieën zijn telkens duidelijk opgenoemd. De volgende vraag is bijvoorbeeld opgelezen: "Ligt binnen uw organisatie de nadruk op het beter inzetten van bestaande producten/diensten of op het ontwikkelen van nieuwe? Het cijfer 1 betekent beter inzetten van bestaande producten/diensten en cijfer 5 betekent ontwikkelen van nieuwe producten/diensten".

#### 3.3.1 Ondernemende houding binnen culturele (erfgoed)instellingen

In tabel 3 is weergegeven in welke mate innovativiteit, proactiviteit en risicobereidheid is gemeten onder de culturele (erfgoed)instellingen. Uit de meting blijkt dat zowel bij de musea als bij bibliotheken sprake is van een ondernemende houding (beide typen scoren boven het midden van de schaal). Bij de culturele (erfgoed)instellingen is sprake van een innovatieve houding en ook proactief gedrag, maar qua risicobereidheid wordt relatief laag gescoord. Een dergelijk patroon wordt dikwijls gevonden wanneer de ondernemende houding wordt gemeten, onder andere ook bij MKB-bedrijven (Kraus, Rigtering, Hughes, & Hosman, 2012).<sup>4</sup>

Openbare bibliotheken vertonen relatief vaak innovatief gedrag. In vergelijking met de andere typen instellingen zijn de producten/diensten relatief vaak ingrijpend aangepast.

<sup>1</sup> 4,00 op een vijf-punts-Likertschaal (bij benadering een rapportcijfer 8).

<sup>2</sup> 4,09 op een vijf-punts-Likertschaal (bij benadering een rapportcijfer 8,2).

<sup>3</sup> 3,66 op een vijf-punts-Likertschaal (bij benadering een rapportcijfer 7,3).

<sup>4</sup> De auteurs hebben Entrepreneurial Orientation met een zevenpuntsschaal gemeten onder Nederlandse MKB-bedrijven. Omgerekend naar een vijfpuntsschaal rapporteren zij scores voor innovativiteit, proactiviteit en risicobereidheid van respectievelijk: 2,83, 3,45 en 2,46.



Aan de andere kant handelen de musea iets vaker proactief. In iets sterkere mate dan bij bibliotheken wordt aangegeven dat door anderen op het eigen handelen wordt gereageerd. Ook wordt relatief vaker de uitdaging aangegaan. Dit laatste kenmerk is vrij sterk aanwezig bij zowel de musea als de bibliotheken. De risicobereidheid bij culturele (erfgoed)instellingen is minder prominent aanwezig. De bibliotheken zijn in iets sterkere mate geneigd om daadkrachtig te handelen en risico's te nemen. Vrijwilligersorganisaties scoren beduidend lager op ondernemende houding, waarschijnlijk doordat zij anders zijn georganiseerd. Op praktisch alle aspecten scoren deze instellingen onder het midden van de schaal, met uitzondering van 'uitdagingen aangaan'.

Tabel 3 Ondernemende houding binnen culturele (erfgoed)instellingen

	<i>Musea</i>	<i>Bibliotheken</i>	<i>Vrijwilligers-organisaties</i>
	<i>Gemiddelde score (min. 1 – max 5)</i>		
<i>Innovativiteit</i>	3.41	3.62	2.88
Nauwelijks aangepaste vs ingrijpend andere producten/diensten	3.47	3.80	3.00
Beter inzetten op bestaande vs ontwikkeling nieuwe producten/diensten	3.22	3.29	2.81
Zeer weinig vs zeer veel vernieuwingen	3.34	3.44	2.77
<i>Proactiviteit</i>	3.62	3.57	2.87
Reageren op anderen vs anderen reageren op ons	3.03	2.93	2.75
Zelden als eerste vernieuwingen vs vaak als eerste vernieuwingen	3.25	3.23	2.46
Vaker uitdagingen uit de weg vs vaker uitdagingen aangaan'.	3.99	3.90	3.28
<i>Risicobereidheid</i>	2.94	3.11	2.33
Lage risicoprojecten vs riskante projecten	2.56	2.60	1.99
Overwegend voorzichtig vs overwegend daadkrachtig handelen	3.53	3.80	2.86
Afwachtend handelen vs risico's nemen	2.73	2.93	2.15
Ondernemende houding	3.27	3.39	2.64

Bron: Panteia, 2013

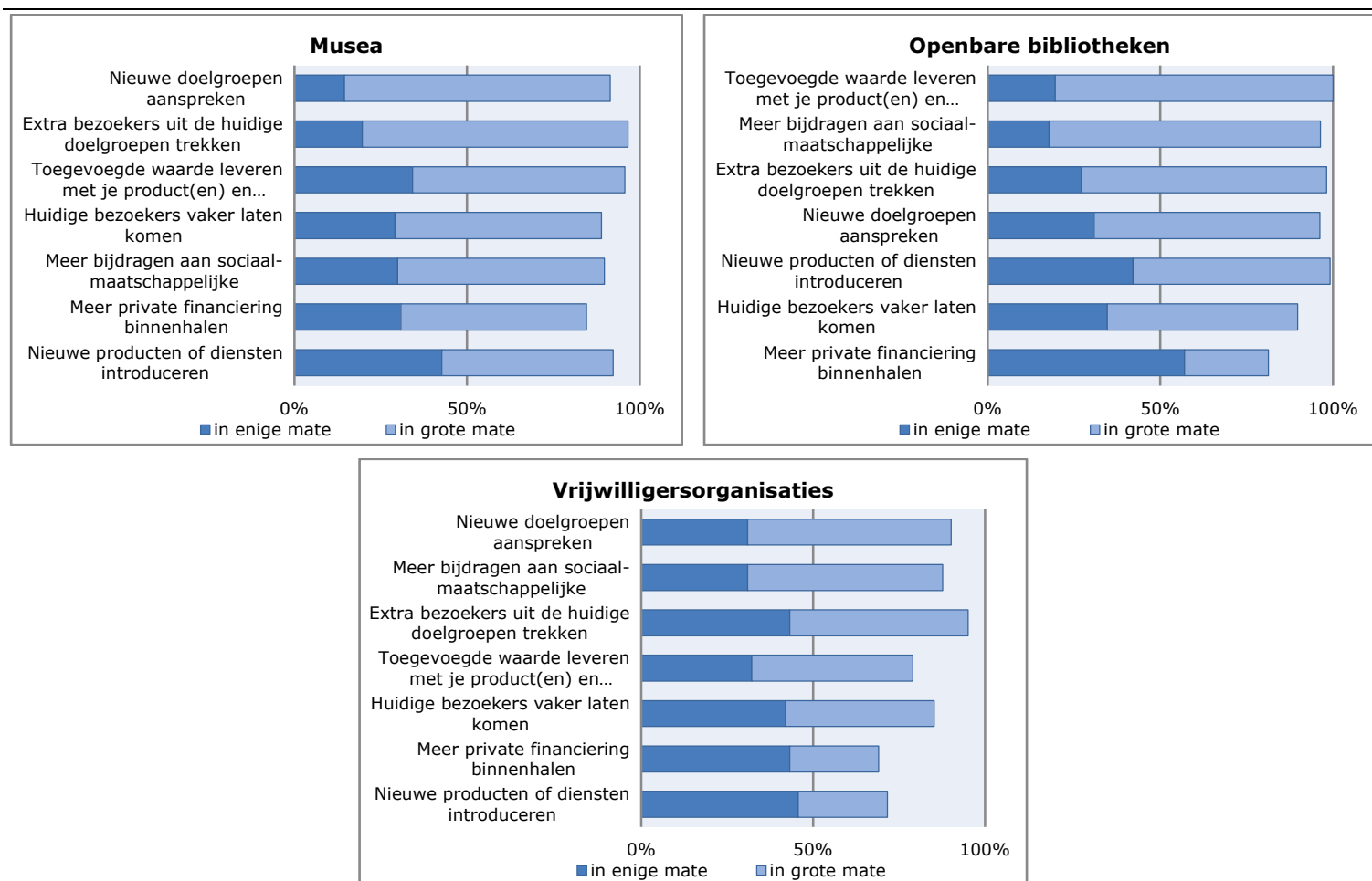
### 3.3.2 Korte termijndoelen

In de enquête is gevraagd naar aspecten die zijn opgenomen in de doelstellingen voor de komende drie jaar. Aspecten die daarbij een rol spelen, kunnen variëren van het trekken van extra bezoekers uit de huidige doelgroepen tot toegevoegde waarde leveren met de huidige producten en diensten (zie bijlage 4, vraag D01). In figuur 1 is voor elk type erfgoedinstelling weergegeven welke aspecten in enige of in grote mate zijn opgenomen in de kortetermijndoelstellingen (de antwoordcategorieën 'niet' en 'weet niet' zijn voor het overzicht weggelaten in de figuur).

Musea richten hun vizier vooral op nieuwe doelgroepen en het trekken van extra bezoekers uit de huidige doelgroepen. Hieruit blijkt wederom de sterk marktgerichte oriëntatie. Bibliotheken hebben voornamelijk sociaal-maatschappelijke aspiraties en willen toegevoegde waarde leveren (kwaliteit). De vrijwilligersorganisaties hebben minder uitgesproken kortetermijndoelen (zij hebben vaker met niet of weet/niet geantwoord). De genoemde doelstellingen divergeren ook meer. Dit komt tot uiting in zowel marktgerichte als sociaal-maatschappelijke aspiraties.



Figuur 1 Aspecten in de doelstelling voor de komende 3 jaar



Bron: Panteia, 2013

### 3.3.3 Prestaties

De prestaties zijn in dit onderzoek gemeten door te vragen naar toe- of afname van het bezoekersaantal in 2012 ten opzichte van 2011. Indien een verandering in het aantal bezoekers is aangegeven, is gevraagd naar de procentuele verandering. Als zodanig is dus een procentuele toe-/afname van het bezoekersaantal in 2012 ten opzichte van 2011 bekend. Uit tabel 4 blijkt dat het groeipercentage bezoekers in 2011 in de museale sector een flink stuk hoger lag dan bij de bibliotheken. De grote standaarddeviatie en het grote bereik tussen minimum en maximum tonen aan dat de groeipercentages tussen de musea echter sterk uiteenlopen. Er is bijvoorbeeld een museum waarbij alle bezoekers in 2012 zijn weggebleven (als gevolg van een verbouwing in dat jaar) en er zijn ook musea met een verviervoudiging van de toeloop. De groeiontwikkeling van bezoekersaantallen is bij bibliotheken een stuk stabiel. Opmerkelijk is het hoge groeipercentage van bezoekers van de vrijwilligersorganisaties. Ook hier is de standaarddeviatie groot en is sprake van een aantal uitschieters.





Tabel 4 Prestatie-indicatoren van de culturele (erfgoed)instellingen

	<i>Gem.</i>	<i>St.dev.</i>	<i>Min.</i>	<i>Max.</i>
<i>Musea</i>				
Groeipercentage bezoekers (%)	13,68	4,65	-100,00	400,0
Aandeel publieke financiering (%)	44,15	3,02	0,00	100,0
<i>Bibliotheken</i>				
Groeipercentage bezoekers (%)	1,24	,86	-25,00	40,0
Aandeel publieke financiering (%)	75,84	1,78	0,00	100,0
<i>Vrijwilligersorganisaties</i>				
Groeipercentage bezoekers (%)	21,51	13,37	-80,00	800,0
Aandeel publieke financiering (%)	19,19	3,39	0,00	100,0

Bron: Panteia, 2013

Het afgelopen decennia is de trend ingezet naar meer marktgerichtheid en meer ondernemerschap in de culturele sector. Ook voor culturele (erfgoed)instellingen heeft dit gevolgen. Meer marktgerichtheid en meer ondernemerschap betekent dat instellingen in toenemende mate hun eigen broek dienen op te houden. Dat vergt dat naast de publieke financieringsbronnen meer en meer gezocht dient te worden naar alternatieve financieringsbronnen. In dit onderzoek is gemeten welk aandeel de publieke financiering vormt in de totale begroting van de erfgoedinstellingen. Het aandeel publieke financiering staat per type instelling beschreven in tabel 4. De sterker ontwikkelde marktgerichtheid van musea blijkt duidelijk in het relatief kleine aandeel publieke financiering bij dit type erfgoedstelling. Minder dan de helft van de totale begroting is afkomstig van een publieke financieringsbron. Daarentegen zijn bibliotheken in sterke mate afhankelijk van subsidies. Ruim drie kwart van de begroting is bij deze groep afkomstig van de rijks-, provinciale, of gemeentelijke overheid. Het aandeel publieke financiering bij de vrijwilligersorganisaties is beperkt (minder dan 20 procent).

Tabel 5 Is er binnen uw organisatie sprake van financiering middels:

	<i>Musea</i>	<i>Bibliotheken</i>	<i>Vrijwilligersorganisaties</i>	<i>Totaal</i>
Externe fondsenwerving	74%	62%	42%	61%
Vrienden van ...	74%	28%	52%	52%
Business Club	28%	16%	7%	18%
Crowdfunding	26%	15%	9%	17%
Financiering via de bank c.q. financiële instelling	24%	47%	14%	29%
Andere vormen van externe financiering	33%	27%	26%	29%

Bron: Panteia, 2013

Bij musea scoren externe fondsenwerving en 'Vrienden van' hoog met ieder 74%. Bij bibliotheken betreft de financiering ook vaak externe fondsenwerving en financiering via de bank / financiële instelling. Business Clubs en Crowdfunding worden nog wat minder ingezet.



### 3.4 Ontvankelijkheid cultureel ondernemendheid binnen het bedrijfsleven

Het bedrijfsleven wordt afgaand op de antwoorden van de onderzochte culturele instellingen ook benaderd door culturele erfgoedinstellingen. Het is relevant om te weten in hoeverre het bedrijfsleven ontvankelijk is voor ondernemende initiatieven vanuit de culturele erfgoedsector. In deze studie zijn daarom ook gegevens verzameld over de mate waarin het Nederlandse bedrijfsleven wordt benaderd en bereid is om (financieel) bij te dragen aan dergelijke initiatieven. In de dataset Determinanten Bedrijfsprestaties<sup>1</sup> van het programmaonderzoek MKB en Ondernemerschap is in de zomer van 2013 een aantal vragen gesteld over ondernemendheid in de culturele sector. Deze dataset meet hoe Nederlandse ondernemingen in het MKB hun bedrijfsvoering organiseren en is representatief voor 60 sectoren en 3 grootteklassen. De vragen zijn, vanwege een beperkte looptijd, uiteindelijk aan een subgroep van circa 1.300 respondenten gesteld.<sup>2</sup>

Tabel 6 Bent u weleens benaderd door een culturele instelling (n=1.305) en op het aanbod ingegaan (van instellingen die benaderd zijn)

	<i>aantal</i>	<i>% benaderd</i>	<i>% op aanbod ingegaan</i>
Ja, inzake het doen van een incidentele gift	522	40%	63%
Ja, inzake sponsorship (structureel) door mijn organisatie	507	39%	61%
Ja, inzake deelname aan 'Vrienden van ..'-concept	323	25%	45%
Ja, deelname aan een cultureel evenement door personeel als betalende gast (met korting)	277	21%	57%
Ja, deelname aan een cultureel evenement door personeel als niet betalende gast	248	19%	58%
Ja, inzake het aangaan van een structurele samenwerking in de vorm van een partnership	156	12%	43%
Ja, inzake verbinden van de naam van het bedrijf aan (een deel van) het gebouw (bijvoorbeeld Rabozaal in de Melkweg Amsterdam)	32	2%	34%
Ja, inzake iets anders	29	2%	83%
Nee, nooit benaderd	551	42%	
Weet niet / wil niet zeggen	15	1%	
<b>Totaal</b>	<b>1305</b>		<b>57%</b>

Bron: Panteia, 2013

Tabel 6 laat duidelijk zien dat 43% van de bedrijven nooit benaderd is of geen antwoord geeft. De overige 57% is dus weleens benaderd door een culturele instelling met een vraag. Dit gaat dan met name om het verzoek om een incidentele gift (40%) of een verzoek om sponsoring (39%). Ook deelname aan het 'vrienden van'-concept (25%) en aan een evenement worden relatief vaak genoemd. Voor bedrijven die ooit benaderd

<sup>1</sup> [http://data.ondernemerschap.nl/Webintegraal/WebDataSets/Toelichtingen/Determinanten\\_Bedrijfsprestaties.htm](http://data.ondernemerschap.nl/Webintegraal/WebDataSets/Toelichtingen/Determinanten_Bedrijfsprestaties.htm)

<sup>2</sup> Enige zelfselectiviteit is waargenomen in de responsgroep. De benaderde ondernemingen zijn oververtegenwoordigd in de industrie en de niet-particuliere sector en ondervertegenwoordigd in de handel en de transportsector ( $\chi^2=91.426$ , d.f. 8,  $p<0.000$ ); daarnaast is relatief vaker gesproken met het kleinbedrijf (10-100 wp) en relatief minder vaak met het middenbedrijf (100-250 wp) ( $\chi^2=39.189$ , d.f. 2,  $p<0.000$ ).



zijn door een culturele instelling met een vraag, geldt dat zij gemiddeld 2,8 keer benaderd zijn.

Vervolgens is aan de bedrijven die weleens zijn benaderd, gevraagd of zij ook op het aanbod zijn ingegaan. Ook hier geldt dat het meest is ingegaan op de incidentele giften, verzoeken om sponsoring en de deelname aan evenementen. Voor de incidentele giften bijvoorbeeld geldt dat 522 bedrijven aangeven benaderd te zijn (40% van 1.305). Van deze 522 bedrijven hebben 331 bedrijven aangegeven ook op het aanbod ingegaan te zijn (63% van 522). Gemiddeld gaat een benaderde organisatie op 1,6 aanbiedingen van de gemiddeld 2,8 in.

Dit aanbod van een culturele instelling kwam in 1% van de gevallen van een bibliotheek, in 9% van de gevallen van een museum, in 76% van de gevallen van een andere culturele instelling (14% weet niet). Van de totaal ondervraagde groep bedrijven geeft 18% aan belangstelling te hebben voor contact en/of samenwerking met een culturele instelling en 80% geeft aan hier geen interesse in te hebben.

### 3.5 Verklaring van ondernemende houding en organisatiedoelen

In een verklarende analyse is getracht de ondernemende houding van musea en bibliotheken te relateren aan enerzijds achterliggende kenmerken van deze culturele instellingen (de verklarende variabelen) en anderzijds de mate waarin ondernemende doelen in strategische documenten van de instellingen voor de komende jaren zijn verwerkt. In een model van structurele vergelijkingen (*structural equation modeling*; SEM) zijn deze factoren op elkaar betrokken. Hiervoor is gebruikgemaakt van het statistische opensourceprogramma *R* (<http://www.r-project.org>) en daarbinnen het pakket *lavaan* ('latent variable analysis') (Rosseel, 2012) voor SEM.

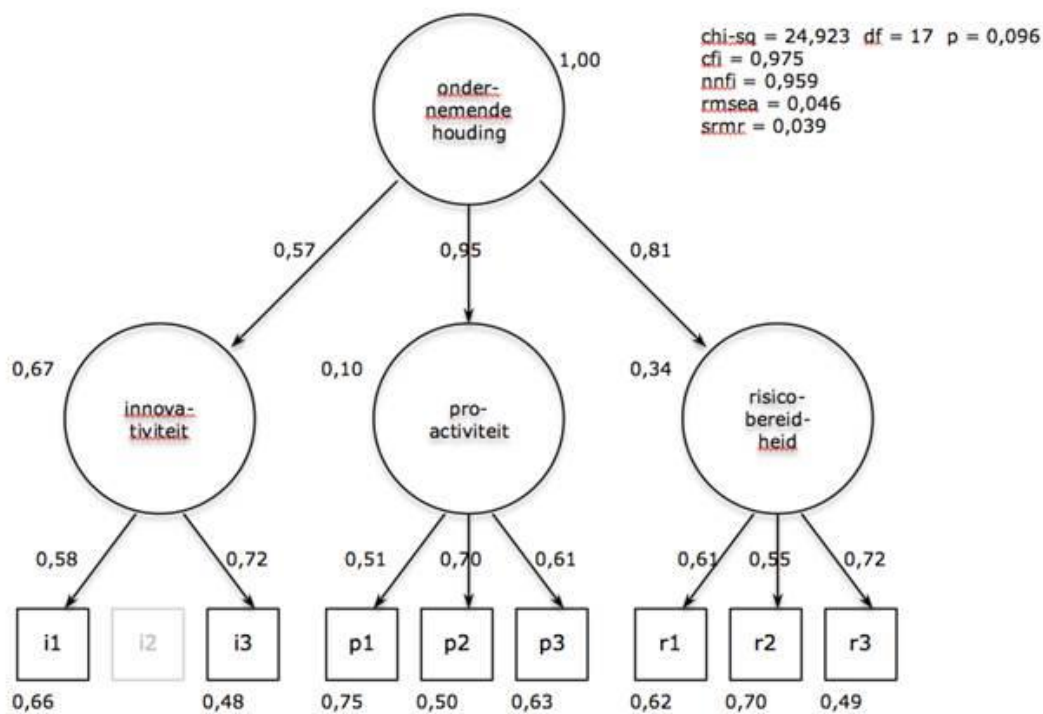
Ondernemende houding o.b.v. de achterliggende drie deelconcepten  
Uitgangspunt bij het bouwen van het model was het concept 'ondernemende houding', dat zoals beschreven uit drie deelconcepten bestaat: *innovativiteit*, *proactiviteit* en *risicobereidheid* (Covin & Slevin, 1986; 1989). Voor elk van deze drie deelconcepten waren drie vragen in de telefonische vragenlijst opgenomen. In een eerste stap is nagegaan of de conceptualisering bij de data past. Dat bleek het geval: een model met op het onderste niveau drie latente variabelen voor 'innovativiteit', 'proactiviteit' en 'risicobereidheid', die op hun beurt worden verklaard door een achterliggende variabele 'ondernemende houding', past goed bij de gepoolde data (n=224) voor musea (n=117) en bibliotheken (n=107) wanneer één van de variabelen voor innovativiteit uit het model wordt weggelaten.<sup>1</sup> Hierbij zijn de vrijwilligersorganisaties buiten de analyse gelaten, omdat we vermoedden dat een ondernemende houding van organisaties zonder betaalde krachten wel eens van een heel andere intensiteit en gedaante (ook qua beïnvloedende en door de ondernemende houding beïnvloede factoren) zou kunnen zijn dan bij de 'professionele' – in ieder geval beroepsmatig geleide – musea en bibliotheken.

---

<sup>1</sup> Het betrof de vraag 'Ligt binnen uw organisatie de nadruk op het beter inzetten van bestaande producten/diensten of op het ontwikkelen van nieuwe?'



Figuur 2 Confirmatorische factoranalyse met eerste-orde-factoren 'innovativiteit', 'proactiviteit' en 'risicobereidheid' en tweede-orde-factor ondernemende houding (n=224; alle paden en varianties gestandaardiseerd)



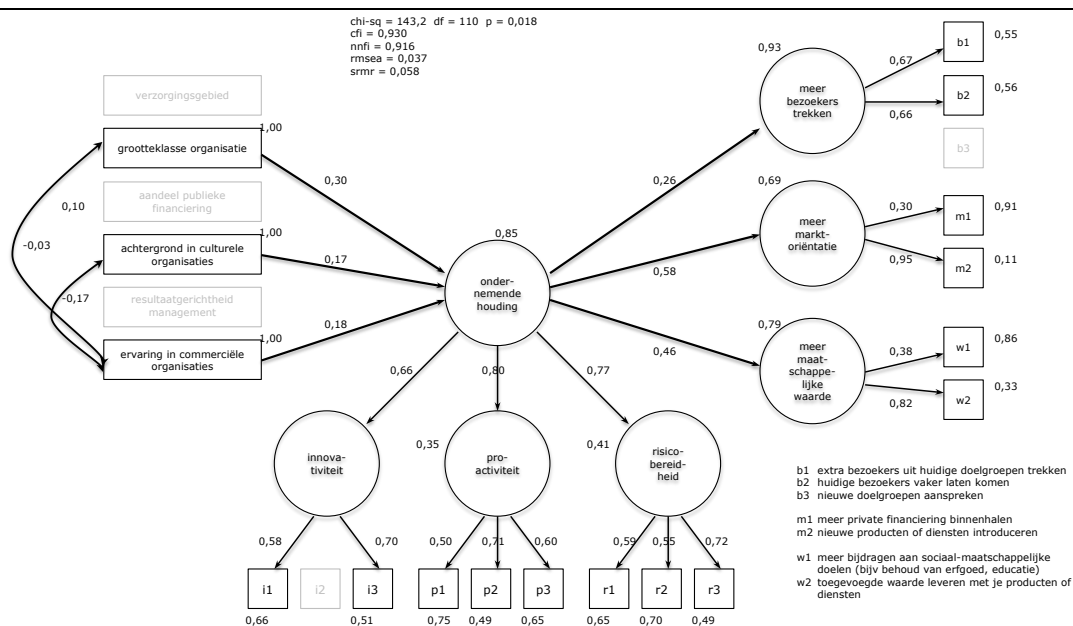
- i1 In hoeverre zijn de producten/diensten van uw organisatie in de afgelopen 5 jaar aangepast? (1) niet/nauwelijks aangepast – (5) ingrijpend anders geworden
- i2 Ligt binnen uw organisatie de nadruk op het beter inzetten van bestaande producten/diensten (1) of op het ontwikkelen van nieuwe (5)?
- i3 Zijn er in uw organisatie de afgelopen 5 jaar weinig (1) of veel (5) nieuwe producten/diensten ontwikkeld en aangeboden aan het publiek?
- p1 Reageert uw organisatie in de meeste gevallen op de initiatieven van andere musea/bibliotheek-organisaties (1) of reageren zij in de meeste gevallen op uw initiatieven (5)?
- p2 Komt uw organisatie ten opzichte van andere musea/bibliotheekorganisaties vaak (5) of juist zelden (1) als eerste met vernieuwingen (d.w.z. nieuwe producten/diensten/werkmethoden)?
- p3 Gaat uw organisatie ten opzichte van andere musea/bibliotheekorganisaties uitdagingen vaker aan (5) of juist vaker uit de weg (1)?
- r1 Heeft uw organisatie vooral de neiging om riskante projecten te starten (met een kans op hoge opbrengsten) (5) of projecten met een laag risico (met lagere maar zekere opbrengsten) (1)?
- r2 Heerst in uw organisatie de opvatting dat overwegend daadkrachtig (5) of overwegend voorzichtig (1) handelen nodig is om de doelstellingen te halen?
- r3 Als er onzekerheid heerst, is uw organisatie dan eerder geneigd risico's te nemen om financieel te winnen (5) of eerder afwachtend te handelen om financiële missers te voorkomen (1)?

Het model in figuur 2 past goed bij de data.<sup>1</sup> Inhoudelijk laat het model zien dat een ondernemende houding bijna synoniem is met proactiviteit, dat wil zeggen de mate waarin de organisatie in vergelijking tot branchegenoten voorop loopt. Het betreffende pad bedraagt (gestandaardiseerd, bèta) maar liefst 0,95 op een schaal van 0 tot 1. Op korte afstand volgt de risicobereidheid van de organisatie (bèta = 0,81). Innovativiteit wordt van de drie deelconcepten het minst door de ondernemende houding gestuurd, maar met een nog altijd aanzienlijke bèta van 0,57. Dit alles betekent dat het onderzoek geen aanleiding geeft om het verband tussen ondernemende houding en de drie onderliggende dimensies daarvan te verwerpen.

<sup>1</sup> De chi-kwadraatwaarde laat zien dat de geobserveerde en de door het model gereproduceerde covarianties niet significant van elkaar verschillen ( $p < 0,05$ ). De maten cfi en nnfi, twee van de vele indices voor de beoordeling van deze modellen, zitten dicht bij 1, terwijl de rmsea en srmr beneden de 0,05 liggen. Alle maten duiden daarmee op een goede fit van het theoretische model, dat daarmee de werkelijkheid goed benadert.



Figuur 3 Structureel verklaringmodel van ondernemende houding met voorspellende en voorspelde factoren (n=217; alle paden en varianties gestandaardiseerd)



In een tweede analysestap (zie figuur 3) is de ondernemende houding met de drie onderliggende concepten opgenomen in een causaal model. In dit model is enerzijds gepoogd om de ondernemende houding te voorspellen uit achterliggende kenmerken van de organisatie. Anderzijds is getracht de mate waarin ondernemende doelen zijn verwerkt in strategische plannen te voorspellen vanuit de ondernemende houding. In het model zijn de dikke pijlen onderdeel van het inhoudelijke verklaringmodel, het 'hoofdmodel'. De dunne pijlen maken onderdeel uit van het 'meetmodel' en hebben slechts betrekking op hoe de factoren waar het ons om gaat zijn gemeten.<sup>1</sup> Het model past redelijk bij de data.<sup>2</sup>

### Voorspellende factoren

Eerst bespreken we de voorspellende factoren voor de ondernemendheid. Dit waren in onze analyses:

- De **grootteklasse** van de organisatie: het aantal personeelsleden incl. eventuele vrijwillige krachten (micro, 0-9 personen; klein, 10-99 personen; midden, 100-249 personen; groot, 250 of meer personen).  
*Hypothese: hoe groter de organisatie, hoe sterker de cultureel ondernemende houding.*
- **Eerdere werkzaamheid van de directie in culturele instellingen** (voor de huidige functie). *Hypothese: bij eerdere werkzaamheid in de culturele sector, en dus meer ervaring, verwachten we een sterkere cultureel ondernemende houding.*
- **Eerdere commerciële ervaring van de directie in het bedrijfsleven**. *Hypothese: bij eerdere commerciële ervaring verwachten we een sterkere cultureel ondernemende houding.*

<sup>1</sup> In vergelijking tot het model in figuur 1 zijn zeven organisaties uit de analyse weggefallen. Deze organisaties hadden ontbrekende waarnemingen op een of meer variabelen die aan het model zijn toegevoegd.

<sup>2</sup> De chi-kwadraatwaarde geeft aan dat de door het model gereproduceerde covarianties significant ( $p=0,05$ ) afwijken van de geobserveerde. De overige fitmaten geven aan dat deze afwijking beperkt is. De cfi en nnfi zijn beide groter dan 0,90 en de rmsea is kleiner dan 0,05. De srmr is iets groter dan 0,05. Alle maten overziend, is de fit van het model acceptabel te noemen en kunnen de relaties worden geïnterpreteerd.



- Het belangrijkste **verzorgingsgebied** van de organisatie: de gemeente, de provincie, Nederland of het buitenland. *Hypothese: hoe wijder het belangrijkste verzorgingsgebied, hoe sterker de cultureel ondernemende houding.*
- De mate waarin de organisatie **publiek gefinancierd** is (uitgedrukt in een percentage van de totale inkomsten). *Hypothese: hoe meer publiek gefinancierd, hoe minder sterk de cultureel ondernemende houding.*
- **Resultaatgerichtheid van het management** (in tegenstelling tot procesgericht). *Hypothese: hoe meer resultaatgericht, hoe sterker de cultureel ondernemende houding.*

### Conclusie voorspellende factoren

Van deze zes factoren bleken de eerste drie significant ( $p < 0,05$ ) bij te dragen aan de voorspelling van de ondernemende houding van de organisatie, en in de verwachte richting.

Grotere organisaties, organisaties met een directie met eerdere ervaring in culturele instellingen, en organisaties met een directie met eerdere commerciële ervaring in het bedrijfsleven, hebben een sterker ondernemende houding.

We constateren dus het uitblijven van de overige drie verwachte effecten:

1. Het primaire verzorgingsgebied van de instelling blijkt niet van invloed op de ondernemende houding. Een organisatie die primair een gemeentelijke doelgroep bedient, kan dus net zo ondernemend zijn als een instelling met internationale uitstraling.
2. De mate waarin de organisatie publiek is gefinancierd, blijkt ook niet van invloed op de ondernemende houding. Dit mag opmerkelijk heten, aangezien juist bij organisaties die het niet van de overheid moeten hebben de drang om inkomsten 'uit de markt' te halen sterker mag worden geacht.
3. Evenmin draagt de resultaatgerichtheid van het management bij aan de ondernemende houding van de organisatie. Procesgerichtheid kan in de door ons onderzochte organisaties evengoed tot ondernemende activiteiten leiden als resultaatgerichtheid.

### Voorspelde factoren

Een ondernemende houding kan leiden tot uiteenlopende doelen die culturele organisaties in de (nabije) toekomst trachten te bereiken. Een doel kan bijvoorbeeld *publieksvergroting* zijn. Dat kan op drie manieren gebeuren:

1. Meer mensen proberen te trekken uit de doelgroepen die men al aanspreekt;
2. Mensen uit de doelgroepen die al komen vaker binnen trachten te laten komen;
3. Nieuwe doelgroepen aan proberen te spreken.

Het verklaringsmodel laat zien dat men zich bij publieksvergroting richt op de bestaande doelgroepen (opties 1 en 2) en dat het aanboren van nieuwe doelgroepen (optie 3) hier kennelijk geen prioriteit heeft. Bij de bestaande doelgroepen heeft men natuurlijk al een ingang en daar valt dan waarschijnlijk ook het snelst en eenvoudigst de grootste winst te behalen.

Een tweede doel dat men kan proberen te realiseren met een meer ondernemende organisatie is het vergroten van de **marktoriëntatie**, bijvoorbeeld door het (al dan niet tegen marktconforme tarieven) aanbieden van producten en diensten, zowel bestaande als nieuwe, maar ook door het verdienvermogen uit de markt te vergroten. En een derde doel kan zijn dat men niet zozeer de economische of financiële, maar de



**maatschappelijke waarde** probeert te vergroten. Bijvoorbeeld door het streven naar duurzamer erfgoedbehoud of educatieve doelen.

In het onderzoek is aan de organisaties gevraagd in hoeverre deze drie doelen zijn verankerd in het strategisch beleid voor de komende drie jaren. Elk van deze is geoperationaliseerd met twee of drie<sup>1</sup> (het eerste doel) vragen in de vragenlijst. Uit het structurele model (figuur 2) blijkt dat een ondernemende houding van de culturele instelling deze drie doelen alle significant bevordert.

Het model, dat gezien de fitmaten redelijk tot goed bij de data past, toont de volgende (gestandaardiseerde, bèta) effecten:

- De ondernemende houding wordt voorspeld uit de grootteklasse van de organisatie (0,30), de commerciële ervaring van de directie (0,18) en de eerdere ervaring van de directie in de culturele sector (0,17) (alle effecten significant,  $p < 0,05$ );
- De ondernemende houding voorspelt op haar beurt de mate waarin de organisatie in de komende jaren streeft naar meer marktgerichtheid (nieuwe producten en diensten en meer inkomsten uit de markt; bèta 0,58), naar meer maatschappelijke waarde (0,46) en naar meer bezoekers (0,26).

### **Conclusie voorspelde factoren**

Wat kan uit deze analyse worden geconcludeerd over het belang van een ondernemende houding? Enerzijds blijkt dat de ondernemende houding enigszins op het conto van de grootte van de organisatie en de eerdere ervaring van de directie kan worden geschreven. Een grotere organisatie heeft meer personele middelen om mensen 'vrij te spelen' voor het nastreven van nieuwe doelen en het vergroten van het publieksbereik dan kleinere organisaties. Daarnaast blijkt de eerdere ervaring van het management, in commerciële organisaties dan wel in andere culturele organisaties, van positieve invloed op de ondernemendheid. Tezamen verklaren deze drie factoren echter slechts 15% van de variantie in de ondernemende houding. Een groot deel van de ondernemendheid moet dus in factoren worden gezocht die in dit onderzoek niet zijn gemeten.

Anderzijds blijkt uit onze analyse dat de ondernemende houding zich vooral vertaalt in een strategie die erop is gericht om meer middelen uit de markt te behalen, al dan niet door het ontwikkelen en vermarkten van nieuwe producten en diensten. Maar bijna net zo groot is de invloed ervan op het vergroten van de maatschappelijke waarde: het bereiken van 'sociale/culturele' (naast 'economische') doelen. Hierin komt wellicht de culturele identiteit van de hier onderzochte instellingen om de hoek kijken: het gaat bijna evenzeer om het bereiken van sociaal-culturele doelen met de collecties als het vergroten van de inkomsten. Op het laatste plan komt het pure vergroten van het publieksbereik door hetzij het trekken van meer mensen uit bestaande doelgroepen, hetzij het vaker binnenhalen van degenen die al kwamen. Het directe verband met de ondernemendheid van de instelling is hier misschien ook het minst uitgesproken.

---

<sup>1</sup> Van deze drie bleek de laatste, het aantrekken van bezoekers uit nieuwe doelgroepen, niet goed te 'laden' op de betreffende factor. Daarom is deze uit het model verwijderd.







## 4 Tot slot: conclusie

### **Ondernemendheid: innovativiteit, proactiviteit en risicobereidheid**

Bij het meten van *ondernemendheid* in beide culturele sectoren, musea en bibliotheken, valt op dat er zeker al sprake is in beide sectoren van een goede start met de invulling van het begrip ondernemendheid. Zowel op *innovativiteit* als op *proactiviteit* zijn in beide sectoren leuke voorbeelden te vinden. Hierbij kan wat betreft proactiviteit gedacht worden aan het Vrienden van-concept, verhuur van ruimtes, netwerk vergroten, sponsoring voor de extra's. Op het gebied van innovativiteit komen voorbeelden voorbij als een reizende museale collectie, collectie tegen betaling in bruikleen, fondsenwerving, samenwerking en kennisdeling. Alhoewel *risicobereidheid* van de drie deelconcepten nog de meeste aandacht behoeft, zijn hiervan ook al aardige voorbeelden te zien in beide sectoren. Hierbij kan gedacht worden aan crowdfunding en betaling vragen voor diensten of duurder maken van bestaande diensten.

### **Succesfactoren en randvoorwaarden**

Echter, er is ook nog veel te winnen in de museum- en bibliotheeksector blijkens de succesfactoren of randvoorwaarden die worden genoemd. Hierbij worden aspecten genoemd als zelfstandig zijn (los van de gemeente), de ruimte krijgen van de gemeente om zich ondernemender te gedragen en in staat zijn de eigen organisatiecultuur te kunnen veranderen. Maar ook van belang is een goed product maken en gevoel houden voor de omgeving (wethouders, samenwerkingspartners, medewerkers). Externe gerichtheid speelt een belangrijke rol, niet alleen van de directie maar van het gehele personeel, dat tot uitdrukking komt in het hebben van een eigen netwerk en samenwerking met andere instellingen. Maar ook bedrijfsmatige aspecten zijn van belang, zoals het hebben van bedrijfseconomisch inzicht, professionalisering en een doelmatige en doeltreffende bedrijfsvoering.

### **Belemmeringen voor ondernemendheid**

In het onderzoek zijn ook hindernissen aan het licht zijn gekomen, zoals de taaië organisatiecultuur, die de overgang naar een meer marktgerichte en minder op subsidie leunende instelling reëel in de weg staat. Ook moet men zich bewust zijn van de subsidieparadox, die een rol kan spelen. Een 'beloning' voor meer marktgerichtheid en ondernemerschap kan een vermindering van de subsidie zijn. Dit vooruitzicht zal de ondernemendheid doorgaans niet stimuleren.

### **Wat heeft een relatie met ondernemendheid?**

Uit de aanvullende analyses komt naar voren dat voor culturele instellingen de ondernemende houding zich bijna even sterk vertaalt in het toevoegen van sociale en culturele waarde (c.q. het nastreven van sociale en culturele doelen) als in meer marktgerichtheid. Het vergroten van het publieksbereik hobbelt daar duidelijk achteraan. Tevens volgt hieruit dat grotere organisaties, organisaties met een directie met eerdere ervaring in culturele instellingen, en organisaties met een directie met eerdere commerciële ervaring in het bedrijfsleven, een sterkere ondernemende houding hebben.





## Bijlage 1 Literatuurlijst

- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behaviour. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Bhansing, P. V. (2013). *Business in the Performing Arts: Dual Executive Leadership and Organizational Performance*. Enschede: Ipskamp Drukkers, PhD Thesis University of Amsterdam.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471-482.
- Covin, J., & Slevin, D. (1986). The development and testing of an organizational-level entrepreneurship scale. In R. Ronstadt, J. Hornaday, R. Peterson, & K. Vesper (Red.), *Frontiers of Entrepreneurship Research* (pp. 628-639). Wellesley, MA: Babson College.
- Covin, J., & Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Eikhof, D., & Haunschild, A. (2007). For art's sake! artistic and economic logics in creative production. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 523-538.
- Huysmans, F. (2013). *Innovatiedenkmiddagen: eindverslag en conclusies*. Den Haag: Sectorinstituut Openbare Bibliotheken.
- Kraus, S., Rigtering, J., Hughes, M., & Hosman, V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science*, 6(2), 161-182.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Mijnsbergen, E. (2013). *Inventarisatie innovatie openbaar bibliotheeknetwerk*. Den Haag: Sectorinstituut Openbare Bibliotheken.
- Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap. (2012). *Beleidsbrief programma ondernemerschap in de culturele sectorschap Cultuur*. Brief aan de Tweede Kamer van 31 mei 2012. Referentie 391225.
- Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms. *Family Business Review*, 20(1), 33-47.
- Reid, W., & Karambaya, R. (2009). Impact of dual executive leadership dynamics in creative organizations. *Human Relations*, 62, 1073-1112.
- Rossee, Y. (2012). Lavaan: an R package for Structural Equation Modeling. *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1-36.
- Stull, M. G. (2005). Intrapreneurship in nonprofit organizations: examining the factors that facilitate entrepreneurial behavior among employees. *Paper of the Executive Doctor of Management Program*. Cleveland, OH: Case Western Reserve University.
- Van den Akker, P., Kleverlaan, R., Koren, G., & Van Vliet, K. (2013). *Samen mogelijk maken: Onderzoek naar de motivaties van crowdfunders in Nederland*. Nationaal Crowdfunding Onderzoek 2013.





## Bijlage 2 **Onderzoeksverantwoording**

In deze bijlage is de onderzoekverantwoording opgenomen van de telefonische enquête onder musea en bibliotheken. Het onderzoek is uitgevoerd onder de totale populatie van bibliotheken en musea in Nederland. De adressen zijn afkomstig uit de ledenlijst van de Vereniging voor Openbare Bibliotheken (VOB) en de Graydon DM-CD (een verrijkt adressenbestand gebaseerd op Basisregister Bedrijven van de KvK). In Nederland zijn alle ca. 160 bibliotheekorganisaties – die elk vaak meerdere vestigingen hebben in wijken/dorpen in hun verzorgingsgebied – en bijna alle 10 provinciale serviceorganisaties aangesloten bij de VOB. Daarnaast is er nog een elftal organisaties lid dat ook in de openbare bibliotheeksector werkzaam is (o.a. organisaties voor aangepast lezen voor leesgehandicapten en enkele commerciële bibliotheekdienstverleners). Voor de musea zijn alle 435 adressen benaderd met SBI 2008-code 91021 (Musea) die minimaal 1 werkzame persoon in dienst hebben. In totaal zijn 603 adressen benaderd. Van de 603 benaderde adressen bleken 482 bruikbaar en daarmee zijn 351 succesvolle interviews afgerond. De interviews zijn door ervaren interviewers met behulp van Computer Assisted Telephone Interview (CATI) software uitgevoerd. Dit heeft geresulteerd in een hoog responspercentage van 58% en zelfs een nettoresponspercentage van bijna 73% (respons onder de bruikbare adressen).

Veldwerkverantwoording: Ondernemerschap in de culturele sector

	<i>Absoluut</i>	<i>%</i>
Aantal adressen Cati = Aantal benaderde adressen	603	
– Niet bruikbaar totaal	121	100,0
– Fax/infotoon	29	24,0
– Niet bereikbaar	32	26,4
– Fout/dubbel adres	53	43,8
– Bedrijf opgeheven	7	5,8
– Bruikbaar totaal	482	100,0
– Compleet interview via telefoon	351	72,8
– Interview 'niet in doelgroep' via telefoon	6	1,2
– Weigering	37	7,7
– Antwoordapparaat	4	0,8
– Geen gehoor	23	4,8
– In gesprek	3	0,6
– Probeerafspraken	21	4,4
– Meer dan 5 belpogingen	37	7,7
– Taalprobleem	0	0
% participatie (=gesprek/gesprek+weigering)		90,5
Aantal belpogingen	2.158	

Bron: Panteia Marktonderzoek

### **Representativiteit**

Een globale check op representativiteit door een inventarisatie van de lijst met



deelnemende instellingen levert het beeld op dat zowel grote als kleine instellingen vertegenwoordigd zijn in de steekproef. Een globale check op grootteklasse laat zien dat de verdeling in Statline (2009: 86% van de musea met personeel valt in de klasse 0-10 personen, 14% is groter dan 10 personen) redelijk overeen komt met wat wij terugvinden in ons onderzoek in 2013 (75% in klasse 0-9 personen, 25% is groter dan 9 personen. Wellicht is er sprake van een kleine oververtegenwoordiging van grote instellingen in onze respons.



## Checklist interviews kwalitatieve fase

### Inleiding / afbakening

Als we het hebben over cultureel ondernemerschap beperken we dat hier tot de culturele (erfgoed)instellingen bibliotheken en musea. We gebruiken een sectorale afbakening. We bekijken het begrip vanuit het gezichtspunt van de culturele instelling als entiteit.

Cultureel ondernemerschap in deze context komt o.a. voort uit de vervaging tussen hoge cultuur (kunst om de kunst) en populaire kunst (meer marktgericht, middelen uit de markt halen etc) die Van der Ploeg in zijn periode als staatssecretaris al adviseerde.

Cultureel ondernemerschap houdt ook direct verband met de vergrote aandacht voor publieksgerichtheid binnen de culturele sector. Evenals het feit dat binnen de sector wordt gestimuleerd om eigen inkomsten te vergaren naast subsidies van het Rijk (instellingen in de BIS moeten minimaal 17,5% eigen inkomsten genereren).

Om te bepalen in welke mate cultureel ondernemerschap voor komt bij culturele (erfgoed)instellingen zal in dit onderzoek gekeken worden naar de 'Entrepreneurial Orientation' binnen de instellingen. Dit begrip (vrij vertaald als 'ondernemende houding') komt tot uiting in een hoge mate van proactiviteit, risicobereidheid en innovativiteit. In de praktijk gaat het erom dat de ondernemende houding tot uiting komt in ondernemend gedrag van de organisatie die ook als zodanig herkenbaar is. Het cultureel ondernemerschap dient doorgedrongen te zijn in de gehele organisatie en dus niet besloten te liggen bij 1 persoon (bijvoorbeeld de directeur). Bij het hoofdbegrip 'ondernemende houding' staan steeds de volgende begrippen centraal, die op diverse wijzen ingevuld kunnen worden:

1. **Proactiviteit** (zie Stull 2005):
  - a. mate waarin de organisatie vooruitkijkt door middel van het opstellen van een ondernemingsplan, een marketingplan etc;
  - b. de mate waarin acties of activiteiten die zijn benoemd in de plannen zijn gestart / gerealiseerd;
  - c. mate waarin men bezig is met het vergaren van eigen inkomsten en de mate waarin dat is geslaagd (meer resultaatvariabele).
2. **Risicobereidheid** (zijn er risicovolle projecten gestart? zijn er bijvoorbeeld projecten gestart waar bij aanvang nog (veel) particuliere financiering voor gevonden moest worden?)
3. **Innovativiteit** (zijn er innovatieve projecten / activiteiten gestart? Zijn er projecten gestart die nieuw waren voor de cultureelerfgoedsector? Zijn die initiatieven op eigen kracht ontwikkeld of (mede) geïnitieerd door een stakeholder/financier?)

VSF fonds: ondernemerschap komt tot uitdrukking in de inhoud van projecten, de wijze van organiseren en in de financiële aspecten. Instrumenten op het vlak van ondernemerschap zijn: marketing, kwaliteitszorg en professionalisering van de bedrijfsvoering. Dit leidt tot vergroting van het publieksbereik en verhoging van de eigen inkomsten.



## Vragen

Herkennen jullie als organisatie je in deze invulling van het **begrip Cultureel Ondernemerschap**? Zo niet, waarom niet? Hoe vullen jullie dit begrip in binnen jullie organisatie?

In hoeverre is er binnen jullie culturele instelling sprake van een **ondernemende houding**? Waaruit blijkt dat? Hoe ver zijn jullie hiermee?

Vindt er **kennisuitwisseling** plaats binnen de sector of tussen subsectoren over dit onderwerp? Wordt er samengewerkt met andere organisaties op dit onderwerp?

In hoeverre zijn jullie bezig met het **vergaren van eigen middelen** (uit de markt in plaats van via rijks- of gemeentesubsidies)? Hoe doen jullie dit? (Vrienden van, sponsoring, samenwerking bedrijfsleven, mecenaat, giften, anders?)

**Tegenprestatie**: Wat verwachten financiers terug van de instelling? (Overheid: verantwoording over kengetallen (aantal bezoekers, % eigen middelen etc); vrienden van..., sponsors etc)

Langslopen van de begrippen **proactiviteit, risicobereidheid en innovativiteit** en vragen per begrip:

- Is hiervan op dit moment sprake binnen jullie organisatie?
- Waaruit blijkt dat?
- Zo niet, zijn er plannen voor de toekomst om hier meer op in te zetten?
- Welke plannen zijn er?

In hoeverre ervaren jullie als culturele instelling een **spanningsveld** tussen jullie culturele / publieke opdracht en de financiële (inhoudelijke) afhankelijkheid van niet-overheidsfinanciering (eigen inkomsten)? En indien dit spanningsveld (maatschappelijk versus commercieel belang) ervaren wordt, hoe gaan jullie hier in de praktijk dan mee om?

Kennen jullie **andere voorbeelden** van aanpalende sectoren of andere regio's waarbij cultureel ondernemerschap succesvol is / als best practice kan fungeren?

Wanneer is cultureel ondernemerschap / een ondernemende houding **succesvol**?

Wat zijn **randvoorwaarden** voor een ondernemende houding? Wat is nodig om als culturele instelling een ondernemende houding te kunnen hebben?





## Bijlage 4 **Vragenlijst enquête musea / bibliotheken**

### **INTRO**

Goedemorgen/-middag/-avond mevrouw/mijnheer mevrouw/mijnheer, u spreekt met ... van Panteia. Wij doen onderzoek naar ondernemend gedrag in de culturele erfgoedsector. Dit is een opdracht van het Ministerie van Economische Zaken.

Mag ik u daar een aantal vragen over stellen?

Eventuele opmerkingen: ...

### Vraag A01A

De eerste vragen gaan over een aantal kenmerken van uw museum/bibliotheekorganisatie

Hoeveel personen zijn er in loondienst binnen uw museum/bibliotheek organisatie?

(ENQ: Let op: Indien de organisatie meerdere vestigingen heeft dan antwoord geven voor alle vestigingen samen)

### Vraag A01B

Als Vraag A01A is groter dan 0

En hoeveel betaalde voltijdsequivalenten (FTE) zijn dat?

### Vraag A01C

Hoeveel mensen zijn er op vrijwillige basis werkzaam in uw museum/bibliotheekorganisatie?

### SKIPUIT

Als Vraag A01A is 0 en Vraag A01C is 0 dan door naar EXPNID

### Vraag A02

Waar komen uw bezoekers/leden gemiddeld genomen vandaan? Is dat:

"de eigen gemeente"

"de provincie"

"heel Nederland"

"het buitenland"

1: Ja

2: Nee

3: Weet niet/wil niet zeggen

### Vraag B01

De volgende vragen gaan over organisatieaspecten.



Wordt er in uw organisatie meer gestuurd op de uitvoering van vooraf bepaalde taken of op te behalen resultaten?

- 1: uitvoering van taken
- 2: te behalen resultaten
- 3: beide even belangrijk
- 4: Weet niet/wil niet zeggen

Vraag B02A

Wat is op dit moment uw functie binnen de organisatie?

- 1: directeur
- 2: manager
- 3: Weet niet/wil niet zeggen

Vraag B02B

Hoeveel jaar bent u al actief in deze functie?

Vraag B03A

Was u voor u deze functie betrad al actief binnen de culturele sector?

- 1: Ja
- 2: Nee
- 3: Weet niet/wil niet zeggen

Vraag B03B

Heeft u in eerdere functies commerciële ervaring opgedaan?

- 1: Ja
- 2: Nee
- 3: N.v.t. (had geen eerdere functies)
- 4: Weet niet/wil niet zeggen

Vraag B04

Is er iemand binnen uw organisatie die als taak heeft om fondsen te werven?

- 1: Ja
- 2: Nee
- 3: Weet niet/wil niet zeggen



Vraag B05A

Werkt uw museum/bibliotheekorganisatie momenteel samen met andere partijen of maakt het onderdeel uit van een netwerk?

- 1: Ja
- 2: Nee
- 3: Weet niet/wil niet zeggen

Vraag B05B

Als Vraag B05A is 1

Met welke partijen werkt u momenteel samen? Zijn dat ...

- "Bedrijven/ondernemers"
- "Musea of bibliotheken"
- "Overheden"
- "Andere non-profitorganisaties"
- "Particulieren/particuliere initiatieven"
- "Nog andere partijen?"

- 1: Ja
- 2: Nee
- 3: Weet niet/wil niet zeggen

Vraag B05BT

Als Vraag B05B\_6 is 1

Welke andere partijen?

Vraag B06

Is er binnen uw organisatie sprake van financiering, middels:

- "Externe fondsenwerving (Externe fondsenwerving kan bijvoorbeeld via FONDS 1818, VSB of BankGiroLoterij plaatsvinden.)"
- "Vrienden van:"
- "Business club"
- "Crowdfunding (Bij crowdfunding investeren allerlei particuliere investeerders een (klein) bedrag, zodat de totale investering wordt gerealiseerd. Dit kan in de vorm van donatie, sponsoring, lening of aandelen zijn.)"
- "Financiering via de bank/financiële instelling Hieronder vallen hypotheek, leningen en vormen van krediet"
- "Andere vormen van externe financiering?"

- 1: Ja
- 2: Nee
- 3: Weet niet/wil niet zeggen

Vraag B06T

Als Vraag B06\_6 is 1

Welke andere vormen van externe financiering?



#### Vraag NC1A

Er volgen nu een aantal vragen met tegenstellingen. Ik vraag u steeds om een cijfer te geven dat moet liggen tussen 1 en 5, waarbij 1 staat voor het ene uiterste en 5 voor het andere.

In hoeverre zijn de producten/diensten van uw organisatie in de afgelopen 5 jaar aangepast?

Een 1 betekent dat deze 'niet of nauwelijks zijn aangepast' en het cijfer 5 betekent dat deze 'ingrijpend anders' zijn geworden.

- 1: 1
- 2: 2
- 3: 3
- 4: 4
- 5: 5
- 6: Weet niet/wil niet zeggen

#### Vraag NC1B

Ligt binnen uw organisatie de nadruk op het beter inzetten van bestaande producten/diensten of op het ontwikkelen van nieuwe?

Bij een 1 ligt de nadruk op het 'beter inzetten van bestaande' en bij een 5 op het 'ontwikkelen van nieuwe'.

- 1: 1
- 2: 2
- 3: 3
- 4: 4
- 5: 5
- 6: Weet niet/wil niet zeggen

#### Vraag NC1C

Zijn er in uw organisatie de afgelopen 5 jaar weinig of veel nieuwe producten/diensten ontwikkeld en aangeboden aan het publiek?

Het cijfer 1 betekent 'zeer weinig' en een 5 betekent 'zeer veel'.

(ENQ: Zeer weinig is 0 of 1 en zeer veel is meer dan 10)

- 1: 1
- 2: 2
- 3: 3
- 4: 4
- 5: 5
- 6: Weet niet/wil niet zeggen



#### Vraag NC2A

De volgende drie vragen gaan over uw positie ten opzichte van andere musea/bibliotheekorganisaties

Reageert uw organisatie in de meeste gevallen op de initiatieven van andere musea/bibliotheekorganisaties of reageren zij in de meeste gevallen op uw initiatieven?

Een 1 betekent 'wij reageren op anderen' en cijfer 5 betekent 'anderen reageren op ons'.

- 1: 1
- 2: 2
- 3: 3
- 4: 4
- 5: 5
- 6: Weet niet/wil niet zeggen

#### Vraag NC2B

Komt uw organisatie ten opzichte van andere musea/bibliotheekorganisaties vaak of juist zelden als eerste met vernieuwingen (d.w.z. nieuwe producten/diensten/werkmethoden)?

Een 1 staat voor 'vaak' en een 5 staat voor 'zelden'.

- 1: 1
- 2: 2
- 3: 3
- 4: 4
- 5: 5
- 6: Weet niet/wil niet zeggen

#### Vraag NC2C

Gaat uw organisatie ten opzichte van andere musea/bibliotheekorganisaties uitdagingen vaker aan of juist vaker uit de weg?

Een 1 staat voor 'vaker uitdagingen aangaan' en een 5 staat voor 'vaker uitdagingen uit de weg gaan'.

- 1: 1
- 2: 2
- 3: 3
- 4: 4
- 5: 5
- 6: Weet niet/wil niet zeggen



Vraag NC3A

Heeft uw organisatie vooral de neiging om riskante projecten te starten (met een kans op hoge opbrengsten) of projecten met een laag risico (met lagere maar zekere opbrengsten)?

Een 1 staat voor de neiging tot 'riskante projecten' en een 5 staat voor de neiging tot 'laagrisicoprojecten'.

- 1: 1
- 2: 2
- 3: 3
- 4: 4
- 5: 5
- 6: Weet niet/wil niet zeggen

Vraag NC3B

Heerst in uw organisatie de opvatting dat overwegend daadkrachtig of overwegend voorzichtig handelen nodig is om de doelstellingen te halen?

Een 1 staat voor 'overwegend daadkrachtig' en een 5 staat voor 'overwegend voorzichtig handelen'.

- 1: 1
- 2: 2
- 3: 3
- 4: 4
- 5: 5
- 6: Weet niet/wil niet zeggen

Vraag NC3C

Als er onzekerheid heerst, is uw organisatie dan eerder geneigd risico's te nemen om financieel te winnen of eerder afwachtend te handelen om financiële missers te voorkomen?

Een 1 staat voor de neiging om 'risico's te nemen' en een 5 staat voor de neiging om 'afwachtend te handelen'.

- 1: 1
- 2: 2
- 3: 3
- 4: 4
- 5: 5
- 6: Weet niet/wil niet zeggen



Vraag D01

Dan wil ik nu graag een aantal vragen stellen over behaalde resultaten.

In hoeverre zijn de volgende aspecten opgenomen in de doelstellingen voor de komende 3 jaar? U kunt hierbij antwoorden met niet, in enige mate of in grote mate.

"Extra bezoekers uit de huidige doelgroepen trekken"

"Huidige bezoekers vaker laten komen"

"Nieuwe doelgroepen aanspreken"

"Meer bijdragen aan sociaal-maatschappelijke doelen (bijvoorbeeld behoud van erfgoed, educatie)"

"Meer private financiering binnenhalen"

"Nieuwe producten of diensten introduceren"

"Toegevoegde waarde leveren met je product(en) en diensten"

- 1: Niet
- 2: In enige mate
- 3: In grote mate
- 4: Weet niet/wil niet zeggen

Vraag D02

In welke mate is er in 2012 bijgedragen aan: antwoorden D01. Is dat...

- 1: Volledig
- 2: In grote mate
- 3: In enige mate
- 4: Niet
- 5: N.v.t. want was nog geen doel in 2012
- 6: Weet niet/wil niet zeggen

Vraag D03A

Heeft u in 2012 meer of minder bezoekers gehad dan in 2011?

- 1: Meer bezoekers
- 2: Ongeveer evenveel bezoekers
- 3: Minder bezoekers
- 4: Weet niet/wil niet zeggen

Vraag D03B

Als Vraag D03A is 1 of Vraag D03A is 3

Kunt u een schatting geven van de procentuele toename/afname van het aantal bezoekers?

Vraag D05

Heeft u in het afgelopen jaar ook nieuwe bezoekersgroepen getrokken die u voorheen niet bereikte?

- 1: Ja
- 2: Nee
- 3: Weet niet/wil niet zeggen

Vraag D04A



Heeft u in 2012 financiering door de rijks-, provinciale of gemeentelijke overheid ontvangen?

- 1: Ja
- 2: Nee
- 3: Weet niet/wil niet zeggen

Vraag D04B

Als Vraag D04A is 1

Hoeveel procent is naar schatting het aandeel publieke financiering in uw totale begroting?

Vraag D04C

Als Vraag D04B is kleiner dan 100

Vanuit welke andere bronnen dan de publieke heeft u in 2012 financiering ontvangen? Is dat...

"vanuit fondsen"

"vanuit bedrijven"

"vanuit bezoekers"

"vanuit overige sponsors"

"vanuit evt. andere subsidiebronnen?"

- 1: Ja
- 2: Nee
- 3: Weet niet/wil niet zeggen

Vraag D04CT

Als Vraag D04C\_5 is 1

Welke andere subsidiebronnen?

Vraag D06

In hoeverre bent u het eens met de volgende stelling?

Afgelopen jaar heeft ons museum/onze bibliotheek meer bijgedragen aan sociaal-maatschappelijke doelen dan andere jaren. Bent u het daar:

- 1: Helemaal mee eens
- 2: Enigszins mee eens
- 3: Niet eens/ niet oneens
- 4: Enigszins oneens
- 5: Helemaal oneens
- 6: Weet niet/wil niet zeggen





## Bijlage 5 Geïnterviewde respondenten

<i>Naam</i>	<i>Organisatie</i>	<i>Functie</i>
<b><i>Bibliotheken (5)</i></b>		
Mw. Margot Nicolaes	DOK Delft	directeur
Mw. Nan van Schendel	Bibliotheek Gouda	directeur
Dhr. Chris Wiersma	Bibliotheek Almere	directeur
Dhr. Thijs Kuipers	Bibliotheek Eindhoven	directeur
Mw. Anne Rube	ProBiblio	directeur
<b><i>Musea (4)</i></b>		
Patrick van Mil	Erfgoed Delft (o.a. museum)	interim directeur
Eline Danker	EYE filmmuseum	hoofd Business Development
Marijke Oosterbroek	Amsterdam Museum	verantwoordelijk voor E-cultuur
Jan Teeuwisse	Beelden aan Zee	directeur
<b><i>Overig (5)</i></b>		
Martine Consten	VSB Fonds	-
Ria Zonneveld	De VAK Delft	interim directeur
Jacky van Dijk	De VAK Delft	coördinator Beeldend Media
Lex van Teeffelen	Hogeschool Utrecht	professor of Business Transfers and Innovation
Jan Bartels	Theater de Veste Delft	directeur

*Bron: Panteia*





De resultaten van het Programma MKB en Ondernemerschap worden in twee reeksen gepubliceerd, te weten: Research Reports en Publieksrapportages. De meest recente rapporten staan (downloadable) op: [www.ondernemerschap.nl](http://www.ondernemerschap.nl).

### Recente Publieksrapportages

A201403	04-02-2014	Wat drijft MKB ondernemers
A201401	06-02-2014	Topsectoren in beeld. Ontwikkeling van de innovativiteit van de topsectoren in najaar 2012-voorjaar 2013
A201374	14-01-2014	MKB Rating: Smaakt naar meer, onderzoek naar bekendheid en gebruik van ratings door MKB-bedrijven
A201373	07-01-2014	Vertrouwen in eigen bedrijf keldert: ondernemersvertrouwen door de jaren heen
A201370	19-12-2013	Algemeen beeld van het MKB in de marktsector in 2013 en 2014
A201369	23-12-2013	Ondernemen in de horecasector 2013
A201368	23-12-2013	Ondernemen in de groothandelsector 2013
A201367	23-12-2013	Ondernemen in de overige dienstverlening 2013
A201366	23-12-2013	Ondernemen in de bouwsector 2013
A201365	23-12-2013	Ondernemen in de transportsector 2013
A201364	23-12-2013	Ondernemen in de autosector 2013
A201363	19-12-2013	Bijdrage van buitenlandse werknemers aan innovatie in het MKB
A201362	23-12-2013	Ondernemen in de zakelijke dienstverlening 2013
A201361	23-12-2013	Ondernemen in de metaalelektro 2013
A201360	23-12-2013	Ondernemen in de voedings- en genotmiddelenindustrie 2013
A201359	23-12-2013	Ondernemen in de detailhandel 2013
A201358	17-12-2013	De grijze ondernemer. Internationale vergelijking van de grijze ondernemer
A201355	10-12-2013	Opleiding en scholing van zzp'ers – Resultaten zzp-panel meting I van 2013
A201354	26-11-2013	Internationale benchmark ondernemerschap 2013. Tabellenboek
A201353	19-11-2013	Topsectoren: beeld en ontwikkeling. Update oktober 2013
A201352	28-01-2014	Technologische en sociale innovatie in een concurrerende markt
A201351	21-11-2013	Innovatie en internationalisering in het MKB
A201350	12-11-2013	Innovatie in het MKB, ontwikkelingen in de periode 2002-2013
A201349	31-10-2013	Fulfilment van online verkoop
A201348	15-10-2013	De overheid als klant van het MKB
A201347	26-09-2013	Algemeen beeld van het MKB in de marktsector in 2013 en 2014
A201346	08-10-2013	De innovativiteit van het MKB in 2013
A201345	19-09-2013	Monitor buitenlandse investeringen MKB
A201344	14-11-2013	Sectorale veranderingen in de Nederlandse economie
A201343	03-04-2013	Geen vertrouwen ondernemers in het economische beleid - Najaar 2013
A201342	12-09-2013	Verschillen tussen uitzendondernemingen



A201341	17-10-2013	Economische effecten verlaging van de administratieve lasten voor het bedrijfsleven
A201340	19-08-2013	Exportindex MKB. Ontwikkelingen 2008-2011
A201339	22-08-2013	Topsectoren: beeld en ontwikkeling. Update augustus 2013
A201338	12-09-2013	Bedrijfsfinanciering: zó kan het ook!
A201337	03-09-2013	Bedrijvendynamiek en werkgelegenheid 1998-2012
A201336	27-11-2013	Inkomens Zelfstandigen 2012
A201335	01-07-2013	Algemeen beeld van het MKB in de marktsector in 2013 en 2014 – Update juni
A201334	15-07-2013	De rol van sociale media bij innovatie door zzp'ers
A201333	02-07-2013	Topsectoren in beeld. Internationale oriëntatie topsectoren
A201332	02-07-2013	Topsectorenpanel. Methodologische verantwoording
A201331	04-07-2013	Calimero creativiteit: De innovatieve netwerken van zzp'ers
A201330	25-06-2013	Hoe goed ligt de gemeente bij MKB?
A201329	18-06-2013	Monitor Inkomens Ondernemers
A201328	27-06-2013	Het wenkend perspectief van consumenteninnovatie
A201327	16-07-2013	Innoveren achter de schermen
A201326	19-07-2013	De financiële positie van het MKB in 2013 en 2014
A201325	9-07-2013	Minirapportage biomaterialen
A201324	5-06-2013	Ontwerp krapte-indicator belangrijke beroepen topsectoren
A201323	06-06-2013	Kleinschalig ondernemen 2013
A201322	13-06-2013	Topsectoren in beeld - Bekendheid met het topsectorenbeleid en beleving van het ondernemingsklimaat
A201321	21-05-2013	Administratieve lasten MKB
A201320	04-06-2013	Ambities en vermogensopbouw van zzp'ers
A201319	11-06-2013	Topsectoren: beeld en ontwikkeling
A201318	April 2013	MKB en ondernemerschap in zakformaat, Editie 2012/2013
A201317	16-05-2013	Diaspora links van migrantenondernemers in Nederland
A201316	31-05-2013	Intellectueel eigendom topsectoren
A201315	07-05-2013	MKB verdeeld over kabinetsbeleid
A201314	02-05-2013	Topsectoren in beeld
A201313	28-03-2013	Concurrentie in het MKB
A201312	25-03-2013	Alles flex, is dat een mismatch?
A201311	09-04-2013	Challengers: hun kenmerken en succesfactoren
A201310	04-04-2013	Wie wordt werkgever?
A201309	16-04-2013	Oudedagsvoorziening in het MKB
A201308	11-04-2013	Benchmark klanten Qredits
A201306	21-02-2013	De waarde van sociaal ondernemerschap
A201305	24-01-2013	Grondstofschaarste?
A201304	02-04-2013	Gezocht: werklocatie 3.0
A201303	24-01-2013	Algemeen beeld van het MKB in de marktsector in 2012 en 2013 - Update december
A201302	08-01-2013	Financiering van innovatie in het MKB
A201218	15-01-2013	Samen starten
A201217	17-01-2013	Inkomen, vermogen en dynamiek van zelfstandigen zonder personeel
A201216	9-1-2013	Financieringsmonitor topsectoren 2012
A201215	19-12-2012	Ondernemen zonder personeel
A201214	7-12-2012	Meer innovatie door buitenlanders?!
A201213	4-12-2012	Meerwaarde van studentbedrijven

\



