

# “Dat moet in de cultuurwereld ook lukken!”

Een onderzoek naar nieuwe organisatievormen voor de culturele sector



*De Gespreksestafette van  
de Cultuurformatie over  
een betere organisatie  
van de culturele sector.  
juni 2008*

## Estafette deelnemers

### *Uit andere maatschappelijke domeinen*

Alexander Rinnooy Kan	(Sociaal-Economische Raad)
Sijbolt Noorda	(Vereniging van Universiteiten)
Joeri van den Steenhoven	(Stichting Nederland Kennisland)
Morris Tabaksblat	(voormalig voorzitter Unilever)
Mavis Carrilho	(i-Nova / NOC*NSF)
Hans Esmeijer	(gedeputeerde provincie Gelderland)
Bernard Wientjes	(VNO-NCW)
Hans ten Cate	(Rabobank)
Johan Wakkie	(Koninklijke Nederlandse Hockey Bond)
Ron Rijghard	(NRC Handelsblad)
Judith van Kranendonk	(directeur-generaal Cultuur en Media, ministerie van OCW)

### *Uit het culturele veld*

Martijn Sanders	(voormalig directeur het Concertgebouw / Commissie Cultuurprofijs)
Melle Daamen	(Stadsschouwburg Amsterdam)
Gerard Cornelisse	(ISH / Theater Terra)
Johan Dorrestein	(Holland Festival)
Ad 's Gravesande	(Kunsten '92)
Jo Houben	(Kunstenaars&CO)
Peter IJzerman	(Contactorgaan van Nederlandse Orkesten)
Herman Leisink	(FNV KIEM)
Yolande Melsert	(Bureau Promotie Podiumkunsten)
Jet de Ranitz	(Nederlands Dans Theater)
Bart van Rosmalen	(Walter Maas Huis)
Henk Scholten	(Theater Instituut Nederland)
Niels Veenhuijzen	(Residentie Orkest)
Janneke van der Wijk	(Muziek Centrum Nederland)
Margot Gerené	(Nederlands Uitburo)
Jaap Jong	(Federatie van werkgeversverenigingen in de Cultuur)
Richard Hermans	(Erfgoed Nederland)
Ryclef Rienstra	(VandenEnde Foundation)
Marion Schiffers	(Jongeren theater 020)
Hans Onno van den Berg	(Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties)
Herma Hofmeijer	(Vereniging van Rijks gesubsidieerde Musea)
Dirk Monsma	(SKVR Kunst van Rotterdammers)
Victor Moussault	(Mauritshuis)
Tom de Rooij	(Kunstfactor sectorinstituut voor de amateurkunst)
Carolien Croon	(Cultuurformatie)
Bert Holvast	(Federatie van Kunstenaarsverenigingen)
Mirte Eggenkamp	(Wmij, productie)
Stan Verschuuren	(verslaggeving)

## Dit is een estafettestokje!

Van verschillende kanten wordt een appèl op de culturele sector gedaan om zijn eigen organisatie te verbeteren. "Potentiële partners missen in de cultuursector een helder aanspreekpunt om zaken mee te doen" schrijft de Commissie Cultuurprofijs in haar advies aan minister Plasterk. De minister voegt daar in zijn brief van 10 juni jongstleden aan de Tweede Kamer aan toe: "Om als strategische partners samen te kunnen werken en ook afspraken te maken is een aanspreekpunt vanuit de sector, dat naast draagvlak ook onderhandelingsmandaat heeft, een voorwaarde."

Ook in de culturele sector zelf leeft sterk het verlangen om over de eigen schaduw heen te springen. Er wordt gewerkt aan het versterken van de maatschappelijke impact van kunst en het vergroten van de publieke erkenning voor de waarde van kunst en cultuur. De vergaande versnippering van de sector zit daarbij in de weg en de gebrekkige samenwerking helpt niet om het imago van de kunstensector te verbeteren.

De culturele sector beschikt over veel creativiteit, lef, potentie en organisatievermogen. 'Hoe kan die kracht beter worden aangewend voor het collectief', was het thema van een gespreksestafette die de Cultuurformatie dit voorjaar organiseerde. Om daarbij te kunnen leren van andere maatschappelijke sectoren zijn dan ook mensen uit de sport, de wetenschap, het bedrijfsleven en de politiek uitgenodigd. Zeer waardevol is de deelname en advisering geweest van onder anderen SER-voorzitter Alexander Rinnooy Kan, voormalig Unilever bestuurder Morris Tabaksblat, Rabobankier Hans ten Cate, NOC\*NSF- bestuurder Mavis Carillo, Hockey Bond- directeur Johan Wakkie, gedeputeerde Hans Esmeijer, VNSUvoorzitter Sijbolt Noorda en VNO-NCW-voorzitter Bernard Wientjes.

Het verslag van de drie gesprekken staat op de volgende bladzijden en is ook te vinden op [www.cultuurformatie.nl](http://www.cultuurformatie.nl). Dit boekje is vooral bedoeld als estafettestokje: zet het gesprek over de organisatie van de culturele sector voort in eigen kring. De Cultuurformatie zal binnenkort alle (belangen-)organisaties uitnodigen samen vervolgstappen te zetten om te komen tot een sterke positionering van de culturele sector. Reacties en vragen zijn welkom op [info@cultuurformatie.nl](mailto:info@cultuurformatie.nl).

## Bij de start van de estafette is de Cultuurformatie te gast bij Muziek Centrum Nederland te Amsterdam. Alexander Rinnooy Kan treedt als gastheer en gespreksleider op.

Kernvraag volgens Alexander Rinnooy Kan:

*“Hebben de spelers in de culturele sector voldoende vertrouwen in hun vertegenwoordigende organisaties en het leiderschap ervan, om effectieve mandatering van (niet-vrijblijvende) belangenbehartiging mogelijk te maken?”*

“DAT IS DE  
HOOFDPRIJS  
WAAR DE  
SECTOR VOOR  
MOET GAAN.”

**Alexander Rinnooy Kan** acht het van groot belang dat de culturele sector zich als eenheid gaat presenteren als zij niet de speelbal van de politiek wil blijven. Zou het lukken inhoudelijk eenheid uit te stralen, dan kan de politiek niet meer om de culturele sector heen, en moet ‘Den Haag’ van goeden huize komen om beleid te voeren dat indruist tegen de wensen van de sector. Dat is de hoofdprijs waar de sector voor moet gaan.

Veel sectoren is het gelukt een dergelijke eenheid op te bouwen en uit te stralen. Buitenlanders zijn ja-  
loers op het Nederlandse poldermodel. Geregeld ontvangt de SER-voorzitter buitenlandse delegaties die willen weten hoe het model werkt. Alexander Rinnooy Kan benadrukt bij dergelijke gelegenheden steeds dat het poldermodel het resultaat is van een langdurig proces. Waar het succes heeft, zijn steeds dezelfde elementen te ontwaren, te weten ‘tijd’, ‘vertrouwen’ en ‘mandaat’:

- een lange aanlooptijd, waarin vertrouwen tussen partijen is opgebouwd
- vertegenwoordigers die worden vertrouwd door hun achterban, waardoor de achterban bereid is hun een substantieel mandaat te geven
- onderling vertrouwen tussen de verschillende spelers
- bereidheid bij de spelers om in de samenwerking voortdurend te geven en te nemen
- achterbannen die bereid zijn zich te committeren aan de resultaten van de onderhandelingen.

Kortom: een situatie waarin de betrokkenen én hun achterban ervan zijn doordrongen én erop vertrouwen dat het geheel meer is dan de optelsom van de delen. Het is een kwestie van sfeer, cultuur en bereidheid, en heeft weinig te maken met het bepalen van de structuur door bijvoorbeeld het opstellen van een organogram. Voor een dergelijk proces is iets anders nodig. Het opbouwen van wederzijds vertrouwen is een proces van jaren.

**Alexander Rinnooy Kan** vraagt zich af wat de redenen zijn dat het de cultuursector nog niet is gelukt een dergelijke situatie te bereiken, want hij heeft de indruk dat er al erg lang steeds dezelfde vragen leven. De organisatie in de culturele sector is niet effectief.

Vanuit de aanwezigen worden verschillende oorzaken geopperd:

- kunstenaars zijn individualisten met een grote solidariteit binnen de eigen discipline, en weinig contacten erbuiten; de kunstensector is organisatorisch en financieel verschot. Men heeft weinig voeling met wat er aan de ‘andere kant van de schutting’ gebeurt;
- de verschillende disciplines hebben vaak niet zo’n grote waardering voor of kennis over de andere disciplines;
- binnen disciplines is vaak sprake van instellingen c.q. fondsen en zelfstandigen. Die instellingen of fondsen doen het vaak voorkomen alsof zij namens hun discipline en soms zelfs of zij namens de hele sector spreken, maar dat is lang niet altijd het geval;
- binnen de disciplines en tussen disciplines zijn veel belangentegenstellingen;
- mensen en gezelschappen in de sector voelen zich snel persoonlijk aangevallen en niet snel vertegenwoordigd door anderen;
- in de kunstensector heeft schaalvergroting anders dan in het bedrijfsleven een averechts effect: overgekwalficeerde mensen in kleine eenheden zijn zeer betrokken en werken hard tegen relatief lage betaling. Bij schaalvergroting gaan de betrokkenheid en kwaliteit van de inzet omlaag en de salarissen omhoog;
- in het bedrijfsleven wordt samenwerking gezocht door kleine partijen, om te voorkomen dat zij door één grote partij uit de markt worden gedrukt. Als voorbeeld: men organiseert inkoopcoöperaties als de Spar. Door de dominantie van de overheid speelt deze dynamiek van de markt nauwelijks in de kunstensector.



**Yolande Melsert** kan zich voorstellen dat een bedreiging van buitenaf kan leiden tot het organiseren van de kunstensector op een manier zoals die Alexander Rinnooy Kan voor ogen staat. De meeste aanwezigen staan sceptisch tegenover de helende werking van een financiële crisis in de culturele sector. Men gaat er eerder van uit dat iedereen in dat geval vertrouwt op de eigen contacten om het eigen belang veilig te stellen.

“NAAR EEN  
‘BIG DEAL’  
MET DE  
MINISTER?”

**Sijbolt Noorda** is niet zo sceptisch. Het poldermodel is ontstaan vanuit de dreiging van overstromingen in de middeleeuwen, waardoor men gedwongen werd tot samenwerken. Daarbij zijn de elementen aanwezig die Alexander Rinnooy Kan signaleerde, met als hoofdelement het rotsvaste vertrouwen in de meerwaarde van de samenwerking.

In de universitaire wereld speelden soortgelijke obstakels voor samenwerking als momenteel in de culturele sector. Beide sectoren hebben meer overeenkomsten: er staat een ‘bonus’ op individualiteit, ‘anders’ of ‘dwars’ zijn. “We tippelen op verschillen.” Het is belangrijk dit te onderkennen en hiermee in het proces rekening te houden. De ambitie van de verschillende instellingen mag niet eenvormig worden, dat gaat ten koste van de aard en kwaliteit van cultuur. Het proces in de academische wereld biedt zicht op hoe dit proces kan worden vormgegeven.

Toen in de jaren tachtig grootscheepse bezuinigingen dreigden, is het de universiteiten gelukt zich tot een bolwerk te verenigen. Dat heeft geleid tot een ‘Big Deal’ met het ministerie: de instellingen kregen autonomie, in ruil voor verantwoordelijkheid voor de eigen kwaliteitsbeoordeling. Het voordeel was dat de instellingen op grotere afstand kwamen te staan van de overheid, met minder overheidsbemoeienis en meer autonomie tot gevolg.

Voorwaarde bij een dergelijke hervorkaveling is wel dat er een model komt om onderling tot overeenstemming te komen, en dat duidelijk moet zijn hoe de financieringsstromen gaan lopen. In dat traject heeft hij drie dingen geleerd, die hij toevoegt aan de reeds genoemde uitgangspunten van Alexander Rinnooy Kan:

- om te komen tot effectieve samenwerking moet een beperkt aantal doelen worden gesteld, een ‘kleine agenda’ waarin de samenwerkingspartners elkaar goed kunnen vinden;
- die doelen moeten op een zodanig abstractieniveau zijn, dat zij de onderlinge wedijver ontstijgen;
- die doelen moeten voor iedereen gelden, en elke vier of vijf jaar herijkt worden op basis van een sterkte/zwakteanalyse.

Doe niet meer dan nodig en verantwoord is. Bij de universiteiten waren die doelen: het vergroten van de inzet om de uitval van studenten in de eerste fase te beperken, het vergroten van de kans voor jonge wetenschappers op de arbeidsmarkt, kritisch kijken naar de eigen prestaties en een selectie van toppers en subtoppers aan de samenleving presenteren. Terugkijkend blijkt er op deze punten inmiddels veel bereikt te zijn door de universiteiten.

**Alexander Rinnooy Kan** legt de aanwezigen een prikkelende vraag voor: als de minister vanwege een ramp opeens vijftig miljoen euro op cultuur zou moeten bezuinigen en de sector zou zelf mogen bepalen waarop, zou de sector dan bereid en in staat zijn te bepalen hoe die bezuiniging het verstandigst kan worden uitgevoerd?

**Bert Holvast** vertelt dat het afgelopen jaar al een vergelijkbare beweging in gang gezet is. Bij het aantreden van het nieuwe kabinet is de sector onder de vlag van de Cultuurformatie met de minister in gesprek gegaan. Door het ijzer te smeden op het moment dat het heet was, is er ook behoorlijk wat bereikt. Het kabinetsplan om vijftig miljoen euro te bezuinigen onder de titel ‘profijtbeginsel’ is stevig herijkt, en het instellen van de Commissie Cultuurprofijt was een idee vanuit de sector dat door de minister is overgenomen. De grote mate van collegiaal vertrouwen die snel binnen de Cultuurformatie is gegroeid, heeft hem verrast en dat heeft het succes van de Cultuurformatie mogelijk gemaakt. Er staat binnenkort weer een gesprek met de minister op de agenda. Bert Holvast pleit ervoor dat de sector

“HET  
ONTBREKEN  
VAN EEN  
DUIDELIJK  
OMSCHREVEN  
ACHTERBAN  
IS DE KRACHT  
VAN DE  
CULTUUR-  
FORMATIE.”

er beter in slaagt vurige passie en koele zakelijkheid met elkaar te verbinden en daarbij trots uitdraagt dat zowel de intrinsieke betekenis van de kunst als ook de sociale en economische effecten waardevolle ijkpunten zijn voor een cultuurbeleid.

**Bart van Rosmalen** vraagt zich af of het de Cultuurformatie zal lukken de vervolgstap te zetten. De Cultuurformatie kent vooralsnog een losse structuur, waar vele disciplines bij betrokken zijn, maar niet alle. Zo ontbreekt vooralsnog de filmsector, die erg verkokerd is - maar de Cultuurformatie is ook nog maar een jaar bezig. De aanwezigen vragen zich echter af wat er gebeurt als de Cultuurformatie een formeel platform wordt, en in hoeverre men zich zal willen committeren als er harde afspraken worden gemaakt.

Heeft de Cultuurformatie niet haar succes te danken aan het feit dat zij werd beschouwd als een comité van waakzaamheid, vraagt **Joeri van den Steenhoven** zich af, en **Melle Daamen** noemt het ontbreken van een duidelijk omschreven achterban zelfs de kracht van de Cultuurformatie, waardoor men enigszins mistig kon opereren en erop werd vertrouwd dat het wel goed zou komen.

Van verschillende kanten wordt aangegeven dat het succes van de Cultuurformatie mede werd bepaald doordat de betrokkenen terdege beseften hoe ver hun polsstok reikte en door het ontbreken van al te veel formaliteiten. Maar er was wel degelijk sprake van een voortdurende actieve terugkoppeling naar een beperkte maar groeiende achterban.

**Peter IJzerman** gelooft heilig in de aanpak die **Sijbolt Noorda** schetste, maar bij de orkesten blijkt zich meteen een scheiding van geesten te voltrekken nu concrete conclusies moeten worden getrokken uit een proces dat heeft geleid tot een gedeelde visie op een vrij abstract niveau. Als er één aanspreekpunt voor de sector moet komen, lijkt het hem heel belangrijk dat de minister uitdrukkelijk uitstraalt dat hij daar belang aan hecht.

**Jo Houben** is het volledig eens met **Sijbolt Noorda** dat er binnen de sector alleen kans is op draagvlak voor samenwerking als er ruimte is voor de eigenheid van de verschillende disciplines en als er een programma wordt geschreven op een zodanig abstractieniveau, dat het de onderlinge concurrentie overstijgt en thema's bevat die iedereen aangaan en waarvan iedereen het gevoel heeft er beter van te worden. Is de Cultuurformatie niet te klein voor zo'n aanpak, want die behelst meer dan het in gang zetten van allerlei acties. De Raad voor Cultuur komt voor die rol zijns inziens al helemaal niet in aanmerking; die staat veel te ver af van de praktijk. **Jo Houben** pleit ervoor mensen samen te brengen die op managementniveau bezig zijn in de sector en hun hart hebben verpand aan het artistieke proces. Het zouden mensen moeten zijn die het aandurven een verbinding te maken tussen wat zich op de werkvloer afspeelt en de beleidsmatige kant van de zaak. Dat is geen gemakkelijke taak, met een groot afbreukrisico, zoals het verleden leert.

**Herman Leisink** ziet dat de culturele sector is aanbeland in tijden van marktwerking. Hij vindt dat het tijd is dat er niet alleen aan de dijken gewerkt maar ook in de kanalen gebaggerd wordt. De sector moet zelfvertrouwen kweken op basis van zaken doen. Hij kan zich voorstellen dat de sector zich gaat organiseren als een coalitie van zakelijke partners.

**Henk Scholten** dringt er op aan een zodanig model te kiezen, dat zowel instellingen als zelfstandigen - uit alle disciplines - zich er door vertegenwoordigd voelen, terwijl **Gerard Cornelisse** denkt dat het belangrijk is eerst de goede mensen te zoeken, waarna een model vanzelf volgt.

**Niels Veenhuijzen** werpt de vraag op of niet gezocht moet worden naar een boegbeeld. **Peter IJzerman** noemt **Erica Terpsta** hét voorbeeld van iemand die het intrinsieke maatschappelijke belang van de sport én de (schijnbare) eenheid van haar sector uitstraalt. **Yolanda Melsert** vindt dat een interessante wereld om naar te kijken, want tien, vijftien jaar geleden buitelden ze daar nog over elkaar heen. Nu is het NOC\*NSF het beeldbepalende instituut. **Jo Houben** is ervan overtuigd dat de juiste structuur én een boegbeeld vanzelf komen als wordt begonnen met het schrijven van een programma.

**Alexander Rinnooy Kan** denkt ook dat op deze manier een materieel belang kan worden gecreëerd dat een eind kan maken aan de versnippering van de sector. Om mensen aan zo'n proces te committeren kan het zeer helpen dat de minister uitstraalt belang te hechten aan dit proces. Hij denkt dat het op die manier mogelijk wordt dat de sector bij de minister eisen op tafel kan leggen. Daarbij acht hij het wel verstandig dat de sector zelf anticipeert op de eisen die de minister zal stellen om tot zo'n 'Big Deal' te komen. Die zullen waarschijnlijk vrij voorspelbaar zijn: aangeven dat men passend verantwoording wil afleggen, duidelijk maken dat passende kwaliteit wordt geleverd, instemmen met passende controlemechanismen en het aanbieden van een systeem dat de overheid probleemloos in staat stelt de beschikbare middelen te verdelen. **Sijbolt Noorda** meldt dat daartoe binnen de universitaire wereld een systeem is uitgewerkt van een vaste voet met daar bovenop een verdeling op basis van prestatie-indicatoren die door de sector zelf worden bepaald - daar moet men zich dus wel aan committeren. Na drie mislukte bezuinigingsronden was dit een uitermate aantrekkelijke optie voor de overheid. Zoiets zou voor de cultuursector ook kunnen.

**Johan Dorrestein** vraagt zich af of alle inspanningen wel haalbaar zijn. Dat het kabinet 'Big Deals' wil sluiten met de Sociaal-Economische Raad en de Vereniging van Universiteiten begrijpt hij wel, maar moet de kunstsector niet eerst goed het eigen maatschappelijke belang formuleren en uitdragen? De sector heeft immers te maken met een negatief imago en teruglopende publieksbelangstelling.

**Alexander Rinnooy Kan** is erg optimistisch over het vermogen van de sector om haar intrinsieke (im)materiële maatschappelijke belang duidelijk te maken. De creatieve industrie is economisch gezien al even belangrijk als de chemie. Hij is er vooral in geïnteresseerd of het haalbaar is om vanuit de verschillende disciplines op vrij abstract niveau aan te geven wat men van de overheid wil en de overheid aan te bieden waar zij behoefte aan heeft en waar zij mee kan aankomen bij het parlement. Kan de sector daar afspraken over maken, en ligt daar een taak voor de Cultuurformatie?

**Bert Holvast** schetst enkele danspassen die voor dit traject al zijn ingezet. Er is een afspraak voor een derde gesprek met de minister, in een expertmeeting worden met het ministerie van OCW ambtelijke uitvoeringsscenario's bij het advies Cultuurprofijt besproken en intern worden de gesprekken al gevoerd om de inhoud van een mogelijke 'deal' te verkennen. Ook is er tussen het departement van Cultuur en de Cultuurformatie vertrouwen opgebouwd.

**Melle Daamen** wijst erop het nu pas ernst wordt, als het rapport van de commissie Cultuurprofijt wordt geaccepteerd. Een voordeel is dat de commissie om maatwerk vraagt terwijl het ministerie vooral oog heeft voor generiek beleid. Maar uitvoering van het rapport leidt tot winnaars en verliezers, en blijven de gelederen dan nog wel gesloten? **Jet de Ranitz** en **Janneke van der Wijk** denken inderdaad dat deze lakmoesproef zal uitwijzen of de sector er in dat geval in slaagt de verliezers erbij te houden.

**Alexander Rinnooy Kan** is benieuwd naar de thema's die van een zodanig abstractieniveau zijn dat zij de disciplines binden omdat zij de onderlinge concurrentie ontstijgen. **Jo Houben** noemt het subsidiesysteem, waarop de commissie Cultuurprofijt zelf ook al ingaat; dat systeem staat een goed ondernemerschap binnen de sector in de weg. **Jet de Ranitz** weet uit ervaring dat managers in alle disciplines met dezelfde problemen worden geconfronteerd als het gaat om ondernemerschap, marktwerking in de cultuur en het leggen van duurzame verbindingen met andere partijen, etcetera. Zij hebben de behoefte om ervaringen te delen.

**Henk Scholten** vindt dat alle aandacht zich wel heel erg concentreert op de minister. Natuurlijk is de minister belangrijk, en zo moet men zeker beginnen, maar men moet niet vergeten dat er naast de gesubsidieerde sector ook nog een vrije sector is, en de samenwerking daarmee mag niet op voorhand en definitief worden uitgesloten. Daarbij zijn er meer overheden dan alleen het rijk. De provincies en gemeenten zijn als subsidieverstrekker belangrijker dan de rijksoverheid.

**Ad 's Gravesande** en **Melle Daamen** wijzen op de bijzondere positie van de Raad voor Cultuur. Die claimt helemaal niet de positie van gesprekspartner van de minister namens de cultuursector. Enerzijds kan de sector de Raad voor Cultuur wel die macht geven, anderzijds hebben zij ook de indruk dat een

“DE SECTOR MOET  
ANTICIPEREN  
OP DE EISEN  
DIE DE  
MINISTER  
ZAL STELLEN.”

“HET  
SCHEELT DE  
RIJKSOVERHEID  
HEEL VEEL  
GELD ALS ZE  
DE RAAD VOOR  
CULTUUR NIET  
MEER NODIG  
HEEFT.”

groot deel van de sector zich überhaupt niet verbonden voelt met de Raad voor Cultuur. Verschillende aanwezigen vinden ook dat in deze hele operatie niet voorbij moet worden gegaan aan de Raad voor Cultuur. Daar zit geld, de Raad kan helpen bij het opzetten van een centraal instituut, en zou deel kunnen uitmaken van de 'Big Deal': het scheelt de rijksoverheid heel veel geld als ze de Raad voor Cultuur niet meer nodig heeft.

**Sijbolt Noorda** herinnert eraan dat er ook voor de wetenschap een instituut geweest is dat vergelijkbaar was met de Raad voor Cultuur: de Academische Raad. **Alexander Rinnooy Kan** kan zich voorstellen dat het verstandig is de Raad voor Cultuur bij een en ander te betrekken en actief te laten participeren, in plaats van die als tegenstander te hebben.

**Bart van Rosmalen** wijst erop dat de huidige Cultuurnota een periode van vier jaar bestrijkt. Is het mogelijk dat de Cultuurformatie zich in die tijd ontwikkelt tot een gearticuleerder instelling die een beeld van een structuur op de lange termijn kan schetsen? Is het mogelijk om het beperkte programma van de Commissie Cultuurprofijt daartoe als pilot c.q. invuloefening te nemen en zo te kijken waar je staat? Dat zijn herkenbare doelen waar een 'Big Deal' over te sluiten zou zijn.

**Sijbolt Noorda** vindt dat men niet moet onderschatten welk een kwaliteitsslag voor een dergelijke operatie moet worden gemaakt, en welk een opvoedende rol de Vereniging van Universiteiten naar de eigen sector heeft gespeeld. Eerst moeten de mensen gevonden worden en kritische massa verkregen worden, en dan komt de structuur wel. Maar dat is een proces van jaren.

**Alexander Rinnooy Kan** wijst erop dat het in alle modellen gaat om een element: het vermogen als sector om zichzelf zo te organiseren dat zij in beperkte of substantiële mate autonomie kan claimen richting de zakelijke relaties. Lukt dat niet, dan blijft de 'jungle van individualisme' bestaan. Als die bereidheid van de deelsectoren aanwezig is, als er succesverhalen zijn, als de eerdere interventies het vertrouwen versterken en als er op een hoger abstractieniveau een agenda te formuleren is die voor alle disciplines herkenbaar en aanvaardbaar is, dan is aan de sectoren de vervolgstap te bepalen, te bezien wat zich daar afspeelt en in hoeverre daarvoor structuren bestaan of nog ontwikkeld moeten worden.

Wil een zodanige structuur ontwikkeld kunnen worden, dan zal parallel daaraan een perspectief geschetst moeten worden dat een meerwaarde biedt en het voor de deelsectoren de moeite waard maakt om zich te committeren aan zo'n structuur. Die meerwaarde moet liggen in het feit dat met het optuigen van de structuur, de relatie met zakelijke partners (rijk, gemeenten etcetera) gecontinueerd kan worden. Eén aanspreekpunt zou dan moeten formuleren wat de rijksoverheid zou kunnen verlangen van de sector om de relatie substantieel te veranderen en een zekere mate van autonomie te regelen, én omgekeerd moeten aangeven wat de sector de rijksoverheid aanbiedt waardoor het voor de rijksoverheid aantrekkelijk wordt hierin mee te gaan. Dan is een eerste stap gezet. Er zou nu gekeken moeten worden of een vervolgtraject mogelijk is, of er voldoende steun is om te kijken wat de relevante deelsectoren zijn.

“LUKT DAT  
NIET, DAN  
BLIJFT DE  
'JUNGLE VAN  
INDIVIDUALISME'  
BESTAAN.”

**Bert Holvast** ziet daarin een mooi pragmatisch oefenprogramma voor de Cultuurformatie waarbij zeker ook de Raad voor Cultuur betrokken moet worden. Het idee van een 'Big Deal' en de suggesties voor een 'kleine agenda' als bindmiddel voor de sector, gaan mee naar de twee volgende estafettegesprekken. Voor het slagen van zo'n 'Big Deal' met de minister is ook het nodig dat de houding waarmee de overheid benaderd wordt helder is. Wanneer overheid en sector elkaar niet als vijanden tegemoet treden maar als tegenspelers op een onderhandelingsveld waar gedeelde en conflicterende belangen in het spel zijn, valt er vaak verrassend veel te winnen voor alle partijen.

## Voor het tweede estafettegesprek is de Cultuurformatie te gast in het Bimhuis te Amsterdam en daar neemt Morris Tabaksblat de gespreksleiding op zich. Als kernvraag legt hij in het midden: “Waarvoor heeft de culturele sector de overheid nodig? Hoe ziet de sector de verhouding met die overheid?”

**Morris Tabaksblat** voegt aan de begrippen ‘mandaat’, ‘vertrouwen’ en ‘tijd’ toe: de eenheid van doelstellingen van een zo divers veld als de cultuursector, zodat die de minister als gesprekspartner ook wat te bieden heeft. Is er voldoende gemeenschappelijks om te komen tot een aanspreekpunt dat namens de hele sector kan optreden, en als zodanig geloofwaardig is? **Morris Tabaksblat** acht het model van de universiteiten niet erg vergelijkbaar, omdat de samenwerking daar ontstond vanuit de noodzaak van bezuinigingen, en omdat men de overheid zoveel mogelijk op afstand wilde plaatsen. Hij is echter wel benieuwd naar de situatie bij NOC\*NSF.

**Mavis Carrilho** schetst een beeld van NOC\*NSF, een koepelorganisatie van 72 bonden, met een eigen bureau van 150 à 160 medewerkers dat veel werk maakt van het (inhoudelijk en organisatorisch) professionaliseren en ondersteunen van de aangesloten bonden - dat alleen al acht zij voor de culturele sector voldoende nut en noodzaak om toe te werken naar één koepel.

NOC\*NSF is tevens verantwoordelijk voor de verdeling van de Lottogelden. Dat geeft de mogelijkheid om kwaliteitseisen aan de aangesloten leden te stellen. Het zal voor een cultuurkoepel dan ook erg belangrijk zijn dat de fondsen onder zijn verantwoordelijkheid vallen.

De leden van de NOC\*NSF zijn heel divers: van bonden met ruim een miljoen leden als de KNVB, tot bonden met enkele tientallen leden. Hoe deze grote diversiteit aan bonden zo optimaal mogelijk te ondersteunen is een uitdaging waar NOC\*NSF continu mee bezig is. Er is altijd een spanningsveld tussen het gezamenlijk en het individueel belang van bonden - een situatie die Mavis Carrilho universeel acht, en dus ook voor de cultuursector zal opgaan. NOC\*NSF is belangenbehartiger voor de sport in Nederland en heeft in Erica Terpstra een buitengewoon aansprekend en inspirerend boegbeeld.

**Hans Esmeijer** kan zich niet voorstellen dat de cultuursector niet een aantal gemeenschappelijke belangen kan formuleren, al zijn het er maar drie. Hij acht ook voldoende redenen aanwezig om naar verbindingen te zoeken, al was het alleen maar dat de sector anders nooit een vuist kan maken richting overheid, en niet de aandacht zal krijgen die hij verdient. In zijn hele politieke leven heeft Hans Esmeijer bij het schrijven van politieke programma's nooit last gehad van een culturele sector die over zijn schouders meekeek. De ouderen, de sport, het onderwijs, allemaal meldden zij zich, maar de cultuurwereld niet. Dat maakt het voor de politiek erg gemakkelijk aan de cultuur voorbij te gaan. Zijns inziens moet de cultuursector zijn intrinsieke maatschappelijke waarde uitdragen, doelstellingen formuleren en op basis daarvan het gesprek aangaan met de politiek, het bedrijfsleven en andere partners; dan kan men niet meer om hem heen. Dan ligt de focus ook niet meer op de minister van OCW.

**Mavis Carrilho** vertelt dat NOC\*NSF de originele en unieke kracht van sport in de samenleving beter wil positioneren. Daarom is het initiatief genomen om de Olympische Spelen van 2028 naar Nederland te halen. Doel van dit alles is de kwaliteit en kwantiteit van de sportbeoefening in Nederland naar een hoger plan te tillen. 2016 is daarbij een tussenstation: dan zou Nederland in de wereld van de sport tot de toptien moeten behoren. Met de Olympische Spelen van 2028 als lokkend perspectief wordt focus geschapen. Daarmee komt ruimte om gericht te werken aan talentontwikkeling en het op peil brengen van de sportinfrastructuur. Met een dergelijke aanpak wordt er, ook als het uiteindelijk niet lukt de Spelen binnen te halen, veel bereikt. Zowel de politiek, de overheid als het bedrijfsleven zijn benaderd en gemobiliseerd vanuit de ambitie ‘Nederland Sportland’. Dat werkt.

Het idee van een langetermijnvisie werkt enthousiasmerend. **Jaap Jong** meldt dat Liverpool, als stad van de Beatles, ook een langetermijnagenda heeft opgesteld, en zich nu profileert als cultuurstad. Zo is de creatieve industrie van Sony binnengehaald. **Hans Esmeijer** weet dat Manchester iets soortgelijks heeft gedaan met als thema sport, om van het imago van sombere fabrieksstad af te komen. Daar wordt elke cent die in sport wordt geïnvesteerd, gezien als een investering in de maatschappij, en daaraan worden meetbare doelen gekoppeld (dalen van de criminaliteit, stijgen van de werkgelegenheid etcetera). Zou zo 'n omslag ook voor de cultuur gemaakt kunnen worden, dan is cultuur opeens geen

“OOK ALS HET  
NIET LUKT OM  
DE OLYMPISCHE  
SPELEN BINNEN  
TE HALEN IS  
ER VEEL BEREIKT.”

“DE SECTOR IS  
ERG GEFOCUST

kostenpost meer, maar een investering in de toekomst. **Margot Gerené** noemt het streven om Culturele Hoofdstad te worden als iets om mogelijk naar toe te werken. **Martijn Sanders** herinnert zich het initiatief van Amsterdam Kunstenstad uit 1995, een coalitie tussen politiek, bedrijfsleven en kunstwereld. Die heeft tot successen geleid, omdat het *engagement* er was.

OP DE MINISTER  
EN NIET OP HET

**Ryclef Rienstra** zou het een goede zaak vinden als de culturele sector in staat zou blijken een agenda 2020 op te stellen waarin staat aangegeven hoe wat wanneer bereikt moet worden. Dan wordt ook meteen duidelijk voor welk beleid de sector zich op de overheid moet richten en voor welk beleid niet. Hij vindt de sector nu sterk op de overheid gericht, omdat die nu eenmaal veel regelt en betaalt.

PUBLIEK.”

**Jaap Jong** vindt dat de cultuursector sterk gefocust is op de minister in plaats van op het publiek; omdat de inkomsten van het rijk zeker zijn, komt het publiek op de tweede plaats. Die piramide zou gekanteld moeten worden: er zou een agenda opgesteld moeten worden die is gericht op het publiek, waarbij wordt gestreefd naar een bepaalde meetbare zaalbezetting, en die Nederland internationaal op de kaart zet. Dan kan de overheid een partner worden, in plaats van de spelbepaler. Maar een dergelijke nieuwe inzet vanuit de kunstensector vergt ook een mentaliteitsverandering bij de overheid. Als de sector met een langetermijnvisie komt, mag de minister die niet zomaar naast zich neer kunnen leggen.

**Ryclef Rienstra** vraagt zich af of het streven naar die ene koepel is bedoeld om een grotere vinger in de pap te hebben bij de verdeling van de rijks gelden, of om de sector een groter maatschappelijk gewicht te geven.

“HET ZOU

VREEMD ZIJN

ALS VOORBIJ

**Morris Tabaksblat** begrijpt dat de cultuur behoefte heeft aan erkenning van de maatschappelijke relevantie van cultuur, en aan een organisatie die dat uitdraagt. Er is veel voor te zeggen om de inzet te wijzigen door niet meer te focussen op het geld maar op de inhoud. Hij constateert echter dat de cultuursector last heeft van versnippering. Dat probleem heeft twee kanten. De eisen die de overheid stelt, bijvoorbeeld op het gebied van integratie, worden door instellingen individueel uitgevoerd, niet sectorbreed. Anderzijds treedt de sector niet als eenheid naar buiten - en van Hans Esmeijer begrijpt hij dat er dan niets gebeurt. Zelf denkt hij dat de beoogde organisatie niet alleen het geld moet verdelen en een visie opstellen, maar ook de kwaliteit moet bewaken. In de nieuwe relatie tussen overheid en universiteiten is dat een belangrijk aspect geweest, en ook bij NOC\*NSF is kwaliteitsbewaking een belangrijk punt. Het moet gaan om een organisatie die uitstraalt dat de vereiste kwaliteit ook wordt gehaald.

WERD GEGAAN

**Jaap Jong** acht het voor kwaliteitsbewaking noodzakelijk om concrete en meetbare criteria als bezoekersaantallen, buitenlandse uitnodigingen etcetera als meetinstrument te accepteren.

AAN HET NIET-

GESUBSIDIEERDE

**Martijn Sanders** is benieuwd hoe de aanwezigen de sector eigenlijk definiëren. Hij merkt dat wordt uitgegaan van de gesubsidieerde sector, terwijl naar zijn idee ook de niet-gesubsidieerde kunsten onderdeel uitmaken van de sector. Als wordt gepraat over het opstellen van een langetermijnvisie, zou het vreemd zijn als voorbij werd gegaan aan het niet-gesubsidieerde deel.

DEEL VAN DE

SECTOR.”

**Bert Holvast** sluit daarbij aan en vertelt dat in de dagelijkse praktijk van kunstenaars geen strak onderscheid kan worden gemaakt tussen gesubsidieerd en niet-gesubsidieerd; er is steeds meer sprake van mengvormen. Maar in het publieke imago van de kunst overheerst het gedoe rond het gesubsidieerde deel wel erg vaak. Hij zou een volwassener relatie tussen sector en overheid een grote sprong voorwaarts vinden. De Raad voor Cultuur en de pers moeten dan meegenomen worden in deze ontwikkelingen.

**Morris Tabaksblat** voorziet gezien de grote diversiteit aan instellingen binnen de sector een probleem bij de termijn die gesteld moet worden aan een langetermijnvisie: de huidige termijn van vier jaar is voor de grote instellingen te kort, terwijl de kleine instellingen van productie naar productie leven.

**Jaap Jong** stelt dat voor iedereen in de kunstwereld de noodzaak van verandering op zich evident is. Iedereen beseft dat de bedrijfsvoering niet alleen kan verbeteren door de inkomsten te verhogen,

maar ook door besparingen die bijvoorbeeld het regelen van een gezamenlijk *backoffice* zou opleveren. Maar dergelijke ontwikkelingen zijn volstrekt onbespreekbaar. Als puntje bij paaltje komt is de nood steeds niet hoog genoeg en vertrouwen culturele instellingen op de eigen lobby. Het gevolg is dat in de sector erg inefficiënt wordt gewerkt. En wat het inhoudelijke aspect betreft: er bestaan in de kunstwereld veel koepels, en hij kan zich niet voorstellen dat iemand die een partijprogramma schrijft, blij is als die ieder voor zich bij hem of haar aankloppen. Er zal dus een bundeling van krachten moeten plaatsvinden, anders blijft de huidige inertie voortduren. Dat zou erg improductief zijn.

**Hans Esmeijer** vraagt zich af of het komen tot één koepel op korte termijn een haalbare kaart is. Is het voor de korte termijn niet mogelijk een tussenoplossing te vinden? Te denken valt aan het bundelen van onderdelen die bij elkaar horen in koepels of platforms (musea, opleidingen, theaters), zodat herkenbare perkjes ontstaan van waaruit vormen van samenwerking kunnen worden opgebouwd.

**Jaap Jong** meldt dat bij de podiumkunsten die vorm al geformaliseerd is op het gebied van arbeidsvoorwaarden, om te voorkomen dat de werkgevers tegen elkaar uitgespeeld worden door de bonden. Overigens vindt er in de sector als een soort autonoom proces al een soort verbreding plaats. De Cultuurformatie is immers ontstaan vanuit initiatieven van de Federatie van Kunstenaarsverenigingen, de Federatie van werkgeversverenigingen in de Cultuur, Kunsten '92 en FNV KIEM.

**Martijn Sanders** is wel geporteerd van het idee van een gefaseerde aanpak. Immers, zet mensen uit de kunstwereld bij elkaar, en je hebt een gesprek. Hij kan zich voorstellen dat binnen een sector kleine informele cultuurformaties worden gevormd die op een wat abstracter niveau over het oplossen van praktische problemen met elkaar van gedachten wisselen. Volgens hem is dat nog nooit vertoond.

**Bert Holvast** spreekt het voorstel van een gefaseerde aanpak ook aan. Het biedt flexibele organisatievormen van waaruit toegewerkt kan worden naar een betere structuur op de langere termijn. Want een structuur van een andere sector kopiëren is niet de oplossing. De lenigheid van de Cultuurformatie heeft kansen geboden en die zijn gegrepen. De kring verbreedt zich steeds verder maar het succes maakt tegelijk kwetsbaar. Nu er zoveel goeds gebeurt en de Cultuurformatie invloed krijgt, roept dat vragen op bij de structuur. Wanneer er zaken gedaan worden, bijvoorbeeld met de overheid, moeten het draagvlak en het mandaat helder zijn. Maar hoe voorkomen we dat de open, op inhoud geïnspireerde samenwerking door formele structuren wordt beknot?

**Ryclef Rienstra** mist het macroniveau van de sector als geheel in de discussie. Als instellingen binnen een discipline onderling met elkaar praten, gaat het alleen om de eigen problemen. Hij acht de rol van de Cultuurformatie daarom nog steeds belangrijk. Overigens mist hij ook de discussie over de kunstensector op macroniveau in de politiek. Ook daar ziet hij een rol voor de Cultuurformatie weggelegd. Zijns inziens moet de Cultuurformatie ambities voor 2028 gaan formuleren, om het maatschappelijk debat op gang te brengen. Dan zullen de sectoren nillens willens wel volgen als de noodzaak daar is. Punt van zorg is voor hem het mandaat van de Cultuurformatie. De Cultuurformatie kende een vrijblijvende samenstelling, en dat was tegelijk haar sterkte én zwakte. Misschien moet toch meer gedacht worden aan ad hoc-coalities.

Verschillende deelnemers denken dat in de politiek niet op macroniveau over de kunst wordt gesproken omdat de sector op dat niveau zelf geen inbreng geeft. De sector heeft geen eigen agenda. Dat is in de gesprekken met de minister ook aan de orde geweest. Nu stelt de overheid een cultuurnota op, waarna aanvragen ingediend kunnen worden. Dat lijkt de omgekeerde wereld. De sector moet zelf de agenda bepalen.

**Mavis Carrilho** vindt het op zich mooi dat zo'n brede vertegenwoordiging met de minister gaat spreken, maar meent dat de cultuursector zich zo toch nog te veel op de overheid richt. Zij zou het veel beter vinden als de sector de Raad van Commissarissen van Unilever zou weten te vinden als partner. Mavis Carrilho vraagt zich af of de verenigingsstructuur van het NOC\*NSF past bij de heersende organisatiecultuur in de kunstwereld. Zij denkt dat het ontwikkelen en in stand houden van een fluïde

“IEDEREEN  
WEET DAT DE  
BERIJFSVOERING  
BETER KAN.”

“HOE  
VOORKOMEN  
WE DAT DE OPEN,  
OP INHOUD  
GEÏNSPIREERDE  
SAMENWERKING  
DOOR FORMELE  
STRUCTUREN  
WORDT  
BEKNOT?”

“DE  
VERENIGINGS-  
STRUCTUUR  
IS LASTIG EN  
GEDATEERD.”

netwerkstructuur een concept is dat beter past bij de culturele sector. Dan kun je gezamenlijke ambities formuleren en daar met wisselende coalities van aandeelhouders op inzetten.

**Ryclef Rienstra** wil hier in praktische zin op aansluiten. De Commissie Cultuurprofijt heeft voorgesteld het programma cultureel ondernemerschap drie jaar te laten functioneren. Om dat een kans van slagen te geven is expertise nodig. Zou het niet mooi zijn als, bijvoorbeeld vanuit de Cultuurformatie, vijf of zes grote bedrijven worden benaderd met de vraag om expertise te leveren waar het gaat om het werven van gelden, het maken van keuzes, bijvoorbeeld over de bedrijfsvoering, etcetera; de contacten zijn er wel. Op die manier zou ook de vrees van de sector weggenomen worden dat bij alle omschakelingen veel cultuurgeld wegvloeit naar dure adviseurs en heeft de cultuursector de minister wat te bieden. **Margot Gerené** ziet daarbij ook een rol weggelegd voor samenwerking met Kunst & Zaken.

**Morris Tabaksblat** concludeert dat de culturele sector zelf een strategische agenda voor de komende jaren moet vaststellen, en dat daaruit voortvloeit waar de sector de overheid voor nodig heeft. Als de overheid wordt benaderd als een van de partners om te helpen die agenda te verwezenlijken, en als in die agenda maatschappelijke thema's aan de orde komen waarvoor de overheid de kunst nodig heeft, dan zal de overheid veel makkelijker bereid zijn zich te bewegen in de gewenste richting, omdat zij ziet dat de sector zelf actie onderneemt. Dat is een andere manier van denken, en daarin zou de Cultuurformatie stappen moeten zetten. Er zal gezocht moeten worden naar een structuur om als sector de thema's te bepalen waarin de overheid voor de sector een rol kan spelen en de sector voor de overheid een rol kan spelen. Hij kan zich voorstellen dat vanuit die fluïde structuur binnen de sector op thema's wisselende coalities worden gesloten, en dat van daaruit de overheid en de andere partners worden benaderd. Wel denkt Morris Tabaksblat dat de behoefte aan één boegbeeld sterker zal worden naarmate de structuur meer fluïde is. Voor de volgende bijeenkomst lijkt het hem van belang die thema's en partners te benoemen, en te kijken hoe de contacten gerealiseerd kunnen worden. Daarbij moet op zoek gegaan worden naar contactpunten binnen en buiten de bestaande kringen.

## Voor het derde gesprek is de Cultuurformatie te gast in het gebouw van Nachenius Tjeenk private banking in Den Haag en neemt Jet de Ranitz de gespreksleiding op zich. Zij geeft als kernvragen voor de discussie mee: “Welke processen zijn er nodig om te komen tot een strategische agenda, en welke obstakels moeten daarbij genomen worden?”

**Jet de Ranitz** vraagt hoe het het bedrijfsleven en de sportwereld is gelukt als één gezicht naar buiten te treden ondanks alle ongetwijfeld aanwezige verschillen en belangentegenstellingen, en welke obstakels zij daarbij moesten nemen. Daarnaast is zij benieuwd hoe de cultuursector als geheel zijn weg zou kunnen vinden naar andere partners en sponsors dan de rijksoverheid.

**Johan Wakkie** bevestigt dat er binnen de sportwereld grote belangentegenstellingen bestaan tussen de verschillende aangesloten bonden, maar met Erica Terpstra treedt de sportwereld desondanks inderdaad als één gezicht naar buiten. Dat is echter niet altijd zo geweest. Pas in 1993 is het NOC gefuseerd met de NSF tot de huidige koepel. Die telt zo'n zeventig bonden, waarvan sommige met enkele tientallen en andere met een miljoen leden, en ieder met een eigen werkorganisatie. Het streven is dat al die bonden zich op een locatie vestigen, het Huis van de Sport in Nieuwegein, waar momenteel al vijftien bonden kantoor houden. Daar kan men gebruik maken van elkaars expertise. Dat is al een soort abstraheren. Hij kan zich voorstellen dat gezamenlijke huisvesting binnen de kunstsector ook bindend en versterkend werkt.

Van de Olympische Spelen en de ambitie om tot de toptienlanden in de sportwereld gerekend te worden gaat een sterk bindend vermogen uit. Een belangrijke succesfactor is verder dat de koepel verantwoordelijk is voor de verdeling van de veertig miljoen euro per jaar aan lottogelden. De verdeling van het geld is verbonden aan een aantal criteria, waarvan ledengroei bij de aangesloten bonden een belangrijke is. Alle bonden hebben zich gecommitteerd aan het streven om meer mensen aan het sporten te krijgen, en om in ledental te groeien. Er is in dat opzicht nog een wereld te winnen, want er zijn nog heel veel mensen ongeorganiseerd actief, in fitnesscentra bijvoorbeeld, en voor hen kan het sociale aspect van het verenigingsleven aantrekkelijk zijn. Onderling worden afspraken gemaakt over welke bond hoeveel mag groeien. Elke bond krijgt de kans om marketingplannen te maken en uit te voeren, na enige tijd vindt een evaluatie plaats en vervolgens wordt afgesproken dat vanuit de koepel wordt ingezet op de bonden die succesvol zijn geweest en hun doelstellingen hebben gehaald.

Dat streven naar groei heeft vooral een bindende kracht; de aangesloten bonden zien elkaar niet zozeer als concurrenten. Men beseft: zonder breedtesport geen topsport. Een succesverhaal is in dat opzicht het schaatsen, waarvan de top steeds meer is vercommercialiseerd - maar wel binnen de koepel is gebleven.

De sportwereld is doordrongen van haar maatschappelijke functie als kernwaarde, en draagt dat uit. Men is actief met jongeren, naschoolse opvang, haakt aan bij het beleid van minister Vogelaar, etcetera. De sportwereld staat open voor alle partners. Dat alles is echter een traject geweest van twintig, dertig jaar. Door het maatschappelijk belang van de sport gaat het gesprek met de rijksoverheid over veel meer dan over geld. De rijksoverheid is vriendelijk, maar niet relevant. De lokale overheden zijn voor de sport veel belangrijker. De gemeenten investeren een miljard euro per jaar in de voorzieningen. Wanneer alle bij-dragen vanuit het bedrijfsleven bij elkaar worden opgeteld, komt er een nog hoger bedrag uit. Op lokaal niveau komt het sponsoren van sportclubs door het bedrijfsleven vooral tot stand op initiatief van vaders en moeders die de clubs van hun kinderen een kwalitatieve impuls willen geven en daaraan met hun eigen bedrijf bijdragen.

**Bernhard Wientjes** meldt dat VNO-NCW al meer dan honderd jaar oud is, en langzaam is toegegroeid naar een koepel. Anders dan bij de sport is het lidmaatschap van VNO-NCW niet verplicht voor ondernemingen. Toch worden ondernemers lid, niet uit onderlinge solidariteit maar vanwege het succes waarmee VNO-NCW samen met MKB Nederland de belangen van ondernemend Nederland behartigt. Bij VNO-NCW staat het ondernemerschap voorop, veel meer dan het werkgeverschap en de onderhandelingen met de bonden. VNO-NCW concentreert zich op thema's die het ondernemerschap raken, en trekt de zorgen van het bedrijfsleven naar zich toe; soms van de hele sector, zoals in geval van de *Joint Strike Fighter* soms van individuele bedrijven, zoals de CO<sub>2</sub>-emissie van Corus. Daarnaast is

“HET GESPREK  
MET DE  
RIJKSOVERHEID  
GAAT OVER  
VEEL MEER  
DAN GELD.”

“NIET UIT  
SOLIDARITEIT  
MAAR OM HET  
SUCCESES.”

VNO-NCW gesprekspartner van politiek en overheid. De overheid op haar beurt is blij met VNO-NCW en MKB Nederland. Zij heeft in de koepels een aanspreekpunt voor het bedrijfsleven als geheel en voor individuele bedrijven - de overheid zal die nooit rechtstreeks benaderen.

De 600.000 ondernemers van Nederland zijn minstens zo eigenzinnig als kunstenaars, en onder de leden van VNO-NCW is sprake van grote belangentegenstellingen. Lidmaatschap van de koepel heeft echter een duidelijke meerwaarde, daar hoeven geen lottogelden of subsidies voor verdeeld te worden. Als die meerwaarde duidelijk is, komen de leden ook. Voor VNO-NCW is het soms echter moeilijk het succes uit te dragen. Zo komt het succes dat is behaald voor Corus niet in de krant.

**Hans ten Cate** weet dat de Rabobank wordt beschouwd als de grootste sponsor van Nederland. Hij schat dat lokaal door de autonome lokale banken zo'n twintig miljoen euro aan sponsorgeld wordt verdeeld en centraal eenzelfde bedrag. Dat geld wordt besteed aan sport in de volle breedte, van topsport tot breedtesport, en aan cultuur. De Rabobank sponsort bijvoorbeeld 37 theaters, waarvan het leeuwendeel geen andere sponsors kent.

Lokaal wordt het sponsorgeld verdeeld door commissies, centraal gebeurt dat door de Raad van Bestuur. De afdeling marketing hamert er op dat er bij sponsering altijd een heldere tegenprestatie moet worden verlangd, maar zakelijk gezien is zo'n tegenprestatie nauwelijks van betekenis. Misschien is de wielersport de enige uitzondering op deze 'regel', maar ook daar speelt de tegenprestatie een ondergeschikte rol.

De verdeling van het geld wordt in grote mate bepaald door twee factoren: geschiedenis en de affiniteit die een lid van de Raad van Bestuur ergens mee heeft. Is eenmaal begonnen met het sponsoren van een partner, dan wordt daar niet snel mee gestopt. Hans ten Cate erkent dat deze gang van zaken uitermate frustrerend kan zijn voor buitenstaanders, voor hen is het moeilijk om er tussen te komen; dat gaat ten koste van het budget voor bestaande partners. Wie de Rabobank als sponsor wil aantrekken, doet er dus goed aan binnen te komen via de top van het bedrijf.

De Rabobank is ook lid van VNO-NCW. Hans ten Cate onderschrijft het betoog van Bernard Wientjes. VNO-NCW is een platform dat ook voor grote spelers als de banken onontbeerlijk is, het is een forum waar je mensen ontmoet.

**Martijn Sanders** begrijpt dat bij zowel NOC\*NSF als VNO-NCW twee zaken centraal staan: het maatschappelijk ondernemen als solidair lid van de samenleving, en het gemeenschappelijk belang. Hij vraagt zich af in hoeverre in de kunstsector die twee aspecten al aanwezig zijn of nog gestimuleerd moeten worden.

**Bernard Wientjes** noemt als de gemeenschappelijke noemer voor VNO-NCW het ondernemerschap. Op basis daarvan is een aantal speerpunten geformuleerd: ruimte voor ondernemerschap/minder regels, fiscaliteit, duurzaamheid, export en een sociale agenda (Wajong, cao's en 'vrouwen aan het werk'). Hij kan zich niet voorstellen dat de cultuurwereld niet ook zo'n gemeenschappelijke noemer heeft op basis waarvan thema's te benoemen zijn.

**Johan Wakkie** vindt dat alles begint bij het plezier in de sport, en dan komt de rest vanzelf. Vervolgens ontstaan er andere processen, vanuit maatschappelijke verantwoordelijkheid, bijvoorbeeld om meer mensen aan het sporten te krijgen. De sport doet maatschappelijk gezien haar best, de overheid kan dat gebruiken, bijvoorbeeld voor het integratiebeleid, maar dan zal gekeken moeten worden in hoeverre de zaken op elkaar aansluiten. Want de sportclubs zijn niet in eerste instantie opgericht voor een maatschappelijke doel. Dat blijkt ook uit de ongemakkelijkheid waarmee de discussie over Tibet en de Olympische Spelen in Peking wordt gevoerd. In de sport ligt net als bij cultuur veel nadruk op imago: dat van sport is idealiter: 'veilig, met respect, zonder doping'.

**Hans Onno van den Berg** vraagt zich af wat de urgentie is om de krachten van de sector te bundelen. Naar buiten toe zou dat noodzakelijk zijn richting overheid en sponsors. Maar voor de sponsors hoeft

men dat niet te doen; die zijn op zoek naar individuele instellingen of gebouwen om zich mee te profileren. En naar binnen toe zijn de verschillen te groot. Hij is lid geworden van de Federatie van werkgeversverenigingen in de Cultuur, en als zodanig van MKB Nederland. Dat laatste blijkt zeer profijtelijk. Daar kan een vuist gemaakt worden tegen alle administratieve lasten en tegen de overdaad aan regelgeving, en kan het punt van het auteursrecht op de agenda geplaatst worden. De Cultuurformatie heeft wat hem betreft een te kleine schaal. Via MKB Nederland zit hij nu aan tafel met de staatssecretaris.

**Bernard Wientjes** denkt dat de verschillen altijd makkelijk te vinden zijn; dat kan in elke sector, en de overheid vindt alle ruzies prachtig. Maar als samen wordt opgetrokken komt iedereen van betekenis opdraven.

**Herma Hofmeijer** kan zich voorstellen dat er binnen de cultuursector heel specifieke belangen zijn die gerealiseerd kunnen worden door zich aan te sluiten bij MKB Nederland. Zij kan zich echter niet voorstellen dat er niet een aantal thema's te benoemen is dat de cultuursector als geheel verbindt. Als het gaat over het maatschappelijke imago van de cultuursector gaat het toch vooral over de onderlinge verdeeldheid, terwijl het maatschappelijk imago van de sport de eenheid is, met als gemeenschappelijk belang de Olympische Spelen.

**Bert Holvast** zou het ten zeerste betreuren als het zoeken naar samenwerking binnen de cultuursector beperkt zou blijven tot het zoeken naar geld; dat zou ook niet goed zijn voor het maatschappelijke imago. Zijns inziens is er in ieder geval één bindende factor: de wil maatschappelijke impact van de kunst en de publieke waardering voor de cultuursector te vergroten. Hij pleit ervoor om op basis van deze wens een inhoudelijke strategische agenda op te stellen die in vijf of zes speerpunten vevat kan worden, om daarmee het duel aan te gaan in de verschillende arena's, zoals de politiek, de publieke opinie en de media. Natuurlijk zal geld daarin een rol spelen, maar andere aspecten zullen toch voorop moeten staan.

**Hans Onno van den Berg** stelt dat bundeling van krachten vooral praktisch gericht moet zijn, en dat de meerwaarde daarvan voor hem ligt in professionalisering en schaalvergroting, en die zijn binnen zijn discipline alleen te verwezenlijken via fusies.

**Tom de Rooij** acht de maatschappelijke relevantie van kunst buiten kijf. NOC\*NSF vertegenwoordigt de hele sportwereld, van topsport tot amateursport, terwijl de nadruk binnen de kunstsector op de gesubsidieerden ligt. Daarnaast is er ook nog het niet-gesubsidieerde deel, en, niet te vergeten, de amateursector. Kunstfactor telt 62 koepels met 32.000 verenigingen. Er zijn in de amateurkunst meer beoefenaars actief dan in de sport, en ook voor de amateursport is de lokale overheid veel belangrijker dan de rijksoverheid. Maar op de een of andere manier weet men die maatschappelijke relevantie niet uit te dragen.

**Jet de Ranitz** wijst erop dat het in de eerste bijeenkomst ook ging over de maatschappelijke relevantie van kunst, zoals dat ook geldt voor de discussies in de Cultuurformatie: men heeft zo langzamerhand de buik vol van kunst om de kunst. Uiteindelijk gaat het erom dat iets wordt gemaakt waar anderen kennis van kunnen nemen.

**Dirk Monsma** is het eens met Tom de Rooij dat er op het gebied van de kunst al veel gebeurt in het land, maar er is niemand die in samenhang interventies pleegt naar de verschillende overheden. Hij benadrukt dat het wel moet gaan om de sector in zijn volle breedte, anders zal er onvoldoende draagvlak ontstaan.

**Johan Wakkie** vraagt zich af in hoeverre de laagdrempeligheid een rol speelt bij de maatschappelijke relevantie. Een hockeyveld loop je zo op, bij toneel etcetera ligt dat toch anders.

**Martijn Sanders** vraagt zich af of de kunstwereld zich niet veel te bescheiden opstelt. Met de Joop van den Ende's en de vele amateurs is de kunstwereld een sector van belang. Door zich afhankelijk te maken van de subsidies van de overheid maakt de kunstwereld zich veel kleiner dan zij is.

“EEN SPORTMAN  
WIL WINNEN,  
MAAR HEEFT  
IEMAND NODIG  
OM VAN TE  
KUNNEN  
WINNEN, EN  
DAT LEIDT TOT  
ONDERLINGE  
WAARDERING.”

**Tom de Rooij** begrijpt dat de ondernemers en de sportwereld zich onafhankelijk maken van de overheid door een eigen agenda op te stellen, en vervolgens te kijken in hoeverre het beleid van de overheid daar eventueel in ingepast kan worden. Dat zou de cultuursector ook moeten doen. Want de Raad voor Cultuur en andere adviesorganen richten zich wel op de overheid, maar het particuliere initiatief is veel belangrijker.

**Herma Hofmeijer** mist ook die onafhankelijke opstelling van de cultuursector; in het eerste gesprek kwam dat al aan de orde. Vanuit de musea wijst zij er de minister en zijn ambtenaren steeds op dat de overheid voor het beheren van de Rijkscollectie van de musea afhankelijk is, en dat daar dus gelden bij horen. Dat de overheid ervoor heeft gekozen die bijdragen te gieten in de vorm van subsidies, soit. De sector zou moeten durven zeggen dat men natuurlijk maatschappelijk betrokken is maar dat men wil kijken in hoeverre de plannen van de overheid op de eigen agenda aansluiten.

**Bernard Wientjes** ziet ten aanzien van de maatschappelijke positie van de sport- en kunstwereld als enige verschil de Olympische Spelen. Het lukt de cultuursector maar niet de eigen kracht te vinden, en daardoor bungelt hij steeds onderaan. Als het de sector lukt de krachten te bundelen en zich als zodanig te presenteren, is hij zijn nederige positie snel kwijt.

**Hans ten Cate** is dat met Bernard Wientjes eens. Daarbij ideëel gezien heeft de kunst een veel machtiger wapen in handen dan de ondernemers, mits de sector het anders gaat aanpakken. Want kunst heeft nu een elitair imago, en kunst associëren met geld is uit den boze. Verder is de onderlinge kennesinne zo groot, dat een sponsor liever één instelling uitkiest.

**Hans Onno van den Berg** merkt op dat zich een soort programma aftekent: enerzijds: hoe krijgen wij iedereen aan de kunst; anderzijds, richting overheid: alle ruimte aan de kunst.

**Jet de Ranitz** vraagt zich dan wel af hoe abstract dat programma mag zijn, en hoeveel ruimte er is voor het oppakken van concrete problemen zonder dat het abstractieniveau tekort wordt gedaan.

**Martijn Sanders** begrijpt dat bij de koepels van ondernemers en sportwereld drie agenda's spelen: het bevorderen van onderlinge solidariteit, het communiceren daarvan naar de buitenwereld, en individuele belangenbehartiging op basis van gewekt vertrouwen. Hij is benieuwd hoe het gelukt is die eenheid te bereiken, en of het ook zou lukken dit aan de kunstsector over te brengen.

**Johan Wakkie** denkt dat het begint bij het hebben van een droom. Voor de sportwereld is dat het binnenhalen van de Olympische Spelen in 2028. Men is bezig de samenleving daarvoor warm te draaien. Daarnaast speelt ook de verdeling van de lottogelden een belangrijke rol. Als dat wegvalt, zou dat wel eens kunnen leiden tot het uiteenvallen van de koepel. De verdeling van de lottogelden neemt het spanningsveld weg dat bestaat tussen de olympische bonden, waar veel geld naar toe gaat, en breedtesporten.

Er spelen binnen de sportwereld uiteraard nog allerlei discussies, maar waarschijnlijk is het besef dat men elkaar nodig heeft er sterker ontwikkeld dan in de kunstwereld. Een sportman/vrouw wil winnen, maar heeft iemand nodig om van te kunnen winnen, en dat leidt tot onderlinge waardering. In de kunstwereld is sprake van veel onderlinge kritiek, die breed wordt uitgedragen.

**Bernard Wientjes** heeft zich er steeds over verbaasd dat de cultuursector niet een VNO-NCW kent. Hij begrijpt dat men te veel onderlinge verschillen en belangentegenstellingen vermoedt in de kunstwereld, maar die zijn er in het bedrijfsleven ook: hij vertegenwoordigt de leveranciers én hun klanten. Maar de meningsverschillen bij VNO-NCW intern komen niet in de krant. Dat komt omdat wordt geprobeerd alle conflicten tot het juiste niveau terug te brengen. Dat moet in de cultuurwereld toch ook lukken? Zo ergeren de kleinere ondernemers zich over het graaiersimago dat ontstaat door de topsalarissen. VNO-NCW wijst hen er op dat slechts een beperkt aantal mensen zich daaraan schuldig maakt. VNO-NCW bemoeit zich niet met de hoogte van de salarissen, want dan verdwijnen de grote bedrijven, maar

wel met de gouden handdrukken en de pensioenen met terugwerkende kracht. Uiteindelijk is bereikt dat de maatregelen van minister Bos zich tot die twee laatste aspecten beperken. Maar er moet natuurlijk niet geprobeerd worden iedereen lid te laten worden van dezelfde vereniging. Voor VNO-NCW, en ook voor de sport, is het bestaan van de verschillende branches echt van levensbelang.

**Victor Moussault** kan zich voorstellen dat 'Cultureel Hoofdland' een droom kan zijn: in plaats van een culturele hoofdstad, heel Nederland als cultureel land.

**Hans Onno van den Berg** heeft ook een droom. Hij wil toewerken naar schaalgrootte, en ziet als ideale vorm een vuist in schillen. De binnenste schil is, vanuit zijn perspectief, de podiumkunsten. Die hebben zoveel gemeen dat eigenlijk toegewerkt moet worden naar een organisatie; maar samenwerking alleen leidt niet tot voldoende schaalgrootte. De volgende schil is de schil van de cultuur - en hij is er nog niet uit of dat moet gebeuren door met zijn allen lid te worden van de Federatie van werkgeversverenigingen in de Cultuur, of van de cluster Vrijetijd en Cultuur van MKB Nederland.

**Carolien Croon** vraagt zich naar aanleiding van het betoog van Hans Onno van den Berg af of eerst een strategische agenda moet worden opgesteld om de gemeenschappelijke droom te verwezenlijken, en dan de structuur daar overheen moet worden gelegd, of andersom. **Bernard Wientjes** is ervan overtuigd dat moet worden begonnen met de strategische agenda.

**Tom de Rooij** heeft er op zich niets tegen dat wordt gestreefd naar één aanspreekpunt, maar dat ene aanspreekpunt moet wel ergens op aangesproken kunnen worden. Gezien de grote hoeveelheid clubjes denkt hij niet dat het zinnig is eerst te proberen één organisatie op poten te zetten. Er moet worden gestreefd naar een strategische agenda die verder reikt dan een kabinetsperiode, en die niet is gekleurd door de politieke waan van de dag. Er zal gekeken moeten worden hoe je dat organiseert, en wie het aanspreekpunt is dat op pad wordt gestuurd met wat je in gezamenlijkheid deelt als je voor een 'Big Deal' op stap gaat.

**Herma Hofmeijer** voegt daaraan toe dat alleen een breed draagvlak binnen de sector een 'Big Deal' mogelijk maakt. Een 'Big Deal' moet niet gezien worden als middel om de sector te verenigen.

**Judith van Kranendonk** kan van harte bevestigen dat aan de kant van de overheid zeker ook de wens leeft om tot andere, meer volwassen verhoudingen met de sector te komen.

Interessant vond **Jet de Ranitz** het thema van de kwaliteitsbewaking bij het besteden van gelden van overheid en sponsors. Als je bezig bent met kwaliteit kun je mensen ook iets laten zien. Dat heilige vuur brandt zeker binnen de sector. Maar feitelijk is ook sprake van een spagaat gezien de wijze waarop de sector naar zichzelf kijkt, en de wijze waarop over de sector gesproken wordt in de publieke opinie.

**Herma Hofmeijer** is dat met Jet de Ranitz eens: in de pers wordt vooral de onderlinge kritiek zichtbaar en wordt de kunst inhoudelijk besproken (recensies), maar de intrinsieke maatschappelijke waarde van kunst komt nauwelijks over het voetlicht. Zij kan zich voorstellen dat een koepel kan bijdragen aan het verbeteren van de beeldvorming van de sector.

**Ron Rijghard** vindt niet dat de media beschouwd kunnen worden als de publieke opinie. Op de redactie houden specialisten zich met de verschillende disciplines bezig. Voor zijn redactie bestaat de kunstsector uit een veelheid van losse clubs, die slechts eenmaal in de vier jaar als een eenheid wordt bekeken. Een duidelijk adres of aanspreekpunt ontbreekt.

**Jet de Ranitz** wijst erop dat ook tijdens de eerste bijeenkomst werd geconcludeerd dat eerst de inhoudelijke agenda opgesteld zou moeten worden, om vervolgens te kijken welke organisatie nodig

“ER MOET  
NATUURLIJK NIET  
GEPROBEERD  
WORDEN IEDEREEN  
LID TE LATEN  
WORDEN VAN  
EENZELFDE  
VERENIGING.  
HET BESTAAN  
VAN DE  
VERSCHILLENDE  
BRANCHES IS  
ECHT VAN  
LEVENSBELANG.”

zou zijn om dat waar te maken. Ook in dit derde gesprek heeft zij gehoord dat er behoefte is aan een gezamenlijk optrekken van de sector, met één aanspreekpunt cq boegbeeld. Zij vindt het dan wel belangrijk dat de sector vertrouwen heeft in wie hij op pad stuurt, en zich committeert aan het resultaat. Als dat lukt...

**Jet de Ranitz** heeft de gespreksestafette ervaren als een inspirerende vorm om de toekomst te verkennen en bedankt de veertig mensen die hebben deelgenomen. Een verslag van dit onderzoek zal in de vorm van een estafettestokje breed worden uitgezet in de sector zodat dit najaar stappen kunnen worden gezet die passen in het groeimodel dat aan de orde is geweest.

Wat in de sport, de wetenschap en andere bedrijfstakken mogelijk is geweest, dat moet in de cultuurwereld toch ook kunnen?





**Colofon:**

Gespreksleiding: Alexander Rinnooy Kan, Morris Tabaksblat en Jet de Ranitz

Procescoördinatie: Carolien Croon en Bert Holvast

Productie: [www.wmij.nl](http://www.wmij.nl)

Verslaggeving: Verslagbureau Stan Verschuuren

Vormgeving: Guus van Vorstenbosch

Druk: Tijssen Printing Support

Met dank aan: Muziek Centrum Nederland, het Bimhuis en Nachenius Tjeenk private banking

De Cultuurformatie  
Piet Heinkade 5  
1019 BR Amsterdam  
[www.cultuurformatie.nl](http://www.cultuurformatie.nl)

