



Foto Richtje Sybesma

Binoq atana is een adviesbureau op het terrein van cultuur en maatschappij. Sinds een jaar is de zakelijke leiding in handen van Mienco Dijkstra, die de overstap maakte van een grote fabriek in Leeuwarden naar de culturele sector. Een van de doelstellingen van Binoq atana is het ondersteunen van culturele instellingen bij het ontplooiën van cultureel ondernemerschap, waarvoor Dijkstra verschillende programma's ontwikkelt. Volgens Dijkstra is 'innovatie de enig manier om te overleven', ook in de cultuursector.

## MIENCO DIJKSTRA: 'STOP DE TEKORTFINANCIERING'

DOOR CONSTANT MEIJERS

Mienco Dijkstra (1964) richtte een bedrijf op in kunststoffen, met eigen ontwerpen, half- en eindproducten. Zijn bedrijf was gespecialiseerd in recycling en liep daarmee voorop in Europa. Zo maakte het 24 verschillende fronten voor koffieautomaten, hemels voor zonnepanelen, glijbanen voor kinderen en Amsterdammertjes van kunststof. Hij verkocht het bedrijf ('de nieuwe eigenaren staan in de Quote 500'), ontkent financieel onafhankelijk te zijn, maar kon wel drie jaar uittrekken om met zijn gezin rond de wereld te zeilen, tot rust te komen en zich af te vragen wat hij met de rest van zijn leven zou gaan doen. Met zijn technische, op innovatie gerichte achtergrond wilde hij zich gaan bezighouden met nieuwe energie, drinkwater of iets wat goed is voor ons allemaal. Hij koos voor het laatste 'en dan kom je terecht in de cultuur'.

Dijkstra: 'De cultuursector wordt in vergelijking met het bedrijfsleven een zachte sector genoemd en dat ervaar ik inderdaad zo. Je hoeft veel minder op je hoede te zijn. Het gaat er in het bedrijfsleven veel agressiever aan toe, vooral als je innovatief bezig bent. Daar zijn grote financiële belangen mee gemoeid en dat brengt met zich mee dat je je gedachtegoed heel erg goed moet beschermen met allerlei constructies. In de cultuursector is alles veel opener, ook de relaties tussen de mensen onderling. De mensen zijn veel vriendelijker tegen elkaar. Daar kan het bedrijfsleven nog veel van leren.'

Zijn eerste ervaringen met de culturele sector leerden Dijkstra dat het zakelijk niveau vergelijkbaar is met dat in het bedrijfsleven. 'Wel is de wijze van financiering in de cultuursector heel anders. Als je kijkt naar wat Martijn Sanders met zijn Commissie Cultuurprofiel naar voren heeft gebracht, dan zitten daar een paar heel steekhoudende dingen in. Het meest essentiële vind ik het bezwaar tegen de tekortfinanciering door de overheid: geld geven met een terugbetaalverplichting. Stel, je bent een ondernemer, je hebt een goed idee, je maakt een dikke plus en dat geld moet je dan terugstorten. Liever zou je dat in reserve willen houden, een potje voor als het misgaat en voor nieuwe dingen, maar dat is

minimaal toegestaan. Wanneer je dat soort basale dingen niet tot je beschikking hebt, kun je nooit innoveren.'

**Als dat zo voor de hand ligt, waarom gaat de overheid dan door met die tekortfinanciering?**

'Dat is zo gegroeid. Als de overheid nu iets wil veranderen, raakt dat het hele veld. Wat voor de een positief uitvalt, kan voor veel anderen negatief uitpakken. Die vrees verlamt, men brandt er liever zijn vingers niet aan. Dus blijft alles doorlopen zoals het was en wordt een goed uitgangspunt steeds verder afgezwakt.'

**Geldt dat ook voor het fenomeen 'cultureel ondernemerschap', dat nu zo hoog in het vaandel staat?**

'Je kunt wel allemaal gekke dingen gaan doen, maar je moet beginnen bij de basisvraag: wat is nodig om te kunnen ondernemen?'

**Wat is nodig om te kunnen ondernemen?**

'Vrijheid. Als de minister zegt dat je die moet verdienen, dan vind ik dat een goede prikkel. Dat verdienen kun je realiseren door toe te staan dat je mag houden wat je bespaart op je begroting. En niet geoordeeld. Als je bewezen hebt dat je het beter doet dan je begroting – door goed ondernemerschap, door slim te anticiperen op veranderingen, door bovenop de kosten te zitten – dan moet je die extra verkregen ruimte zelf kunnen invullen. Bovendien: als je over een eigen potje beschikt, ontstaat ook het gevoel dat je ondernemer bent. Dan kun je vanuit dat buffertje gaan experimenteren. Is het geld op, dan heb je pech gehad. Het wordt niet aangevuld door een of andere subsidie.'

**Dat houdt dan wel in dat de overheid je vertrouwt. De maatregelen die ze nu uitvaardigt en de bijbehorende controlemechanismen tonen echter telkens weer een drang alles tot in detail te willen controleren. Het tegenovergestelde van vrijheid dus.**

'De overheid zou moeten toestaan dat je het beter

doet dan je begroting; dat je laat zien dat je het in je hebt je als een succesvol cultureel ondernemer te gedragen. Als je je eigen intuïtie mag volgen, kun je met een verrassing komen. Nu is dat onmogelijk. Alle kaarten liggen al op tafel, je moet van tevoren aangeven wat je wilt doen, de programmering ligt vast.'

**Volgens mij staat dat haaks op het idee van kunstenaarschap.**

'Ja, dat kan niet. Dat is in het bedrijfsleven ook onmogelijk. Je hebt natuurlijk wel je langetermijnstrategie, waarin je aangeeft welke richting je uit wilt, maar hoe je daar vervolgens al slingerend komt, dat stel je op jaarniveau bij. Onder allerlei invloeden van buitenaf, dat moet je hier ook doen.'

**Als iemand op een gegeven moment heeft aangevoeld over bovenmatig talent te beschikken, moet je hem dan niet de vrijheid en het vertrouwen geven te maken wat hij wil?**

'Ja, maar die vrijheid krijg je alleen als je het beter doet dan je begroting en daardoor je eigen ruimte genereert. Als je ondernemersgevoel in je hebt, gaat dat proces zich organisch ontwikkelen. De gereedschappen die je daarvoor nodig hebt, kun je ontlend aan het bedrijfsleven. Sommige mensen moeten van hun accountant horen of ze het goed hebben gedaan, maar die kijkt altijd terug. Hij kan je niet vertellen wat je moet doen op het moment zelf, welke beslissing je moet nemen om later niet in de problemen te komen. Accountants en boekhouders zijn geen ondernemers, die nemen geen risico's, die zijn behoudend. Bij hen moet alles tot op de cent nauwkeurig kloppen, dat is een heel andere manier van denken. Een ondernemer is vooruitstrevend, denkt niet in centen, maar in grote lijnen. Dat is iets wat het bedrijfsleven goed kan en wat je in de cultuursector niet aantreft.'

**Moeten we mensen op de zakelijke stoel krijgen die veel gehaaid zijn in hun ondernemerschap?**

'Er is heel veel ondernemerschap bij de gesubsidieerde instellingen, maar er is nog weinig werkelijk

## ‘IK HEB BOEKHOUDINGEN GEZIEN DIE IN TWEE FORMATS WAREN OPGEZET: EEN GESCHIKT VOOR HET AFK EN EEN GESCHIKT VOOR HET VSB. DE ENIGE DIE DAAR WEL BIJ VAART IS DE ACCOUNTANT’

sprake geweest van cultureel ondernemerschap. Ondernemerschap op basis van een goed financieel model, waarin je je organisatie onderbrengt, dat in een spreadsheet helder en overzichtelijk is, waarmee je kunt extrapoleren en prognoses maken, waarmee je je *worst case* scenario duidelijk in beeld kunt brengen, zodat je bij wijze van spreken van week tot week kunt sturen. Op basis daarvan kun je risico’s nemen, maar dat zijn dan risico’s die je inzichtelijk hebt gemaakt en die je kunt wegen, waardoor ze gecalculerde risico’s worden.’

**Dat betekent dat de overheid positieve prikkels moet geven en ondernemerschap niet moet afstraffen.**

‘Er zit iets tegenstrijdigs in die tekortfinanciering. Enerzijds klinkt het logisch om geld dat je overhoudt terug te geven aan de maatschappij, maar anderzijds zal bij een ondernemer het gevoel overheersen dat hij wordt gestraft voor het feit dat hij beter heeft gepresteerd dan verwacht. Vanuit de overheid bezien, is terugstorten heel reëel, maar een ondernemer krijgt daardoor een gevoel dat hij net zo goed niets kan doen. Daarom vind ik een voorwaarde bij het invoeren van cultureel ondernemerschap dat die negatieve prikkel wordt weggehaald.’

**Want onder de huidige omstandigheden biedt de gesubsidieerde sector cultureel ondernemers geen uitdaging.**

‘En die krijg je ook niet als je het percentage eigen inkomsten tot 20 à 25 procent verhoogt. Dat is nog steeds geen uitdaging, dat is een taak. Het prikkelt in onvoldoende mate het ondernemerschap. Ik zie het als een eerste stap, die moet worden aangevuld met investeren in mensen, verrijking van kennis, eventueel samen met het bedrijfsleven. In de cultuursector gaan mensen prettig met elkaar om, je wordt vanaf de schoolbanken gecoacht, er wordt kwaliteit geproduceerd en innovatief gewerkt. Het enige wat overblijft is het zakelijk benaderen van de boel. Men ontbeert vaak de middelen, de trucjes, de gereedchapskist die het bedrijfsleven tot zijn beschikking heeft.’

**De Commissie Sanders wil dat de culturele sector meer rekening houdt met de wensen van het publiek, beter aansluit bij de actualiteit en het verdienvermogen van de sector vergroot.**

‘Vind ik moeilijk. Je kunt die voorwaarden wel in algemene zin op papier zetten, maar dat betekent niet dat je ze generaal kunt toepassen. Het ene is bijvoorbeeld meer van toepassing op een schouwburg, het andere op de instellingen. Aan de andere kant: hoe beter je een product afstemt op de behoeften van de markt, des te meer ruimte je kunt creëren. Dat betekent niet dat alles dan maar meteen commercieel moet worden, want heel veel vormen van kunst zijn niet voor de grootste gemene deler.

‘Een punt dat ik wel interessant vind, is merchandising. Daarmee valt ook ruimte te creëren,

maar dan moet je dat wel goed aanpakken. Neem bijvoorbeeld het Holland Festival. Bij de opening liepen dames rond in T-shirts met in gouden letters “Holland Festival” erop. Negen van de tien bezoekers willen zo’n T-shirt, maar het is niet te koop. Zelfs degenen die het droegen mochten het niet houden. Vind ik een gemiste kans. Als dat drie tientjes kost, huppakee, dan wil iedereen zo’n T-shirt.

‘Voor toneelgezelschappen en dansgroepen is mecenaat natuurlijk de uitgelezen vorm van sponsoring. De ware mecenas gaat niet uit van waardevermeerdering, dus die hoeft niet per definitie voor beeldende kunst te kiezen, er is geen winstbelang. Ik ben ervan overtuigd dat er mensen zijn die zeer gecharmeerd zijn van Toneelgroep Amsterdam en zich daarmee identificeren. Maar ook hier is weer belangrijk dat het extra geld dat je met mecenaat of sponsoring binnenhaalt niet ten koste gaat van de subsidie. De overheid wil altijd bezuinigen en de sector wil altijd expanderen, dat zijn tegenstrijdige belangen. Geef de sector dus de ruimte, gun hem het extraatje. Als dat weg valt, valt dat weg, maar je subsidie loopt gewoon door. De overheid wil die extra ruimte natuurlijk het liefst structureel zien, in verband met haar bezuinigingsstreven, maar dat moet niet gebeuren. Tenzij dat over een langere termijn wordt uitgewerkt en ingepast, en de basis van het ondernemerschap goed is verankerend. Dan zou de overheid van een structureel gecreëerde ruimte een deel kunnen terugvragen door vermindering van subsidie.’

**De Commissie Sanders bepleit ook dat de marketing van uitvoerend naar beleidsbepalend niveau gaat. Het hoofd van de marketing moet dus worden gepromoveerd tot directeur, naast de artistiek en de zakelijk directeur.**

‘Zo gebeurt het ook in het bedrijfsleven. Daar is het vinden, bedienen en begrijpen van je markten van doorslaggevend belang. Ook in de theatersector gaat het om het definiëren, benaderen en begrijpen van je publiek. Dat moet je meenemen in beleidsbeslissingen en dan kom je inderdaad op beleidsbepalend niveau. Artistiek, zakelijk en marketingbeleid vormen een drie-eenheid. Of dat nu in één persoon wordt belichaamd, in twee of in drie maakt niet uit, maar als je verder wilt komen moet het wel worden meegenomen bij het formuleren van het beleid.’

**Binoq wil culturele instellingen ondersteunen bij het ontplooiën van het ondernemerschap. Wat houdt dat in?**

‘Financieel management aanleren. Leren hoe je een kostenverdeelstaat maakt. In de gaten krijgen hoe je cashflow verloopt. Inzichtelijk maken waar de tijd zit, en de ruimte in de tijd. Als je dat kunt, heb je je boekhouder niet meer nodig en kun je zelfs je eigen btw-aangifte invullen. Als je dat in de vingers hebt, heb je een hele organisatie in de hand. Dan kun je prognosticeren en naar iets

toegroeien. Want wat je ook onderneemt, of dat nu in het bedrijfsleven is of in de cultuursector, uiteindelijk moet alles met financiën sluitend worden gemaakt.’

**De Commissie Sanders heeft een coachingstraject in petto om instellingen op een hoger cultureel ondernemend niveau te brengen. Is Binoq daarbij betrokken?**

‘Wat de commissie voorstelt is voor de grote jongens en gaat om één op één trajecten. Ik zit meer aan een algemeen toepasbaar model te denken, waaraan de hele sector iets kan hebben en waarin elke deelsector zijn specifieke eigenschappen kan onderbrengen. Misschien gaan we dat via colleges of opleidingstrajecten overdragen.

‘Verder denken we aan het ondersteunen van de sector: hoe kun je de drempels wegwerken die creatieve zaken in de weg zitten? Zo is het bijvoorbeeld behoorlijk lastig dat elke instantie die subsidie verleent, een andere manier van verantwoording verlangt. Ik heb boekhoudingen gezien die in twee *formats* waren opgezet: een geschikt voor het AFK en een geschikt voor het VSB. De enige die daar wel bij vaart is de accountant. Misschien kunnen wij dat vereenvoudigen. We zijn met een denktank en experts die de markt kennen vrij breed bezig die producten te ontwikkelen.

‘Ik ben ervan overtuigd dat de sector voldoende potentie heeft extra ruimte voor zichzelf te genereren, en dat je hem daarbij moet ondersteunen. Je moet het raamwerk geschikt maken. Daarbij moet de overheid een belangrijke rol spelen door te zeggen: we geven je niet direct die zak met duiten, maar we geven je wel de mogelijkheid die zak met duiten zelf te verdienen. En die hoeven we niet terug. Het enige wat we terugverwachten is dat je op termijn iets meer inkomsten zelf gaat genereren. Die uitdaging zou ik als ondernemer met twee handen aanpakken. En op dat punt kan de sector het een en ander van het bedrijfsleven leren.’

■

Binoq atana is een adviesbureau op het terrein van cultuur en maatschappij, gehuisvest aan de Amstel, in het culturele hart van Amsterdam. Tot zijn terrein behoren onderzoek, advies en projecten op het gebied van cultuur in de breedste zin van het woord - kunsten, media, erfgoed en culturele diversiteit. Binoq atana adviseert verscheidene ministeries, instellingen, fondsen, gemeenten en regionale overheden op het gebied van onder meer diversiteit, cultureel ondernemerschap en conceptontwikkeling. De Raad voor Cultuur heeft geadviseerd Binoq atana op te nemen in de Basisinfrastructuur voor de uitvoering van het atana-programma met een subsidie van 234.750 duizend euro.