

### *Verslag van het eerste gesprek 15 april 2008 - Muziek Centrum Nederland, Amsterdam Georganiseerd door de Cultuur Formatie*

#### **Gespreksleider: Alexander Rinnooy Kan**

Aanwezigen: Sijbolt Noorda, Melle Daamen, Gerard Cornelisse, Johan Dorrestein, Ad 's Gravesande, Yolande Melsert, Jet de Ranitz, Bart van Rosmalen, Henk Scholten, Joeri van den Steenhoven, Niels Veenhuijzen, Janneke van der Wijk, Jo Houben, Herman Leisink, Peter IJzerman, Carolien Croon, Bert Holvast. Zie de bijlage voor achtergronden.

#### **Kernvraag volgens dagvoorzitter 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?'*

#### *Gaan we voor de hoofdprijs?*

Bert Holvast benadrukt in zijn welkomstwoordje dat de Cultuurformatie bij het nadenken over een betere organisatie van de culturele sector wil leren van ervaringen uit andere sectoren. Hij is daarom blij dat Sijbolt Noorda (voorzitter Vereniging van Universiteiten) en Joeri van den Steenhoven (voorzitter Stichting Nederland Kennisland) als gasten aanwezig zijn en dat Alexander Rinnooy Kan bereid is het eerste estafettegesprek te leiden en de sector van advies te dienen.

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 goede 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 jaloers 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.

#### *Wederzijds vertrouwen opbouwen*

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 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 vershot. 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.
- de vele belangentegenstellingen binnen de disciplines en tussen disciplines
- 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: overgekwalificeerde mensen in kleine eenheden zijn zeer betrokken en werken hard tegen relatief lage betaling. Bij schaalvergroting en cao's 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.

### *Naar een Big Deal met de minister?*

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.

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 in de culturele sector momenteel. 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 één 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 overheidsbemoediging en meer autonomie tot gevolg.

### *Lessen geleerd*

Voorwaarde bij een dergelijke herverdeling 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.

### *Kan de sector zichzelf besturen?*

Alexander Rinnooy Kan legt de aanwezigen een prikkelende vraag voor: als de minister vanwege een ramp opeens € 50 miljoen 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. Op het moment dat het ijzer heet was, bij het aantreden van het nieuwe kabinet, is de sector onder de vlag van de Cultuurformatie met de minister in gesprek gegaan, en er is ook behoorlijk wat bereikt. Het kabinetsplan om 50 miljoen te bezuinigen onder de titel profijtbeginsel is stevig herijkt, en het instellen van de commissie Cultuurprofijs 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. Hij pleit ervoor dat de sector 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, daardoor kon men enigszins mistig opereren en werd erop 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.

### *De minister kan helpen!*

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 moe-

ten 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 van Cultuur komt voor die rol zijns inziens al helemaal niet in aanmerking; die staat veel te ver af van de praktijk. Hij pleit ervoor een groep 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.

### *Een boegbeeld voor cultuur?*

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 Veenhuizen 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.

### *Blijft de jungle van individualisme bestaan?*

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 schets enkel danspassen die voor dit traject al zijn ingezet. Er is een afspraak voor een derde gesprek met de minister, in een expertmeeting worden met 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. Er is tussen departement en de Cultuurformatie veel 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 dit de lakmoesproef zal zijn of de sector er in dat geval in slaagt de verliezers erbij te houden.

### *Abstracte thema's die de sector binden*

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 de 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, etc. 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 van Cultuur. Die claimt helemaal niet de positie van gesprekspartner van de minister namens de cultuursector. Enerzijds kan de sector de Raad van Cultuur wel die macht geven, anderzijds hebben zij ook de indruk dat een groot deel van de sector zich überhaupt niet verbonden voelt met de Raad van Cultuur. Verschillende aanwezigen vinden ook dat in deze hele operatie niet voorbij moet worden gegaan aan de Raad van Cultuur. Daar zit geld, de Raad kan helpen bij het opzetten van een centraal instituut, en zou deel kunnen uitmaken van de 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 van Cultuur: de Academische Raad.'

Alexander Rinnooy Kan kan zich voorstellen dat het verstandig is de Raad voor Cultuur bij één en ander te betrekken en actief te laten participeren, in plaats van die als tegenstander te hebben.

### *Wat willen we van de overheid?*

Bart van Rosmalen wijst erop dat het huidige Cultuurplan 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 Cultuurprofijs daartoe als pilot c.q. invul-oefening te nemen om te kijken waar je staat? Dat zijn herkenbare doelen waar een deal over gesloten is.

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 één 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 dat 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 etc.) gecontinueerd kan worden. Dat ene aanspreekpunt zou dan moeten uitschrijven 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 uitschrijven wat de sector de rijksoverheid aanbiedt waardoor het voor de rijksoverheid aantrekkelijk wordt die stap te zetten. Dan is een eerste stap gezet. Er zou nu gekeken moeten worden of zo'n vervolgstap mogelijk is, of er voldoende steun is om te kijken wat de relevante deelsectoren zijn.

Bert Holvast ziet daar in een mooi pragmatisch oefenprogramma voor de Cultuurformatie waarbij zeker ook de Raad van 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 andere estafettegesprekken. Voor het slagen van zo'n Big Deal met de minister is ook het nodig dat de houding waarmee de overheid benaderen 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.