

**Bedrijfsobjectieven en M.B.O. in de culturele sector**  
Overzicht naar aanleiding van het Forum

*Prof. G. De Brabander*

*Cultuurmanagement 2003- 2004*

*Faculteit TEW*

*UA stadscampus*

*Adri WEIJTERS*

*19 december 2003*

## INLEIDING en VERANTWOORDING

Wat is Management by objectives "M.B.O." ?

In het handboek "MANAGEMENT" beschrijft Stephen ROBBINS "Management By Objectives" als een methodiek van doelstellingenformulering, met daaraan gekoppelde invoering, opvolging en beloning die bestaat uit volgende stappen:

- Opstellen van algemene doelen en strategiën van de organisatie..
- Verdelen van de voornaamste doelen over divisies en afdelingen
- Door divisie- en afdelingsmanagers samen met de lagere managers de specifieke doelstellingen voor hun eigen eenheid laten opstellen.
- Opstellen van de specifieke doelstellingen van de afdeling samen met afdelingsmedewerkers..
- Maken van actieplannen waarin wordt gespecificeerd hoe de doelstellingen moeten worden behaald. Deze actieplannen worden door managers en medewerkers opgesteld en goedgekeurd.
- Implementatie van de actieplannen.
- Periodieke meting van de voortgang zodat feedback kan worden gegeven
- Ondersteuning van het bereiken van de doelstellingen door een beloning op basis van prestaties.

Voor de bespreking van een gemeenschappelijk thema uit de verschillende FORUM cases heb ik gekozen voor een vergelijking rond omgaan met objectieven en de eventuele implementatie van M.B.O...

Bovenstaande M.B.O. bepaling bevat een aantal elementen die we onmogelijk uit de forum-presentatie en de beschikbare documentatie kunnen halen. Ik zal me dus tot volgende aspecten beperken:

- het proces van de bepaling van de objectieven
- de samenhang tussen de verschillende deelobjectieven
- de uiteindelijke resultaatgerichtheid van deze objectieven
- de interne communicatie van deze objectieven in de organisatie
- de controle op voortgang en de terugkoppeling van de stand van zaken.

Het toepassen van M.B.O. is het duidelijkste bij de zakelijke doelstellingen vast te stellen. In deze paper wil ik organisaties in de culturele sector voor al op dit aspect vergelijken, en vast stellen of er verschillende benaderingen zijn.

1. Hierbij wordt het proces van de totstandkoming van de objectieven bekeken. Komen de objectieven alleen van boven uit de organisatie, of is er in de formulering van de objectieven ook inbreng van onder uit de organisatie.
2. De finale objectieven moeten nog een duidelijke band hebben met de objectieven op bedrijfsniveau. En er moet een uiteindelijke coherentie tussen de objectieven zijn. Ook mogen objectieven niet tot tegenstellingen aanleiding geven, tenzij deze tegenstellingen via een duidelijk mechanisme kunnen gesignaleerd, en eventueel opgelost. (zie een verticaal geïntegreerd bedrijf waar iedere geleiding winst moet maken).

3. De objectieven moeten zich zowel vertalen naar concrete acties en resultaten op de werkvloer, als naar de uiteindelijke klanten of stakeholders. Deze band moet ook duidelijk zijn voor de uitvoerders, zodat "verstandig" beslist kan worden als zich keuzes opdringen. Ieder moet dus niet alleen de eigen objectieven kennen, maar deze ook nog kunnen herleiden tot de finale externe resultaatgebieden.
4. Ook wordt het communicatie proces van de doelstellingen in de organisatie bekeken:
  - is het communicatieproces formeel, regelmatig, duidelijk.
  - tot op welk niveau in de organisatie worden de objectieven bekend gemaakt.
5. Is er controle op voortgang en terugkoppeling van de realisatie van de bedrijfsobjectieven. Volgt de organisatie de realisatie van objectieven op, belooft de organisatie op basis van de behaalde resultaten.

Waarom interesseert mij deze invalshoek ?

#### 1. Het belang van objectieven

Op Alcatel Bell waar ik tot 30 augustus 2003 werkte gebruikten we objectieven die omgezet werden in Critical Succes Factors, Balanced Score Cards enz... Deze waren echter gedefinieerd op niveau van de grote divisies. Groepen van 500 personen. Op lager niveau van de afdeling of kleine business unit gaven deze objectieven niet genoeg duidelijkheid. De objectiefstelling werd daarom naar specifieke groepen toe geconcretiseerd.

#### 2. Binding van loon aan resultaten

In de praktijk werd bij verdienstenraming steeds loon bijgegeven, en werd nooit teruggekomen op vorige loonsverhogingen zelfs niet bij zeer matige of slechte prestaties. Op bedrijfsniveau is naast de salarisverhoging een variabele verloning bepaald; een eenmalige premie, die elk jaar opnieuw opbasis van prestatie verdiend kan worden..

#### 3. "Management by Objectives" ervaring

Naar aanleiding van een reorganisatie in een business unit (BU) (75 personen en een jaaromzet van 35 MEURO) is een deterministisch systeem van variabele beloning op poten gezet. Het systeem werd gefinancierd uit de eigen resultaten, en werd gekoppeld aan zeer preciese kwantitatieve doelstellingen. Deze doelstellingen waren op niveau van de BU, de subgroep, en de persoon ( waardering voor realisatie van speciale vooraf bepaalde taak). De weging van de verschillende parameters was bepaald in een model dat iedereen kende. Per maand werd een tussenstand medegedeeld. Voor het gedeelte persoonlijke inzet gaf de chef feedback aan de betrokkenen. Er was een rechtstreekse koppeling tussen behaalde resultaten en variabele verloning. De grenzen van de variabele verloning waren vastgelegd per loonklasse.

#### 4. Omkadering van M.B.O.

Management by Objectives volstaat niet. Er moet een stimulerend en open bedrijfsklimaat zijn waar ruimte is om het onvoorziene op te vangen, en waar de openheid bestaat die nodig om onderweg bij te sturen waar nodig.

Daarnaast moeten omkaderingsmaatregelen genomen worden om M.B.O. in te kunnen voeren. Hieronder de bijkomende maatregelen voor bovenstaande BU:

- verzelfstandiging
- toewijzing van een HRM (bedoeld om een Hawthorne effect te bekomen)
- een reorganisatie naar functies met duidelijke toegevoegde waarde
- een opleidingsplan ( mensen de kans geven nieuwe technologische ontwikkelingen buiten de BU te volgen)

5. Mijn ervaringen met M.B.O. zijn divers. Persoonlijk ben ik ervan overtuigd dat door de bepaling van objectieven, en de verfijning tot op subgroep- en persoonsniveau de betrokkenheid van mensen bij de organisatie verhoogt. Anderzijds is het systeem moeilijk werkbaar in een té veranderende omgeving, of in een omgeving waar het moeilijk is de realisatie van de doelen te kwantificeren. waar de doelen hetzij te moeilijk hetzij te gemakkelijk worden. Dikwijls wordt gedacht dat M.B.O. niet voor alle activiteiten kan, omdat de meetbaarheid moeilijk is. De vraag die ik me dan stel is hoe beoordeelt men de mensen achteraf op hun prestatie. Is dit gewoon op het gevoel ? Is dit representatief voor het functioneren?

Invoering van M.B.O. lijkt mij een boeiende oefening, waar ik sterk in geloof. Vroeger dachten computerprogrammeurs dat ze kunstenaars waren. Dat hun prestaties moeilijk te waarderen en meten waren. M.B.O. was niet aan programmeurs besteed. Nu worden programmeurs gemeten in functiepunten of L.O.C.(lines of code), in fouten per klijnen, in programma performance....De programma's zijn er niet slechter door geworden, en het hele proces van programmeren is meer beheerbaar geworden.

Gezien het beperkt tijdbestek dat per FORUM beschikbaar was, en gezien het feit dat er vele optieken aan bod moesten komen heb ik me qua input beperkt tot:

- de voordracht van de spreker
- de uitgereikte documentatie
- het antwoord op mijn vraag (vragen)
- informatie beschikbaar op het web, of opgevraagde informatie (die vermeld was in de voordracht)

---

## BESPREKING VAN HET FORUM

### 1. Het Publiekstheater. 13 oktober 2003, Dirk De Corte.

#### De organisatie

Het Publiekstheater is een podiumkunstengezelschap dat zoals het Toneelhuis wordt omschreven als een stadstheater, dus sedentair, en met verplichting de lokale schouwburg te bespelen en beheren.

De juridische vorm is stichting van openbaar nut, die ontstaan is uit een fusie van NTG en Arca van 2001.

Personeel: 90 EVP plus een 50-tal externen

Het is een niet commerciële bedrijf, dat belangrijke subsidies ontvangt.

#### De voordracht

De forumvoordracht van het Publiekstheater oogt zeer professioneel.

Beginnend met de positionering van de theatersector wordt verder ingegaan op het decreet podiumkunsten en het kunstendecreet. Dan wordt het Publiekstheater globaal geschetst, waarna verder wordt ingegaan op organisatie en tenslotte op management en objectieven. In de beantwoording van de vragen is hij soms zeer ontwijkend. In het betoog is naar mijn gevoel de werkelijkheid met een stuk wenselijkheid opgesmukt.

#### Objectiefbepaling

Het proces van objectief bepaling verloopt (luidens de voordracht) volgens de regels. Eerst definitie op het hoogste niveau, verdere detaillering op lagere niveau's eventuele feedback. Tenslotte kwantificering en communicatie naar de organisatie.

Het formalisme van de objectiefbepaling is vrij hoog.

#### Samenhang van de objectieven

De objectieven worden initiële top-down vanuit directie en raad van bestuur bepaald.

Daarna is er een cyclus van detaillering door de verschillende afdelingen. Dit leidt tot een goede samenhang van de objectieven.

#### Resultaat gerichtheid van de objectieven

De objectieven zijn soms eindresultaten, soms procesverbeteringen (efficiëntere bedrijfscultuur). Alles bijeen een mengeling gaande van zeer concrete tot eerder algemene objectieven. Wat het artistieke betreft is niet duidelijk in hoeverre het programma uitdagend is. Dit ligt waarschijnlijk aan mijn gebrek aan inzicht in deze zaken.

#### Interne communicatie van de objectieven

Uit de voordracht is niet duidelijk of "naast de wedstrijd, ook de prijzen" worden bekend gemaakt. De communicatie van de objectieven lijkt goed.

#### Controle op voortgang en feedback

Uit het document beleidsprioriteiten blijkt dat controle op voortgang en feedback ingevoerd is. En luidens de voordracht is er wekelijks feedback (of kans op feedback).

#### Bespreking

Onderstaande bespreking is op basis van de info die we hebben. Er zal intern ongetwijfeld

meer beschikbaar zijn. De beoordeling zal dus te streng zijn.

Het document “Beleidsprioriteiten ‘02 – ‘03” geeft een overzicht en detaillering van de objectieven. Het begint met een evaluatie van de Algemene beleidsprioriteiten ‘01 – ‘02. Deze evaluatie is een samenvattende rapportering en is weinig gekwantificeerd. Van de 8 objectieven is één objectief echt cijfermatig (delging van het gecumuleerde deficit). Een aantal objectieven zijn binair (wel of niet). Tenslotte zijn de resterende objectieven kwalitatief en redelijk vatbaar voor vrije interpretatie.

Feedback op basis van deze objectieven is niet zonder ondubbelzinnigheid. Het geeft het gevoel dat het objectieven systeem redelijk jong is, en nog meer detaillering nodig heeft.

De Beleidsprioriteiten ‘02 – ‘03 bestaan uit:

- opvolging saneringsplan: een gekwantificeerd objectief
- inwerking nieuwe artistieke leiding : open qua timing, dus later subjectief te beoordelen.
- bestuurlijke reorganisatie: meer duidelijk te timen.

De objectieven publiekssegmentering en verdieping educatieve werking worden behandeld bij betreffende afdelingsobjectieven.

De Artistieke beleidsprioriteiten ‘01 – ‘02 worden niet echt geëvalueerd. Hierbij leg ik de link naar de evaluatie van de algemene beleidsprioriteiten, waarin het artistiek team voorstander is van een artistiek directeur met artistieke eindbevoegdheid.

De artistieke doelstellingen 02 – 03 zijn weliswaar verbaal goed bepaald, maar als het jaar vordert zie ik niet hoe men met dit systeem een Management by Objectives waardering kan maken. Mijns inziens is het systeem hiervoor niet geschikt, of anders lenen de formuleringen zich niet tot meting en waardering.

Een fundamentele vraag dringt zich hierop; is de artistieke werking te beheren met M.B.O. ? Of wil de artistieke werking zich niet onder deze noemer laten vatten. Misschien moeten we hiervoor naar het kunstendecreet kijken.

Binnen het bestek van deze paper zal ik niet verder op dit punt ingaan.

De beleidsprioriteiten Educatieve werking geven een ander beeld. De evaluatie ‘01 – ‘02 is voor het grootste deel gekwantificeerd zowel in oorspronkelijke doelstellingen als in waardering. In de doelstellingen zien we regelmatig een sectie *meetbaarheid* verschijnen. Dit is een goede zaak. Als men objectieven zet, moet men ook vastleggen wanneer men het objectief gerealiseerd beschouwd. Dit kan helemaal kwantitatief, maar kan ook kwalitatief. Bij deze kwalitatieve objectieven moeten duidelijke beoordelingscriteria of een beoordelingslichaam bepaald. Het vastleggen van deze bepalingen is op zich richtinggevend, en verhelderend. Indien deze discussies dicht bij het operationele niveau plaats vinden (wat de bedoeling moet zijn) voelt men van in het begin of de groep achter de objectieven staat en erin gelooft. Op die manier kunnen de objectieven van in het begin motiverend werken.

De M.B.O. voor Communicatie, marketing en verkoop geeft een gemengd beeld. Het objectief is duidelijk gekwantificeerd voor fidelisering. Maar de ander objectieven zijn vager, er wordt geen echte meetbaarheid meegegeven. Indien voor het objectief: “optimaliseren van het adressen bestand” bestanden individuele klanten, groepen en online boekers volledig zijn bijgewerkt, hoe goed heeft men dan gescoord? Deze objectief bepalingen zijn eerder marsrichtingen dan doelen.

Ook voor de afdeling Productie is er een zeer gemengd beeld, zowel voor de evaluatie als de nieuwe beleidsprioriteiten. Bovendien geven de doelstellingen geen richting aan alle teamleden. De objectieven lijken mij eerder voor de chefs dan voor operationele toepassing. Dit lijkt te wijzen op een beginfase van invoering van M.B.O.. Deze veronderstelling wordt bevestigd bij het lezen van de zakelijke beleidsprioriteiten, waar het opstellen van een model voor prestatiegericht verlonen een objectief is.

De Zakelijke prioriteiten voor '01 – '02 zijn blijkbaar geheel gerealiseerd. De zakelijke objectieven voor '02 – '03 zijn niet volledig ondubbelzinnig geformuleerd of gekwantificeerd. Er is ook niet duidelijk wie wat moet doen, en tegen wanneer. Dus ook hier nog een leerproces.

#### Samenvatting:

Bij het Publiekstheater wordt M.B.O. toegepast. Het proces is vrij volledig, van objectiefstelling, verfijning, toewijzing naar de individuele groepen en afdelingen tot feedback (wekelijks zegt de spreker, hoewel dit volgens mij niet realistisch is gezien het werk dat daaraan verbonden is). Alleen de beloning staat nog in kinderschoenen, hoewel sprake is van toekennen van opleidingsmogelijkheden in functie van het behalen van objectieven. Uiteraard is de invoering bij de ene afdeling wat beslist dan bij de ander, en misschien met reserve voor de artistieke werking. De artistieke groep schrijft een aantal beginselen en de programmatie in de objectieven. De artistieke beleidsprioriteiten zijn wel duidelijk op de beoordelingscommissie gericht. Maar ik weet niet hoe duidelijk en meetbaar dit is. Het zal achteraf moeilijk zonet onmogelijk zijn uit de bereikte resultaten duidelijke en objectief gefundeerde waarderingen op te maken. Een goed beleid en beheer moet toch ondubbelzinnig kunnen beoordelen.

Blijft de vraag: “Betekent de reserve van de artistieke werking tegenover M.B.O. niet het begin van het einde van dit systeem?” Komt het M.B.O. systeem niet onder druk als er een artistieke directeur aan boord komt?

## **2. Galerie de Zwarte Panter, 21 oktober 2003, Adriaan Raemdonck.**

#### De organisatie

Galerij de Zwarte Panter is een EBVBA, gevestigd in Antwerpen. Het is een commerciële organisatie die geen subsidie ontvangt. Ze is gehuisvest in een pand van het OCMW van Antwerpen. Deze huisvesting dateert van 1970, toen in het kader van de stadskern revitalisering voor dit soort panden een huurder meer dan welkom was.

De Zwarte Panter is een geïntegreerde onderneming in de persoon van Adriaan Raemdonck. Soms werken vrijwilligers of tijdelijke medewerkers in de organisatie. Ook is er een v.z.w. die onder impuls van de Zwarte Panter aanvullende en steunende activiteiten uitvoert. Er is samenwerking met twee ateliers die vanuit de galerie afgesplitst en verzelfstandigd zijn.

Regels van objectiefstelling en -opvolging zijn geen punt van intern management. En tussen de verschillende bedrijven spelen andere regels. Hier is M.B.O. niet aan de orde.

#### De voordracht

De voordracht van Adriaan Raemdonck was eerlijk.

de voordracht was rijk aan inhoud. Een korte opsomming:

- de Zwarte Panter, de verwante v.z.w., de ateliers waar mee wordt samengewerkt
- de toegevoegde waarde van de galerie
- de verschillende soorten galeries (piloot galerie, promotie galerie, kunst-handelaar)
- de galeristen verenigingen
- de bufferfunctie van de galerist (tussen de financiële behoeften van de kunstenaar en het juiste moment om te verkopen, de juiste persoon om aan te verkopen)
- het belastingsregime, het volgrecht
- zijn motivatie en idealen.

#### Objectiefbepaling

Binnen de Zwarte Panter kan men moeilijk van een proces van objectiefbepaling spreken, want binnen de organisatie zijn de objectieven geïncorporeerd in de persoon van Adriaan Raemdonck.

Daar tegenover staan de objectieven in de sector. Zeker een interessant onderwerp dat door Adriaan is aangeraakt. In dit veld spelen eigenbelangen, het netwerk tussen de actoren en hun respectieve krachten die bepalen wat er al dan niet gebeurt. De objectieven van de sector kunnen de gedeelde waarden zijn, gedeelde kansen, of belangen.

Om een parallel te maken met M.B.O. zouden de gemeenschappelijk waarden in de sector besproken moeten worden. Een onderwerp apart.

### **3. VTi, 27 oktober 2003, Michel Uytterhoeven, Dries Moreels.**

#### De organisatie

Het Vlaams Theater Instituut is het steunpunt podiumkunsten met vestiging in Brussel.

Juridisch is het een v.z.w. die met 21 personen werkt (contractuelen, statutairen en tijdelijken). De organisatie wordt als steunpunt betoelaagd, en heeft nagenoeg geen eigen inkomsten. Het VTi stelt zich als doelen:

- functioneren als steunpunt, en dus een kwalitatieve dienstverlening aan de sector en haar participanten verlenen, zowel aan de overheid, de verschillende actoren, geïnteresseerden als aan het publiek.
- informatie ter beschikking stellen, door een bibliotheek, videotheek, archief en database
- een kritisch forum zijn voor en over de sector
- internationale vertegenwoordiging zijn, en promotie voeren in het buitenland
- motor en katalysator zijn van lange termijn projecten en visies.

De missie 2004 is op het internet consulteerbaar <http://www.vti.be/>

Het VTi beschikt over een staff en haar infrastructuur in de gebouwen van het Kaaitheater.

#### De voordracht

De voordracht van het VTi is gedeeltelijk specifiek over de collecties, gedeeltelijk over de instelling, haar doelstellingen en werking. Het gedeelte van de voordracht over de collectie is in orde en volledig, maar qua thematiek beperkt. In het gedeelte van de voordracht over het instituut is de voortrekkers rol die VTi wil spelen in de toekomstige richting van de podiumkunsten boeiend. Daarnaast zijn het beleidsplan 2004 en de voorstudie "synergie" belicht.



### Objectiefbepaling

Uit het jaarverslag 2002, de voordracht van Michel Uytterhoeven en zijn antwoorden op mijn vragen leer ik dat de objectiefbepaling vooral plaats vond in 2001 samen met de beleidsploeg. De verdere verspreiding van de objectieven in de organisatie gebeurt door de wekelijkse personeelsbriefing. Inbreng van onderuit, wordt verwacht in deze meeting. Vertaling naar afdelingsniveau wordt niet vermeld, maar verondersteld. Aangezien het VTi een kleine organisatie is, met een zeer gevarieerde personeelssamenstelling is dit normaal. Bovendien zorgt het beleidscoördinatieteam voor voeling met de afdelingen; waarvan de afdeling collectie met 11 personen de helft van de organisatie vertegenwoordigt

### Samenhang van de objectieven

Gezien de objectieven door de beleidsploeg zijn bepaald, en gehanteerd worden in de projectbepalingen en de vergaderingen mag ik aannemen dat er samenhang is, voor zoverre deze er dient te zijn.

De objectieven zijn namelijk erg verschillend. Voor de afdeling collectie bestaan die uit een archiverings-, klasserings- en toegangsfunctie. De afdeling communicatie is meer organisator en helpdesk. De afdeling onderzoek en ontwikkeling voert gerichte eenmalige taken uit.

### Resultaat gerichtheid van de objectieven

Het beleidsplan 2003 en het beleidsplan 2004 bevatten projecten en taken, geen gekwantificeerde doelstellingen. Het beheer van realisaties is vooral binair (gedaan, niet gedaan of gedeeltelijk gedaan) en kwalitatief (goed, minder goed, zeer goed).

In het jaarverslag 2002 vinden we wel kwantificering van de resultaten in verband met de afdeling collectie. Het is niet duidelijk of deze ook van te voren als gekwantificeerde objectieven geformuleerd waren.

De agenda van de te realiseren initiatieven is wel ruim. In het jaarrapport 2002 vind ik geen vermelding van niet gerealiseerde projecten.

### Interne communicatie van de objectieven

Blijkbaar verloopt de communicatie van de objectieven binnen de organisatie informeel. Dit is niet vreemd gezien de beperkte omvang, en de specificiteit van sommige diensten.

Wel wordt het moeilijk om op het einde van de rit (een afgewerkt project, jaareinde) een balans op te maken, tenzij de projecten kort zijn, en er zeer frequente afstemming is tussen opdrachtgever en uitvoerder. In een organisatie zoals het VTi kan dat.

Wel zijn er discussies over middelen toewijzing. Impliciet is dit een communicatie over de missie en de afgeleide doelstellingen.

### Controle op voortgang en feedback

Qua controle en feedback zijn behalve de gewone omgang tussen chef en medewerker en de vergaderingen geen mechanismes aangetroffen. Ook de antwoorden op mijn vragen geven geen uitsluitel.

### Bespreking en Samenvatting

In het VTi is er geen formele M.B.O.. De doelstellingenformulering zoals aangetroffen in de beleidsdocumenten is niet gedetailleerd genoeg om de organisatie door M.B.O. te richten en de operationele keuzerangorde te bepalen. Maar de frequente en intense interne communicatie laat blijkbaar toe om alle neuzen dezelfde richting te houden. Gezien het VTi veel zeer concrete activiteiten organiseert (noem het projecten) is er gelegenheid voor frequente waardering en bijsturing. Binnen de afdeling collectie is opvolging eenvoudig, en

kan de voortgang permanent gevolgd. Het VTi heeft gezien zijn beperkte omvang en de wisselende en diverse personeelsbezetting geen behoefte aan M.B.O..

#### 4. De Warande, 03 november 2003, Staf Pelckmans.

##### De organisatie

De Warande is het cultuurcentrum van de stad Turnhout.

De organisatie telt een 90 tal personeelsleden. Waarvan het grootste gedeelte stadspersoneel. Qua infrastructuur en logistiek hangt CC de Warande af van de stad Turnhout. Bestuurlijk rapporteert de directie aan de raad van bestuur, en niet aan de schepenen of gemeentebestuur. In de raad van bestuur zijn naast vertegenwoordigers uit het verenigingsleven en enkele specialisten alle politieke fracties vertegenwoordigd.

De inhoudelijke werking wordt vastgelegd door een aparte v.z.w. Aktua. De Raad van bestuur van Aktua heeft dezelfde samenstelling als die van de Warande.

De Warande CC is een speler in een netwerk van organisaties waarbij ook filmprogrammatie en opleiding behoren (v.z.w. Stroom).

##### De voordracht

Staf Pelckmans is een enthousiast spreker, die de Warande goed verkoopt. Maar er is reden, de Warande is bkijbaar het best presterende CC (gemeten naar objectieve criteria). In zijn verhaal zet Staf Pelckmans de voorgeschiedenis, het kader en de werking van de Warande klaar uiteen. En stelt vast dat de CC's een gedeelte van hun rol ontnomen is door de Kunstencentra, maar dat anderzijds voldoende terrein vrij is voor allerlei initiatieven. De introductie van de beleidsplannen in het kader van het nieuwe lokale cultuurbeleid vindt hij een goede zaak. En hij brengt het proces van missiebepaling, -formulering en – communicatie. Gezien de grote rol van de stad, en het huidige wantrouwen tegen v.z.w.'s (Turnhout hoort bij de provincie Antwerpen) is de verzelfstandiging stopgezet.

In de vragensessie komen volgende topics verder uitgebreid aan bod:

- missie en objectieven
- image en huisstijl
- publiciteit
- publiekswerking
- participatiebeleid
- specifieke personeelsmateries

In de beantwoording van de vragen is hij vrij direct en accuraat.

In hoeverre werkelijkheid en wenselijkheid verweven zijn is moeilijk uit te maken.

##### Objectiefbepaling

Het proces van vastlegging van de doelstellingen is formeel. Het bestaat uit een aantal iteraties tussen de stafvergadering en een stafid die het gehele beleidsplan finaliseert. (samen met een toegewezen redacteur ?).

##### Samenhang van de objectieven

De filosofie van coherentie wordt verwoordt als: “artistieke eigenzinnigheid binnen de ruimte en beperking”. Deze filosofie wordt in het actieplan 2003 uitgesplitst naar inhoudelijke acties: presentatie (de programmatie), educatie en persoonsvorming, instroom van nieuw

talent, productie en gemeenschapsvorming; en naar beleidsacties waarbij samenwerking, communicatie, personeel, financiën en infrastructuur aan bod komen.

#### Resultaat gerichtheid van de objectieven

Het is niet duidelijk tot op welk niveau de objectieven vertaald worden in duidelijke afdelings- en/of persoonsdoelstellingen. Dat de Warande best presterend cultuurcentrum wordt beschouwd, betekent dat de objectieven voldoende meetbaar en extern relevant zijn. Wat de interne vertaling betreft is duidelijk uit het actieplan 2003 dat de objectieven in duidelijke en gekwantificeerde actieplannen omgezet zijn.

#### Interne communicatie van de objectieven

Binnen de Warande wordt veel gecommuniceerd: het koffiemoment, personeelvergaderingen, samenkomsten van deelsectoren. Toch blijft het objectieven verhaal moeilijk, want vele mensen werken niet uitsluitend voor de Warande. Dus speelt enthousiasmering een zeer grote rol. Toekennen van formele objectieven in het kader van hun functioneren binnen de Warande is niet mogelijk.

#### Controle op voortgang en feedback

Hoe de opvolging en feedback verlopen is niet aan bod gekomen. Wel is gezegd dat de mogelijkheid van beloning niet bestaat. Wel wordt gehoopt op een verdere verzelfstandiging en op een scheiding tussen artistieke en zakelijke leiding.

#### Bespreking

Aan enthousiasme over missie en objectieven geen gebrek. De opmaak van het beleidsplan is blijkbaar aanleiding om een duidelijke missie en concrete objectieven vast te leggen. Deze worden formeel gecommuniceerd binnen de staf, en via allerlei verschillende vergaderingen in actieplannen omgezet en medegedeeld. Deze actieplannen worden blijkbaar gekwantificeerd, en opgevolgd. Resultaat een duidelijke zichtbaarheid over de verwezenlijkingen van de Warande. Wat zich vertaalt in de toekenning van de titel best functionerend cultureel centrum. Formalisering van de opvolging en feedback heb ik (zie beperkingen die ik me heb opgelegd) niet vastgesteld. Blijkbaar bestaat in hoofd van de directie wél de wenselijkheid om M.B.O. in te voeren, maar laat de omgeving dit niet toe.

#### Samenvatting

De Warande is wat betreft omvang en (verkundigde) management stijl een kandidaat voor M.B.O.. Dit zou ook een maatstaf kunnen geven voor efficiëntiemeting. Door de diversiteit van statuten van het personeel is het echter niet mogelijk M.B. O. ten volle in te voeren. Daarom is in de detail implementatie de beloning vervangen door motivatie, doorgedreven en volgehouden communicatie en enthousiasmering.

### **5. Theater Zuidpool, 17 november 2003, Peter Benoy.**

#### De organisatie

Het Theater Zuidpool is de opvolger van het Reizend Volkstheater, een door de overheid betaald gezelschap, dat overal in Vlaanderen op allerlei mogelijke en onmogelijke lokaties theater bracht. Ondertussen is de sector geprofessionaliseerd, ook qua infrastructuur. Het gezelschap is ondertussen omgevormd tot een v.z.w., en telt nu een 20-tal medewerkers. Er was voorzien in een gescheiden zakelijke en artistiekeleiding, maar door

omstandigheden vervult Peter Benoy beide functies. Theater Zuidpool is een erkent en gesubsidiëert gezelschap. Naast optredens in de eigen infrastructuur, gaat de groep vrij veel op grote tournées in Vlaanderen, Frankrijk en Nederland. Het gezelschap heeft een vaste acteurskern, en kan zo artistieke continuïteit waarborgen. Qua genre wordt vooral gedurfde dramaturgie gebracht.

### De voordracht

De voordracht van Peter Benoy is een no-nonsens betoog. Het gaat over theater. Het “spelen” maar ook de authenticiteit, directheid en vluchtigheid van theater. Het feit dat doorheen de geschiedenis het theater altijd gesubsidiëerd is, en dus aan een oude en diepe behoefte beantwoordt. Maar helaas momenteel door de massamedia qua populariteit marginaliseert. Het Theater Zuidpool wil aan theater doen, echt en onversneden. Zonder als gezelschap persé te groeien. De huidige evolutie in de sector gesubsidiëerde podiumkunsten kondigt zich volgens Peter Benoy moeilijk aan. De subsidie enveloppe zal niet groeien, de overheid suggereert samenwerking, en denkt aan sanering. De spreker meent dat er teveel influx van jongeren wordt gegenereerd door projectsubsidies. En dat dit de bestaande gezelschappen middelen zal kosten. Samenwerking ziet hij wel op niveau van “omkadering” zo wordt de verkoop uitgevoerd door een organisatie (naam kwijt) die ook voor DAS theater en het Hollands dans ensemble werkt. Verder in zijn betoog wordt ingegaan op externe communicatie, klantendatabase, publiciteit en pers. Wat de pers betreft moet hem het hoge “BV gehalte” van de lever. Hij vreest dat de pers niet meer genoeg kwaliteit heeft om goede recensies over toneel te maken. Wat interne organisatie betreft worden interne coördinatievergaderingen en productievergaderingen toegelicht. Daarbij wordt de gelegenheid genomen de relativiteit van de regisseur te benadrukken. Vervolgens wordt een projectbegroting beknopt maar bevattelijk uitgelegd. Daaruit blijkt dat een tourné geld in het laadje kan brengen. De bijkomende planning van een tourné is het middel om de vereiste eigen inkomsten te verhogen, zodat men het wettelijke (decretale) minimum van eigen inkomsten haalt. Het beleidsplan wordt vooral als communicatie naar de overheid gezien. Intern wordt het gebruikt voor de artistieke orientatie. Voor zakelijke sturing kan het nauwelijks gebruikt. De inbreng voor de opmaak van het beleidsplan komt vooral van de artistieke kern, maar ook van het secretariaat. Niettegenstaande zijn ambitie zijn loopbaan als artistiek en niet als algemeen directeur af te ronden, combineert Peter Benoy door omstandigheden opnieuw beide functies bij het Theater Zuidpool.

### Objectiefbepaling

Theater Zuidpool is klein en vormt een hecht team. De vaste artistieke kern (8 personen) is goed op elkaar afgestemd. Dit geeft het gezelschap continuïteit. Formele communicatie over de doelstellingen is niet vermeld. Bovendien vraagt het regelmatige reizen flexibiliteit van inzet. Wat blijktbaar geen problemen stelt. Soms botst het eigenzinnige vakmanschap van de techniekers met het artistieke. De organisatie hanteert een consensus op basis van de lange samenwerking en gelijklopende inspiratie. Blijkbaar speelt empowerment een belangrijke rol. Want er heerst veel vertrouwen.

### Samenhang van de objectieven

Bij een organisatie die “zwijgend” en coherent functioneert is het moeilijk over formele objectieven en samenhang van die objectieven te spreken. Terwijl deze samenhang er duidelijk is.

### Resultaat gerichtheid van de objectieven

Bij het Theater Zuidpool primeert het artistieke. Blijkbaar vindt dit gehoor bij het publiek want niettegenstaande de zeer beperkt capaciteit van de zaal (135 plaatsen) trekken zij per jaar 18.000 toeschouwers. Bovendien hebben zij verschillende opvoeringen in portefeuille waarmee zij onmiddellijk op tourné kunnen, in binnen- en buitenland.

### Interne communicatie van de objectieven

Op mijn vraag naar de communicatie van de missie en objectieven is geantwoord dat communicatie niet altijd evident is, zeker ten opzichte van de zeer bekwame technici die wel eens overtuigd van het eigen vakmanschap eigenzinnig durven zijn.

### Controle op voortgang en feedback

Voornaamste formele controle is het nazicht of wordt voldaan aan de norm van eigen inkomsten. Verdere mechanismen zijn niet gekend. (zie beperkingen van informatie).

### Bespreking

Het Theater Zuidpool is een consensuele artistiek geïnspireerde en geroutineerde organisatie. Gezien de omvang, de samenhang van de vaste artistieke kern, de flexibiliteit qua inzet die de medewerkers blijkbaar tonen, kan er goed gewerkt worden zonder veel formalismen en methodieken. De interne vergaderingen zijn coördinatie vergaderingen die zowel op het artistieke als het zakelijke gericht kunnen zijn. Daarnaast zijn er productie vergaderingen die planning en statusopvolging betreffen. Deze volgen een stramen, en zijn probleemoplossend.

Naast de noodzaak om voldoende eigen inkomsten te halen zijn de séjours motivator om op tourné te gaan.

### Samenvatting

Theater Zuidpool is een illustratie van een kleine tegelijk bezielde, ervaren en pragmatische organisatie, die weinig behoefte heeft aan te formele communicatie en opvolging rond objectieven. Interne motivatoren zijn het geloof in de artistieke missie, en het wederzijdse realistische vertrouwen

## **6. MUHKA, 18 november 2003, Bart De Baere.**

### De organisatie

Het MUHKA is een van de Vlaamse nominatim instellingen. Het is een v.z.w. waar 65 mensen met zeer verschillende uurroosters werken, zodat de tewerkstelling in feite 50 VEP bedraagt. Het MUHKA ontvangt een substantiële dotatie (1/8 van de museum subsidie). Maar beschouwt zich zelf niet als een groot museum. Want zo betoogt Bart De Baere, een groot museum met ambitie heeft 5X meer middelen nodig. Het museum is qua organisatie aan een "turn-around" bezig. Anderhalf jaar geleden was er geen organogram, geen praktijk van vergaderingen, geen arbeidsreglement.... Er waren geen computers aan de balie. En buiten de collectie waren er nog echte authentieke en antieke stenodactylo's. Het museum was, dixit Bart De Baere, in het pionierstijdperk blijven steken. Het zal dus allemaal verandering zijn wat de klok slaat. Ingeklemd tussen het SMAK en Van Abbe is het nodig zich een eigen plaats rol en profiel aan te meten. Vandaar Cittadellarte...

### De voordracht

De voordracht is begonnen, en scheen niet te eindigen rond Cittadellarte. Veel enthousiasme dus. Rond Cittadellarte werd ook een stuk filosofie opgehangen in verband met de relaties en rollen van de stad, het museum, de bedrijven en hedendaagse kunst. Men wil de traditie, of geschiedenis die Antwerpen in deze had revitaliseren. Er is dus samenwerking met bedrijfsleiders, er is werking rond city marketing city branding. Verder is een betoog gehouden over middelen. Het MUHKA krijgt te weinig middelen per evenement, en aangezien het ontbreken van een gunstig fiscaal klimaat, zijn er onvoldoende mogelijkheden om van de bedrijven fondsen te bekomen, en wordt per tentoonstelling creatief en ad hoc gewerkt. Er wordt beroep gedaan op symbolisch kapitaal om vanwege bedrijven fondsen voor activiteiten vrij te maken.

Het museum heeft verandering nodig. Het moet van een instelling naar een activiteit veranderen. Het MUHKA moet zich differentieëren om een eigen plaats te vinden en mee te tellen in de internationale besluitvorming. Het nieuwe organogram (nog niet gepresenteerd aan het eigen personeel) vermeldt de functies presentatie, reflectie, publiekscommunicatie, logistiek & productie. Een museum moet werken aan beeldvorming rond kunst, kunstenaars en gebeurtenissen.

De ommekeer binnen MUHKA begint met de invoering van nieuwe benaderingen (bv internationale oriëntatie) en nieuwe techniek (een computer is vernieuwing!).

Er is een eerste beleidsnota, een werkdocument. Er wordt Bosberaad gehouden. Blijft het probleem dat alles tegelijk zou moeten veranderen. Er moet een gedeelde visie komen à la Cittadellarte. Er is werk aan de MUKHA winkel

### M.B.O. en MUHKA stand van zaken

Uit bovenstaande is duidelijk dat het MUHKA aan het begin staat van een omvangrijk en lang veranderingsproces. Een organisatie ideaal moet gerealiseerd:

- een werkzame organisatie
- een gemeenschappelijke visie
- zelfactiviteit
- feedback
- een positief intern netwerk

Het personeel moet de kans krijgen anders te worden. Er moet een geresponsabiliseerd en realistisch en actief middenkader gecreëerd. Een mooie uitdaging!

Detailering van objectieven is nog niet aan de orde. Laat staan individualisering, responsabilisering, feedback en beloning.

### Samenvatting

Het MUHKA is een veeleisend en ambitieus traject.

Er is visie en inspiratie, maar die moet blijkbaar nog bij veel medewerkers bij gebracht worden. Laat ons hopen dat het een waar kunstwerk wordt.

## **7. Openbare bibliotheek Brugge, 24 november 2003, Leen Speecke.**

### De organisatie

De openbare bibliotheek van Brugge is een gemeentelijke organisatie. Er werken 100 mensen, wat overeenkomt met ongeveer 70 VEP. De bibliotheek bestaat uit een centrale locatie en 13 filialen. Van de 13 filialen zijn er slechts 2 geïnformatiseerd. De filialen komen dus onder druk, gezien de nieuwe media eerste in de hoofdbibliotheek worden

geïntroduceerd. De bibliotheek van Brugge hoort bij de 6 grootste bibliotheken in Vlaanderen en is aangesloten bij de VLAC (Vlaamse Centrale Catalogus).

Qua beheer en werking moet met veel partijen rekening gehouden:

- het gemeentebestuur (gemeenteraad en college) die de beslisser is
- Vlaamse gemeenschap aan wie het beleidsplan moet worden overgemaakt
- de provincie die coordinator is tussen de bibliotheekgebieden
- de lokale bibliotheken die binnen het werkingsgebied van Brugge vallen moeten gesteund
- werkingverslagen dienen verstuurd naar het steunpunt, het Vlaams Centrum voor Openbare Bibliotheken (VCOB)
- samenwerking met VLAC als deelnemer aan de catalogus
- beleidsmatige synchronisatie zowel naar de cultuurbeleidscoördinator als naar het gemeentelijk cultuur beleid in het kader van het nieuwe gemeentelijk cultuur beleid.

### De voordracht

In de voordracht is de bibliotheek gesitueerd, de bovenvernoemde verschuivingen vermeld, en het impact van de nieuwe omgeving op de organisatie geschetst. Want het beleidsplan formuleert nu zowel doelstellingen die typisch voor de bibliotheek zijn, als ook doelstellingen die behoren bij het gemeentelijke cultuurbeleid. Dit betekent een verschuiving van een dirigistische benadering (binnen het bibliotheek wezen) naar een meer globale benadering. De organisatie wordt bijgevolg geresponsabiliseerd door aanduiding van coördinatoren (één per werkdomein) die werkgroepen bijeen kunnen roepen, en zo een rol gaan spelen in het beleidsplan. De coördinatoren komen regelmatig samen met de directie. Daarnaast wordt 3 maal per jaar de stafvergadering verruimd met de coördinatoren.

Verder is het beleidsplan besproken met de verschillende doelstellingen die gevat zijn onder de noemer: een gastvrij huis met vele kamers.

Ons is een marktonderzoek overhandigd en toegelicht. En zijn de algemene en ondersteunende doelestelling gepresenteerd en gedetailleerd. Ook hebben we een volledige documentatie ontvangen die opgemaakt is ter gelegenheid vna het bezoek van de Zeeuwse bibliotheken.

Verder een korte toelichting gegeven over het aankoopbudget, ontvangsten uit de werking (die terug vloeien naar de gemeentekas) en de bijkomende (beperkte) subsidiering uit een v.z.w..

### Objectiefbepaling

De objectiefbepaling binnen de bibliotheek gebeurt in het kader van het beleidsplan. Dit is een breed en lang proces waarbij de medewerkers volop betrokken zijn. En dat resulteert in een door de gemeente goedgekeurd plan dat oplijnt met het gemeentelijk cultuurbeleid. Het hele proces en de resultaten zijn uitgebreid beschreven in het beleidsplan 2003 – 2007.

### Samenhang van de objectieven

Door het uitvoerig proces van opmaak en feedback, is het beleidsplan een samenhangend geheel van objectieven, die onderverdeeld zijn in algemene resultaatsobjectieven en een aantal ondersteunende objectieven (goede infrastructuur, en professionele organisatie)

### Resultaat gerichtheid van de objectieven

De hoofdobjectieven worden vertaald naar 21 concrete doelstellingen die voorzien zijn van 67 kwantificeerbare meetpunten, en vertaald naar 72 concrete acties.

#### Interne communicatie van de objectieven

De interne communicatie over de doelstellingen gebeurt in de eerste plaats ter gelegenheid van de opmaak van het beleidsplan. En wordt regelmatig ondersteund in opleiding en doorlopende communicatie.

#### Controle op voortgang en feedback

De elementen zijn aanwezig om een uitgebreide en geregelde controle en feedback uit te voeren. In het beleidsplan is hiervoor een jaarlijkse meting en feedback voorzien.

#### Bespreking

De elementen voor een M.B.O. zijn aanwezig. Nochtans is in de presentatie van 28 november gezegd dat een echte M.B.O. niet mogelijk is gezien het statuut van het personeel.

#### Samenvatting

Filosofisch en praktisch is de bibliotheek van Brugge bezig met een lichte versie van M.B.O., in die zin dat de formele feedback weinig frequent is, en dat beloning blijkbaar niet mogelijk is.

In het beleidsplan zijn duidelijke resultaten, meetpunten, en een feedbackcyclus bepaald. De spirit van M.B.O. is aanwezig. Gezien de nieuwe organisatie en werking, kan met een goede interne communicatie de organisatie klantgericht en professioneel werken.

### **8. Festival van Vlaanderen (Brussel) Klara Festival van Vlaanderen, 01 december 2003, Jan Briers.**

#### De organisatie

De organisatie Festival van Vlaanderen Brussel is een v.z.w. met een kleine vaste kern (8 – 12 personen) die aahgevuld wordt met medewerkers gedurende het festival. Het festival zelf duurt 16 dagen. Deze dagen is de werking ongewoon intens. Er zijn activiteiten in het PSK, op de Kunstberg, en in de Beursschouwburg, ondertussen zijn er ook verschillende happenings op ander locaties en virtuele locaties. Tevens moet alles nog in de ether. De medewerkers zijn ondergebracht in drie afdelinge: programmatie, communicatie, en zaelijk beleid. Zakelijk beleid moet zorgen voor subsidie , sponsoring en inkomstenplanning.

Het imago van het vernieuwde Klara Festival van Vlaanderen is omvat de begrippen: Muziek (ruimer dan klassiek), Internationale kwaliteit, Vlaanderen, Participatie en Genieten.

#### De voordracht

Jan Briers debiteerde meerdere onderwerpen tegelijk. Het Festival van Vlaanderen Brussel, de koepel Festival van Vlaanderen (die 8 festivals omvat), de Europese organisatie der festivals, waarvan de zetel naar Gent komt, en de Vlaamse federatie van festivals. Er is een kort overzicht gegeven van deze verschillende organisaties, daarnaast is meer ingegaan op het Klara festival van Vlaanderen. Hoewel ook de koepel "Festival van Vlaanderen" apart aan bod is gekomen. Boodschap ivm de koepel: de huidige regelgeving werkt een stroomlijning tussen de festivals (8) in de hand. Ondertussen zijn reeds 6 festivals hervormd.

Wat het Klara Festival betreft is uitgewijd over: activiteiten, sponsoring en samenwerking. Over objectief bepaling is gezegd dat de nieuwe regelgeving kwaliteitsverhogend werkt.



---

Wat motivatie en beloning van medewerkers betreft is gezegd dat vakantiespreiding (de hoofdactiviteit is in augustus september) en deelname aan de “voorbereidingsretraite” als motiverend worden ervaren.

#### Objectiefbepaling

Lezing van het document Projectvoorstel Klara Festival van Vlaanderen leert ons dat de doelstellingen extern zijn en zeer verschillend en specifiek per partner.

De partners zijn enerzijds de producenten:

VRT, Festival van Vlaanderen Brussel, het PSK en de betrokken centrumzaal (in 2004 de Beursschouwburg),

anderzijds overheden en verschillende organisaties:

de Vlaamse gemeenschap, het Brussels gewest, de federale regering, EBU (European Broadcasting Union) Toerisme Vlaanderen, het Vlaams muziek centrum, de nationale loterij, partnerhuizen in de binnenstad.

Deze objectieven worden niet echt intern vertaald naar doelstellingen, maar naar verantwoordelijkheden en een gemengde organisatie, bemand door Festival van Vlaanderen, en Klara.

#### Samenhang van de objectieven

De objectieven zijn vertaald naar een projectorganisatie, en naar een budget.

#### Resultaat gerichtheid van de objectieven

De verwachte resultaten zijn duidelijk bepaald, en door combinatie met de projectorganisatie duidelijk toe te wijzen

#### Interne communicatie van de objectieven

Het project is een voorstel. Maar ik neem aan dat de medewerkers dit niet voor het eert doen, en door hun medewerking aan dit projectvoorstel vrij goed weten waart ze voorstaan. De organisatie is trouwens zo klein dat hier niet veel formalisme aan te pas moet komen.

#### Controle op voortgang en feedback

De bepaling van meetpunten moet nog gebeuren (zo dit apart gebeurt). Maar normaal mag aangenomen worden dat er voldoende voortgangsvergaderingen zullen zijn om de stan van ezaken op te volgen. Deelname aan de vergaderingen sluit feedback en bijsturing in.

#### Bespreking

Dit is geen echte M.B.O. maar eerder project management. Uit voorliggende documenten blijkt een aanzet, maar nog geen detaillering. Aangenomen kan worden dat deze organisatie het als missie ziet te pieken naar de festival periode. Voortdurende monitoring over de voortgang van de sponsoring, vastlegging van de programmatie en stand van het budget is zeer belangrijk.

#### Samenvatting

De organisatie Klara Festival van Vlaanderen is een romps organisatie die projectmatig werkt naar “hét festival”. Technieken van M.B.O. zijn hier niet waargenomen. Maar interne bijsturing zal zonder twijfel continu gebeuren. Zeker naarmate men dichterbij de realiteit staat. M.B.O. kan hier geen toegevoegde waarde brengen.

## **9. Administratie Cultuur Vlaamse Gemeenschap Brussel, 15 december 2003, Jos Van Rillaer.**

De Administratie Cultuur van de Vlaamse Gemeenschap heb ik niet als een culturele organisatie beschouwd. Toch is het interessant even stil te staan bij hun mogelijke rol ten aanzien van bedrijfsobjectieven in de culturele sector.

### De voordracht

Jos Van Rillaer heeft een gestructureerde voordracht gehouden over het cultuurbeleid in Vlaanderen.

In verband met bedrijfsobjectieven is volgende gezegd:

- de overheid streeft naar een uniforme rapportering, niet naar uniforme boekhouding
- de overheid zal andere objectieven wat betreft eigen inkomsten gaan opleggen. Er kan per genre gedifferentieerd worden.
- de overheid kan interveniëren in de marktwerking bvb door het opvissen van artisten die uit het internationale circuit vallen omwille van de beperktheid van ons taalgebied.

### Samenvatting

Het is duidelijk dat de overheid door het invoeren van de beleidsplannen, de culturele sector structureert, en beoordeelbaar maakt.

In verschillende organisaties wordt nu zeer expliciet omgegaan met missie en doelstellingen.

Ook wordt verfijning naar operationele acties en opvolging

geïmplementeerd. Voor grote en mature organisaties kan dit leiden tot M.B.O..

Dit gaat wel uit van de veronderstelling dat er geen grote onvoorspelbare verschuivingen zijn in de culturele sector. Want te grote veranderingen werken ontmoedigend, en bemoeilijken de aanmaak van controle- en beheersmodellen die praktisch zijn bij de implementatie van M.B.O..

**BESLUIT:**

Formele M.B.O. is slechts zinvol indien aan een aantal voorwaarden is voldaan:

- de organisatie moet voldoende groot zijn
- de organisatie moet een grote diversiteit van taken uitvoeren
- de organisatie moet feedback en beloning kunnen toepassen
- de organisatiedoelen moeten stabiel zijn
- de organisatie omgeving moet stabiel zijn

De praktijk van de vereiste beleidsplannen kan een aanleiding zijn om de richting van M.B.O. op te gaan. Hoewel de visies hierover zeer verschillend zijn. Sommigen zien het beleidsplan alleen als een instrument om de werking naar de overheid te tonen (is ook de bedoeling van de overheid), anderen zien het ook als een mogelijkheid voor interne synchronisatie.

Het is voor mij niet duidelijk of M.B.O. voor de artistieke doelstellingen nu wenselijk en haalbaar is. De prioriteit voor invoering van M.B.O. ligt bij de organisaties waar het gezien bovenstaande wenselijk en mogelijk is op het operationele en zakelijke vlak.

M.B.O. moet gedragen worden door de wil open met de mensen om te gaan, en indien nodig acties te nemen om de gestelde objectieven te kunnen doen realiseren.

De aanwezigheid van een mix van statuten onder de medewerkers bemoeilijkt de invoering van M.B.O. omdat de beloningsmogelijkheden sterk verschillen.

M.B.O. lijkt dan ook moeilijk toepasbaar in een statutaire omgeving.

De CAO podiumkunsten staat op zich M.B.O. niet in de weg. M.B.O. kan bij zeer goede prestaties leiden tot loonkost verhoging. Deze verhoging moet een variabel loon zijn. En dient bij voorkeur uit eigen inkomsten en niet uit de vaste subsidie enveloppe betaald te worden.

---

Annex: Voorbeeld M.B.O. doelstellingen in de BU Business Access Systems

Gehanteerde kwantitatieve doelstellingen:

- winst: met een ondergrens en bovengrens als % op de omzet
- verkoop: met een ondergrens en bovengrens
- orders: met een ondergrens en bovengrens
- product ontwikkeling met een kalender
- product kwaliteit met een productspecificatie
- working capital met een ondergrens en bovengrens
- leveringsperformantie met een ondergrens en bovengrens
- klantendienst  
aantal klantenklachten  
afhandelingssnelheid  
zwaarte
- klantprojecten  
aantal  
tijdigheid  
klanttevredenheid

Gehanteerde kwalitatieve doelstellingen

- persoonlijke inzet geconcretiseerd naar bepaalde activiteiten en/of taken

In apart aanhangsel overzichtstabel (3 blz)