

JOHAN IDEMA & ROEL VAN HERPT



DE ZIN DIE KLEEFDE

EN 50 ANDERE TIPS VOOR
IJZERSTERKE PLANNEN

DE ZIN DIE KLEEFDE

EN 50 ANDERE TIPS VOOR
IJZERSTERKE PLANNEN



JOHAN IDEMA & ROEL VAN HERPT

DE ZIN DIE KLEEFDE

EN 50 ANDERE TIPS VOOR IJZERSTERKE PLANNEN



- P 07 Inleiding: Smeden en overreden
P 08 Voorwoord: Een bruisende
plannenstroom
P 10 Leeswijzer: Waarover en voor wie?

MENSEN EN MOTIVATIE

- TIP 01 Geen plan zonder trekker
TIP 02 Walk The Talk
TIP 03 Toon je inspiratie
TIP 04 Wees optimistisch realistisch
TIP 05 Eigenwijs? Doen!
TIP 06 Laat de man (m/v) achter
het plan zien

GOED BEGIN, HALF WERK

- TIP 07 Je plan als verhaal
TIP 08 Een plan met een missie
TIP 09 Vanuit de hoogte naar beneden
TIP 10 Vat je succes in cijfers
TIP 11 Marketing ≠ publiciteit (1)
TIP 12 Marketing ≠ publiciteit (2)
TIP 13 Haalbaarheid: doe het zelf

- P 38 Intermezzo:
Overtuigend presenteren

VAN GOED NAAR IJZERSTERK

- TIP 14 Kijk door de ogen van een ander
TIP 15 Formuleer je hogere doel
TIP 16 Maak het (bijna) echt
TIP 17 De zin die kleefde
TIP 18 Het oog wil ook wat
TIP 19 Een plan om vast te pakken
TIP 20 Geen parel, maar groeidiament
TIP 21 Kom gelegen
TIP 22 Een plan heeft product nodig
TIP 23 Toeters en bellen

KOOPMANSCHAP

- TIP 24 Raak een gevoelige snaar
TIP 25 Al het goede komt in drieën
TIP 26 Schets een lonkend perspectief
TIP 27 The making of
TIP 28 Wat heb je te bieden?
TIP 29 Spread the message
TIP 30 Gebruik je reputatie
TIP 31 Verhaaltjes en momentjes

- P 76 Intermezzo:
Professioneel geld vragen

JIJ EN DE ANDEREN

- TIP 32 Stel je vrienden voor
TIP 33 Een kans om mee te denken
TIP 34 Doe het met je klanten
TIP 35 Pak je moment
TIP 36 Denk aan je concurrenten
TIP 37 Kies succesvolle vrienden
TIP 38 Geef je plan onderdak
TIP 39 Kijk over de grenzen van je plan
TIP 40 Het woord aan anderen

- P 96 Intermezzo:
Vruchtbare relaties opbouwen

EERST DENKEN, DAN DOEN

- TIP 41 Haalbaarheidsstudie? Bidboek!
TIP 42 Begin met een bètaversie
TIP 43 Haalbaar of wenselijk?
TIP 44 Varianten als kapmes
TIP 45 Maak van je plan een onderzoek
TIP 46 $1 + 1 = 3$
TIP 47 Zwaan kleef aan
TIP 48 Heb altijd wat op de plank

ZELFREFLECTIE

- TIP 49 Ga voor impact
TIP 50 Bezocht of bereikt?
TIP 51 Omkijken om vooruit te komen

P 121 Lees verder
P 122 Colofon
P 123 Dankjewel!
P 125 Index

SMEDEN EN OVERREDEN



Iedereen die aan grote ideeën of ambities werkt, weet dat plannen de cruciale schakel vormen tussen verbeelding en uitvoering. Een sterk plan markeert het verschil tussen bedacht en getracht.

Of het nou gaat om een subsidieaanvraag, een bidboek of een haalbaarheidsstudie. Een goed plan concretiseert, verleidt en maakt de energie van de initiatiefnemers voelbaar.

Smeden en overreden. Er zijn talloze manieren en regels om bijzondere, originele plannen te maken en te presenteren. In de cultuurwereld ligt de lat hoger dan elders. Van plannen voor museale concepten, festivals en andere cultuurprojecten wordt originaliteit en verbeeldingskracht verwacht en tegelijkertijd realiteitszin en ondernemerschap.

In een cultuurplan is het gedurfd balanceren tussen creativiteit en zakelijkheid.

De aantrekkelijkheid en slagingskans van cultuurplannen kunnen op talloze manieren worden vergroot. Dit boek reikt maar liefst 51 tips aan: trucs, kansen, geheimen en ongeschreven regels om sterkere plannen te ontwikkelen, op te schrijven en te presenteren. Deze tips zijn gebaseerd op de praktijk (de schrijvers hebben jarenlange ervaring met de begeleiding van initiatiefnemers en directies bij planvorming), op bestudering van geslaagde en minder geslaagde plannen en op interviews met succesvolle plannenmakers. Heilig doel hierbij is om de cultuurwereld te inspireren dromen en ambities nog beter in ijzersterke plannen te vatten.

EEN BRUISENDE PLANNEN- STROOM



Het spande er even om of ons plan zou doorgaan. Maar dit was ook de lakmoesproef. Want als niemand enthousiast werd over ons plan om een boek over plannen te maken, hoe geloofwaardig waren wij dan als tipgevers? Gelukkig viel ons initiatief in goede aarde en konden we aan de slag.

Om ons gedegen voor te bereiden besloten we, naast de honderden plannen die we in de afgelopen jaren zagen, nog eens vijftig nieuwe plannen te lezen. Plannen die we zelf in huis hadden of die financiers ons aanreikten. We bekeken ze met onze nieuwe tipbril op: wat viel op, wat was bijzonder, wat kon beter, en vooral: waarin school een tip? We waren onder de indruk van het enthousiasme, de energie en inventiviteit die makers in hun plannen steken. We troffen ook grote verschillen aan en weinig plannen die er in hun geheel met kop en schouders bovenuit staken. 'Het is soms een grijs gebied van mensen die goede ideeën hebben, maar deze niet goed genoeg verwoorden', vertrouwde een fondsmedewerker ons toe.

Van plannen maken én verkopen krijg je kippenvel. Dit gevoel en de bijbehorende manier van denken en werken geven we graag door. Wij spelen daarbij de rol van coach en instructeur. We stimuleren de juiste attitude en mentaliteit en reiken concrete suggesties aan.

Het is opvallend dat er weinig goede literatuur is voor culturele plannenmakers. Veel van de op papier beschikbare kennis en ervaring is algemeen en basaal. Het leek ons zaak om een stap verder te zetten. Hoe kom je van een degelijk naar een ijzersterk plan? Deze inzichten, die veelal in de hoofden van ervaren, professionele plannenmakers rondzweven, zijn nog weinig verspreid. En voor veel cultuurinstellingen zijn ze moeilijk toegankelijk. We hopen hier verandering in te brengen met dit boek.

Tijdens het schrijven van dit boek werden we ons ervan bewust dat de cultuurwereld jaarlijks duizenden plannen produceert. Als een bruisende, ondergrondse rivier stroomt dit onder het cultuurlandschap door. Niemand heeft het overzicht, maar

onze inschatting is dat een grote minderheid van al die plannen daadwerkelijk doorgaat. Is dat opmerkelijk? Wij vinden van wel, want het betekent dat er veel energie verloren gaat die ook aan andere zaken besteed had kunnen worden.

We hopen dat onze adviezen sterkere, creatievere en specialere plannen en planpresentaties opleveren. Betere plannen leiden tot meer geld voor meer goede cultuur. De meeste financiers dragen graag bij als zich meer goede plannen aandienen dan nu het geval is. Tegelijkertijd wordt het werkveld van vrijetijdsbesteding drukker en drukker. Dit vraagt van de cultuurwereld om stevigere positie in te nemen. Er is dus werk aan de winkel. Laten we een plan maken!

Johan Idema en Roel van Herpt

PS

Ben je enthousiast, kritisch of heb je vragen? We ontvangen graag reacties. In de colofon staat hoe je ons kunt bereiken.

WAAROVER EN VOOR WIE?



Wij denken dat je onze tips zonder enige voorkennis tot je kunt nemen. Toch raden we je aan even te lezen wat onze vooronderstellingen waren bij het schrijven van dit boek.

WAAR GAAT HET OVER?

Een plan smeden stelt je voor twee uitdagingen: het plan maken en anderen voor je plan winnen. De tips gaan over beide. Een plan maak je net zo goed voor jezelf als voor anderen. Jou geeft het helderheid en houvast. Voor anderen, vaak financiers, biedt het plan inzicht in je ambities en een basis om keuzes te maken. Planvorming is dus meer dan je idee op papier zetten. Je plan uitdenken, vormgeven, bespreken, presenteren en verkopen hoort er ook bij. Dit doe je zelf en met anderen.

Een plan is de schakel tussen idee en uitvoering. Het vormt de uitwerking van je idee en de voorbereiding op de uitvoering. De tips gaan niet over het idee of de uitvoering zelf.

We gaan er verder van uit dat je enige basiskennis bezit van wat een plan tot een plan maakt. In de cultuurwereld is die

basiskennis vaak aanwezig. Waar de uitdaging begint en waar dus de tips ook over gaan, is hoe je je plan extra sterk, bijzonder, waardevol en overtuigend maakt. Van goed naar ijzersterk. We leggen de lat daarbij hoog.

WAT VOOR PLANNEN?

Wij hebben de tips bewust breed en open gehouden, zodat ze voor velen iets kunnen betekenen. Een plan kan een beleidsplan, een businessplan, een bidboek, een subsidieaanvraag, een sponsorvoorstel of wat voor plan dan ook zijn. Eenmalig of voor meerdere jaren, voor een project, voor een maker of voor een organisatie, zoals een museum, podium, gezelschap, festival, monument of andere cultuurinstelling. En als we het over financiers hebben, bedoelen we (cultuur)fondsen, sponsors, overheden en wie ook maar in cultuur wil investeren.

Hoewel niet alle tips op elke situatie van toepassing zijn, vertrouwen we erop dat je uit de context opmaakt of de tip relevant is voor jou. Aan sommige tips hebben we een praktijkcase toegevoegd als concreet voorbeeld. Waar tips onderling op elkaar aansluiten, staat dat aangegeven.

GEEN PLAN ZONDER TREKKER

01

Geen Parade zonder Terts Brinkhoff en geen IDFA zonder Ally Derks. Elk succes kent zijn sleutelfiguur. Soms is deze bijna de verpersoonlijking van het initiatief, de kampioen die de organisatie vanaf de grond heeft opgebouwd of groots heeft gemaakt. Met omvang heeft dat weinig te maken. Ook kleine juweeltjes hebben trekkers: geen Peergroup zonder Sjoerd Wagenaar, geen Fotografiemuseum Amsterdam zonder Marloes Krijnen.

Veel organisaties in de cultuurwereld zijn dusdanig bescheiden dat de directeur een sterk stempel kan drukken op de koers. Goede plannen maken betekent daarom vooral de goede mensen kiezen. 'Is er een logische en geloofwaardige trekker?' is een van de belangrijkste vragen die financiers en partners kunnen stellen. Opvallend vaak vergeten plannenmakers deze vraag in het plan te beantwoorden. Bedenkers en uitvoerders laten weinig van zichzelf zien. Zij beperken zich tot het idee.

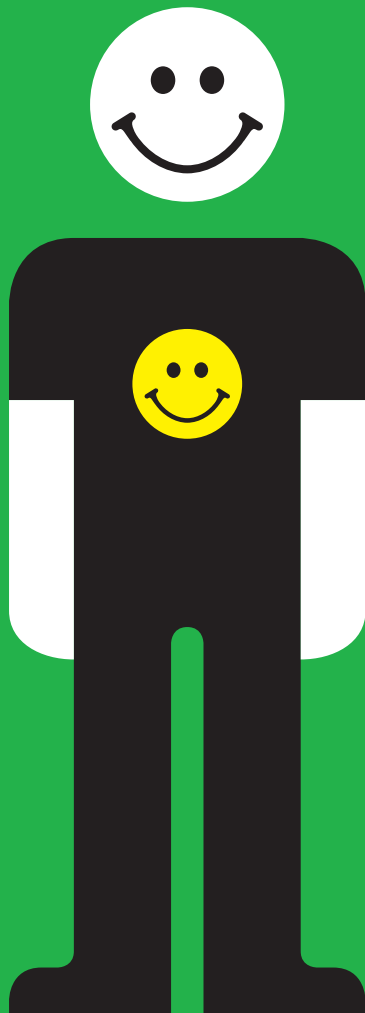
Zorg dus dat je plan een trekker heeft. Misschien ben je dat zelf, mogelijk is dat iemand anders. Een trekker is niet alleen een vaardige plannenmaker, maar beschikt ook over de juiste attitude, in de vorm van

drive, doorzettingsvermogen en authenticiteit. Zet de trekker prominent in je plan. (ZIE TIP 06) De trekker is ook de persoon die een plan presenteert aan stakeholders en het voor de bühne verkoopt.

Trekkers zijn onmisbaar, zeker bij complexe en ambitieuze projecten. Tegelijkertijd kan een organisatie niet worden vereenzelvigd met die ene persoon. Dat doet geen recht aan de inspanningen van een heel team, van schoonmaker tot fondsenwerver. Rem Koolhaas is niet OMA en Kees van Twist niet het Groninger Museum. Een goede trekker fungeert ook als kurk op een champagneflles die – eenmaal los – anderen laat bruisen. Blijf je hiervan bewust, als trekker en als buitenwacht.



□ De trekker van de Hermitage
De Amsterdamse dependance van de Russische Hermitage is in de eerste plaats te danken aan Ernst Veen, directeur van De Nieuwe Kerk. Hij koos een voormalig tehuis voor ouderen om een imposant nieuw museum aan Amsterdam toe te voegen. Sinds de jaren negentig joeg Ernst Veen deze droom na. Zonder zijn persoon, charme, netwerk en doorzettingsvermogen was er geen Hermitage Amsterdam gekomen. Maar ook niet zonder de tientallen mensen achter de schermen.



WALK THE TALK

'Nee, ik ben niet boos', zei je collega, maar zijn lichaamstaal sprak anders. Je vroeg het nog eens, maar hij keek alleen maar kwader.

In de psychologie is iemand congruent als zijn overtuigingen en gedrag met elkaar in overeenstemming zijn. Zeggen wat je doet en doen wat je zegt. Pim Fortuyn wist hiermee een groot electoraat aan te boren.

Plannen zijn congruent als ze ademen wat de plannenmaker nastreeft. Het plan weerspiegelt het karakter van wat je wilt maken. Zo liet een plan voor een jeugdtheater met kindertekeningen zien wat er in het theater zou gaan gebeuren. Congruente plannen zijn authentiek en komen overtuigend over. Omgekeerd werkt het minstens zo hard tegen je. Incongruente plannen, zeg maar een doorsnee voorstel voor een vernieuwend museum, worden er vaak uitgepikt als onaannemelijk. Wie vertrouwt een accountant die roept dat hij dol is op risico's? Waarom zijn zo weinig plannen congruent? De een zegt dat een plan maar een papieren document is en niet het product zelf. De ander vindt dat een plan sober en zakelijk moet zijn. Maar als je naar goede plannen en presentaties kijkt, zie je

dat ze dezelfde kwaliteiten bezitten als het product zelf. En juist dat maakt deze plannen verleidelijk en overtuigend.

Vraag je af wat de drie essentiële en meest onderscheidende kenmerken van je plan zijn. Of vraag het aan een buitenstaander. Misschien luidt het antwoord brutaal, onconventioneel en onbevangen. Bedenk vervolgens hoe je ook je plan werkelijk zo kunt maken. Met gewaagde vormgeving, gevatte formuleringen, ondeugende foto's van de initiatiefnemers of een laaiend enthousiaste, maar fictieve krantenrecensie? (ZIE TIP 16) *Show, don't tell* is het motto van fictieschrijvers. Roepen dat je het bent, is niet genoeg. Laat het zien!

TOON JE INSPIRATIE

03

Inspiratie is een ongrijpbaar en tegelijkertijd onmisbaar ingrediënt voor een cultuurplan. Geïnspireerde plannen zijn de beste plannen. Bezieling kan zo doorslaggevend zijn dat financiers zwak uitgewerkte, maar toch sterk geïnspireerde plannen er nogal eens uitpikken voor een tweede kans.

Je bevolegenheid voelbaar maken, is waar het om draait. Als je inspiratie toont en welbewust inzet als bouwsteen voor je plan, onderscheid je je al snel van andere plannenmakers die zich geïnspireerd *noemen*. Inspiratie gaat over jouw kijk op de wereld (op welk onderwerp dan ook) en wat jou hierin in beweging brengt. Wat maakt jou zo vrolijk, enthousiast of kwaad dat je ermee aan de slag wilt?

Geef je inspiratie een plek in je plan door te vertellen over je motieven en drijfveren, de aanleiding voor je plan en de herkomst van je ideeën. Dit is iets persoonlijks, wat je het best in je eigen woorden kunt vertellen. Schrijf het op zoals je het iemand enthousiast zou vertellen (en gebruik gerust de ik-vorm).

Niet zelden komt inspiratie voort uit een voorval, ontmoeting of nieuw inzicht. Zo'n moment waarop je een klik voelt: je ervaart iets en weet wat je te doen staat. Het Movies that Matter filmfestival had zo'n moment toen een film over vrouwenverkrachting in Congo kon worden vertoond in het thuisland en dit tot fel debat leidde. Zo kan film een wapen tegen onrecht zijn. Vertel over zulke momenten, het zijn de pijlers onder je plan. Je lezers of toehoorders willen er graag meer over weten.

Let op: bevolegen plannen en presentaties hebben niet alleen een geïnspireerd voorwoord of inleiding. Doordesem je plan met inspiratie. Dit hoeft niet altijd groots en meeslepend; het kan in kleine of concrete dingen zitten. Zo kan inspiratie heel goed een praktische leidraad zijn waarom je voor een bepaald publiek kiest (mensen aan de rand van de samenleving) of een samenwerkingspartner (een vormgever met wie je je verwant voelt). Op alle niveaus is inspiratie je beste raadgever.

□ De inspiratie van Female Economy
Het plan van Female Economy begint met een gloedvol manifest over de signatuur van de theatermaakster, Adelheid Roosen. Zo beschrijft ze haar werkwijze: 'Grasduinend door eigen land, zwerfend door een buurt, verkennend door de straten, verzamel ik materiaal zoals een tuinman bladeren harkt.' Ze deelt haar inzichten: 'Door te reizen met het script en de voorstellingen ben ik stap voor stap gaan inzien wat de Arabier verstaat onder de arrogantie van het westen.' En ze vertelt over haar drijfveren: 'Na zes jaar werken vanuit de dialoog met de islam, door de vormkracht van theater, heb ik als maker de gelegenheid het publiek uit zijn perceptie te kantelen en te laten kijken via een andere hoek.'



WEES OPTIMISTISCH REALISTISCH

04

Optimisme was altijd het geloof dat we in het beste universum leven dat God kon scheppen. Het religieuze is er een beetje af, maar optimisme is uitgegroeid tot de grootste levensovertuiging ter wereld.

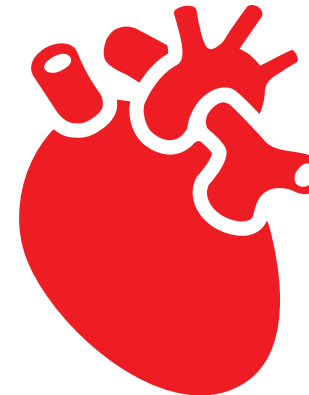
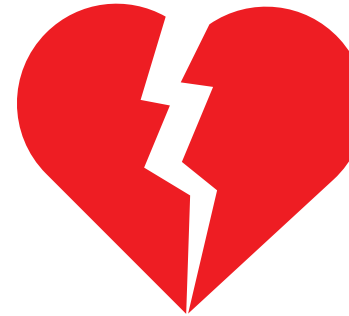
Plannen zijn producten van optimisme: jouw geloof om iets (op)nieuw(s) te proberen, in de cultuur en in je eigen kunnen. De meeste plannenmakers zijn oeroptimisten. Tel daarbij op de belangen die er op het spel staan en het mag geen verrassing heten dat veel plannen bol staan van het optimisme. Van naïef en opportunistisch tot ontroerend en aanstekelijk.

Plannen drijven op de kracht van positief denken. Veel projecten beginnen met een plan waar niemand om vraagt. Soms is het nodig om tegen beter weten in vol te houden. Zonder het optimisme en de eigenwijsheid van de initiatiefnemers waren veel bijzondere en inmiddels vanzelfsprekende cultuurprojecten (zoals het Robodock Festival en straks misschien het Haags Popmuseum) er nooit gekomen.

Financiers stellen positieve plannen op prijs en willen tegelijkertijd dat deze net zo *realistisch* zijn als zij zelf. Dat kan prima,

maar realistisch optimisme vergt wel een goed gevoel voor combineren en doseren. Wees optimistisch in je verhaal en realistisch in de financiële vertaling hiervan.

Ook al heb je alle reden om positief te zijn over je plan, de wereld is vol belangen en onvoorspelbaarheden. Denk na over wat je kunt tegenkomen en wees je bewust van mogelijke tegenslagen. Benoem in een zogenaamde risicoanalyse wat er mis kan gaan, de kans daarop en hoe je hierop anticipeert. (ZIE TIP 13) Geef ook aan of er grotere uitdagingen of problemen zijn in de sector en wat je eigen positie daarin is. Geef rekenschap van dit alles in je plan. Laat zien dat je erover hebt nagedacht. De pessimist klaagt over de wind, de optimist verwacht dat die draait, en de realist stelt de zeilen bij.



□ Realistisch Marseille

Marseille schetst in het projectplan voor Culturele Hoofdstad 2013 niet alleen waar de stad in uitblinkt, maar ook waar zij niet goed in is en juist aan wil werken. Zo schrijven de plannenmakers dat Marseille niet voorkomt in de economische top 20 van Europese metropolen en dat inwoners zich weinig 'Europees' voelen. Eerlijk en waar. De onderkenning hiervan en de wil hier iets aan te doen, is misschien wel aantekelijker dan 'gewoon' een culturele hoofdstad organiseren. En, Marseille stelt vervolgens prachtprojecten voor die voor verbetering moeten zorgen.

EIGENWIJS? DOEN!

05

Dwarsheid oogst bewondering. Outsiders en *mavericks*, de echte eigenwijzen, zijn de nieuwe helden. Eigenwijs lijkt synoniem geworden aan doelgericht, authentiek en daadkrachtig. Eigenwijze plannenmakers zijn in staat om met ideeën te komen die fris, onderscheidend en authentiek zijn. Als zij deze goed weten te ontwikkelen, levert dat een *uniek* plan op in plaats van een *concurrerend* plan. En die originaliteit is juist waar financiers, die veel (vergelijkbare) plannen ontvangen, behoefte aan hebben.

Eigenwijsheid heeft ook een schaduwkant. Plannenmakers die slecht luisteren en leren, zijn weinig sympathiek. Hoe ben je prettig eigenzinnig en acceptabel tegen- draads?

Eigenwijsheid is een houding en een vaardigheid die je je beperkt eigen kunt maken. Maar als je goed kijkt naar hoe eigenwijze mensen te werk gaan, kun je toch het nodige van ze leren. Ontwikkel altijd eerst je plan zonder de geldschieters in het achterhoofd. Werk vanuit je eigen overtuiging en urgentie en kijk dan pas of jouw ideeën aansluiten bij de prioriteiten van financiers. Lever zo weinig mogelijk in van waar je

werkelijk in gelooft. Jan Wolff, die als initiatiefnemer van het Amsterdamse Muziekgebouw aan 't IJ, jaren vasthield aan zijn plan, is hiervan een uitstekend voorbeeld.

Als je in bepaalde criteria van financiers echt niet gelooft, houd ze dan een spiegel voor en ga in discussie. Vaker dan je denkt zijn criteria veel eerder richtlijnen dan strikte voorwaarden, waarvan je goed gemotiveerd best kunt afwijken. De toon maakt de muziek. Blijf zowel in je plan als in het gesprek altijd luchtig, ludiek en scherp. Zeur niet door: je wilt dat je gesprekspartner bereid blijft samen met jou buiten de paden te treden. Houd rekening met welke financiers hiervoor in zijn: meestal zijn dat niet de meest eigenwijze.



LAAT DE MAN (M/V) ACHTER HET PLAN ZIEN

'Het project beoogt...!', 'het boek geeft...!', 'de bibliotheek wenst...!' Soms lijkt het alsof de instituten, organisaties en initiatieven zelf de pen ter hand hebben genomen. Als je toch wilt weten welke *mensen* achter een plan zitten, kan dit een ware of zelfs vergeefse zoektocht blijken.

Zonder personages is het lastig om een warm, menselijk verhaal te vertellen. Wees daarom geen *ghostwriter* van je eigen plan en zorg dat je als plannenmaker aange-naam aanwezig bent. Het draait om het project, maar wie het heeft bedacht en wie het gaat uitvoeren is ook belangrijke informatie voor financiers. Zij weten lang niet altijd wie je bent en wat je doet. Jezelf voorstellen maakt een plan bovendien transparanter en persoonlijker. En als je een goede staat van dienst hebt, wordt het ook geloofwaardiger. Jezelf en je collega's introduceren mag meer om het lijf hebben dan een droge opsomming van namen en functies. Gebruik foto's, vertel iets over je motivatie, geschiedenis en ambities en hoe het plan past binnen je grotere verhaal.

(ZIE TIP 15)

Een trekker is belangrijk, maar trekkers werken zelden alleen. (ZIE TIP 01) Het is de moeite waard om de hardwerkende organisatie of *circle of support* te laten zien. Van de voorzitter tot de vrijwilliger die het nietje door het plan slaat. Laat een bestuurslid of marketingmedewerker kort vertellen wat *hen* motiveert in het plan. Een plan waar betrokken en gemotiveerde mensen achter staan, ademt vitaliteit en verbondenheid.

Je kunt zelfs je trouwe publiek als twaalfde man achter het plan inschakelen, net als in het voetbal. Heb je een fanclub, geef die dan vooral een gezicht. Gebruik beelden, steunbetuigingen of uitspraken van fans. Laat zien dat je plan meer is dan een idee van een stel gekken, en dat er een levendige community achter staat. Een sterker bewijs van een vitaal plan is er niet.



JE PLAN ALS VERHAAL

07

Verhalen zijn de grondstof voor de cultuurwereld. Elke cultuuruiting, of het nu een mimeperformance, kunsttentoonstelling, monument of polderlandschap is, maakt gebruik van een of meer verhalen. Verhalen bedenken, bewaren en (her)vertellen, met welke discipline of via welk medium dan ook, is de specialiteit van de sector. Het is daarom geen gekke gedachte om het maken van een cultuurplan te vergelijken met het schrijven van een verhaal. Dit is een voor de cultuurwereld prettige, vertrouwde manier van denken. Heb het over 'de dramaturgie van je plan' en al snel weet men wat je bedoelt. Het is ook een nuttige manier van denken, want ambachtelijke *do's and don'ts* voor verhalenvertellers gaan ook op voor plannenmakers.

Veel cultuurfinanciers geven je in je plan grote vrijheid. Vaak kun je zelf de vorm van je plan bepalen, zolang je een sterk idee hebt dat zakelijk goed is doordacht. Neem als het kan alle gelegenheid om je plan als een bijzonder verhaal te brengen.

Wat is dat verhaal? Dat kan de productie zelf zijn (de voorstelling, het boek), de geschiedenis waarop je het plan baseert (het verhaal van de stelling van Amster-

dam) of welk samenspel van mensen en gebeurtenissen dan ook. Theatergezelschap Dogtroep maakte van hun zoektocht naar het decormateriaal voor hun voorstelling een verhaal: Dogtroep op zoek naar 15.000 liter kerosine. Ze haalden er de krant mee. Een collectieve ervaring kan ook een verhaal zijn. Zo gaat Oerol over de jaarlijkse tocht van tienduizenden mensen naar een afgelegen Waddeneiland, de traditie van theater in het duinlandschap en de tijdelijke festivalstad die Terschelling dan even is.

Met een verhaal geef je je plan lading en structuur. Hoe laat je het beginnen, hoe ontwikkelt het zich, wat is de climax en hoe loopt het af? Vergeet niet dat elk verhaal personages, drama en een situering nodig heeft. Maar het belangrijkste is dat je met een verhaal je publiek, personeel en financiers kan meevoeren. Zij kunnen zich er onderdeel van voelen en er is altijd een basis voor verdere ontwikkeling. Want verhalen kunnen steeds weer worden verteld en kennen altijd een vervolg.



□ Het verhaal van Henry Hudson

In 2009 vierden Nederland en de Verenigde Staten 400 jaar handelsbetrekkingen. Het verhaal dat kapitein Hudson, op pad voor de VOC, in 1609 het eiland Manna-hata ontdekte, vormde de inspiratie voor tal van voorstellingen en tentoonstellingen. Tegelijkertijd kreeg dit

verhaal een diepere en actuele betekenis over de uitwisseling van Amerikaanse en Nederlandse waarden als handelsgeest, vrijheid en tolerantie. Waarden die ook in 2009 middelpunt zijn van politieke en maatschappelijke discussies en die van Henry Hudson 400 tot een actueel verhaal maakten.

EEN PLAN MET EEN MISSIE

08

Elk plan begint met een missie. Hierover zijn managementboeken vol geschreven, maar voor cultuurplannen kan er nog een schepje bovenop. Veel cultuurplannen zouden baat hebben bij een scherpere, krachtigere missie. Eigenlijk is het belang van een ijzersterke missie veel groter dan in het bedrijfsleven, waar het simpelweg draait om winst of maximalisatie van aandeelhouderswaarde. Cultuurplannen hebben immers meestal een genuanceerde *inhoudelijke* missie, die per plan verschilt. Een heldere en vitale omschrijving kan dus een groot verschil maken.

De missie verwoordt je bestaansrecht (waar ga je voor?), je werkterrein en je belangrijkste overtuigingen. De tekst van je missie vormt in een paar zinnen het hart van je plan en zorgt voor continuïteit voorbij de uitvoering ervan. Veel cultuurplannen richten zich op één enkel product of incidentele activiteit (de voorstelling, de tentoonstelling). Een missiegedreven plan noopt je voorbij je projecten een structurele inspiratiebron te benoemen. Wat is de uitdaging van de organisatie die aan je projecten ten grondslag ligt?

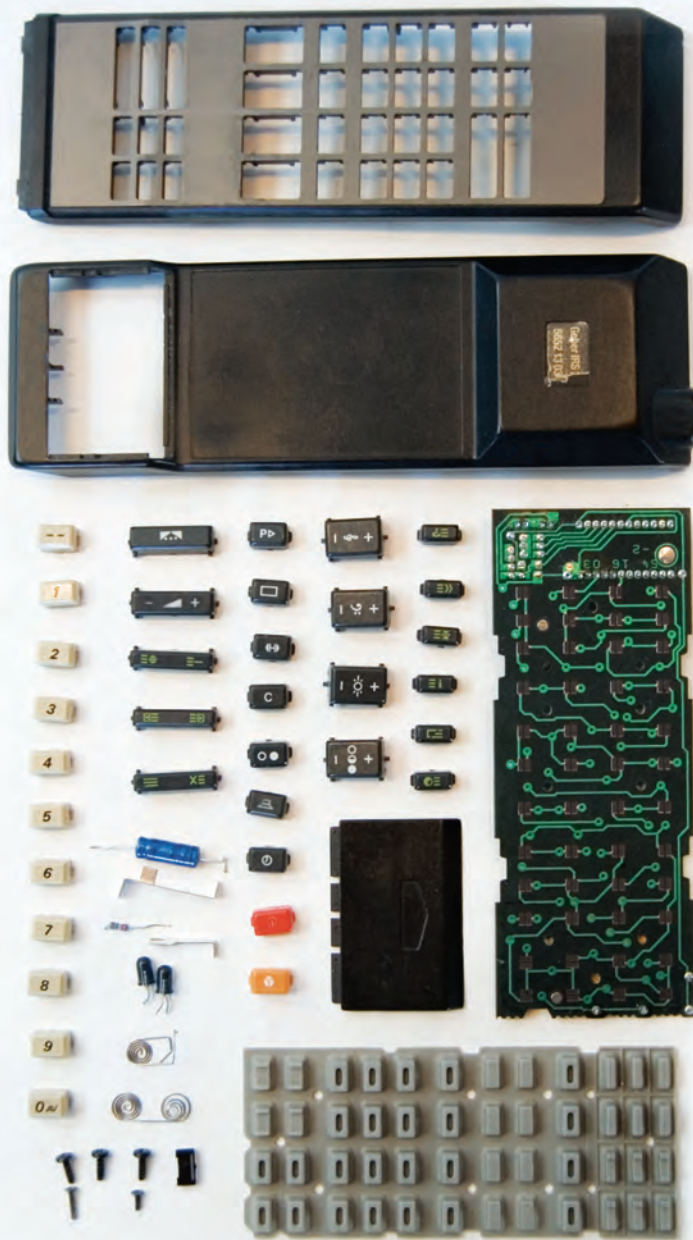
In de praktijk bestaat een missie nogal eens uit formele zinsneden, die soms rechtstreeks uit de statuten komen.

Of de missie is opgebouwd uit standaardfrases, zoals 'het tonen van' en 'aan een breed publiek'. Een missie werkt beter als die origineel, gedreven en krachtig is. Op het moment dat je je missie werkelijk hebt 'ontdekt', voel je urgentie. Het maakt je enthousiast en zet je in de startblokken om eraan te werken.

Formuleer je missie op het juiste abstractieniveau. Is je doel om theaterproducties te presenteren aan je publiek, of wil je dat theater een vitaal onderdeel van hun leven vormt? Dit maakt veel verschil, zeker in wat je wel en niet doet. Een fabrikant van boormachines veranderde de missie van 'boormachines maken' in 'oplossingen bieden om gaten te maken' en ging ook nietmachines maken.

Het is een misverstand dat je je missie één keer verzint en vervolgens nooit meer aanraakt. Goede plannenmakers geven hun missie periodiek een kleine, en eens in de vijf jaar een grote beurt. Klopt mijn missie nog? Wat heb ik geleerd en heb ik mijn missie misschien al vervuld? Dit is meer dan een vrijblijvende check. Veranderingen aan de top leiden als het goed is ook tot aanpassingen verderop in je plan. (ZIE TIP 09)





GOED BEGIN, HALF WERK

VANUIT DE HOOGTE NAAR BENEDEN

09

Hoe wordt een plan geboren? In een flits van inspiratie, na bloed, zweet en tranen of in een langzaam rijpingsproces? Zoveel plannenmakers, zoveel manieren. Maar de plannenmaker die zichzelf als *ontwerper* beschouwt, levert vaak de best *uitgedachte* plannen. Hij of zij geeft de verschillende planonderdelen bewust vorm en stemt ze nauwkeurig op elkaar af.

Beschouw je het maken van een plan als een ontwerpogave, dan is *designing down* de beste aanpak. Het gebeurt nogal eens dat plannenmakers, ervaren én onervaren, zich vastlopen in kleinere keuzes. Designing down helpt je om in de juiste volgorde te kiezen: eerste de grote en inhoudelijke keuzes, dan pas de uitwerking en zakelijke beslissingen. De kracht hiervan is ook dat je ziet hoe keuzes met elkaar samenhangen.

Bij designing down behandel je de belangrijkste onderdelen van een businessmodel één voor één. Eerst komt het inhoudelijke deel van je plan: visie, missie, doelstellingen, activiteiten en doelgroepen. Vervolgens komt de vertaling in zakelijke voorwaarden: organisatie, huisvesting, exploitatie/investeringen en financiering.

Elke stap vormt een concretisering van de vorige en vloeit er logisch uit voort. Je missie maak je concreet in te behalen doelstellingen, je doelstellingen worden bereikt met activiteiten, je activiteiten zijn gericht op bepaalde doelgroepen, enzovoort.

Het loont de moeite het rijtje 'visie tot en met financiering' en de samenhang tussen de onderdelen goed in je hoofd te prenten. Het is een relatief eenvoudig, maar belangrijk model, dat de ruggengraat vormt van de meeste plannen. Het designing down-principe is ook een manier om plannen kritisch tegen het licht te houden: komen keuzes logisch voort uit eerdere keuzes? Worden de beste activiteiten gekozen om een bepaalde doelstelling te bereiken?

Top-down heeft voor sommigen een negatieve bijklank: het zou te berekenend zijn en geen ruimte laten voor spontaniteit en dynamiek. Daar zit een kern van waarheid in, die ook geldt bij het ontwerpen van plannen. Goede plannen kunnen niet zonder inspiratie en goede ideeën. Geef die daarom ook de ruimte. Zoek de klasieke balans tussen maakbaarheid en toeval.

STAAF JE SUCCES MET CIJFERS

10

Meten is weten. Dat is het devies in de bouw. Eén millimeter maakt het verschil tussen geslaagd en mislukt.

In de cultuurwereld is dat anders. De waarde van cultuur zit hem vaak juist in *onmeetbare* factoren: de subjectieve kwaliteit van een film, een monument of een festival. Logisch, want de cultuurwereld heeft vooral een *inhoudelijke* missie.

Veel cultuurplannen zijn dan ook kwalitatieve, verhalende plannen. En die kunnen best wat kwantificering gebruiken. Een sterk plan verwoordt daarom ook hoe je slim en effectief het succes van je project vaststelt. Met cijfers over wat er wordt georganiseerd en gemaakt, wat het oplevert en hoe dat wordt gemeten. Reken maar dat financiers en beleidsmakers dat graag willen weten, zeker bij nieuwe projecten. Zo kunnen ze legitimeren waarom ze ergens geld in steken.

Een resultaatmeting is vaak tijdrovend en duur. Bij veel cultuurplannen staat die al snel niet in meer verhouding tot het project. Dus: wie niet rijk is, moet slim meten. Denk hier al over na bij het opstellen van je plan.

Kunnen we vrijwilligers inschakelen, bijvoorbeeld om bezoekers te tellen? Kunnen we bij de verkoop (online of aan de kassa) de klant vragen stellen? Kunnen we ze bij de ingang naar hun postcode vragen, zodat we weten waar ze vandaan komen? Kunnen we ze een antwoordkaart meegeven? Meestal zijn er mogelijkheden en momenten genoeg om je resultaat te meten.

Niet alles is (gemakkelijk) te kwantificeren of meten, maar vaak is er een goede indicator. Gebruik die dan vooral. Het aantal vierkante centimeters tekst in landelijke dagbladen of de gemiddelde verblijfsduur van je bezoekers bijvoorbeeld. Is iets te groot om te meten, doe dan een steekproef. Wees ten slotte ook slim in wát je meet. Bezoekers of producten tellen is logisch, maar bezoek of gebruik kan ook anders worden gemeten. (ZIE TIP 50)

MARKETING \neq PUBLICITEIT (1)

11

Er was eens een koning, Pro Duct genaamd, die boordevol plannen zat en daar graag over vertelde aan zijn hofhouding. Heel soms, als de koning was uitgepraat, kon zijn bediende Mark Eting er even tussenkomen. Mark was reuze slim en had goede ideeën over hoe de koning nog beroemder kon worden met zijn plannen. Maar vaak viel koning Duct die arme Mark al snel weer in de rede. De koning hoorde zichzelf nu eenmaal erg graag praten.

Marketing als verplicht nummer en sluitpost op de begroting. Het komt vaak genoeg voor, vooral bij gesubsidieerde plannenmakers. Dat lijkt logisch, want zij voelen de commerciële prikkel van de markt minder. Of het verstandig is, is een tweede. Want de overheid trekt zich steeds meer terug en de concurrentie om de vrije tijd neemt toe. Wie het product tot koning wil kronen, doet er goed aan het belang van marketing bij cultuurplannen te onderkennen.

Steeds meer financiers zien marketing als integraal onderdeel van een plan. Een hoofdstukje met een standaardopsomming van doelgroepen en publicitaire instrumenten als flyers en driehoeksboarden voldoet

amper meer. Je wordt als plannenmaker geacht een visie te presenteren op je marketing. En die visie dient logisch aan te sluiten bij je product en de markt die je bedient. Marketing als maatwerk, met dezelfde kwaliteit en inventiviteit als die van je product.

Marketing is ook meer dan publiciteit. Bij publiciteit is het doel om aandacht van media te krijgen. Marketing draait om de ambitie om aan te sluiten bij de behoeften van je klant. Je marketingvisie beschrijft welke relatie je met je klant wilt opbouwen en hoe je dat wilt doen. Daar hoort natuurlijk het transactiemoment bij, zeg maar de verkoop. Maar marketing gaat ook over hoe je loyaliteit en betrokkenheid creëert en wat je nog meer wilt bereiken bij de klant. Als je daar goed over nadenkt, ben je voor je het weet ook je product aan het overwegen en bijschaven. Dan wordt marketing vanzelf logisch onderdeel van je plan. Zoals sommige marketeers stellen: 'De beste marketing is nauwelijks te onderscheiden van het product.'



MARKETING ≠ PUBLICITEIT (2)

12

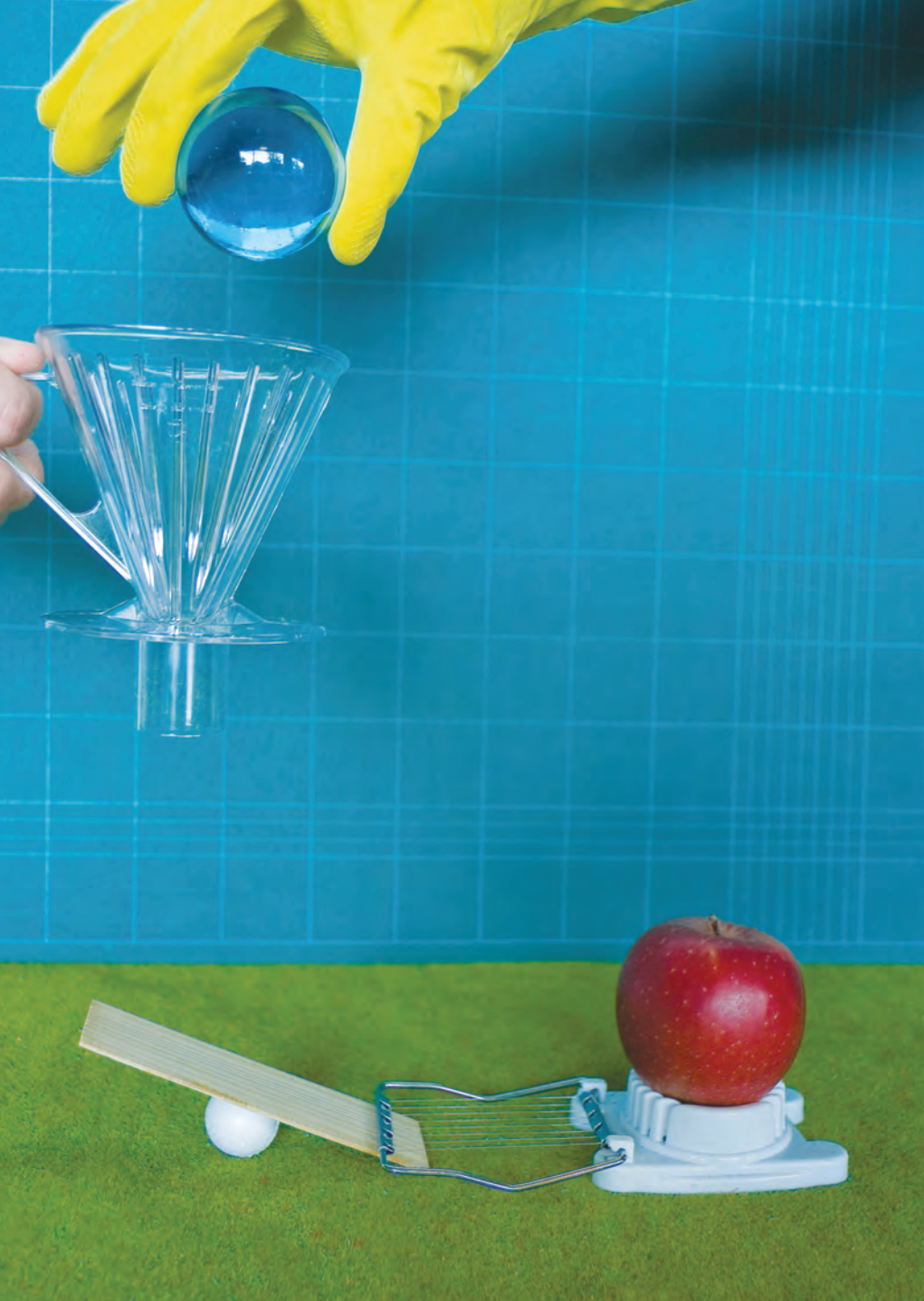
In de vorige tip staat dat goede marketing begint met de vraag wat voor relatie je wilt aanknopen met je klant. Wat wil ik van de ander, en wat wil de ander van mij? 'Mijn product verkopen', zullen opportunistische plannenmakers zeggen, als sekszoekende tienerjongens op hun eerste date, terwijl de meiden liever een relatie willen. Overdreven? Musea en podia zijn beter in het verkopen van kaartjes dan in het opbouwen van een relatie met bezoekers. Natuurlijk is omzet belangrijk en zelfs een directe voorwaarde. Maar voor duurzaam succes en betrokkenheid van je publiek is gedegen marketingdenken nodig. Hieronder drie suggesties om dit denken op gang te brengen.

Leer je doelgroepen echt kennen. Wie heeft wel eens een (potentiële) klant het hemd van het lijf gevraagd? Veel plannenmakers nog nooit. Nodig er eens een aantal uit en bespreek samen je marketingmateriaal. Vraag hen hoe ze ertoe besluiten voor jou te kiezen, koop samen je product en observeer welke behoeften je (nog niet) bedient. Dit levert je een schat aan ideeën op om de relatie met je klanten te versterken. Sterker nog, doe je dit serieus, dan kan je hele plan wel eens op zijn kop worden gezet.

Ken het marketingrijtje. Van Attention via Interest en Desire naar Action. Het AIDA-rijtje is een praktisch, maar in de culturele wereld weinig gebruikt model van de vier fasen die je klant doorloopt voordat hij je product koopt. Stel jezelf de vraag hoe sterk de AIDA-formule van jouw plan is, vooral als de concurrentie groot is en het om een nieuw, onbekend project gaat. Hoe raak je überhaupt bij je doelgroep bekend? Hoe weten ze eigenlijk wat je te bieden hebt? Hoe ontwikkelen ze een voorkeur voor jou? En hoe komen ze in actie? AIDA is een mooie manier om anders naar je marketing te kijken.

Gebruik goede instrumenten. Er is een uitgebreid palet van marketinginstrumenten waarmee je de relatie met je klant kunt aanhalen en ontwikkelen. Van een loyaliteitskaart, cadeaubonnen en vele andere incentives tot een klantenmagazine en ambassadeurschap. De meeste plannenmakers zetten deze instrumenten mondjesmaat in. Maar doe het vooral. Misschien ter geruststelling: je klant verleiden hoeft niet altijd met een plat marketingverhaal, het kan ook op een oprechte manier die past bij jouw cultuurplan.





GOED BEGIN, HALF WERK

HAALBAARHEID: DOE HET ZELF

13

Haalbaarheidsonderzoeken zijn zwaar overschat. Althans, in de cultuurwereld. Want cultuurplannen zijn vaak eenvoudig en bescheiden van omvang, net als de bedragen en risico's. Veel projecten zijn bovendien vergelijkbaar. De artistieke inhoud verschilt, maar de vorm (het product, de organisatie) komt vaak overeen.

Een haalbaarheidsstudie voor een cultuurplan is dus geen *rocket science*. Doorgaans is de haalbaarheid eenvoudig te bepalen. Met benchmarks van eerdere projecten kom je vaak een heel eind. Daar komt bij dat bijdragen van financiers vaak een groot deel van de inkomsten bepalen. Paradoxaal genoeg bepaalt dus meestal niet de afzet van je product de haalbaarheid, maar de bereidheid van de financiers.

Toch hechten juist geldschieters veel waarde aan (financiële) haalbaarheid. Zeg er daarom wel iets over in je plan of gesprek, je maakt je initiatief er veel geloofwaardiger door. Maar maak de haalbaarheidsvraag nooit groter dan nodig.

Je eigen haalbaarheidsonderzoek in vier stappen:

1. *Benoem de voornaamste variabelen.* Meestal bepalen maar een paar factoren vooral de haalbaarheid. Bijvoorbeeld bezoekersaantallen, barometzet of die ene grote sponsor. Spoor deze 'knoppen' op en benoem ze. Het geeft de discussie helderheid en focus.

2. *Maak de risico's zichtbaar.* Draai aan de knoppen en bepaal wat er gebeurt als de variabelen 10% of 20% hoger of lager uitvallen. Door de consequenties en de kans hierop (zelf inschatten!) te benoemen, krijg je inzicht in de risico's.

3. *Gebruik wat je weet.* Gebruik eerdere cijfers van jezelf en anderen om je raming te onderbouwen. Zorg wel dat deze cijfers relevant en vergelijkbaar zijn.

4. *Calculeer conservatief.* Wees altijd voorzichtig in je ramingen (uitgaven hoog, inkomsten laag) en creëer buffers (neem altijd een post onvoorzien op).

Met deze stappen geef je een buitenstaander helder inzicht in de haalbaarheid van je plan. Je laat bovendien zien dat je aan alles hebt gedacht. En dat zal voor veel financiers een hele geruststelling zijn.

OVERTUIGEND PRESENTEREN

BASISTIPS, VUISTREGELS
EN ONONTKOOMBARE
DOODDOENERS

Goed je verhaal kunnen doen is een cruciale vaardigheid voor plannenmakers. Het zit hem vaak in basale en soms zelf kleine dingen.

Houd het prettig beknopt.

Doseer je verhaal en vat het met titels of oneliners op de juiste momenten samen. Motto's of quotes zijn ook goede ijkpunten om te zorgen dat je plan wordt onthouden.

Varieer in diepgang.

Een uitgebreid plan is niet automatisch een goed plan. Treed in detail waar nodig en richt je voor de rest op de hoofdlijnen.

Blijf toegankelijk.

Geef je verhaal een heldere structuur en verschillende 'instapmomenten', zoals een krantenartikel een kop, leader en hoofdtekst met tussenkoppen heeft.

Zet de puntjes op de i.

Laat je teksten lezen op taal en schrijfstijl. Stomme foutjes leiden af en komen slordig en onprofessioneel over. *God is in the details.*

Lever maatwerk.

Leg nadruk op wat voor de lezer/toehoorder relevant is en bepaal waar je je plan/presentatie hierop specifiek moet aanpassen.

Spreek hun taal.

Maak je verhaal herkenbaar door aan te sluiten op het vocabulaire van de lezer/toehoorder. Ken hun toverwoorden, maar vermijd lippendienst (je valt sneller door de mand dan je denkt).

Vind een proefkonijn.

Laat iemand anders je verhaal lezen of aanhoren en vraag de dag daarna wat hij/zij onthouden heeft. Dit kan ontvullend werken, maar je tegelijk ook motiveren.

Wees (ook) jezelf.

Vraag je voor je begint af wie het plan het beste kan schrijven of vertellen. Huur geen schrijver in als dit niet nodig is: een goed geschreven plan is niet per se een goed of authentiek plan.

Blijf fris.

Routine is fijn, maar voorkom standaardformuleringen en loze uitspraken. Een eigen vocabulaire geeft aan dat je een onafhankelijke plannenmaker bent met een fris perspectief.

Toon lef.

Durf als het nodig is van de gebaande paden en vaste formats af te wijken. Soms vergen plannen en presentaties een geheel eigen stijl en aanpak.

KIJK DOOR DE OGEN VAN DE ANDER

Als je in een Amsterdamse rondvaartboot zit, bekijk je de stad vanuit het perspectief van een zwaan. De reclamespots voor die tochtjes zijn vanuit dit perspectief gefilmd. Logisch, toch?

Veel fondsen en sponsors kennen hem wel: de plannenmaker die met veel pijn en moeite vertelt wat zijn plan behelst, zonder dat duidelijk wordt wat er te zien of beleven valt *vanuit het publiek gezien*. Je hoort het aan en vraagt je af: 'Leuk, maar wat ervaar ik nou als bezoeker?', 'Hoe ziet het eruit en wat gebeurt er eigenlijk?', of 'Wat heb ik eraan als gebruiker?' Achterliggende gedachten en inhoudelijke doelstellingen zijn prima, maar uiteindelijk draait elk plan om wat de bezoeker of gebruiker ziet, doet of voelt. Wat maakt je publiek mee als het bij je in je bootje stapt?

Communiceer je plan altijd ook vanuit het *publieksperspectief*. Je legt zo niet alleen je plan glashelder uit, je toont ook je vermogen om de bezoeker of gebruiker centraal te stellen. En die vaardigheid wordt steeds belangrijker binnen de cultuurwereld. Verwerk de blik van de gebruiker bijvoorbeeld als terugkerend intermezzo in je plan. Gebruik je verbeelding

14

en wissel van vertelvorm: verwoord eerst als plannenmaker je idee, vertel dan hoe je als bezoeker het idee ervaart en meekrijgt.

Besteed behalve aan het aanbod (de show, het product, enzovoort) ook aandacht aan de context. Schets de omgeving en sfeer, die voor de bezoeker of gebruiker ook de ervaring bepalen. Je mag rustig iets verzinnen, maar zorg dat de beschreven waarneming en ervaring aansluiten bij de doelstelling van het project en blijf hierin realistisch. Je kunt het publieksperspectief kracht bijzetten met beelden (ZIE TIP 18) en testimonials. (ZIE TIP 37) Geef de lezer of toehoorder even helemaal het gevoel bij jou op bezoek te zijn.

□ Een bezoek aan het Groninger Forum

'Ik kom binnen, kijk om me heen en zie mensen tijdschriften en kranten lezen. Op beeldschermen is een doorlopend aanbod van nieuwsenders en een eigen uitzending van het Forum over een gisteren gehouden debat tussen scholen. Een gastvrouw vraagt hoe ze me kan helpen en vertelt me dat het 'energiemaand' is. Met een tentoonstelling over Groningen en de wereld van energie. Ze wijst me op projecties op de wand van het Atrium, waar ik een spannende samenvatting van de expositie zie. Ik loop verder...' (Een fictieve bezoekerservaring uit het voorlopige bedrijfsplan voor het Groninger Forum, een cluster van museum, bibliotheek, filmtheater en archief).



FORMULEER JE HOGERE DOEL

15

Elk goed plan dient een hoger doel: de grotere betekenis die een project of organisatie in breder perspectief plaatst. Opvallend genoeg ontbreekt dit doel vaak in plannen of wordt het te algemeen verwoord. Terwijl daar juist kansen liggen voor een betekenisvol en onderscheidend plan.

Vraag je af wat je wilt bereiken over vijf jaar. Welke grotere (maatschappelijke) ontwikkeling streef ik na? Waar wil ik deel van uitmaken? En vooral: hoe past mijn project in het grotere geheel? Een voorstelling, tentoonstelling of zelfs festival organiseren kan een doel op zich zijn, maar tegelijkertijd ook weer een middel om iets anders te bereiken. Dat geldt zelfs voor hele organisaties: prima dat ze er zijn, maar wat is hun koers op lange termijn, waar willen ze naartoe?

Financiers zijn gevoelig voor hogere doelen en langere spanningsbogen. Deze duiden namelijk op gevoel voor continuïteit en ontwikkeling. De context van een groter verhaal is voor samenwerkingspartners een gemeenschappelijk streven dat hen onderling bindt. Het hogere doel

kan niet alleen voor anderen, maar ook voor jezelf een bron van inspiratie zijn. Een groter plan kan een kleine stap verrijken met nieuwe ideeën en partners.

Welke grote sprong maak jij met deze kleine stap, om met Neil Armstrong te spreken? Soms staat dat goed verwoord in de missie van een organisatie. Maar zeg ook eens iets over hoe ver je op weg bent om deze missie te realiseren. Een goede denkoefening is de fictieve bestuursvergadering. Wat staat er over twee jaar op de agenda: uitbreiding of koerswijziging? Hierover nadenken helpt je om een plan scherp te krijgen en het een strategischer karakter te geven. Kortom, kijk voorbij je eerstvolgende project of het eerste jaar.





MAAK HET (BIJNA) ECHT

16

'Ons plan was goed omdat je toen al kon zien wat het nu heeft opgeleverd.'

Een ijzersterk plan gaat niet alleen over het project zelf en de uitvoering. Het vertelt ook wat het oplevert, losmaakt of teweegbrengt. Jouw lezer of gesprekspartner moet zich daar een voorstelling van kunnen maken.

Als je effecten of resultaten tastbaar wilt maken, denk dan eens in de *voltooid toekomstige tijd*. Wat staat er in de krant als het festival voorbij is? Neem bijvoorbeeld een fictieve recensie op in je plan. Wat brengt het plan teweeg als het is uitgevoerd? Een recensie kan dit tien keer beter overdragen dan een algemene tekst. Wat is er gebeurd als we een paar jaar verder zijn? Vraag je af hoe jouw project

idealiter zal worden herinnerd. Of zet de ideale reactie van een bezoeker op papier in de vorm van een fictieve testimonial. (ZIE TIP 37) Wat vertelt die bezoeker door aan vrienden en familie? Laat de lezer voelen wat je project bij het publiek gaat losmaken. Prikkelende fictieve statements (blijf wel realistisch!) vormen overtuigende doorkijkjes in een plan. Een vooruitblik op de impact van een project laat de lezer even geloven dat het plan al werkelijkheid is. En dat is natuurlijk wat elke plannenmaker wil.

DE ZIN DIE KLEEFDE

17

Je kent het vast wel. Ergens midden in een gesprek doet iemand een uitspraak die nog dagen in je hoofd nazingt. Een idee, gedachte of gevoel, zo treffend of bijzonder verwoord, dat het je spontaan als mantra bijblijft.

Geldschieters lezen of horen in korte tijd veel plannen en hebben soms een antiaanbakraag gekweekt, waardoor maar weinig blijft hangen. Een sterk plan bevat minstens een frase die toch bijblijft: *de zin die kleeft*. Dit is een uitspraak die zich na het lezen of luisteren als vanzelf in je hoofd nestelt. Het is de sleutelzin die de kern van je plan doeltreffend en prikkelend samenvat. De zin die kleeft zorgt voor een goede overdracht: het is de mantra waarmee jouw plan wordt onthouden en enthousiast aan anderen kan worden doorverteld.

Probeer eens in je eigen plan de zin die kleeft op te sporen. Waar zit die zin en vat die de basisgedachte van het plan effectief en spannend samen? Staat hij op de juiste plek en valt hij genoeg op? Weet de toehoorder of lezer zich de zin een dag later nog te herinneren? Kun je de

zin met kleefkracht niet vinden, dan is het zaak je plan nog beter uit te denken of te verwoorden.

Soms is de zin ultrakort: een zelfstandig naamwoord. Dit geldt vooral voor plannen die iets totaal nieuws beogen en nog geen voorbeelden kennen. 'Maar wat is het dan?' zal je vaak worden gevraagd. Voor een goed antwoord kun je dan het beste een treffende term paraat hebben. Verzin desnoods een nieuwe term. Zoals het Zeeuws Maritiem Museum zichzelf MuZEEum noemt. Of bands waarvan de cd-productie en tour vooraf door fans worden meebetaald, zichzelf een *sella-band* kunnen noemen. Maak je niet druk over correct taalgebruik. Liever een nieuw woord dat het juiste gevoel overbrengt en blijft hangen, dan grammaticaal correct vergeten worden.



□ Het Nederlandse paviljoen op de Expo

Voor de aanwezigheid van Nederland op een internationale wereldtentoonstelling is een plan gemaakt voor een paviljoen over (drink)water, een thema waarin Nederland een vanzelfsprekende autoriteit is. In het plan staat wat

er in het paviljoen gebeurt en wat bezoekers er meemaken. Na het lezen blijft één zin hangen: 'Japans zeewater wordt omgezet in Nederlands leidingwater.' Zeven woorden die precies vertellen wat het paviljoen doet en de fantasie prikkelen over hoe dat eigenlijk in zijn werk gaat.

HET OOG WIL OOK WAT

18

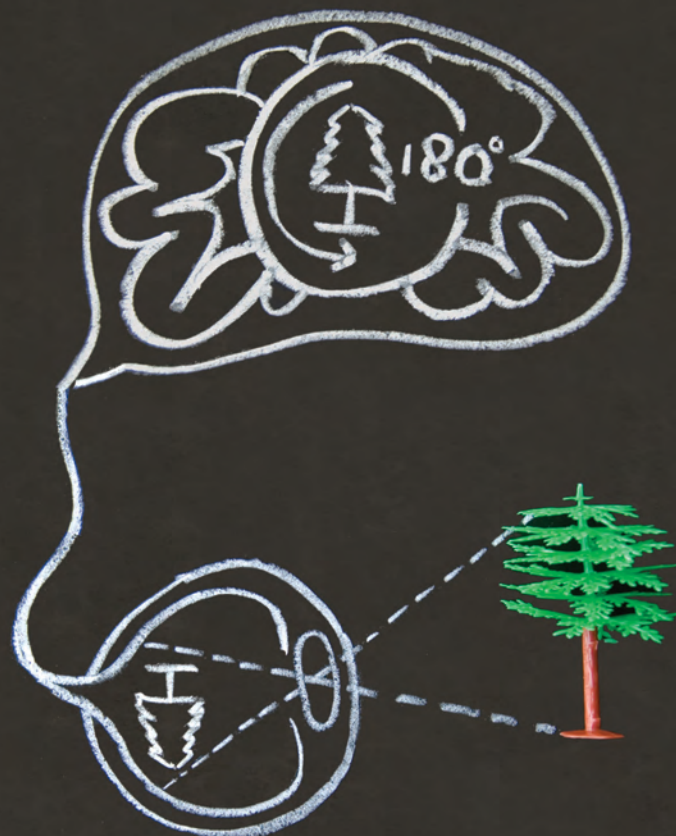
Beeld is een prachtig paardenmiddel om ideeën in één oogopslag concreet en overdraagbaar te maken. Beeldende plannen en presentaties zijn daarom een stuk geloofwaardiger en aantrekkelijker. 'Alles wat je je kunt verbeelden, is echt', zei Picasso. Gebruik beeld allereerst om een 'instapmoment' te creëren, door het voorop of voorin (bijvoorbeeld bij de samenvatting) te presenteren. Jouw plan is een van de vele die vaak in korte tijd worden gelezen. Beeld vormt een eerste kans om de lezers te interesseren verder te lezen. Goed beeldmateriaal produceren kost tijd en geld. Zet visualisering daarom strategisch in, op die momenten dat je de lezer wilt verleiden of iets wilt verduidelijken.

In gesprekken en bij presentaties is beeld haast onmisbaar om je plan over te dragen. Het is effectief en efficiënt, want een beeld zegt soms meer dan duizend woorden. Maar let op, beelden vervangen woorden niet, maar versterken ze. Een goed verhaal, dat aansluit op de beelden, blijft altijd nodig. In gesprek en op papier.

Visualisering is ook een kwestie van inventiviteit. Licht verbeelding van het product (de voorstelling, het kunstwerk) het meest voor

de hand? Of heb je meer aan visualisering van de setting (ZIE TIP 19), het (productie)-proces, de makers of het publiek. De New York Philharmonic leende bezoekers wegwerpcamera's uit bij een openluchtconcert en kreeg hiermee een schat aan bijzondere concertbeelden terug. Of waarom geen foto van de initiatiefnemer? Als eindverantwoordelijke moet deze immers vertrouwen wekken. (ZIE TIP 06) Wees je bewust van het brede palet van beeldsoorten dat je kunt gebruiken: van een snelle schets of simpele tekening tot een digitale artist impression, van een moodboard tot een realistische foto.

Denk ook eens in schema's, taartdiagrammen en infographics. Deze kunnen complexe informatie eenvoudig verbeelden. Dat maakt een plan overzichtelijker en lichter verteerbaar. Zet ze bijvoorbeeld in om de relaties binnen een complex samenwerkingsverband inzichtelijk te maken of het verloop van een lang plantraject te schetsen. Het scheelt enorm veel woorden. Paardenmiddelen vragen om gerichte inzet. Kies bewust en zorg voor balans. Een sterk beeld doet wonderen, maar een al te rooskleurig plaatje kan zich net zo hard tegen je keren. Kortom: verleid, maar blijf realistisch.



□ Het bidboek

van Water Republic

Water Republic is een voorstel voor een manifestatie in het watergebied van IJmuiden tot aan Almere. Een evenement dat met paviljoens en programmering mondiale waterthema's onder de aandacht brengt. Het bidboek is een indrukwekkende hybride van beeld en tekst. Foto's, artist impressions, kaartmateriaal en collages verbeelden het gebruik

en de beleving van water wereldwijd en geven (fictieve) voorbeelden van paviljoens en activiteiten. Beeld wordt overtuigend ingezet om de alomtegenwoordigheid van water te tonen, om de lezer zich een voorstelling van het evenement te laten maken en het gevoel over te dragen van de tijdelijke imaginaire staat die Water Republic beoogt te zijn.

EEN PLAN OM VAST TE PAKKEN

Never show up without a dummy. Het is een van de mantra's uit de designwereld. Een prototype, maquette, dummy of hoe je het ook noemt, maakt je idee concreet en tastbaar. Het prikkelt de fantasie van je gesprekspartner, hoe eenvoudig of bescheiden de dummy ook is.

Zelfs de meest ernstige of hooggeplaatste mensen zijn gevoelig voor inventieve modellen en creatieve voorproefjes. De American Express Blue, een credit card met innovatieve diensten, kreeg pas groen licht toen de beslissers de dummy zagen. Een doorzichtig stuk plastic trok ze over de streep.

Cultuurplannen hebben ook baat bij dummy's, omdat het vaak niet-tastbare creaties betreft die vooraf lastig voorstelbaar zijn. Nu hebben ontwerpers gemakkelijk praten. Van stoelen of gebouwen kun je simpel maquettes maken. Maar hoe maak je een dummy van een voorstelling, kunstwerk of festival?

Toch valt er genoeg te verzinnen. Maak bijvoorbeeld een dummy van je affiche: hoe wordt het product straks aangeprezen? Toon de fysieke setting van je plan met een

artist impression of een maquette van het toneelbeeld, tentoonstelling of festivalterrein. Creëer een voorproefje in de vorm van een fragment of trailer en zet die online. Je kunt ook een voorwerp kiezen dat de kern van je verhaal of je plan verbeeldt. Maak het liefst iets wat in je binnenzak past. Heb je zelf geen ideeën? Er zijn vast ontwerpers of andere creatievelingen in je omgeving die je graag suggesties aanreiken.

Een plan met een dummy blijft je bij, nog los van hoe de dummy zelf wordt beoordeeld. Maak er dus gerust een, als je ook maar enigszins vermoedt dat je financiers er gevoelig voor zijn. Je dummy is een stille vriend die de tongen losmaakt.



□ **Een dummy voor de Datascape Cultuur**
De *Datascape Cultuur* is een infographic van 7 meter lang. Het verwoordt en verbeeldt de status quo van de Nederlandse cultuurwereld op een vernieuwende, sterk visuele manier. De datascape heeft de vorm van een

leporello (harmonica). Om een idee te geven van de beeldtaal en de vorm fabriceerde de ontwerper een opvouwbaar schaalmodel ter grootte van een postzegel (uitgevouwen 20 centimeter lang). De financiers konden zich met deze dummy het eindresultaat concreet voorstellen.

GEEN PAREL, MAAR GROEI- DIAMANT

20

Een vaste relatie levert meer op dan een reeks *one night stands*, althans op de lange termijn. Plannen voor losse projecten (een eenmalige publicatie of evenement) zijn op zich prima. Maar plannen met een langere spanningsboog zijn interessanter (ZIE TIP 15), ook al gaat het op korte termijn om een eerste project. Financiers letten steeds meer op inbedding en duurzaamheid. Liever een plan met drie gerelateerde projecten, dat toewerkt naar een hoger doel, dan drie losse incidenten. Dit geldt zeker in de cultuurwereld, waar het scheppen van unica aan de orde van de dag is.

Vaak gaan plannen over op zichzelf staande projecten, ook bij meerjarenplannen van instellingen. Weinig plannen baseren zich op een langetermijnvisie, die als een rode draad projecten aaneenrijgt. Bij jaarlijkse festivals bijvoorbeeld, draait het elke keer vooral om de nieuwe selectie van namen of producties, maar minder om grotere ambities waaraan in meerdere festivaledities achter elkaar wordt gewerkt. Kunstbiënnale Open Source in de Amsterdamse Bijlmer is een prachtig voorbeeld van hoe het ook kan. Na elke manifestatie blijft een aantal

kunstwerken permanent achter, zodat er na verloop van tijd een bijzondere kunstcollectie ontstaat in de openbare ruimte.

Als je je een langere lijn kunt voorstellen, presenteer dan niet een plan met één project, maar schets een uitdagende optelsom. Dat kan door een thema, concept of groeimodel te bedenken (inclusief suggesties voor vervolgprojecten), waarmee je een spanningsboog creëert over meerdere projecten of jaren. Designplatform Premisela clustert zijn projecten met overkoepelende doelen in boeiende, meerjarige thema's als Designworld en The Beauty Within. Hiermee bewijst het dat zelfs een 'saai' sectorinstituut zijn beleid op een spannende manier continuïteit en gezicht kan geven. Losse pareltjes zijn prachtig, maar een groeidiament neemt steeds in waarde toe.

□ De rode draad

van Design Den Haag

Design Den Haag 2010-2018 onderzoekt de betekenis van de relatie tussen design en overheid binnen Europa. Deze stichting organiseert vanaf 2010 iedere twee jaar een publieksevenement met onder meer tentoonstellingen, lezingen en documentaires over public design, visuele communicatie en architectuur. De rode draad is dat iedere editie een samenwerking is tussen Den Haag en een andere Europese regeringsstad (Rome, Parijs, enzovoort). En dat de resultaten van de in totaal vijf edities per keer worden bediscussieerd en eind 2018 integraal als rapport en bron van kennis en ervaring worden aangeboden aan de Europese Unie.

to be continued...

KOM GELEGEN

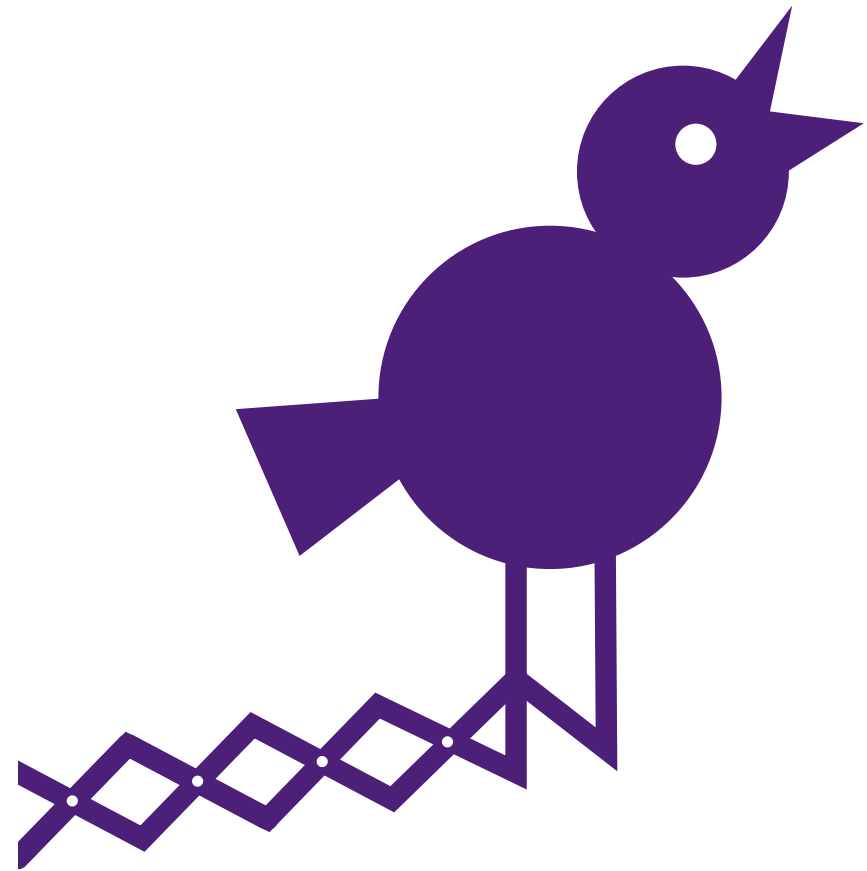
21

Timing – het kiezen van het juiste moment – is een onmisbaar ingrediënt voor elk sterk plan. Een goed getimed plan verbindt inhoud aan de actualiteit. Het sluit aan bij maatschappelijke trends of gebeurtenissen. Denk aan een festival dat met film en debat de voedselindustrie belicht, of een theatrale sinterklaasavond als reflectie op deze traditie.

Goede timing maakt een sterk plan relevant. Cultuur leent zich bij uitstek om te reflecteren op en te discussiëren over grotere thema's van onze tijd. Dat kan in de vorm van een filmfestival, een game of een designservies. Financiers zijn altijd op zoek naar plannen die de maatschappelijke actualiteit verrijken met een culturele dimensie. Als plannenmaker moet je dan wel weten wat er speelt. Voel je de tijdgeest aan? Weet je welke actuele behoeften er zijn? Heb je een idee hoe cultuur hierbij een rol kan spelen?

Je kunt je goed getimed plan laten ontstaan als reactie op een actueel onderwerp. Andersom kan ook, door thema's, momenten, personen of plekken uit de actualiteit in je plan te verwerken. Kijk op de kalender en praat met anderen, op zoek

naar toekomstige momenten (feestdagen, gebeurtenissen, politieke besluitvorming) die aanknopingspunten bieden voor je plan. Dit kunnen publieke momenten zijn (een klimaatop of WK voetbal), maar ook momenten van mogelijke samenwerkingspartners (een congres of een feest). Hou het zo actueel mogelijk. Betrek een stakeholder erbij die in het nieuws is, organiseer op de juiste datum een debat of kies een actuele locatie. Hiervoor is geen standaardrecept te geven, je product (voorstelling, monument, boek) bepaalt de mogelijkheden. De uitdaging is vooral om je die manier van denken eigen te maken. Dat kan leiden tot prachtige actuele plannen, zoals een groen filmfestival voor Natuurmomenten of een burenwinkel met producten om je burensamenwerking te verbeteren. Een plan dat een sterke inhoud soepel combineert met een perfecte timing is onweerstaanbaar. *If the timing's right and the gods are with you, something special happens.*



□ **Parels voor de Zwijnen en ouderen**
Theatergezelschap Parels voor de Zwijnen signaleert het fenomeen van vergrijzing en nieuwe ouderen. We worden ouder dan ooit, maar weten nauwelijks hoe het is om oud te zijn. Wie zijn de nieuwe ouderen en waarom hebben ze steeds minder gemeen met de ouden van dagen van voorheen? Met de

Niet-meer-zo-piep-show kiest het gezelschap voor het showformat, dat het theater voor ouderen een feest laat zijn, waarbij het gezamenlijk ervaren centraal staat. Er staan bekende, oudere artiesten op het podium en er wordt samengewerkt met het seniorenongefestival, ouderenorganisaties en speelplekken die de ouderendoelgroep bereiken.

EEN PLAN HEEFT PRO- DUCT NODIG

22

De geur van versgebakken brood, een trillende broodmachine, ijverig personeel en een schare geduldige klanten. Bij de warme bakker kom je volop in aanraking met alles wat met bakken en brood verkopen te maken heeft. Zelfs met je ogen dicht, kun je raden waar je bent.

Bij de bakker wordt je ondergedompeld in een warm gevoel van bedrijvigheid. Bij cultuurplannen komt dat nog weinig voor. Meestal zijn het rationele, zakelijke uiteenzettingen over doelstellingen, management en financiën. Als er al iets van het product wordt overgedragen, gaat dat veelal in algemene, formele of artistieke termen. Dit leidt al snel tot een saai en abstract plan. Dat lijkt misschien logisch: een plan zou alleen over de zakelijke essentie moeten gaan en bedoeld zijn voor professionals die geen behoefte hebben aan uitwijding over product en sfeer. Niets is minder waar. Een sterk plan moet iedereen inspireren en overtuigen.

Plannen kunnen ook bedrijvigheid ademen, door het product of de sfeer rondom het product te schetsen. Hiermee krijgt een plan gezicht en gaat het leven. Besteed in je gesprekken, presentaties en plannen

aandacht aan je product en de ervaring. Laat zien wat er zo bijzonder aan is: het gevoel, het publiek, het verhaal, de reactie, enzovoort. Dit kan concreet door bijvoorbeeld voorproefjes, voorbeelden en eerdere resultaten op te nemen als intermezzo tussen de onderdelen van je presentatie of hoofdstukken van je plan. Gebruik hierbij ook gerust beeld (ZIE TIP 18) en het publieksperspectief. (ZIE TIP 14)

Zorg voor een logische relatie tussen inspirerende inhoud (product en sfeer) en alles wat daar achter de schermen voor nodig is. Het maakt je plan onderscheidend, en dat is niet onbelangrijk als iemand nog tien andere plannen moet lezen of aanhoren. Wees pas tevreden als de lezer het publiek kan horen klappen, het product in zijn handen voelt of de sfeer kan proeven.



□ Het product van Movies that Matter

In hun businessplan 'Film opent ogen' beschrijven de organisatoren van Movies that Matter hoe zij het publiek, opinieleiders en beleidsmakers met film willen raken en bewust maken van mensenrechten. De films die zij hiertoe vertonen en promoten zijn inspirerend, schokkend of ingrijpend. Door filmbeelden met commentaar in het plan op te nemen, krijgt de (film)strijd voor mensenrechten een gezicht, worden begrippen als rechtvaardigheid en respect concreet en voelt de lezer de urgentie.

TOETERS EN BELLEN

23

Weet je nog? Je was student, het leven was één groot feest. Elke avond de stad in, elke nacht doorhalen. Tot op een gegeven moment het besef doordrong dat het minder slopend was als je af en toe niet het licht in de kroeg uit deed. Ook in plannen en presentaties is het beter als het niet in elk hoofdstuk feest is. Dat houdt je gehoor domweg niet vol.

Plannen en presentaties die zich in alles, in vorm én inhoud willen onderscheiden, zijn weinig effectief. Het kost een hoop moeite om ze te maken, terwijl uiteindelijk maar een paar punten er echt toe doen. Stel dus vast welke onderdelen echt belangrijk zijn en maak die bijzonder – meer dan je nu al doet. Weersta de verleiding om je plan op te tuigen met te veel toeters en bellen.

Voor de rest van de presentatie draait het om degelijkheid, zeker in de beschrijving van de exploitatie of de organisatiestructuur. Vergelijk het met een auto: de buitenkant mag blinken, maar onder de motorkap moet het vooral draaien. Degelijkheid betekent niet per se eenvoud. Detail kan nodig zijn om de haalbaarheid van een plan aan te tonen.

Vraag je ook eens af wat je plan nu echt speciaal maakt. Als plannenmaker ben je vaak geneigd te denken dat dit het centrale idee (wat je gaat doen) is. Toch is dat lang niet altijd zo. Een goed idee is een voorwaarde, maar een plan kan ook anders opvallen. Bijvoorbeeld door een opmerkelijke marketingstrategie of originele doelstellingen. Waar is de financier gevoelig voor? Zo speelt bij gesubsidieerde projecten marketing steeds vaker een grote rol en dus ook de kans je daarin te onderscheiden. (ZIE TIP 12) Ga voordat je iets indient eens met financiers in gesprek over wat jouw plan bijzonder kan maken. Wedden dat hun die vraag nog nooit is gesteld?



RAAK EEN GEVOELIGE SNAAR

24

In de kern rust elk sterk plan op twee pijlers. Nummer 1 is een goed concept, nummer 2 de praktische uitwerking.

Het concept moet enthousiast maken en eenvoudig te vertellen zijn. (ZIE TIP 25) Dit is niet alleen een kwestie van inhoud, maar ook (en soms zelfs vooral) van de verteller, de situatie, het publiek. Het is zaak je lezers of toehoorders en hun interesses aan te spreken. Daarom is het cruciaal om in je concept de emotie te zoeken. Wat is het gevoel waarmee je de juiste snaar raakt en mensen interesseert? Emotie kan een bepalende factor zijn in de presentatie en beoordeling van je plan.

Een geslaagd voorbeeld van een plan dat bovenop de emotie ging zitten, is het afscheid van de gulden. De campagne bij de invoering van de euro (2002) richtte zich op de kennismaking en acceptatie van de nieuwe munt. Het verlies van de gulden

kreeg weinig aandacht en vormde een ongeadresseerde emotie. De afscheidstentoonstelling 'Hulde aan de gulden' in de Kunsthal gaf ruim baan aan de weemoed over het verdwijnen van de nationale munt.

De gevoelige snaar kan elk sentiment zijn dat bij het publiek of beleidsmakers over een onderwerp leeft. Het kan blijheid of verbazing zijn, maar ook verdriet of boosheid. Een plan met emotie spreekt deze sentimenten aan. Welke snaar raakt jouw plan?



□ Het Slotterplas Festival

De Slotterplas is een aangelegd meer, waaraan drie Amsterdamse stadsdelen grenzen. Door de geringe kwaliteit van de oevers en de gebrekkige samenwerking tussen de stadsdelen is

de Slotterplas een plek die weinig bezoekers trekt en inspireert. Het Slotterplas Festival verhief dit probleem tot uitdaging. Met een feestgevoel ging het festival het negatieve imago van de plas te lijf.

AL HET GOEDE KOMT IN DRIEËN

25

Drietrapraket, drieluik en trilogie. Van het getal 3 gaat een sterk structurerende werking uit. Ook in de communicatie heeft 3 een goede reputatie. Een verhaal in drie delen wordt beter onthouden. 'Drie' is daarom een goede vuistregel om plannen effectief te presenteren. Als lezers en toehoorders je plan gemakkelijk kunnen doorgronden en reproduceren, voor zichzelf en voor anderen, ervaren ze het sneller als een goed plan.

Natuurlijk staat er meer in je plan dan drie punten. Maar om de aandacht van je lezer of toehoorder te krijgen, draait het allereerst om de kunst van het verleidelijk samenvatten. Door te denken in drieën dwing je jezelf tot eenvoud, beknoptheid en structuur in je verhaal. Financiers stellen dit op prijs. Hierbij zijn niet alleen gegevens en feiten belangrijk, maar ook het aanspreken van de emotie. Zelfs of misschien juist de meest complexe plannen kunnen worden gereduceerd tot drie interessante gedachten die de kern omvatten en de lezer of toehoorder weten te interesseren. Als je je voorstel niet in een drietal zinnen aantrekkelijk kunt brengen, kun je het beter eerst nog verder uitdenken.

Bepaal de drie belangrijkste boodschappen van je plan en hoe je die interessant kunt overbrengen. Soms is maatwerk nodig, door bij de keuze en verwoording van de drie boodschappen rekening te houden met interesses van een specifieke partij. Structureer je verhaal zo dat de drie kerngedachten de ingang van je verhaal vormen, bijvoorbeeld met een introductie of samenvatting. Zorg uiteraard dat de verdere inhoud van je plan een logische uitwerking vormt. Een mogelijke driedeling is: 'Wat ga je doen, waarom en met wie?' In Amerika houden ze erg van *personalize* (de behoefte van een gebruiker als aanleiding), *what you offer* en *why you?* Met drie punten paraat zul je merken dat je meer resultaat boekt, omdat je je plan op voorziene en onverwachte momenten puntig kunt presenteren. *Always be prepared for the elevator pitch.*

SAY IT
SIMPLE

BE CALM

SMILE



SCHETS EEN LONKEND PERSPECTIEF

Op de derde plaats staat het Beloofde Land uit het Oude Testament. Op nummer 2 Martin Luther Kings droom van eenheid. En met stip op 1: de opwarming van de aarde een halt toeroepen. Een lonkend perspectief biedt hoop of inspiratie. Het is een droombestemming aan de horizon. De kracht van dit soort vergezichten is dat ze mensen kunnen mobiliseren, soms met vele duizenden tegelijkertijd.

Ook met een plan wil je mensen activeren. Mensen hebben vaak een aantrekkelijk vooruitzicht nodig om in beweging te komen. Simpel gezegd: hou jezelf en je publiek een worst voor en er ontstaat beweging. Een grote gedachte, uitgesproken urgentie of warme wens versterkt je plan. Je geeft het meer richting. En het mooiste is: het werkt zelfs als je droombestemming onbereikbaar is.

Bedenk welk vergezicht in je plan voor beweging zorgt. Wat wil je nastreven, waar droom je van? Kies het juiste ambitieniveau en wees aansprekend, inspirerend en onbaatzuchtig. Je hoeft er niet de krant mee te halen. Het mag best megalomaan zijn, maar wees ook specifiek (vrede op aarde is dat niet). Soms is het lonkende

perspectief letterlijk een (droom)beeld dat mensen aanspreekt. Er circuleerde lange tijd een plan voor een zoutpaleis op Ameland, dat je vanaf de Waddenzee kon zien opdoemen. Dat beeld zit nog steeds in veel hoofden genesteld.

De droombestemming is iets om je plan mee te beginnen. Je hoeft vervolgens niet de hele route ernaar toe uit te stippelen. Die valt toch niet te voorspellen. Vertaal het naar een concreet eerste project. Dat kan een klein project zijn, als het maar het gevoel van de droombestemming in zich heeft. Het perspectief erachter geeft het project lading. Mocht het eerste project lukken, dan wordt het vergezicht ooit nog werkelijkheid. Wie weet?

THE MAKING OF

27

Plannen maak je om uit te voeren. Maar hoelang het duurt voordat je aan de slag kunt, varieert. De ene keer is de financiering snel rond, zoals bij de verhuizing van het North Sea Jazz Festival van Den Haag naar Rotterdam. Dan weer duurt het vijf jaar om een popmuseum van de grond te krijgen (ook in Den Haag). De duur heeft alles te maken met omvang, maar ook met inhoud. Soms heeft de wereld tijd nodig om te wennen aan vergaande of vernieuwende ideeën.

Steun vergaren voor omvangrijke, innovatieve plannen vergt doorzettingsvermogen. Plannemakers beseffen nog weinig hoe belangrijk het kan zijn om te laten zien met welke *tour de force* ze bezig zijn. Het kan zelfs een belangrijke rol spelen in het uiteindelijke succes. Een volhardende plannemaker oogst sympathie en respect, zeker als diens inspanningen op ludieke manier gevolgd kunnen worden en een soort onverstoortbaarheid kennen.

Een weblog, nieuwsbrief en andere vormen van periodieke updates zijn goede manieren om financiers, partners en stakeholders te informeren en te betrekken bij de wording van je plan. En ze kosten

weinig tijd en geld. Je kunt ook je inspanningen en vorderingen in een tijdslijn zetten. Laat zien in welke fase je zit, met wie je praat (en hoe nuttig dat was) en wat je volgende stappen zijn. Potentiële financiers vinden het niet alleen leuk, maar ook nuttig om te weten waar je staat. Stel hen ook op de hoogte van tussentijdse toezeggingen en vier je belangrijke mijlpalen.

Of maak van je zoektocht een campagne, inclusief tussenstand van je financiering en welke partijen zich geïnteresseerd hebben (logo's!). Betrek mensen erbij, laat ze reageren en maak er een beweging van waarbij je je kunt aansluiten. Blijf wel de regisseur over het proces en voorkom dat het te langdradig wordt of stil komt te liggen. Uiteindelijk willen plannen namelijk graag uitgevoerd worden.

□ De wording van Open Source

De Straat van Sculpturen was in 2004 nog een droom van gedreven kunst- en Bijmerliefhebbers. De ambitie was om een respectabele collectie kunstwerken te realiseren in de openbare ruimte van de Bijmer. In 2009 resulteerde dit in *Open Source*, de eerste Nederlandse biënnale van kunst in de openbare ruimte, in Amsterdam Zuidoost. Sinds 2007 doet de weblog 'Open Source Amsterdam: the making of' verslag van de jarenlange zoektocht, met alle hoogte- en dieptepunten die gepaard gaan met het realiseren van deze droom. Een prachtig verslag van een bijzonder wordingsproces.



WAT HEB JE TE BIEDEN?

28

Aardig én zakelijk zijn is voor velen een lastige combinatie. Je wilt niet als keiharde zakenman overkomen, maar je ook niet onder tafel laten praten. De meeste cultuurplannen doen goed hun best om aardig over te komen. Maar het mag af en toe best wat zakelijker, zonder die aardigheid te verliezen.

Zakelijk denken vergt een andere, meer vraaggerichte manier van denken. Ga eens uit van de vraag 'What's in it for them?' Vestig in je plan en presentatie niet alle aandacht op jezelf, maar laat ook de voordelen zien voor degenen die (financieel) bijdragen. Zorg altijd voor een heldere paragraaf in je plan of een moment in een gesprek waarop je de voordelen helder en aantrekkelijk op een rijtje zet. Dit is vrij eenvoudig te doen, maar wordt vaak vergeten.

Behalve over het *waarom* moet je ook helder zijn over het *wat*. Op veel begrotingen staat het tekort als één totaal vermeld. Maar een financier ziet liever een geormerkt tekort dan een algemeen gat. Laat zien welke onderdelen (marketing, programmering, drukwerk) nog niet gedekt zijn. Benader financiers voor bijdragen die

voor hen interessant zijn en waar ze hun naam aan kunnen verbinden. Wil je dit goed doen, dan ontkom je er niet aan je eerst in de financier en zijn doelstellingen te verdiepen.

Jouw belangrijkste doel is je plan realiseren, financiers hebben ook andere belangen. Hoe beter je hierop inspeelt, hoe meer kans op hun bijdrage. Kijk verder dan je eigen plan en overweeg welke voordelen je een financier nog meer kunt bieden. Bijvoorbeeld de traditionele sponsorvoordelen, zoals zichtbaarheid (in de media, bij het publiek) en associatie (lading van hun merk). Hierover zijn volop boeken geschreven (zie pagina 121). Maar denk ook eens na over interessante voordelen voor fondsen en overheden. Hun belang is de professionalisering van instellingen of zelfs van een hele sector. Opgedane kennis en ervaring delen met anderen is een mooi extra voordeel waar fondsen en overheden gevoelig voor zijn.



SPREAD THE MESSAGE

29

'When you hear buzz around the beehive, you know they're making honey in there.'
(Terrence Howard)

Of je onderwerp bent van gesprek bepaalt in de gemedialiseerde netwerksamenleving mede je succes. De slagingskans van je plan kan hiervan afhangen. Als potentiële financiers gevoelig zijn voor de bekendheid van je plan, is het geen slecht idee hier een handje bij te helpen. Het gerucht in de media of onder ingewijden dat er een bijzonder plan circuleert, is de beste verleiding.

Publieke aandacht voor jouw plan levert ook financiers zichtbaarheid en uitstraling op. Vooral sponsors vinden dit aantrekkelijk, zeker als ze als bedrijf maatschappelijke betrokkenheid kunnen tonen of hun doelgroep bereiken. Voor politici is de besluitvorming over jouw plan een kans om zich aan goede ideeën te verbinden en daadkracht te tonen. Kortom, ieder heeft zo zijn reden om zich aan een bekend plan te verbinden. Zeker bij grote plannen, bijvoorbeeld voor een nieuw museum, is het tijdig opbouwen van brede bekendheid belangrijk om in de besluitvorming een rol te kunnen spelen.

Het creëren van buzz en beeldvorming kan dus een belangrijk onderdeel vormen om je plan te realiseren. Kies je medium en boodschap afhankelijk van wie je wat over je wilt laten zeggen. Als je de politiek wilt beïnvloeden, zorg dan dat je plan aandacht krijgt in de lokale of landelijke media, afhankelijk van om welke politici het gaat. Zoek de nieuwswaarde in je plan (dat is soms moeilijker dan je denkt) en verwoord die in een persbericht. Zeker de lokale pers is doorgaans snel te porren voor een interessant verhaal.

Wil je dat het gerucht over je plan zich onder opiniemakers of insiders verspreidt, dan hoef je niet meteen naar de media. Iets opvallends, zoals een bidboek (ZIE TIP 41) of dummy (ZIE TIP 19), heeft binnen de netwerken al snel effect. Gaat het om een bijzonder project waar mensen elkaar graag op attenderen? Verspreid dan iets wat gemakkelijk kan worden doorgegeven, zoals een filmpje of flyer. Kies een medium en boodschap die bij je plan passen. Een controversieel project vraagt om reuring, niet om een keurig persbericht.



GEBRUIK JE REPUTATIE

30



In 1960 publiceerde Theodore Levitt zijn beroemde essay 'Marketing Myopia' (letterlijk: marketingblijzindheid). Hierin stelde hij dat bedrijven kansen aan zich voorbij lieten gaan die, met een ander perspectief op de markt, voor het grijpen lagen. Zo zou Shell geen benzinemaker zijn, maar in de energiebusiness zitten en daarom ook andere energiebronnen moeten exploiteren. Met zijn scriptie rukte Levitt de oogkleppen af van bedrijven die zich hier nooit bewust van waren geweest.

Ook planners hebben, vaak onbewust, dogma's die werken als oogkleppen. Bijvoorbeeld dat je voor de ondersteuning van een cultuurplan altijd afhankelijk bent van een handjevol cultuurfondsen (er zijn ook andere financiers). Of dat je financiers altijd behoedzaam en bescheiden een plan moet voorleggen, een voortvloeisel van de Nederlandse tegeltjeswijsheid over het maaiveld. En dan staat er iemand op die zich niets aantrekt van deze dogma's en toch zijn plan gehonoreerd krijgt. Het loont de moeite om je vanzelfsprekendheden (los van of ze waar zijn) af en toe eens in twijfel te trekken.

Draai het dogma dat je financiers ingetogen moet benaderen eens om en ga ervan uit

dat je ze juist stevig moet overbluffen. Als jij ergens succes mee hebt, wil iemand anders daar graag deel van uitmaken. Financiers ondersteunen graag projecten en organisaties met een sterke reputatie, want dat straalt ook op hen af. In een plan kun je je reputatie zelf (mede) vormgeven en versterken.

Voordat de sponsorwerving voor het nieuwe Stedelijk Museum kon beginnen, was er een mythisch boek nodig met beelden van hoogtepunten uit het roemrijke verleden. Bedenk eens hoe jij je financiers geloofwaardig kunt verleiden door eerdere successen on-Hollands onbescheiden uit te meten, in woord en vooral in beeld. Laat een wereld zien van traditie en hoogtepunten. Vertel een succesverhaal (je ontstaansgeschiedenis?) waar financiers aan willen meedoen.

Klinkt dit triviaal? Best mogelijk. Maar bedenk dat de meeste cultuurplannen, zelfs die van de grote jongens, hun reputatie en successen nog weinig verleidelijk etaleren. Cultuurplannen zijn vaak sober, gefocust op tekst en gericht op de toekomst. Wees slim: vier eerst het verleden!

VERHAALTJES EN MOMENTJES

31

Een plan maken, bespreken en gehonoreerd krijgen is een kwestie van lange adem. Plannen die in een oogwenk zijn geregeld, zijn een zeldzaamheid. De praktijk bestaat vaker uit een maandenlang traject van ontwikkelen, op gesprek gaan, je plan bijstellen, indienen en, niet te vergeten, wachten en nog eens wachten. Een langgerekt proces doet de energie en zichtbaarheid van je plan weinig goeds. De uitdaging is om *top of mind* te blijven en je gedrevenheid te behouden. Zeker tijdens de fase dat financiers beslissen over je plan en dus op je letten. Hoe blijven ze aan je denken en je leuk vinden?

De manier waarop je een man of vrouw verovert, werkt ook hier. Het is simpelweg een kwestie van contact zoeken en samen leuke dingen doen. Zet je plan en ambitie kracht bij door ludieke acties te organiseren, zoals een excursie, discussie, een ontmoeting of een voorproefje. Geef mensen een reden om langs te komen, over je te lezen of je in de gaten te houden. Dat kan met een borrel, maar het liefst met iets wat met je voorstel te maken heeft. Zoek een passend moment om te laten

zien waar je aan werkt en wat je ambieert. Een rondleiding met een spannende audiotour in een gesloten oorlogsbunker, waarvoor je een plan hebt geschreven om die te ontsluiten, is een mooie actie om de fantasie te prikkelen en mensen te enthousiasmeren. Het hoeft niet altijd groots, maar kan ook ludiek of eenvoudig. 's Ochtends in de tuinen van het Rijksmuseum wittebrood met haring eten, het ontbijt van Rembrandt, om zijn geboortedag te vieren, is net zo goed een prima idee.

□ **Het geroofde hart van het Westfries Museum**
Zelfs een vervelende gebeurtenis kun je als kans benutten. In het Westfries Museum werd het hart van de collectie, waaronder 21 schilderijen en 60 zilveren voorwerpen, gestolen. Drie weken

lang mocht het publiek het museum gratis bezoeken om de tentoonstelling 'Het geroofde hart' te bekijken. In lege lijsten hingen de foto's van de verdwenen kunstwerken. Tegenslag kun je altijd hebben, maar het gaat er vooral om hoe je ermee omgaat.



PROFESSIONEEL GELD VRAGEN

BASISTIPS, VUISTREGELS
EN ONONTKOOMBARE
DOODDOENERS

Duidelijk en met tact om financiële steun vragen is voor veel plannenmakers een forse uitdaging. Een zakelijke en zorgvuldige benadering vergroot de kans op succes.

Informeer je.

Vraag en onderzoek de criteria en gemiddelde gehonoreerde bedragen van de financiers die je benadert en stem daar je verzoek op af.

Zorg dat het klopt.

Zie erop toe dat je begroting op orde is, de bedragen kloppen, dat alles helder wordt toegelicht en de herkomst van alle bijdragen duidelijk is. Het is een dooddoener, maar hij staat hier niet voor niets.

Let op verhoudingen.

Financiers letten op indicatoren zoals het percentage eigen inkomsten of overheadkosten of de hoogte van hun bijdrage in relatie tot de totale kosten. Maak dit soort verhoudingen zichtbaar in je begroting, zorg dat ze kloppen en licht toe waar nodig.

Draag zelf bij.

Laat zien dat je ook zelf investeert in je plan, in geld of – en kapitaliseer dan je uren – in tijd. Ook een bescheiden bijdrage is welkom en heeft een belangrijke symbolische waarde.

Relativeer.

Andermans begroting doorgronden is niet eenvoudig. Help financiers hierbij en relativeer je begroting met ervaringsgegevens van eerdere jaren en benchmarkgegevens van vergelijkbare projecten/organisaties.

Wees helder en eerlijk.

Geef aan wat je gaat schrappen, als je onvoldoende geld krijgt. En stel voor terug te geven wat over is, bijvoorbeeld als je een meevaller hebt. Hoewel sommige financiers dit niet nodig vinden, zullen ze het voorstel waarderen.

Kies je point of attack.

Bijdragen van subsidiënten, fondsen en sponsors kunnen van elkaar afhankelijk zijn. Bepaal de beste volgorde om je financiers te benaderen: wie honoreert sowieso en onafhankelijk en wie volgt de anderen?

Geef perspectief.

Niets is oneindig. Geef aan hoe lang je plan loopt, hoe lang je op de financier rekent of hoe en wanneer je andere financiers wilt vinden.

Voorbij de usual suspects.

Beperk je niet tot de subsidiënten, fondsen en sponsors die je al vaker hebt benaderd. Ambieer bij elk plan om een of twee nieuwe potentiële financiers te benaderen.

Vraag ook in natura.

Ondersteuning in natura is gemakkelijker te verwerven. Bepaal wie wat in natura zou kunnen bijdragen en benader de partijen die niet anders kunnen voor financiering.

STEL JE VRIENDEN VOOR

32

Wat brengt je het verst: een goed verhaal of de juiste vrienden? De overtuigingskracht van een plan hangt soms verbaazingwekkend sterk af van wie zich eraan verbindt. Laat anderen je plan aanbevelen is dan ook een van de adviezen in dit boek. (ZIE TIP 40) Nog een stapje verder ga je als je sterke samenwerkingspartners aan je plan weet te verbinden.

Een samenwerkingspartner kiezen is allereerst een inhoudelijke overweging. Als je die keuze eenmaal hebt gemaakt, geef je partner dan ook de plek die hij verdient. Dus in plaats van een paragraafje over 'wie ook meedoet', prijs je hem overtuigend aan. Als je een veelbelovende samenwerking niet uitbuit, doe je afbreuk aan het plan zelf.

Hoe ga je te werk? Zorg allereerst dat je geregeld hebt wat geregeld kan worden. Kijk of je partner mee wil doen en maak concrete afspraken. Is duidelijk of de partner ondersteunend of gelijkwaardig is? Ga je alleen of samen financiers benaderen? Neem ruim voor de deadline van de indientermijn of presentatie contact op

met je partner. Zoals een ervaren plannenbeoordelaar zei: 'Als er staat 'ben in overleg met' of 'wordt nog benaderd', dan ben je te vroeg met je plan.'

Laat vervolgens zien hoe je partners het plan dragen. Je samenwerkingspartner kan hierover meedenken. Een zorgvuldig geformuleerd statement van de partner zelf is belangrijk: waarom doen ze mee en waarom vinden ze het belangrijk? En geef een toelichting waarom je juist voor deze partner hebt gekozen. Laat concreet zien op welke onderdelen een partner meedoet. Welke inspanningen levert hij? Maak een samenwerking waardeerbaar in geld door te benoemen wat de ander investeert. Druk de waarde van bijdragen in natura uit in uren en euro's op je begroting. Een sterk partnerschap is goud geld waard.



EEN KANS OM MEE TE DENKEN

33

Vaak zijn plannen helemaal dichtgetimmerd als ze anderen bereiken. Dit kan onbewust gebeuren, of omdat de maker denkt dat 'dichtgetimmerd' synoniem staat aan 'doordacht'. Maar wie echt goed nadenkt, biedt anderen juist de kans om mee te denken.

Een goed plan is poreus. Het beschikt als het ware over openingen waardoor anderen kunnen doordringen tot de wortels om die van water en zuurstof te voorzien. Een goed gesprek over je plan biedt mogelijke samenwerkingspartners en financiers voldoende 'porositeit' om mee te denken, vorm te geven of aan te haken. Wees dus open over je uitgangspunten of over de onderdelen van een plan die nog mogen veranderen.

Openheid begint al bij het idee, dus voordat het panklare plan er ligt. Financiers sparren tegenwoordig graag met plannenmakers, om samen de kans op toekenning te vergroten. Dus, overleg met je geldschieters over het idee, luister naar hun reacties en vraag ze wat het plan nog beter zou maken en hoe het nog beter kan aansluiten op hun doelstellingen. Een succesvolle plannenmaker verwoordde het zo: 'Ik heb nog nooit een subsidieaanvraag in

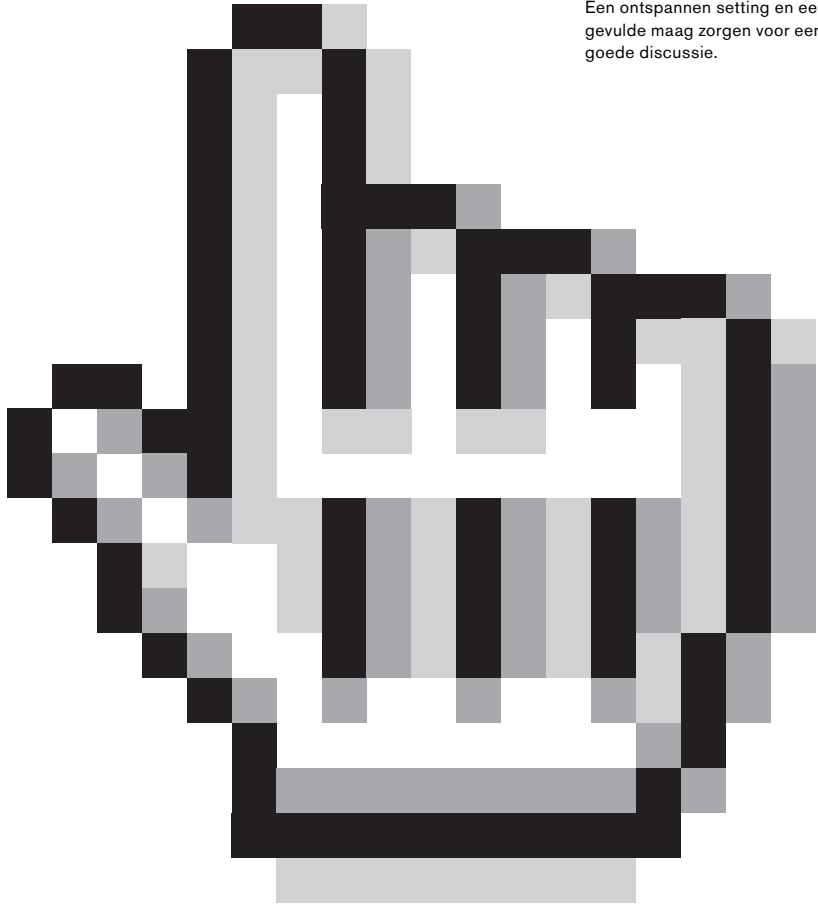
één keer ingediend.' Stuur dus eerst een concept naar je fonds of financier.

Hoe bereid je een open plan (gesprek) voor? Bijvoorbeeld door relevante alternatieven, opties of suggesties aan te reiken. Geef aan wat een andere mogelijke doelgroep is, een andere samenwerkingspartner of een extra activiteit. Of werk met varianten. (ZIE TIP 44) Wees je hierbij bewust van de essentie van je plan. Weet wat vaststaat en waar je flexibel en zelfs opportunistisch in wilt en kunt zijn. Blijf zelf de bewaker van het concept en voorkom dat er een bastaardplan ontstaat dat iedereen wil behagen. *You can't please everybody.*



□ Het ontbijt op Lowlands

De directeur van Lowlands, het driedaagse popfestival in Biddinghuizen, nodigt elke festivalavond een aantal rondlopende bezoekers uit om de volgende ochtend met hem te ontbijten. 's Ochtends aan de ontbijt tafel vraagt hij wat ze van het festival vinden, welke acts de beste waren, welke ze missen en wat volgende keer beter kan. Een ontspannen setting en een gevulde maag zorgen voor een goede discussie.



JIJ EN DE ANDEREN

DOE HET MET JE KLANTEN

34

In cultuurplannen is de doelgroep vaak een statistische populatie. Netjes uitgesplitst in leeftijd, opleidingsniveau en afkomst, maar met weinig gezicht of gearticuleerde behoeften.

Dankzij internet kan dit nu ook anders. Web 2.0 biedt een enorm palet tools voor echte interactie met je doelgroep. En waarom niet bij het maken van een plan? Sociale media lenen zich hier buitengewoon goed voor. Het is gemakkelijk en goedkoop. Met een open houding en scherpe blik kun je veel leren van je doelgroep en je plannen verrijken. Op de website van het Tilburgse festival Incubate kan iedereen opmerkingen maken en suggesties voor wijzigingen aandragen in de tekst van het online beleidsplan.

Je doelgroep betrekken bij het maken van een plan is het eenvoudigst als deze al georganiseerd of aanwezig is op een platform. Dit kun je zelf hebben gedaan via een vriendenvereniging of eigen community. Je kunt je doelgroep ook uitnodigen of benaderen op plekken waar ze zelf 'rondhangen', op websites als Flickr, Facebook of YouTube. Laat je doelgroep op plannen reageren of meedenken.

Vraag ze waar ze warm voor lopen, wat hun ideeën zijn en wat anders moet. En vraag natuurlijk om suggesties voor nieuwe activiteiten of marketing. Beschouw het als gratis advies van je klanten.

Het kan zinvol zijn om een panel van bereidwillige en scherpe denkers samen te stellen. *Heavy users* weten veel van je product, maar ook je minst tevreden klanten kunnen nuttige feedback geven. Wil je dat de online interactie met je publiek goed verloopt, toon dan wel je gevoel voor etiquette. Pak het serieus aan, blijf transparant en beloon inspanningen. Zie het niet als 'even snel advies krijgen', maar verdiep je van tevoren in hoe je het zorgvuldig kunt aanpakken.

Een doelgroep die meedenkt maakt niet alleen je plan beter, je kunt je met het proces an sich ook profileren (bijvoorbeeld in een weblog). Financiers en partners kunnen dan zien hoe je publiek heeft meegebouwd. 'Co-created by our users': een ijzersterke boodschap voor financiers.

PAK JE MOMENT

35

Goede plannenmakers weten momentum te geven aan hun plannen. Uitdenken gaat hand in hand met het plannen van de juiste stappen en het erbij betrekken van relevante partijen. In managementtaal: goede plannenmakers creëren een balans tussen inhoud, proces en relaties.

Al is een plan nog zo pril, je kunt altijd een eerste moment creëren waarop *inhoud* (een bijzonder idee), *proces* (een voor spoedige start) en *relaties* (een sterke betrokkenheid) samenkomen. Hoe? Door toekomstige stakeholders uit te nodigen om samen over het idee te brainstormen. Ook als je idee al min of meer is uitgekristalliseerd, kan zo'n gelegenheid toch veel opleveren voor de verdere planvorming. De geboorte van je plan vormt een mooie herinnering voor wie er bij was. Hierdoor heeft het plan een streepje voor en raken de betrokkenen later gemakkelijker enthousiast.

Vaak wordt een plan geboren uit een spontaan moment van inzicht, frustratie of ontmoeting. Een mooi voorbeeld is het eerste begin van reclamebureau KesselsKramer. Oprichters Erik Kessels en Johan Kramer liepen op straat tegen elkaar op en raakten

in gesprek. Deze botsing is onderdeel geworden van de corporate story van het succesvolle bureau.

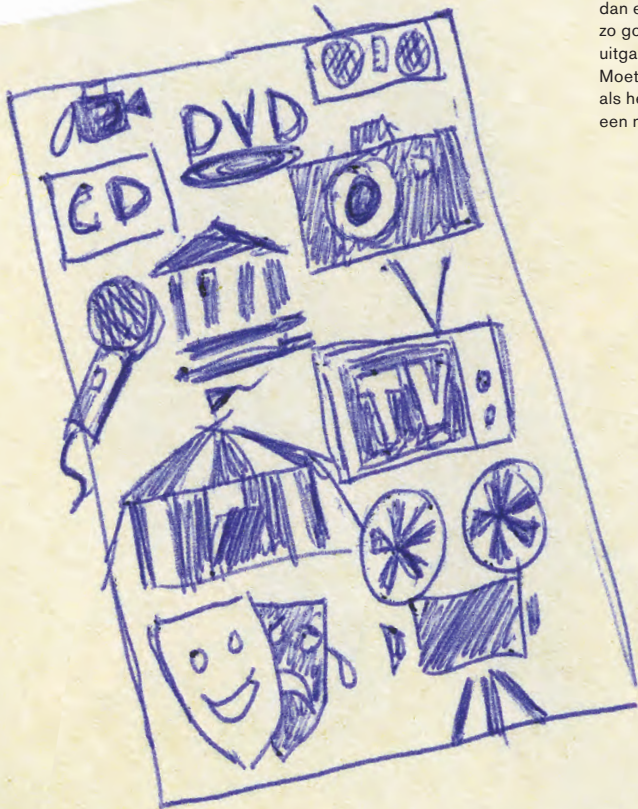
Waarom moet je denken als je zo'n moment bewust wilt vormgeven? Maak het allereerst bijzonder, met een diner, excursie of een verhaal van een speciale gast. Nodig toekomstige stakeholders (financiers, partners) uit, zorg voor inhoudelijke gasten, maar kies voor een bescheiden omvang.

Wees helder over waar het moment voor staat, en organiseer en bepaal niet te veel. Zwengel een discussie aan, misschien met een gespreksleider, en zorg dat het moment poreus blijft. (ZIE TIP 33) Zo kan er een gevoel van betrokkenheid en 'eigenaarschap' ontstaan. Het moment blijft de aanwezigen bij en kan later als referentie dienen, als de aanwezigen ervaren dat het idee of de ambitie er min of meer geboren wordt. En ten slotte, niet het moeilijkst, maar wel essentieel: stuur achteraf een bedankje en houd mensen op de hoogte.



□ De Van Gogh
Museum Vrijdagavond

Elke vrijdagavond is het Van Gogh Museum in Amsterdam tot 10 uur open en kun je er iets bijzonders beleven. Met loungefauteuils, videoprojecties, optredens en een bar maakt het museum van de centrale hal een ontspannen ontmoetingsplek. Hiermee is het een van de weinige musea in Nederland die op vrijdagavond open zijn. Bovendien biedt het dan een programma aan dat net zo goed gericht is op vermaak, uitgaan en eten als op inhoud. Moet een museum dit doen? Wel als het zich wil onderscheiden en een nieuw publiek wil werven.



JIJ EN DE ANDEREN

DENK AAN JE CONCURRENTEN

36

Stel je eens voor dat je monopolist bent op de culturele vrijetijdsmarkt in Nederland. Geen andere musea, theaters, boeken of films, kortom: succes gegarandeerd. Een absurde gedachte. Toch redeneren de meeste plannenmakers impliciet volgens dit denkbeeld, want negen op de tien cultuurplannen besteden geen aandacht aan de concurrentie.

In tegenstelling tot wat vaak wordt gedacht, is vrije tijd voor de meeste Nederlanders een steeds schaarser goed. Tegelijkertijd neemt het aantal alternatieven voor vrijetijdsbesteding toe. Het is daarmee een *verdringingsmarkt* met hevige concurrentie. Wil je een scherp en realistisch cultuurplan, dan kun je maar beter weten hoe je je verhoudt tot andere aanbieders en alternatieven.

Hoe doe je dit? De eerste stap is een concurrentieanalyse maken. Breng in kaart wie je directe concurrenten zijn en wat ze doen. Inventariseer ook welke alternatieven je publiek heeft (indirecte concurrentie). Beschouw jezelf als speler op de vrijetijdsmarkt en denk net zo goed buiten de cultuurwereld. Vaak concurreer je niet zozeer met collega's, maar met restaurants, winkels, de televisie of een dvd.

Dat is een heel ander soort wedijveren. Vraag jezelf vervolgens af waar de concurrentie het hevigst is en hoe jij je beter kunt onderscheiden en beter kunt aansluiten bij behoeften van je publiek. Verschilt je publiciteitsmateriaal voldoende van dat van de anderen? Moet je voorstelling misschien later beginnen? Is je monument zichtbaar genoeg? Soms heb je kleine aanpassingen nodig in je marketing of product, soms grote. Cineville, de samenwerking tussen de onafhankelijke filmtheaters in Amsterdam, komt specifiek voort uit het concurrerend denken. Om beter te kunnen wedijveren met de Pathé-bioscopen, bieden de filmtheaters een gezamenlijke kortingspas aan waarmee je voor een vast bedrag onbeperkt films bij hen kunt bezoeken.

Financiers beseffen dat concurrerend denken voor sommige plannenmakers in de cultuurwereld een grote stap kan zijn en dat cultuurproducten niet 100% zijn af te stemmen op de concurrentie. Je hoeft niet meteen drastische stappen te zetten. Beschouw het als een proces. Je reenschap geven van de omgeving (ZIE TIP 39) en de concurrentie, en laten zien hoe je hierop inspeelt, is een belangrijke eerste stap. Die zal zeker worden gewaardeerd.

KIES SUCCESVOLLE VRIENDEN

37

Wie veel plannen gepresenteerd krijgt, kan de woorden 'uniek' of 'innovatief' niet meer zien of horen. Ze zijn een soort graadmeter geworden voor het onvermogen van plannenmakers om hun ideeën in perspectief te zien. Echt unieke of innovatieve plannen, iets wat nog nooit ter wereld is uitgevoerd, zijn schaars. Vermijd deze versleten woorden dus en wees verstandiger: spiegel je juist aan anderen.

Referenties zijn waardevol voor elk plan. Onder referenties verstaan we projecten die vergelijkbaar zijn met jouw initiatief. Dit kunnen kleine of grote, bekende of onbekende projecten zijn, uit binnen- en buitenland. Je kunt ze beschouwen als succesvolle vrienden. Door de verhalen van die vrienden kunnen anderen zich jouw plan beter voorstellen. Dit komt vooral van pas bij innovatieve of complexe ideeën. Je vrienden leveren het bewijs of op zijn minst een alibi dat je plan kansrijk is. Het is immers eerder en elders ook gelukt. Ook helpen referenties je bij de beeldvorming: het succes van je vrienden kan afstralen op jouw plan.

Onderbouw je plan dus met andermans keuzes en ervaringen. Spiegel je als

Holland Festival aan Avignon en Edinburgh, of als Krölller-Müller aan Insel Hombroich. Vergelijken kan ook op specifieke onderdelen, zoals de programmering, marketing of organisatiestructuur. Ook zachte referenties (een vergelijkbare stijl of uitstraling) en verrassende voorbeelden kunnen nuttig zijn. Vergelijk je je als museum met *National Geographic* of met *Wallpaper*?

Beperk je niet tot een beschrijving van de vriend, maar noem ook diens resultaten en ervaringen. Doe zo nodig een case study en verbeter hiermee je eigen idee. Beter goed gejat, dan slecht bedacht. Pas wel op voor overenthousiaste of onvergelijkbare referenties. Guggenheim Bilbao opvoeren als reden waarom ook jij je stad met een nieuw icoon op de kaart moet zetten, werkt niet voor Monnickendam. Kies succesvolle vrienden die echt bij je passen.

□ Referenties voor het Hofpleinviaduct

In 2006 kochten vier Rotterdamse woningbouwcorporaties het in onbruik geraakte Hofpleinviaduct. Ze wilden van het twee kilometer lange monument een architectonische trekker en katalysator maken voor Rotterdam Noord. Geloofwaardig? Op het eerste gezicht misschien niet, maar de visie memoreert indrukwekkende referenties, onder meer in Amsterdam (Tussen de Bogen), Wenen (Gürtelbogen) en New York (The High Line). Door deze voorbeelden is het voorstelbaar en geloofwaardig dat een verouderd viaduct dankzij groenvoorzieningen en (creatieve) bedrijvigheid een tweede leven kan krijgen.



GEEF JE PLAN ONDERDAK

38

In de cultuurwereld wemelt het van de stichtingen en productiebedrijfjes. Makers zijn geneigd voor elk project een nieuwe organisatie op te richten. Toch is een aparte rechtsvorm lang niet altijd nodig, laat staan wenselijk. Slimme plannenmakers realiseren plannen soms sneller en gemakkelijker door ze onder te brengen bij een bestaande organisatie. Dit maakt plannen minder kwetsbaar of onderhevig aan slijtage, oftewel duurzamer.

Kijk eens of je een partner kunt vinden die jouw project onder zijn hoede wil nemen, al is het alleen de projectadministratie. Maar je kunt ook de marketing of het projectmanagement door een partner laten doen. Je profiteert van diens expertise, routine en faciliteiten. Vaak is dit eenvoudiger, sneller of goedkoper dan een eigen organisatie opzetten. En soms is er ook inhoudelijk voordeel te behalen. Bijvoorbeeld omdat je project kan meedraaien in de productie of programmering van de partner. Zo organiseerde het International Film Festival Rotterdam een verkorte editie van het moederfestival tijdens het Holland Festival in Amsterdam.

Geef in je plan aan welke onderdelen je bewust wel of niet bij anderen wilt onderbrengen. Daarmee laat je zien dat je realistisch en inventief bent in het realiseren van je plan. Financiers stellen dit op prijs, meer dan vaak wordt gedacht. Niet alleen het inhoudelijke idee is voor hen belangrijk, ook de manier waarop je het wilt realiseren.

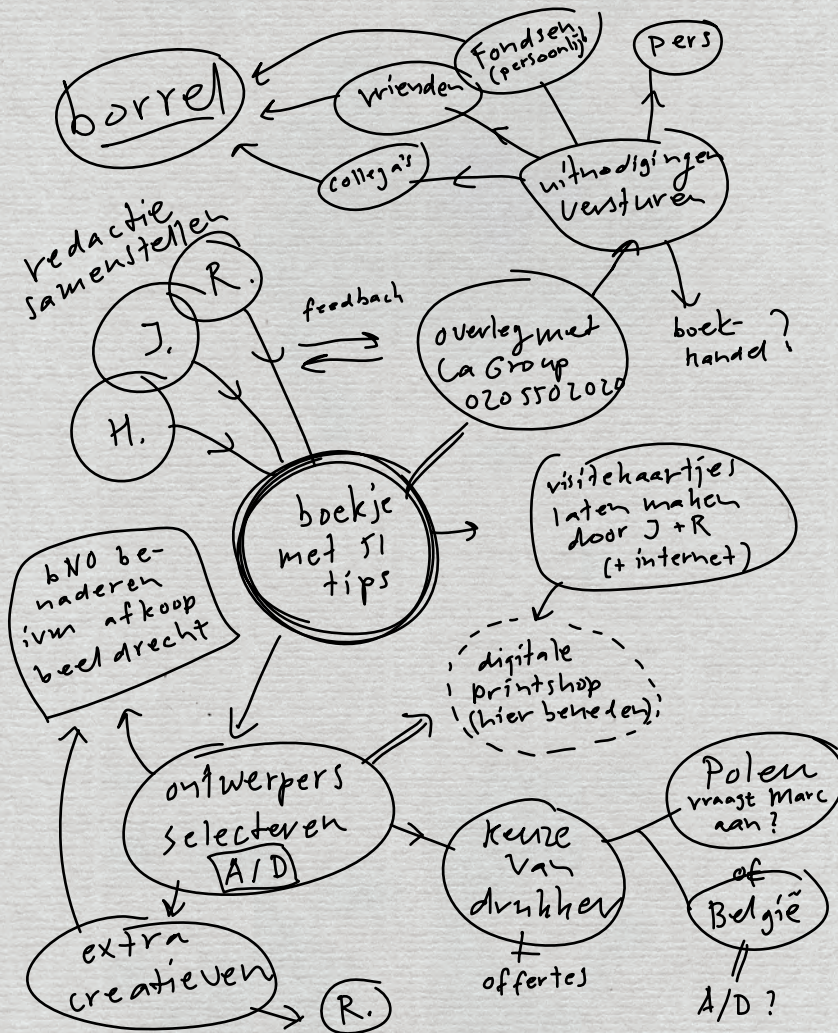
Natuurlijk blijft je eigen rol cruciaal. Je wilt grip houden op het project, zelf de belangrijkste beslissingen nemen of het project promoten. De angst dat dit niet kan, is vaak de reden om toch te kiezen voor een eigen organisatie. Maar als je heldere afspraken maakt en een goede relatie met je partner onderhoudt, blijf je baas over je eigen plan.

□ De inbedding van Liefde in de Stad

Liefde in de Stad is een initiatief dat liefdevolle omgangsvormen in de stad wil stimuleren. Het nodigt kunstenaars, wetenschappers, schrijvers en muzikanten uit om op hun manier hier iets voor te verzinnen. Bijvoorbeeld een nieuwe politieke liefdesbeweging van Amsterdamse jongeren of een grootse bloemenregen over de stad. Een project als Liefde in de Stad had ook een aparte stichting kunnen zijn. In plaats daarvan heeft het zich onder de vleugels van Paradiso ontwikkeld, gebruikmakend van de faciliteiten van deze poptempel. Dat werkt kennelijk net zo goed.



KIJK OVER DE GRENZEN VAN JE PLAN



Of je het nu wilt of niet, als plannenmaker maak je deel uit van een groter geheel: de wereld om je heen. Ook al heb je een superplan dat jij en je mensen helemaal kunnen waarmaken, je werkt niet in een vacuüm. Jouw kwaliteit is ook afhankelijk van derden. Van een samenwerkingspartner, van een producent die je onderdelen levert, van de krant die je recenseert of van de plek waar je product wordt verkocht. Al deze partijen dragen bij aan jouw triomf.

Succes of mislukking, je publiek maakt nauwelijks onderscheid tussen wat van jou is en wat van anderen. Voor hen geldt de totaalervaring, die net zo goed wordt bepaald door zaken als parkeren, eten, de reis of het overige publiek. Je kunt als gezelschap de sterren van de hemel spelen, maar als het theater geen goede marketing heeft gedaan, komen er weinig mensen. Een geweldig publiek kunstwerk kan onopgemerkt blijven als het een slechte plek krijgt in de openbare ruimte.

Veel cultuurplannen gaan vooral over het eigen product. Kijk eens over de grenzen van je eigen plan heen en vraag je af welke omstandigheden de ervaring van je

publiek nog meer bepalen. Vraag je af wat binnen en buiten jouw invloedssfeer ligt, en benoem dit in je plan. Jouw project of organisatie is een schakel in een keten van leveranciers, producenten en distributeurs die meedoen om je product bij de klant te brengen. Bepaal je plek in je keten, geef aan van wie je afhankelijk bent en hoe je hiermee omgaat. Wat kun je met anderen afspreken om samen de gewenste eindkwaliteit te bereiken? Ga als gezelschap eens in gesprek met de theaters waar je speelt, over hoe zij je presenteren.

Natuurlijk heb je niet overal invloed op. Maar de ervaring leert dat oriëntatie op de omgeving leidt tot een sterker plan. En tot nieuwe ideeën om je product zo goed mogelijk uit de verf te laten komen. Het spreekt voor zich dat je zelf je uiterste best doet om topkwaliteit te leveren. De grote uitdaging is de anderen te bewegen net zo goed hun best te doen.

HET WOORD AAN ANDEREN

40

Een mijlpaal in de geschiedenis van de reclame was het moment dat reclamemakers erachter kwamen hoe goed het werkt als anderen iets over jouw product zeggen. In de 19^e eeuw lieten zij medicijnen al door ex-patiënten aanprijzen ('Ik ben genezen!'). Hun verhaal was geloofwaardiger dan dat van de producent, die een commercieel belang had.

Je eigen plan presenteert je het liefst zelf. Jij kent je geesteskind als geen ander en dat maakt je vanzelfsprekend de beste pleitbezorger. Dat is althans de gedachtegang van veel plannenmakers, en die klopt. Maar niet helemaal. Het meest overtuigende verhaal wordt nooit *alleen* door plannenmakers zelf verteld. Financiers en samenwerkingspartners die je voor je plan wilt winnen, zijn ook gevoelig voor wat anderen over jou zeggen. Geef die anderen dus spreektijd in je plan. Kies ambassadeurs aan wiens woorden waarde wordt gehecht: *peers*, opiniemakers, bezoekers, gebruikers.

Je kunt hun woorden op talloze manieren in je plan verwerken. Een bijlage met

artikelen en recensies (quotes van de journalist) is gangbaar, maar daardoor ook minder effectief. Minstens zo doeltreffend is het om anderen onderdelen van je plan te laten verwoorden. Je missie of resultaat bijvoorbeeld.

Het kiezen van goede quotes met een fris perspectief is maatwerk. Vraag mensen desnoods om specifieke uitspraken. Je kunt ook de leden van je Raad van Advies in hun eigen woorden laten vertellen waarom ze deze functie vervullen. Of verzamel en verwerk uitspraken van je klanten. Leg je oor bij hen te luisteren of interview ze over hoe ze jouw product ervaren. Organiseer een prijsvraag: wie kan het beste jouw product in drie zinnen verwoorden? Dit levert een schat aan inzichten en materiaal op.

Maar pas op! Het gebruik van andermans woorden heeft iets manipulatiefs. Jij bepaalt wie wat zegt. Wees je ervan bewust dat dit bij sommigen een gezonde dosis scepsis oproept. Citeer daarom integer en geloofwaardig. Vooral dan kunnen andermans woorden wonderen doen.

□ Quotes van Incubate

Het Tilburgse undergroundfestival Incubate (voorheen ZXZW) introduceert in zijn businessplan elk van de voor financiers belangrijke criteria met een relevante quote van derden. Kwaliteit/artistiek beleid: 'Wat freejazz met black metal te maken heeft.' (*NRC Next*). Bijdrage aan diversiteit: 'Dat de underground groots boven kan komen bewijst

het Incubate festival in Tilburg.' (*Nieuwe Revu*). Bijdrage aan spreiding: 'Dat maakte dat een weekend lang het gezapige provincienest Tilburg overwoekerd werd door muziekvormen die normaal gezien veel kleinschaliger en obscuurder beleefd worden.' (*Urbanmag*). Publieksbereik: 'Geen bank meer te krijgen in Tilburg tijdens Incubate.' (*VPRO 3voor12*).



VRUCHTBARE RELATIES OPBOUWEN

BASISTIPS, VUISTREGELS
EN ONONTKOOMBARE
DOODDOENERS

Het belang van relaties kan niet genoeg worden onderstreept. Een sterk plan is belangrijk, maar uiteindelijk zijn het mensen van vlees en bloed die over je plan beslissen.

Inhoud en relaties zijn gelijkwaardig.

Een goed plan is net zo belangrijk als goedgezinde financiers. Besteed net zoveel tijd aan het leren kennen van je stakeholders als aan het schrijven van je plan.

Wees zorgvuldig.

Wie aandacht voor zichzelf wil, doet er goed aan om belangstelling voor de ander te tonen. Benader mensen op tijd, wees aardig en oprecht geïnteresseerd, ongeacht de waan van de dag.

Hou relaties warm.

Het kost meer tijd om een nieuw contact te leren kennen, dan een bestaande relatie te onderhouden. Koester je relaties en hou ze in stand.

Maak het bijzonder.

Vergader of ontmoet elkaar eens op een ongewone plek, of organiseer iets ludieks voor je relaties. Bijzondere momenten maken ook de relatie speciaal.

Blijf up to date.

Mensen komen en gaan. Maak bewust kennis met de opvolgers van je contactpersonen en stel je ten doel om per jaar twee goede nieuwe relaties te ontwikkelen.

Weet waar ze staan.

Relaties onderhoud je niet alleen met gezelligheid. Blijf ook in gesprek over wat ze van je (plannen) vinden en over hoe je plannen veranderen.

Leer van kritiek.

Ook slechte relaties kun je onderhouden (en verbeteren). Nodig bewust je critici uit, ga met hen in gesprek en leer van hun feedback.

Niet altijd wat halen.

Financiers voelen zich vaak een rondlopende zak met geld. Spreek ook eens af zonder dat je een plan wilt voorleggen, gewoon om bij te praten en ervaringen uit te wisselen.

Bied goede nazorg.

De afhandeling van de financiering vindt vaak formeel en op papier plaats. Maak eens een afspraak om persoonlijk met financiers te evalueren, financieel én inhoudelijk.

Hou het toeval gezellig.

Relaties kun je overal tegenkomen. Gebruik een toevallige ontmoeting om het contact aan te halen, maar maak een afspraak als je zaken wilt doen.

HAALBAAR- HEIDSSTUDIE? BIDBOEK!

41

In de professionele cultuurwereld is de stap van idee naar haalbaarheidsstudie snel gemaakt. Vaak gebeurt dit op aandringen van een geldschietster die het initiatief 'bewezen' wil zien. Maar is dat eigenlijk wel zo zinvol? Kun je je energie niet beter steken in het vergroten van de wenselijkheid van je plan. (ZIE TIP 43)

Een haalbaarheidsstudie reduceert je idee tot de vraag of het project uit kan of niet. Dit kan de doodsteek geven aan je ambities voordat ze goed en wel gerealiseerd zijn. Weg is de flexibiliteit en inventiviteit om een idee al werkend vorm te geven. Terwijl iedereen weet dat creativiteit in het proces net zo belangrijk is als het allereerste idee zelf. Laat je dus als initiatiefnemer niet in het keurslijf van een haalbaarheidsstudie persen.

De succesvolle plannenmaker trapt niet in de haalbaarheidsval, maar focust op verleiding. Wees de haalbaarheidsvraag voor en bied je geldschietster(s) een bidboek aan. Het bidboek is de schriftelijke versie van een pitch. Het is een verleidelijk document dat een plan in volle glorie aan de man brengt. Inhoudelijk verschilt een bidboek niet veel van een gewoon plan.

Maar wel in vorm. De tekst is pakkend, het formaat groot, met tal van illustraties. Beantwoord de haalbaarheidsvraag door deze in je bidboek eenvoudig en toch met diepgang te beantwoorden. (ZIE TIP 13) Zo bied je visie, inspiratie en realisme in één document.

Met een goed bidboek maak je financiers enthousiast en nieuwsgierig naar het vervolg. Het is een fijne, vrije vorm, die je carte blanche geeft om in te zetten op wat je belangrijk vindt. Het bidboek vormt een uitdaging om een spannend verhaal van je plan te maken. Haalbaarheid is maar één hoofdstuk in een boeiend planvoorstel, niet andersom. Legendarische haalbaarheidsstudies bestaan niet, memorabele bidboeken wel.



□ **Het bidboek van de Triënnale**

De Internationale Triënnale Apeldoorn is een driejaarlijks festival over tuin- en landschapsarchitectuur. Een bidboek vormde de voorbereiding op de besluitvorming over de eerste editie. Het beschreef het belang en de betekenis van landschap en

tuinen en de relevantie van dit thema voor Apeldoorn. Ook deed het bidboek de eerste editie van het festival uit de doeken. Het presenteerde zo een gebalanceerde combinatie van een inspirerend beeldverhaal, een heldere uitwerking van het concept en een praktische eerste verkenning van de haalbaarheid.

□ De pilot van
Creative Urbans

Creative Urbans wil jongeren betrekken bij stedelijke vernieuwing, hen bewust maken van hun omgeving en hun invloed daarop. De jongeren krijgen in teams een stoomcursus architectuur en stedenbouw en werken daarna aan ontwerppogaven die zijn aangedragen door bijvoorbeeld een woningcorporatie. Tijdens de pilot Staalmanpleinbuurt werd deze nieuwe vorm van talentontwikkeling getest. Dit leverde een schat aan ervaringen en bewijsmateriaal op voor financiers en samenwerkingspartners en leidde tot verbeteringen in de aanpak.



EERST DENKEN, DAN DOEN

BEGIN MET EEN BÈTAVERSIE

42

Het klinkt verleidelijk: alles op alles zetten om je project in één keer, of bij de eerste editie, in volle glorie te realiseren. Groots en spraakmakend, precies zoals je het je had voorgesteld.

In de praktijk worden nieuwe projecten of organisaties zelden meteen verwezenlijkt op de schaal die de initiatiefnemer voor ogen staat. En als dat wel gebeurt, gaat het hoogstwaarschijnlijk om een zeer aansprekend idee met een uitgekiende kickstartstrategie. Natuurlijk is het geweldig als het in één keer groot of snel kan. Maar vaker kom je verder door bescheiden te beginnen. Boek groot succes in het kleine.

Veel slimme plannenmakers zetten van een project eerst een *pilot of proof of concept* op. Ze checken daarmee of hun idee werkt of voldoende publiek interesseert. In veel andere sectoren is dit principe gemeengoed. Er zijn allerlei termen voor: *proof of principle*, *test case* of in de digitale wereld de bètaversie.

Financiers en partners zien een nieuw initiatief graag eerst op kleine schaal bewezen. Dit vormt een belangrijke mijlpaal op weg naar een volwaardig project. Een geslaagde pilot smaakt naar meer en schept een band tussen de betrokkenen. Met een prima pilot laat je zien dat je over pioniersmentaliteit en realiteitszin beschikt.

Bescheidenheid gaat niet alleen over omvang, ook over focus, bijvoorbeeld de keuze voor één gerichte doelstelling. Het mooiste is dat jij zelf het beoordelingskader kiest. Hierdoor bepaal je je eigen succes. Je houdt reguliere beoordelingscriteria even buiten de deur, en je idee krijgt de kans om wortel te schieten. Ideeën zijn prille plantjes. Je doet er goed aan ze in de kas op te kweken voordat je ze aan weer en wind blootstelt.

HAALBAAR OF WENSELIJK?

43

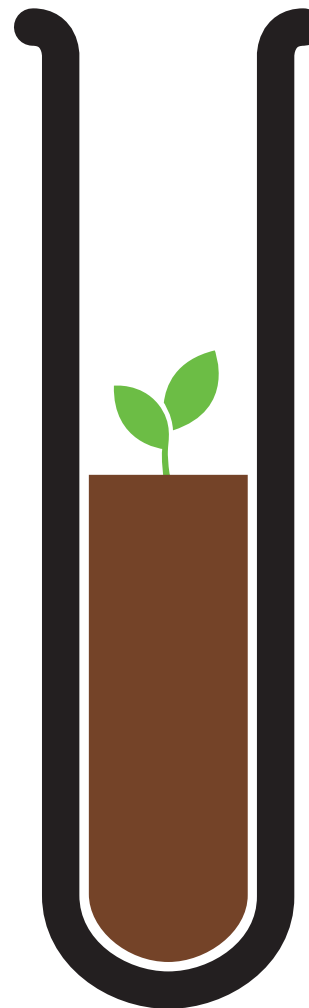
Pril leven is teer. Het heeft volop verzorging en vertroeteling nodig. Jonge plantjes mogen eerst groeien in een broeikas. Hoe komt het dan dat we bij plannen voor nieuwe projecten zo streng zijn en snel resultaat willen zien?

Eén kritische opmerking kan een nieuw plan om zeep helpen. Veel haalbaarheidsstudies komen daarom rijkelijk vroeg. Alsof je een gisteren geplant stekje uit de grond trekt om te kijken of het al wortel geschoten heeft. Innovatie-experts benadrukken dat voldoende ontwikkeltijd een voorwaarde is voor goede ideeën. Er moet gelegenheid zijn om te freewheelen en een formule of businessmodel te zoeken. Dan pas is het tijd voor het oordeel.

In de cultuurwereld speelt ook het paradoxale karakter van haalbaarheid mee. De vraag is vaak niet of de markt een project kan dragen, maar of er voldoende financiers zijn. Dat is meer dan een semantisch verschil. Het vergt een andere focus bij het beoordelen van plannen. Vraag niet of het uit kan, maar of je het moet willen. In plaats van over *haalbaarheid* (kan het?) praat je dan over *wenselijkheid* (moet je het willen?). Het belang en de noodzaak

van een project staan hierbij dus voorop. Een sterke wenselijkheid maakt langer of meer investeren bespreekbaar. De innovatie-experts noemen dit *greenhousing*. Het vergroot de kans op een doeltreffend, duurzaam en op termijn haalbaar project.

Focussen op wenselijkheid is vooral relevant bij bijvoorbeeld erfgoed- of innovatieprojecten met een hoge urgentie of maatschappelijke waarde. Een wenselijkheidsstudie verkent en weegt alle argumenten voor dit soort projecten (spin-off, professionalisering, innovatie, kennisdeling, maatschappelijke behoefte). Een berekening van de baten en statements van experts vormen hierbij belangrijk bewijsmateriaal. Een haalbaarheidsonderzoek leidt tot een *go/no-go*-beslissing, een wenselijkheidsstudie tot het besluit om de broeikas in te gaan. Dat is een fundamenteel andere uitgangspositie.



□ **Kosten en baten van Beelden voor de Toekomst**
 Het project Beelden voor de Toekomst wil 700.000 uur audiovisuele geschiedenis (speelfilms, documentaires, radio- en televisieprogramma's) digitaliseren en ontsluiten. In een kosten-batenanalyse zijn de kosten afgezet tegen de externe effecten, zoals het behoud van cultuur, het versterken van het cultuurhistorische besef en de toename van de multimediale geletterdheid. Hieruit bleek dat het totale kosten-batensaldo 7 tot 43 miljoen euro bedraagt. Hoewel dergelijke baten niet altijd van tevoren hard te maken zijn, is hier een goede en interessante inspanning gedaan om de wenselijkheid van een archiveringsproject te concretiseren.

VARIANTEN ALS KAPMES

44

Een plan is het resultaat van alle keuzes die je hebt gemaakt. Wat doe je wel en wat niet? Hoe verwoord je je missie en wat is de kleur van je logo? Net als in het echte leven, sta je bij een plan voor ontelbare grote en kleine keuzes. De uitdaging is om zonder het overzicht te verliezen je een weg te banen door het oerwoud van mogelijkheden. Zoek je een kapmes? Gebruik dan varianten.

Een variant is een logische bundeling van grote, samenhangende keuzes. Vaak zijn dit product-marktcombinaties. Stel, je hebt een plan om tatoeages als erfgoed te bewaren en te presenteren. Dan heb je als mogelijke varianten een museum voor algemeen publiek, een jaarlijks festival voor tattooforeaks of een documentaire voor filmfestivalbezoekers. Je uiteindelijke keuze is afhankelijk van wat je, hoe en met wie wilt bereiken. Naast inhoudelijke varianten zijn er ook varianten op basis van omvang (een small, medium of large variant) of strategie (scenario's).

Met varianten kun je meerdere grote keuzes overzichtelijk samenvatten onder één

noemer. Dit is vooral verstandig bij nieuwe initiatieven, maar ook voor bestaande organisaties of herhaalprojecten is het slim. Varianten dwingen je strategisch na te denken over de essentie. Dit maakt kiezen gemakkelijker en leuker. Beschrijf je varianten op hoofdlijnen door de belangrijkste keuzes kort toe te lichten. Met een sterk beeld en een klinkende titel onthouden mensen de varianten gemakkelijker.

Maak niet te veel varianten. Onderzoek naar ontbijtbuffetten toont aan dat hotelgasten tevreden zijn als ze kunnen kiezen uit maximaal zeven soorten broodbeleg. Meer mogelijkheden geeft ze stress. Zo zijn meer dan vier varianten zelden nodig of verstandig. Zorg wel altijd voor een out-of-the-box variant. Dit leidt tot een betere discussie en afweging.

Kiezen is een mooi proces, vooral als het je daarna een goed gevoel geeft en helderheid oplevert. Betrek waar mogelijk je financier hierbij (ZIE TIP 33), zeker als je belangrijke keuzes maakt. Samen kiezen levert draagvlak en betrokkenheid op.

□ Toekomstvarianten voor een kasteel

Een eeuwenoud kasteel in Nederland stond voor de keuze hoe het zich in de toekomst wilde openstellen voor publiek. Dit zou sterk bepalen hoe het gerestaureerd moest worden. Er werden varianten opgesteld als 'Doornroosje' (behouden en inslapen),

'Adel in Europa' (continueren en musealiseren) en 'Blik op het Landschap' (verbreden en actualiseren). Hierbij verschilden de keuzes in restauratie, gebruik van bijgebouwen en tuin, activiteitenprogramma en positionering van het kasteel. Door de varianten wist het bestuur uit welke ontwikkelingsrichtingen het kon kiezen.



MAAK VAN JE PLAN EEN ONDERZOEK

45

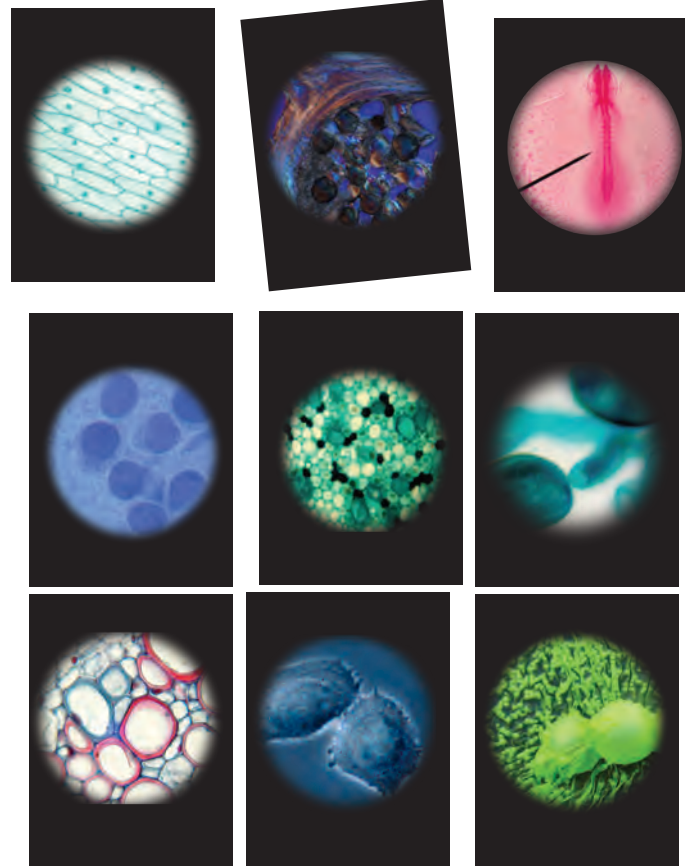
Laten we eerlijk zijn: bij cultuur blijft het vaak gissen naar het effect. Vragen als 'Werkt het idee?', 'Slaat de boodschap aan?', 'Waar leidt het toe?' en 'Hoe reageert het publiek?' blijven in plannen en evaluaties vaak onbeantwoord. Bevordert een bloemenregen boven een stadspark echt de liefde in een stad? Het ongewisse vormt de aard van het beestje. Onzekerheid hoort bij cultuur die het experiment en de vernieuwing zoekt, en maakt het juist interessant.

De vraagtekens bij de effecten van cultuur lijken zo normaal dat we het er zelden meer echt over hebben. Zoals bij het realiseren van een kunstwerk in de openbare ruimte, waarbij basisvragen als 'Waar is behoefte aan?', 'Wat doet het met de bewoners?' en 'Verbeter het de omgeving?' vaak onbeantwoord blijven. Nu hoeven en kunnen de effecten van cultuur niet altijd glashelder te zijn. Maar als de mogelijke effecten van cultuur veelbelovend of juist discutabel zijn, is een onderzoek meer op zijn plaats dan nog weer een project waarbij het gissen blijft naar het effect. Zoals architecten regelmatig 'ontwerpend onderzoek' doen naar de voorwaarden voor hun gebouwen en de effecten ervan op de omgeving,

kunnen cultuurmakers met 'producerend onderzoek' hetzelfde doen voor cultuur.

Bij veel cultuurplannen is het product (kunstwerk, tentoonstelling, boek, enzovoort) het eindresultaat. In producerend onderzoek is het product een middel om te kijken wat het effect ervan is en of dat beter kan. Stel, je hebt het voornemen om een buurt een eigen identiteit geven met behulp van cultuur. De standaardformule van veel plannenmakers is een project te verzinnen dat hieraan bijdraagt (of dat echt lukt, blijft vaak de vraag). Een sterk plan presenteert een dubbele uitdaging, door te onderzoeken wat bepalend is voor de culturele identiteit van een buurt en vervolgens als case een project te bedenken. Een 'echte' onderzoeker inschakelen kan hier ook best bijhoren.

Een kritische, onderzoekende houding naar de impact van je plan onderscheidt je van anderen die in de bewering blijven steken. Financiers zijn hier alert op, zeker als je interessante inzichten opdoet die je verspreidt onder je collega's. Ben je enigszins begaan met je sector, zet dan eens de pet van onderzoeker op en lever je bijdrage.



□ Het onderzoek van Joris Luyendijk

Joris Luyendijk is een journalist die 'gewoon' artikelen schrijft voor *NRC Handelsblad*. Tegelijkertijd vindt hij de traditionele journalistiek 'voorspelbaar, te veel gefixeerd op problemen, hypegevoelig en stigmatiserend.'

Met een serie artikelen over de elektrische auto onderneemt hij daarom een dubbele zoektocht. Hij doet verslag van de invoering van de elektrische auto in Nederland (en breekt er een lans voor) én hij gebruikt dit als casus voor zijn onderzoek naar vormen van nieuwe journalistiek.

□ De inzet van Havensafari

Havensafari is een ontdekkingsreis over water en land naar bijzondere, spectaculaire plekken in de Amsterdamse haven. Het is verre van een standaardrondvaart, maar een reizend cultuurprogramma, met als ingrediënten cultuur, eten, drinken, erfgoed, verhalen en beleving van traagheid, dynamiek en schaal. Het project sluit naadloos aan op de strategie 'Noordzeekanaalregio', die het imago van dit gebied wil verbeteren en de zachte, niet-economische waarden van een zeehaven wil vergroten.

EERST DENKEN, DAN DOEN

1 + 1 = 3

46

Wat is belangrijker, vorm of inhoud? Voor cultuurplannen is dit een lastige keuze omdat beide zo nauw samenhangen. Natuurlijk gaat het allereerst om inhoudelijke ambities en ideeën. Maar welke vorm (producten of activiteiten) je kiest om die ambities en ideeën over te brengen op een publiek, kan doorslaggevend zijn voor je impact.

In eerdere tips krijg je het advies om je plan eens in de vorm van een pilot project (ZIE TIP 42) of als onderzoek (ZIE TIP 45) te smeden. Een andere benadering is je plan deel te laten uitmaken van activiteiten van anderen. Noem het meeliften, krachten bundelen of synergie creëren, het maken van onverwachte combinaties is ook een vorm van creativiteit. Het vereist dat je je voorstel beschouwt en vormgeeft als een verrijking van wat anderen doen. De rijkdom en brede inzetbaarheid van cultuur als vermaak en reflectie bieden je een schat aan mogelijkheden.

Er zijn veel voorbeelden waarbij cultuur wordt gecombineerd met andere activiteiten en momenten. Groots, zoals het cultuurprogramma tijdens de Olympische Spelen of het Nederlandse voorzitterschap van de EU. Of in het klein, zoals een theatrale sinter-

klaasavond in de Amsterdamse Stadsschouwburg op 5 december.

Vraag je eens af waar jouw plan onderdeel van kan zijn. Kun je een culturele dimensie toevoegen aan publieke momenten zoals het Suikerfeest of Prinsjesdag? Dit zou je plan bijzonder actueel maken. (ZIE TIP 21) Maar denk ook eens aan activiteiten van bijvoorbeeld woningcorporaties, ziekenhuizen of waterschappen. Wat voor plan kun je als grafisch ontwerper bedenken om iets toe te voegen aan een jaarverslag van een bedrijf? Welke kansen biedt een symposium je als mimespeler? Wat kun je als museum betekenen voor Staatsbosbeheer of Natuurmonumenten?

Noem het maar de wereld van de toegepaste cultuur: een festival om een gebied te levendigen en een identiteit te geven (Over het IJ) of een gedicht om de verjaardag van een stad te vieren (stadsdichters). Voor sommige plannenmakers is dit even wennen, maar steeds meer van hen zijn in staat om hun plannen te combineren met de doelen van anderen. Jouw bereidheid en ideeën als plannenmaker en je vermogen om anderen te verleiden bepalen het succes. Neem je de handschoen op?

ZWAAN KLEEF AAN

47

Does size matter? Niet zozeer in de cultuurwereld, waar plannen doorgaans een meer inhoudelijke missie hebben dan een commerciële. Veel makers zijn sterker gedreven om een ervaring of boodschap over te brengen dan om een groot publiek te bereiken. Kwaliteit komt voor kwantiteit. Toch is omvang een variabele waar planmakers meer bij stil mogen staan.

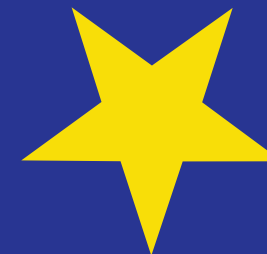
Hoe groot moet een festival eigenlijk zijn, hoe dik een boek, hoe lang een voorstelling of hoe omvangrijk een collectie? De monumentale Mahlersymfonieën, die een reuzenorkest vereisen, bestaan ook in kleurrijke kamermuziekversies. Minstens zo interessant?

Wie zich bewust bezint op de omvang van zijn plan, stuit op twee vragen. De eerste vraag is welke grootte nodig is. Elk plan heeft een paar 'knoppen' die de omvang bepalen, zoals de speellijst, oplage, duur of capaciteit. Wat gebeurt er als je aan deze knoppen draait? Betekent groter automatisch beter en kleiner minder? Lang niet altijd. Bij veel cultuurplannen domineren de productiekosten de begroting en geldt misschien het omgekeerde. Een minder omvangrijk product kan meer tijd en budget betekenen voor geijkte

sluitposten als ervaren personeel en goede marketing. Dat levert een kleiner product met meer impact op, wat zeer de moeite waard kan zijn.

De tweede vraag is nog belangrijker: hoe bepaalt de omvang de realisatie van je plan? Cultuurplannen worden doorgaans door meerdere financiers ondersteund, waardoor financiering stapsgewijs tot stand komt. Financiers haken sneller aan bij een plan als de basis al door anderen wordt ondersteund. Overweeg daarom eerst financiering te regelen voor een (bescheiden) kern van je plan bij financiers die je gunstig gezind zijn. Zoek daarna ondersteuning bij anderen voor uitbreiding en de slagroom op de taart. Hetzelfde geldt voor samenwerkingspartners. Ook die komen eerder af op projecten als zeker is dat ze doorgaan. Met hun bijdrage kunnen zij zorgen dat een in eerste instantie klein en gemakkelijk te financieren project snel groeit.

Maak je plan zwaan kleef aan. Kies een open structuur die gemakkelijk en snel uitbreiding toelaat als je plan aanslaat. Flexibiliteit en schaalbaarheid brengen je verder dan je zinnen zetten op een onverbidelijke joekel.





HEB ALTIJD WAT OP DE PLANK

Wat is een goed plan? Een plan dat een krachtig verhaal vertelt, of een plan dat erin slaagt geld los te krijgen? Het eerste leidt tot het tweede, zul je zeggen. Maar is dat altijd zo? Niet alle afgewezen plannen zijn slechte plannen. En omgekeerd, niet elk plan dat wordt gehonoreerd, is een inhoudelijk juweeltje.

Je kunt een ideaal plan presenteren, maar er spelen altijd andere zaken mee die de reactie van financiers deels bepalen. Je hebt hier niet altijd weet van of grip op. Soms heb je net het geluk dat er geld over was, of dat jouw soort plan aansluit op een zojuist gekozen speerpunt van beleid. En soms ben je – altijd een prettige gedachte – gewoon je tijd vooruit. De lijm voor de plakrand van de Post-it memovelletjes heeft jarenlang als mislukt product (een lijm die loslaat) op de plank gelegen.

Koester je plannen die niet gehonoreerd worden. Het zijn *successful failures* waar je van kunt leren. Evalueer intern en met je financiers wat beter of anders kan. Lag het aan de overtuigingskracht of de uitwerking? Wees er eerlijk en open over, hoe

lastig dat soms ook is. Je hebt er baat bij voor je volgende plan en in de relatie met je financiers. Daar pluk je later de vruchten van.

Mislukte plannen moet je recyclen, niet weggooien. Bepaal welke onderdelen sterk en interessant genoeg zijn om te bewaren. Misschien een unieke marketingactie, een bijzonder idee voor een voorstelling of een speciaal beeld? Beschouw deze als halffabricaten. Het zal je verbazen hoe snel je ze weer in nieuwe projecten kunt opnemen. Rem Koolhaas' Casa da Musica in Porto is een nooit gebouwd woonhuis, opgeschaald tot concertzaal.

Goede plannenmakers beschikken over een repertoire van ideeën en halffabricaten die ze op het juiste moment kunnen inbrengen. Vooral in gesprekken met financiers is dat erg handig. Weet je goede ideeën op tafel te leggen, dan houdt je het gesprek gaande.

GA VOOR IMPACT

49

Dromen met een deadline, zo worden doelstellingen wel genoemd. Ze vormen de schakel tussen een lonkend perspectief en daadwerkelijke actie. Goed geformuleerde doelstellingen zijn concreet én inspirerend.

Een plan zonder doelen is als een reis zonder bestemming. Dat kan leuk zijn, maar ook onvoorspelbaar. Omdat een plan bestaat bij de gratie van een bestemming, is het helder benoemen van doelstellingen een basisvereiste. Financiers willen doelstellingen vaak *SMART*: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. Dat is nodig, maar voor je het weet is elke prik(kel) uit je doelen verdwenen. Hou je doelstellingen daarom ook *FUZZY*: Feestelijk, Uitdagend, Zuiver, Zinnelijk en Yes!

Wie veel plannen tot zich neemt, zal merken dat doelstellingen vaak een interne (product)focus kennen: het produceren van een festival, het organiseren van rondetafelgesprekken of het bouwen van een website. Zet je deze doelstellingen op een rijtje, dan heb je een mooi to-do-lijstje. Of je succesvol bent, hang vervolgens af van wat je hebt kunnen afvinken. Alles uitgevoerd levert een positieve terugblik op in het jaarverslag.

Maar als je een doelgroep wilt bereiken, is dit slechts papierenes succes. Want je gaat voorbij aan de prangende vraag wat het behalen van deze doelstellingen, dus eigenlijk het uitvoeren van je acties, oplevert bij de doelgroep. Wat hebben je festival, rondetafelgesprekken of website teweeggebracht bij degenen die je wilt bereiken? Formuleer je doelstellingen daarom met een externe focus en in termen van resultaat en effect van je activiteiten. Scherpe, publieksgerichte doelstellingen verwoorden een gewenste verandering in perceptie, attitude of gedrag. Een website produceren is een actie, de bijbehorende doelstelling kan zijn 'het creëren van een community waarvan de leden dagelijks met elkaar in gesprek gaan.' Denk daarom goed na over de relatie tussen wat je doet (acties) en wat het teweeg moet brengen (doelstellingen). Want niets is fijner dan het besef dat de dingen die je doet ook effect hebben.



□ Een bezoek aan het NHM

Het plan voor het Nationaal Historisch Museum in Arnhem beschrijft fraai wat het museum bij zijn bezoekers wil bereiken.

Inleving: je verwondert je, wordt nieuwsgierig, identificeert je met mensen uit het verleden en beseft dat geschiedenis tastbaar is.

Inzicht: je ziet dat vroeger bestaat uit meerdere lagen, maakt vergelijkingen, ontdekt verbanden en ziet dat er aan veel zaken twee kanten zijn. En actie: je denkt en praat na over wat je gezien hebt, kijkt eerder naar een geschiedenisprogramma en schrijft misschien een brief aan het museum dat je vindt dat er een venster ontbreekt in het canon.

ZELFREFLECTIE

BEZOCHT OF BEREIKT?

50

Kaartjes verkopen is de core business van podia, musea, archieven, bibliotheken, bioscopen, festivals, evenementen en beurzen. In Nederland zijn deze instellingen samen goed voor 110 tot 120 miljoen bezoeken per jaar. Net als de kijkcijfers in de omroepwereld, zijn ook indrukwekkende bezoekersaantallen het bewijs voor succes geworden. Hoe meer zielen, hoe meer vreugd. Dat is een waarheid met een staartje, want in cultuur kan kwantiteit nooit de enige toetssteen voor succes zijn. Meer zielen is mooi, maar de vreugd maakt het feest.

In veel cultuurplannen staat het trekken van bezoekers centraal. Maar wie alleen de zielen telt, gaat voorbij aan de vraag hoe sterk de bezieling is. Een sterk plan gaat ook in op de kwaliteit van het bezoek en hoe die kan worden bereikt en vastgesteld. Dit is minder (denk)werk dan het misschien lijkt.

Allereerst moet je bereid zijn om een aantal indicatoren voor kwaliteit te formuleren. Hiermee kun je vervolgens het resultaat van je inspanningen meten, bijvoorbeeld met een eenvoudige enquête achteraf. Neem dit in je plan op en je toont dat

succes voor jou meer betekent dan verkochte kaartjes. Hier kun je een financier vervolgens in meenemen.

Daarnaast is het de vraag hoe je de kwaliteit van een bezoek zo goed mogelijk kunt vaststellen. Is de waardering van de bezoeker maatgevend? Dan is een rapportcijfer een mooie indicatie. Of telt loyaliteit? Dan is het aantal herhaalbezoekers een interessant criterium. Wat zegt de gemiddelde verblijfsduur over het bezoek? Ook interessant: wat heeft het bezoek teweeggebracht? Aan hoeveel mensen hebben je bezoekers hun ervaringen doorverteld? Vraag het hun gewoon eens.

Het zou mooi zijn als cultuurwereld en haar financiers tot een aantal geaccepteerde indicatoren kwamen voor de kwaliteit van een cultuurbezoek. Tot die tijd kun je met jouw plan prima een voorbeeldrol vervullen.

OMKIJKEN OM VOORUIT TE KOMEN

51

Never look back unless you are planning to go that way. Deze quote van de Amerikaanse filosoof Thoreau lijkt het motto van veel plannenmakers. Degelijke zelfreflectie op eerdere resultaten komt opvallend weinig voor in plannen en presentaties. Is het de menselijke angst om fouten te erkennen?

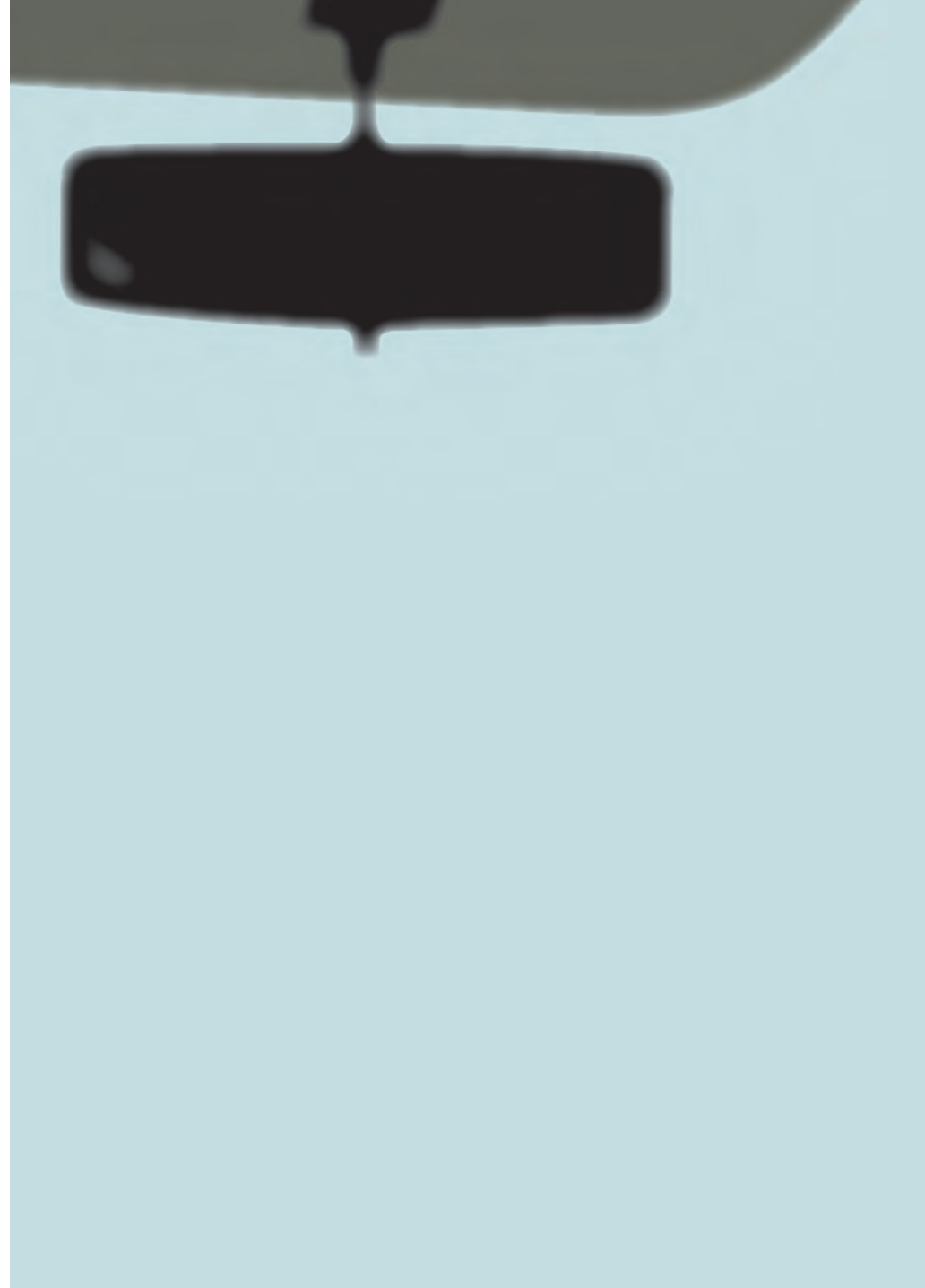
Toegegeven, aan open kaart spelen kleven risico's. Een scherpe evaluatie kan gemengde gevoelens oproepen. Maar in een gezonde relatie met financiers of samenwerkingspartners is ruimte voor zelfreflectie. Opbouwende kritiek en verbeterpunten kunnen de band versterken: samen omkijken en beter worden. Soms komt reflectie, gevraagd of ongevraagd, van anderen. In de vorm van een kritische recensie in de media bijvoorbeeld. Negeer dit niet, maar laat zien dat je ernaar hebt geluisterd. En dat je het hebt verwerkt, door te verwoorden wat je eraan gaat doen. Als de kritiek onterecht was, leg dan helder en onderbouwd uit waarom.

Heb je een project of strategie al eerder uitgevoerd? Ga in je plan dan eerst in op behaalde successen en verbeterpunten. Vergeet niet eerdere bijdragen van financiers

te erkennen op het moment dat je ze opnieuw benadert. *Successful failures* zijn ook waardevol. Het zijn 'rakelingen', waar je trots op kunt zijn. Want je hebt iets geprobeerd en ervan geleerd. Geef eerlijk aan waarom iets niet is gelukt en laat zien wat je hebt geleerd. Geef aan welke aanpassingen nodig zijn en waarom het dan wel goed komt. Presenteer dit als aanleiding voor een volgende keer.

Maak ook kenbaar wat de urgentie van je plan is, juist bij terugkerende projecten of voor een volgende financieringsperiode. Waarom moet het eigenlijk nog een keer plaatsvinden, je festival, je jaarlijkse project? Geldschietters en publiek hebben steeds minder geduld met gezapigheid en vanzelfsprekendheid.

Geweldig als je een trackrecord hebt van successen. Buit het uit, maar blijf er niet op leunen. Creëer een balans tussen verleden (reputatie en succes) en toekomst (urgentie en nieuwe ideeën). Want als je *alleen* maar omkijkt, zie je niet waar je naartoe gaat.



LEES VERDER

Amsterdams Fonds voor de Kunst
10 Gouden regels bij aanvragen
[www.amsterdamsfondsvoordekunst.nl/
geld.php?page=1&id=389](http://www.amsterdamsfondsvoordekunst.nl/geld.php?page=1&id=389)

Boshouwers, S.
Handboek voor hemelbestormers (2005)
Uitgeverij Thema

Cashman, S.
*Thinking big: praktijkboek strategische
marketing kunst en cultuur* (2007)
Lenthe Publishers

Digitale Pioniers
Tips bij het schrijven van een projectplan
[www.digitalepioniers.nl/kennisbank/Tips-bij-het-
schrijven-van-een-projectplan-/10](http://www.digitalepioniers.nl/kennisbank/Tips-bij-het-schrijven-van-een-projectplan-/10)

Inklaar, P., Pronk I., en Schreurs, D.
*Particuliere Fondsenwerving:
Hét Handboek* (2009)
Stichting Kunst & Zaken

Koolsteeg, J.
Projectmatig werken in de creatieve sector
(verwachte publicatiedatum 2009/2010)

Kotler, N.G., Kotler, P. en Kotler, W.I.,
*Museum marketing and strategy:
designing missions, building audiences,
generating revenue and resources* (2008)
Jossey Bass

Kunstenaaars&CO
*Kunstenaaarsplanner 09/10:
75 zakelijke tips* (2009)

Van Westering, J.
*Onderneem!: commercieel worden
en jezelf blijven* (2008)
Uitgeverij Quist

Verhaar, J.
*Projectmanagement: een professionele
aanpak van evenementen* (2004)
Uitgeverij Boomz

COLOFON

De zin die kleefde is een initiatief van LAgrou *Leisure & Arts Consulting*, een adviesbureau in de volle breedte van de culturele en vrijetijdsector. De adviseurs van LAgrou maken en toetsen plannen, begeleiden directies en organisaties bij de realisatie van hun ambities en houden opdrachtgevers een kritische spiegel voor. Voor meer informatie zie www.lagroup.nl

Dit boek is middels voorafname mede mogelijk gemaakt door:

- + Het Amsterdams Fonds voor de Kunst, het fonds dat staat voor ontwikkeling, versterking en veelzijdigheid van de kunsten in Amsterdam.
- + Kunst & Cultuur Overijssel, de provinciale organisatie die diverse doelgroepen adviseert en ondersteunt op het gebied van de Overijsselse kunst en cultuur.
- + Kunstenaars&CO, de landelijke organisatie die kunstenaars stimuleert en ondersteunt bij de ontwikkeling van hun economische zelfstandigheid.
- + Muziek Centrum Nederland, het kennis- en promotiecentrum voor de professionele Nederlandse muziekwereld.
- + Nederlands Fonds voor Podiumkunsten⁺, het cultuurfonds voor muziek, dans en theater in Nederland.
- + SNS REAAL Fonds, het fonds dat ondernemende initiatieven in cultuur, cultuureducatie en wetenschap mogelijk maakt.

OVER DE AUTEURS



Johan Idema ontwikkelt en beoordeelt concepten, beleids- en businessplannen voor nieuwe en bestaande musea, podia en tal van andere cultuurinstellingen. Eerder werkte hij bij cultuurinstellingen in Nederland en New York. Daarvoor voltooide hij de masterstudies Industrieel Ontwerpen aan de TU Delft en MBA/Kunstmanagement aan de New York University. johan@lagroup.nl



Roel van Herpt is adviseur cultuur en stedelijke ontwikkeling bij LAgrou. Eerder voltooide hij de masterstudies Strategic Management in Tilburg en Creative Development in Utrecht. Ook was hij werkzaam bij de Arnhem Mode Biënnale en aan de TU/e als trainee Architectural Design Management. roel@lagroup.nl

RESEARCH: Jurjen Toepoel (LAgrou)

DRUKPROEFCONTROLE: Marijke Menning

TEKSTREDACTIE: Frans Hempen

(de zoele haven)

VISUEEL CONCEPT, VORMGEVING EN BEELD:

Marc Andrews en Christian Degen

(andrews:degen), Judith en Robert

Vulkers (Vulkers)

DRUK: Grafische Groep Matthys

© 2009

Eerste druk

ISBN 978 94 905340 1 1

DANKJEWEL!

VOOR HET DELEN VAN

HUN KENNIS EN ERVARING:

Ed Annink (Ontwerpwerk Den Haag), Han Bakker (zelfstandig adviseur), Terts Brinkhoff (De Parade), Rutger Hamelynck (ING bank), Pjotr de Jong (VandeJong), Mira Kho (Concept | Advies | Organisatie), Rob Lighthert en Roland Speklé (beiden van het Nederlands Fonds voor Podiumkunsten⁺)

VOOR HET BRAINSTORMEN

OVER MOGELIJKE TIPS:

Michiel van Iersel, Anneke Jenniskens, Peter Koppen, Bart van de Laak (allen van LAgrou)

VOOR HET MEEDENKEN

IN DE KLANKBORDGROEP:

Lucie Huiskens (Kunstenaars&CO), Ewout van der Linden (Muziek Centrum Nederland), Eefke van Nuenen (Amsterdams Fonds voor de Kunst), Laurien Saraber (Nederlands Fonds voor Podiumkunsten⁺), Frank Verhagen (SNS REAAL Fonds)

VOOR HET MEELEZEN:

Stephen Hodes en Anneke van der Horst (beiden van LAgrou)

VOOR HET GEBRUIK VAN DE FOTO BIJ TIP 33:

Reclamebureau Dawn (in opdracht van de Stadsschouwburg Amsterdam)

En dank aan allen die goedkeuring verleenden om als case bij een van de tips te worden vermeld.

INDEX

- Achter de woorden staan de tip-
nummers vermeld; i1, i2 en i3 staan
voor Intermezzo 1, 2 en 3.
- Aandacht 11, 25, 24 29
Adelheid Roosen 3
AIDA-rijtje 12
Ambassadeurs 12, 40
Artist impression 18, 19
Authenticiteit 1, 2, 5, i1
Beeld 14, 18, 22
Beelden voor de Toekomst 43
Begroting 11, 28, 32, 47, i2
Bètaversie 42
Bezoekersaantallen 13, 50
Bidboek 18, 29, 41
Buzz 29
Community 6, 34, 49
Concurrentie 11, 12, 36
Congruent 2
Creative Urbans 42
Culturele Hoofdstad 4
Datascape Cultuur 19
Design Den Haag 20
Designing down 8, 9
Doelgroep, doelgroepen 11, 12, 29, 34, 49
Does size matter? 47
Doorzettingsvermogen 1, 27
Dramaturgie 7
Droombestemming 26
Dummy 19, 29
Duurzaam 12, 20, 43
Effect, effecten 16, 43, 45, 49
Eigenwijs 4, 5
Emotie 24, 25
- Ernst Veen 1
Evaluatie, evaluaties 45, 51
Fantasie 17, 19, 31
Feedback 34, i3
Female Economy 3
Fictieve recensie 2, 16
FUZZY 49
Gevoelige snaar 24
Ghostwriter 6
God is in the details i1
Groeidiamant, groeiemodel 20
Groninger Forum 14
Groter geheel, groter verhaal 15, 39
Haalbaarheid 13, 23, 41, 43
Haalbaarheidsstudie 13, 23, 41, 43
Halffabricaten 48
Havensafari 46
Henry Hudson 400, 7
Hermitage 1
Hofpleinviaduct 37
Hoger doel 15
Hoofdlijnen 44, i1
Impact 16, 45, 47, 49
Incongruent 2
Incubate 34, 40
Indicator, indicatoren 10, 50, i2
Infographic, infographics 18, 19
Inspiratie 3, 7, 8, 9, 15, 26, 41
Internationale wereldtentoonstelling 17
Joris Luyendijk 45
Kritiek 51, i3
Kwaliteit 10, 11, 39, 47, 50
Kwantiteit, kwantificering 10, 47, 50
Lange termijn 15, 20
Liefde in de Stad 38

INDEX

- Lonkend perspectief 26, 49
Lowlands 1, 34
Loyaliteit 11, 12
Maakbaarheid 9
Maatwerk 11, 25, i1
Marketing 11, 12, 23, 30
Marseille 4
Mantra 17, 19
Mensen achter het plan 6
Mijlpaal, mijlpalen 27, 40, 42
Missie 8, 9, 15, 40, 44, 47
Moment, momentum 3, 21, 31, 35, 46, 48, i3
Movies that Matter 22
Nationaal Historisch Museum 50
Nazorg i3
Omvang 1, 13, 27, 35, 42, 44, 47
Onderbrengen 38
Onderzoek 45, 46
Open Source 20, 27
Open, openheid 33, 34, 47, 48, 51
Optelsom 20, 44
Optimisme, optimistisch 4
Parel 20
Parels voor de Zwijnen 21
Partner, partners 3, 32, 33, 38
Pilot 20, 42, 46
Poreus 33, 35
Product-marktcombinaties 44
Prototype 19
Publiciteit 11 12
Publieksperspectief 14, 22
Puntjes op de i i1
Realisme, realistisch 4, 14, 41
Referenties 37
Relatie, relaties 11, 12, 20, 35, 38, 51, i3
Relativeren i2
Reputatie 30, 51
Resultaatmeting 10
Risiko's, risicoanalyse 4, 13, 51
Samenvatten 25, 44
Samenwerkingspartner, Samenwerkingspartners 3, 32, 33, 39, 51
Scenario's 44
Setting 18, 19
Sfeer 14, 22
Sleutelfiguur 1
Sleutelzin 17
Sloterplas Festival 24
Sluitpost 11
SMART 49
Sociale media 34
Spanningsboog, spanningsbogen 15, 20
Spiegel 5, 37
Steekproef 10
Straat van Sculpturen 27
Strategisch 15, 44
Successen 30, 51
Successful failures 48, 51
Synergie 46
Tegendraads 5
Testimonial 14, 16, 37
Timing 21
Toekomst 30, 51
Toeters en bellen 23
Toeval 9
Top of mind 31
Top-down 9
Toverwoorden i1
Trekker 1, 6
Triënnale Apeldoorn 41
Uniek 5, 37
Urgentie 5, 8, 22, 26, 43, 51
User's view 14
Van Gogh Museum 36
Varianten 33, 44
Vergezicht 26
Verleden 30, 51
Visualisering 18
Vocabulaire i1
Voltooid toekomstige tijd 16
Voorproefje, voorproefjes 19, 22, 31
Vooruitzicht 26
Vrienden 32, 34, 37
Water Republic 18
Web 2.0 34
Weblog 27, 34
Wenselijkheid, wenselijkheidsstudie 41, 43
Westfries Museum 31
Zakelijk 7, 9, 28, i2
Zelfreflectie 51
Zoektocht 6, 7, 27, 45

Heb jij de juiste instelling om een succesvolle culturele plannenmaker te worden? Zoek je advies om jouw cultuurplan werkelijk bijzonder en extra overtuigend te maken? Dan is dit boek echt wat voor jou. Cultuuradviseurs Johan Idema en Roel van Herpt spraken met succesvolle plannenmakers en met professionals die dagelijks plannen beoordelen. Ze wijden je in in de geheimen van de praktijk. Hun 51 adviezen (en meer) vormen een sterk recept voor ijzersterke plannen. Voor beginners én voor gevorderden.

Bètaversies, zinnen die kleven, bidboeken, fictieve krantenrecensies, wenselijkheidsstudies en halffabricaten. *De zin die kleeft* zit barstensvol tips, ideeën en strategieën om sterke plannen te smeden en anderen te overreden. De vele voorbeelden en cases van plannen voor musea, podia, festivals en andere cultuurinstellingen maken dit een boek uit de praktijk.

Een sterk plan scheidt de dromer van de plannenmaker. *De zin die kleeft* is dan ook een onmisbaar boek voor elke plannenmaker die wil dat zijn plannen worden beloond.

ISBN 978-94-905340-1-1



9 789490 534011 >