



Strategieën als bulldozers

Cor Wijn is interimmanager en adviseur voor de kunst- en cultuursector. In die hoedanigheid werkte hij onder andere als tijdelijk directeur bij de VOB en kent hij bibliotheken van binnenuit. Na twee eerdere boeken verscheen eind 2018 *De essentie van cultuurbeleid en -management*. Wat hebben managers en directeuren van bibliotheken aan dit boek in de transitie waarin zij zich bevinden? Tijd voor een gesprek.

Cor Wijn: 'In *De essentie van cultuurbeleid en -management* heb ik vijftig boeken behandeld op het terrein van cultuurmanagement. Ik heb titels gekozen met verhelderende inzichten, die toonaangevend zijn, maar er zitten ook minder gebruikelijke keuzes tussen. Een voorbeeld hiervan is Miro Lucassen met zijn boek *Twee keer valse start* over de huisvesting van Kunsthal KAdE en de bouw van het Eemhuis. Dat vond ik een heel boeiend boek, dat laat zien hoe het in Amersfoort op bestuurlijk en managementniveau in een bepaalde fase verschrikkelijk misging. Zo'n praktijkvoorbeeld vind ik, naast wetenschappelijke titels, ook belangrijk om te behandelen.

Ik heb met ontzettend veel plezier aan het boek gewerkt, al kostte het verzamelen van materiaal veel meer tijd dan ik verwacht had. Het boek is ingedeeld in vijf segmenten: maatschappelijk draagvlak, politieke steun, stedelijke voedingsbodem, management van culturele organisaties en welvaartseffecten. Die onderdelen zijn allemaal interessant voor bibliotheken, maar management van culturele organisaties wel het meest. Er staan veel voorbeelden in, handige indelingen en puntenlijstjes, bijvoorbeeld om te gebruiken bij het schrijven van je eigen visie of beleidsplan. Annette van der Zee vormt met haar *Management voor de culturele sector* echt een basis.



'Bibliotheken moeten zich gelukkig prijzen met de KB'

ontdekken dat ze samen de klant beter aan zich kunnen binden.'

Gebouwen

'Een belangrijke ontwikkeling is de opkomst van *flagship* cultuurgebouwen, vaak met meerdere disciplines onder één dak. Daar haal ik Marjo van Schaik over aan in mijn boek, over haar visie op *citybranding* en het gevaar van het gebrek aan rekening houden met de wensen van het publiek en cultuurproducenten. We zien de laatste jaren, zowel nationaal als internationaal, de prachtigste bibliotheekgebouwen vrijrijzen. De faam van Francine Houben strekt zich bijvoorbeeld uit tot ver buiten onze landsgrenzen. Maar we weten allemaal wat daar de keerzijde van is. Als we onder de huid kijken, blijkt er vaak maar weinig vet op de botten te zitten. Dat betekent bijvoorbeeld onbemande openingsuren en weinig goed geschoold personeel, terwijl we daar natuurlijk wel de oorlog mee moeten winnen. En een bijzonder gebouw, zoals dat van de nieuwe bibliotheek in Tilburg, trekt onmiddellijk aandacht in de pers. Dat is prachtig, maar of ze werkelijk een vernieuwende bibliotheek zullen zijn, hangt af van veel meer factoren dan alleen het gebouw. Als ik hoor hoeveel of liever gezegd hoe weinig personeelsleden in veel van die prachtige gebouwen werken, vraag ik mij wel eens af wie al die nieuwe samenwerkingsactiviteiten, die voor een maatschappelijke basis dienen te zorgen, moeten opzetten en uitvoeren.'

De Amerikaan Davis Parrish is met zijn tien tips in *T-Shirts and Suits; a Guide to the Business of Creativity* voor veel mensen weer een heel nieuw geluid.'

Nieuwe partner

'Bibliotheken zijn ontstaan vanuit het verheffingsideaal en hebben zich daar lang aan vastgehouden. Maar inmiddels zetten ze flinke stappen naar de meer maatschappelijke bibliotheek, die samen met andere partners onmisbaar probeert te zijn in het maatschappelijk culturele veld. Of zij die transitie ook werkelijk succesvol zullen doorstaan, baart mij nog wel enige zorg. Dat hangt vooral af van de mate waarin zij in staat zullen zijn samenwerking aan te gaan. Werkelijke verandering vindt pas plaats onder invloed van nieuwe partnerschappen. Je kan de metafoer van een nieuwe relatie tussen mensen gebruiken: je ziet iemand vaak pas werkelijk veranderen met een nieuwe partner. Ik ben er bijvoorbeeld van overtuigd dat de Chocoladefabriek in Gouda door gelijkwaardige samenwerking met de horeca haar nieuwe uitstraling en imago in de stad heeft verworven. Alleen als bibliotheken werkelijk een partnerschap aangaan met andere instellingen kunnen er interessante nieuwe dingen gebeuren. Daar zijn al veel voorbeelden van, maar het gaat er vooral om dat die samenwerking bestendig wordt en dat beide partners

Perspectieven

'Ik vind het boeiend dat ik vanuit verschillende perspectieven naar de bibliotheken kan kijken: zowel vanuit mijn eigen kennis als vanuit het perspectief van gemeenten en dat van andere culturele instellingen. De bibliotheeksector is een wereld op zich, met veel clubjes en instellingen op verschillende niveaus, wat het niet overzichtelijker maakt. Ook voor mensen die er al heel lang werken, heb ik gemerkt. Maar de keerzijde is dat er veel ontwikkeld wordt, veel ondersteuning te halen is als je ernaar op zoek gaat. Bibliotheken weten niet half hoe gelukkig zij zich moeten prijzen met bijvoorbeeld een sterke instelling als de KB die voor ze werkt. Digitalisering, innovatie, nieuwe partnerschappen: op die terreinen wordt een heleboel al gezamenlijk aangepakt. Musea en schouwburgen hebben zo'n landelijke hulpstructuur niet, die moeten het grotendeels zelf uitzoeken. Het is wel lastig om nieuwe ideeën die het maatschappelijk draagvlak van bibliotheken kunnen vergroten door te ontwikkelen naar het hele land. Een uitstekend initiatief van Jos Debeij, namelijk samenwerking met de Belastingdienst - een onderwerp waar veel mensen hulp bij



Cor Wijn.

kunnen gebruiken - heb je niet zo snel van Groningen tot Limburg geïmplementeerd.'

Vrijwilligers

'Een ander onderwerp waar ik in mijn boek op verschillende punten op inga, is het beleid omtrent vrijwilligers. Daar kunnen bibliotheken ook hun voordeel mee doen, als ze het goed aanpakken. Moderne vrijwilligers zorgen voor maatschappelijk draagvlak, maar dan moet er wel echt beleid op ontwikkeld worden. Wat verwachten we van ze, wat bieden we ze? Er zijn goede voorbeelden te vinden, maar er zijn ook bibliotheken die het werken met vrijwilligers nog afwijzen of het wel doen, maar in het wilde weg. Daar valt nog veel winst te halen, zeker met de huidige krappe formaties. Van collega-culturele instellingen valt op dit gebied nog wel wat te leren. Poppodia doen het bijvoorbeeld bijzonder goed, wat vrijwilligers betreft.'

Middelen

'Als we het over middelen hebben, komt de relatie met de belangrijkste subsidiegever van bibliotheken om de hoek kijken: de overheid, en in het bijzonder de gemeente. Een gedeelte van mijn boek wijd ik aan politieke steun en hoe je die kunt mobiliseren. Het is ontzettend belangrijk dat je het contact met de plaatselijke politiek als een doorlopend proces ziet. Je moet de wethouders, de politieke partijen en de ambtenaren voortdurend informeren en laten zien wat je allemaal doet. Je moet ze op ideeën brengen, goede voorbeelden laten zien, ze moeten kind aan huis zijn. Fondsenwerving en sponsoring zijn voor bibliotheken een nog bijna onontgonnen gebied, zeker in vergelijking met musea en schouwburgen. Daar valt nog heel wat te winnen. De Amerikaan William J. Byrnes zegt er in zijn theorie over de zich aanpassende organisatie een aantal goede dingen over, die ik in mijn boek aanhaal. Hij leert organisaties hoe zij zich zodanig moeten opstellen dat er middelen binnenkomen. Vrij vertaald: je hebt strategieën nodig, dat zijn de bulldozers, niet je goede intenties.'

Zapgeneratie

'Alessandro Barrico heeft in deel een van mijn boek voor bibliotheken nuttige dingen gezegd over het stadium waarin onze

'Fondsenwerving en sponsoring nog bijna onontgonnen gebied'

cultuur zich bevindt. Er is sprake van vercommercialisering, vereenvoudiging, oppervlakkigheid en snelheid, kortom: de zapgeneratie. Daar kan je je tegen verzetten, maar dan loopt het waarschijnlijk niet goed met je af. De kunst is een nieuwe vorm te vinden waarin je je kernwaarden behoudt, maar toch meegaat met de wensen van de nieuwe gebruikers. Onze kinderen worden niet meer automatisch lid van de bibliotheek, die moet je opnieuw overtuigen waarom de bibliotheek voor hen een goede plek is om naartoe te gaan. Met plekken om te studeren lukt dat heel aardig, maar daarna, wat hebben we ze dan te bieden? Om potentiële gebruikers over de streep te trekken, moeten bibliotheken samenwerken met andere partijen. Die kansen zie ik dan weer zonnig in, bibliotheken kunnen potentiële partners met het nodige zelfvertrouwen tegemoet treden, vaak meer dan ze zelf beseffen. De medewerkers zijn goed opgeleid, werken over het algemeen in een mooie omgeving, en krijgen veel bezoek over de vloer. Een aantrekkelijke partner toch, wie wil daar nu niet mee samenwerken?'

Wie meer wil weten over de ervaringen en inzichten van Cor Wijn doet er goed aan zijn blog regelmatig te lezen: *Eerste hulp bij culturele ontwikkeling*. Daar geeft hij in een prettige leesbare stijl tips en adviezen.'

TEKST: WENDY DE GRAAFF FOTO: JØRGEN KOOPMANSCHAP ILLUSTRATIE: INGIMAGE

De essentie van cultuurbeleid en -management is uitgegeven bij VOC Uitgevers, ISBN 978 90 79812 29 5, prijs: € 37,95.