

DE CULTUUR FORMATIE

WERKCONFERENTIE DE BAZEL II

Dinsdag 11 november 2008

Gespreksnotitie regiegroep 2

Naar een innovatiebudget voor de culturele sector

Gespreksleiding: John Elffers en Hans Zwarts, rapportage: Bart van Rosmalen

Context en voorbereiding

Vanaf 2009 is er voor vier jaar een budget van € 5 miljoen per jaar beschikbaar als stimulerings- /innovatiebudget. Dit besluit van de minister maakt deel uit van de uitvoering van het advies Cultuurprofijsjt. In de bijlage staan enkel relevante passages uit de brief van de minister aan de Tweede Kamer. De Cultuurformatie wil nog dit jaar een voorstel aan de minister presenteren inzake de implementatie van dit innovatiebudget.

In de voorbereiding heeft regiegroep 2 in Gebouw De Zwijger de problematiek rond het innovatiebudget uiteengehaald in drie vragen. Deze drie vragen nemen we ook als leidraad voor het gesprek in De Bazel. Met name de derde vraag kent nog erg veel open einden. Het blijkt een complexe opdracht om goed af te bakenen waar het nieuwe geld wel en niet voor bestemd zou moeten zijn en waar het wordt uitgezet in de sector.

Vraag 1: innovatie cultuursector langs zeven sporen?

Allereerst heeft de Cultuurformatie zich de vraag gesteld hoe de inzet van een innovatiebudget kan aansluiten bij wensen en tendensen tot innovatie in de sector zelf. Vragen daarover zijn vooraf rondgestuurd. De uitkomsten uit deze verkenning zijn besproken in de regiegroep. Op basis daarvan is een innovatieagenda in zeven sporen opgesteld. Elk van de zeven agendapunten biedt een eigen specifieke invalshoek op innovatie, het versterken van de bedrijfsvoering en maatschappelijk draagvlak. De agenda is geen agenda van abstracte wensdromen maar verwijst naar en is gefundeerd in concrete en direct te realiseren praktijk. De agenda is op te vatten als een 'programma van eisen'.

Deze zeven sporen luiden als volgt:

1. **Ondernemerschap versterken** - De zakelijke basis van instellingen, koepels en instituten versterken door nieuw en gericht ondernemerschap.
2. **Vorm vernieuwing en product innovatie** - Innovatieve pilots mogelijk maken naast de reguliere bedrijfsvoering en organisatie.
3. **Cultuuromslag in organisatie** - Begeleiding en ondersteuning bij de implementatie van innovatietrajecten op de werkvloer.
4. **Uitbreken naar andere domeinen** - Dwarsverbanden tussen cultuur en andere maatschappelijke domeinen extra aandacht geven.
5. **Inbreng nichespelers** - Benutten en inzetten innovatief potentieel van niche spelers in nieuwe effectieve verbindingen.

6. **Kennis en innovatie** - Fundamentele opbouw, verbinden en verdiepen van kennis met netwerk, kennispartners koppelen aan innovatie.
7. **Strategische positionering cultuursector** - De maatschappelijke inbedding van de cultuursector op langere termijn versterken door herdefinitie in het kader van creatieve economie en de creatieve samenleving.

In De Bazel willen we concreter zicht krijgen op welke doelen het bij de verschillende terreinen om gaat.

Vraag 2: uitgangspunten aard en werking budget?

Ten tweede heeft de Cultuurformatie zich de vraag gesteld wat de aard en werking van het budget zou moeten zijn. Rekening houdend met de zeven sporen uit het programma van eisen. Gesprekken met instellingen, op het ministerie en anderen geleid tot een aanscherping van de uitgangspunten voor een innovatieregeling. Dat zijn volgende punten, die in de regiegroep ook zijn onderschreven:

De innovatieregeling in negen uitgangspunten:

1. Sectorbreed en niet alleen voor de Basisinfrastructuur
2. Zelfsturing sector in de uitvoering; niet weer een nieuw OCW subsidieloket
3. Alleen daar waar het nodig is. Voortdurend kijken bij uitvoering, of schakel inbouwen om eerst of ook alle andere wegen na te lopen die mogelijk zijn of zouden moeten zijn.
4. Gebruiken wat er is; De sector goed voorzien van ondersteuningsstructuren en daar maximaal gebruik van maken
5. Geen pleisterpotje voor subsidietekorten bij instellingen. Daar is de regeling expliciet niet voor bedoeld.
6. Het budget wordt niet versnipperd over niche scholingsregelingen of klassieke deskundigheidsprogramma's. Het kan wel gaan om het leggen en aanjagen van kenniscircuits, netwerken en toekomstonderzoek.
7. Stimulerend. D.w.z. niet structureel maar ontwikkelend, met een karakter van investeringen. Zicht geven op tijdelijke inspanning die gaandeweg gaat renderen.
8. Relatie tussen zakelijk en vernieuwing. Uit verschillende gesprekken is gebleken dat je de verzakelijking in de sector niet los kan en moet zien van inhoudelijke vernieuwing.
9. Eén van de effecten moet zijn dat niet alleen de sterkere broeders een beroep doen zijn op het matchingfonds van € 10 miljoen.

In De Bazel willen we erachter komen of deze uitgangspunten gedeeld worden.

Vraag 3: hoe naar een werkend mechanisme?

De derde vraag die de Cultuurformatie zich stelt, naast aanscherping van uitkomsten 1 en 2, is volop aan de orde tijdens de conferentie in De Bazel.

Wat kan het mechanisme zijn om de innovatieagenda (uitkomst 1) en de vastgestelde uitgangspunten (uitkomst 2) daadwerkelijk in beweging te krijgen? De zelfsturing in de sector staat op de bijeenkomsten van de Cultuurformatie telkens hoog op de agenda. Hoe komen we tot een werkend model van uitvoering? Hoe brengen we het spel in eigen kring op gang?

Een paar overwegingen als voorschot op de discussie in De Bazel:

- Het ligt niet voor de hand om de Cultuurformatie zelf als uitvoerder naar voren te schuiven. De kracht van de Cultuurformatie is de wendbaarheid, het informele karakter, de verrassende formaties. Die kwaliteit heeft ertoe geleid dat we gesprekspartner zijn in belangrijke dossiers. Die kracht moet niet zwaar belast worden

met uitvoeringsprogramma's. De Cultuurformatie kan wellicht wel een rol spelen in de algehele monitoring van de resultaten.

- In verschillende gesprekken is het idee van een innovatieplatform in de cultuursector naar voren gekomen. Dit naar analogie van platforms voor innovatie in andere sectoren. Daar zijn tegelijkertijd diverse reële bezwaren tegen geuit. De beeldvorming rond het landelijke innovatieplatform is niet echt positief. De cultuursector is bovendien een goed geoutilleerde sector waar alles wat er zijn moet aan organisatie, infrastructuur, kennis etc. in de basis ook aanwezig is. Een nieuwe instelling lijkt niet de aangewezen weg.
- Vanwege het sectorbrede karakter en de gelaagdheid van de innovatieagenda is het - zo blijkt ook uit gesprekken met de regiegroep - wellicht minder aannemelijk om aan de innovatieregeling één uitvoerende instelling in de cultuursector te verbinden. De gedachten gaan eerder uit naar 'inschrijven op een programma'.
- Het model 'inschrijven op een programma' kan, als dat een goed idee is, op verschillende manieren gedacht worden:
 - o als subsidieregeling met allemaal afzonderlijke projecten
 - o in grotere gehelen met maar één of enkele inschrijvers die als uitvoerder verantwoordelijkheid nemen voor een programmaliijn.Wat zijn voors en tegens? Een subsidieregeling creëert toch een loket. Bij grotere inschrijvers kan het de vraag zijn hoe voldoende diversiteit en echt nieuwe invalshoeken tot stand komen.
- Als we het model 'inschrijven op een programma' doordenken, dan is de vraag vervolgens waar dan de toetsing en de toewijzing komt te liggen? Het uitgangspunt zelfsturing daagt uit daar een eigen vorm voor te vinden. Zou het bijvoorbeeld een idee kunnen zijn om als sector zelf een aantal mensen (externen?) aan te wijzen voor een niet te grote commissie die die rol wil vervullen? Of zou er een jaarlijks of 2-jaarlijks wisselende intendant van de innovatie moeten komen die met opdrachten het budget wegzet?
- Als we denken aan 'inschrijven op een programma' kan het dan gaan over programma's gericht op het aangaan van samenwerking met specifieke sectoren zoals toerisme, wetenschap, creatieve steden?
- Als we denken aan het betrekken van externen, zijn dat dan mensen die dit organisatorisch goed op de rails krijgen, die een eigen netwerk toevoegen of mensen die ook een gezicht en extra gezag en uitstraling aan de regeling kunnen geven?
- In de uitwerking speelt vervolgens nog een aantal vragen: Hoe houden we samenhang in het gehele programma? Of is dat niet nodig? Wat zijn aanvullende zakelijke criteria? Hebben we een toetsingskader om te selecteren wat wel en niet nodig is? En vast nog diverse vragen die opkomen in de Bazel.

Bart van Rosmalen & Bert Holvast

Bijlagen bij gespreksnotitie regiegroep 2

Bijlage 1: Uit de beleidsbrief aan de Tweede Kamer

In de junibrief staat dat er vanaf 2009 jaarlijks 5 miljoen beschikbaar is voor een ontwikkelingsregeling.

De minister wil...

De minister wil met de 4 x € 5 miljoen het maatschappelijk draagvlak en het cultureel ondernemerschap van de culturele sector bevorderen. Door vanuit een (meer) ondernemende houding verbindingen aan te gaan met andere maatschappelijke domeinen, moet het mogelijk zijn om ook het financiële draagvlak van de culturele sector te versterken.

Bij het verder benutten en vergroten van het ondernemend vermogen gaat het om inventiviteit bij het vinden van zowel nieuwe financieringsbronnen als 'het scheppen van nieuwe contexten voor het maken en tonen van kunst en cultuur'. Het kan daarbij gaan om sterke verbindingen met maatschappelijke domeinen zoals het onderwijs, de wetenschap, de creatieve industrie, het bedrijfsleven, de wijken, de creatieve steden, het toerisme, de vrijetijdsindustrie en de media.

In de paragraaf *ondersteunen van ondernemend gedrag* staat het volgende:

“Voor de overgangperiode 2009-2012 werk ik een investeringsprogramma uit voor de versterking van het maatschappelijk draagvlak. Dat programma bestaat uit twee regelingen, die elkaar versterken: een ontwikkelingsregeling en een matchingsregeling.

De ontwikkelingsregeling is gericht op het stimuleren van deskundigheid en samenwerking in de sector. De regeling combineert daarmee de ontwikkelingsregeling en innovatieregeling die de Commissie Cultuurprofijt adviseert. Het kan dan gaan om deskundigheidsbevordering of coaching. Instellingen kunnen bijvoorbeeld worden bijgestaan door deskundigen om hun expertise op gebied van cultureel ondernemerschap te versterken (marketing, mecenaat, sponsoring en bedrijfsvoering). Ook samenwerkingsprojecten binnen en buiten de cultuursector, marktverruiming en innovatieve marketing en promotie kunnen binnen de ontwikkelingsregeling worden ondersteund.

Het verzamelen en verspreiden van kennis van cultureel ondernemerschap door Kunst & Zaken, brancheverenigingen en sectorinstituten kan hierin veel betekenen. De uitwerking van plannen vraagt naar mijn mening om maatwerk en een sterke inbreng en betrokkenheid van de sector.

Vanaf 2009 is voor de ontwikkelingsregeling jaarlijks € 5 miljoen beschikbaar”

De volledige beleidsbrief aan de Tweede Kamer als ook de brieven van de Cultuurformatie aan de minister en de Tweede Kamer zijn te vinden op www.cultuurformatie.nl.

Bijlage 2

Schets van de innovatie agenda om bedrijfsvoering en maatschappelijk draagvlak in de cultuursector te versterken in zeven programmalijnen naar aanleiding van vragen aan instellingen, hun schriftelijke antwoorden en de analyse van de regiegroep van de uitkomsten.

- 1- *Ondernemerschap versterken*. Dat is een basispunt. Uitnutten wat er is, voorbeelden uitwisselen, professionalisering. Deskundigheidsbevordering. Zakelijker

werken. Business cases kunnen maken. Aandacht voor strategische ontwikkeling van instellingen, clusters van instellingen. Innovatieagenda heeft een zakelijke basis als eerste programmalijn.

- 2- *Vorm vernieuwen.* “Het organisatiemodel is de baas. Dat dicteert vaak wat we doen”. Die verzuchting vanuit het orkest vindt weerklank bij andere sectoren. Er is een noodzaak tot vormvernieuwing. Risico kunnen nemen. Bij musea is dat aan het lukken. Kan dat in andere sectoren, bijvoorbeeld orkesten die daar mee kampen ook? Belangrijk om ihkv innovatie pilots te kunnen realiseren die in de inhoudelijke missie van instellingen passen, maar (nog) niet in de reguliere bedrijfsvoering.
- 3- *Cultuuromslag in organisatie.* Er zijn ideeën genoeg. Het hapert bij de doorwerking naar de werkvloer. Implementatie van goede ideeën vraagt een eigen benadering en een tamelijk zware inspanning. Uitwerking van de innovatie aanpak moet maatwerk begeleiding mogelijk maken direct bij specifieke casussen. Die begeleiding/ gesprekken/ ondersteuning is nodig om werkelijk een cultuuromslag op de werkvloer te kunnen maken.
- 4- *Uitbreken naar andere domeinen.* Kunst en de creatieve stad, kunst en toerisme, kunst en wetenschap, kunst en ... het belang van ‘out of the box’ denken wordt bepleit. De tendens van de ministeriele stukken tot nu toe is een focus op hoe we van binnenuit sterker kunnen worden. Goed om ook andersom te denken. En uitbreken in verbindingen naar andere domeinen. Daar zijn in de sector ook voorbeelden en aanzetten van te vinden, bijvoorbeeld tussen cultuur en toerisme zoals de VSCD daar mee bezig is. Het versterken van bestaande aanzetten, bundelen van krachten en creëren van nieuwe openingen zijn hier aan de orde.
- 5- *Bijdrage niche spelers.* We zien in de regiegroep een interessante mix van grote, kleine en ondersteunende instellingen. Het gesprek heeft de kwaliteit van zowel de grote structuur als de doorkijk naar nieuwe gebieden. Niche spelers kunnen een eigen bijdrage leveren. Dat is een klassieke figuur in het denken over innovatie (zie ook WRR rapport: ‘innovatie vernieuwen’). Belangrijk in een innovatie regeling is dat de vaak vernieuwende expertise bij niche spelers veel structureler verbonden wordt met de grotere structuur.
- 6- *Kennis en innovatie.* Er is veel kennis, maar versnipperd. Innovatie en kennis hebben van alles met elkaar te maken. De noodzaak van een meer systematische ontwikkeling en toepassing van kennis wordt krachtig bepleit. Kennis is nu vaak ad hoc en direct resultaatgericht. Er is te weinig aandacht voor fundamentele opbouw, verbinden en verdiepen van kennis. Er wordt gewezen naar innovatie in wetenschapswetenschap en naar het lectorenmodel dat in het HBO voor innovatie van het Hoger Beroepsonderwijs is geïntroduceerd. Er is in de cultuursector een degelijke structuur van kennisinstellingen als sectorinstituten, brancheorganisaties en -overleg. Daar ligt de uitdaging om R/D systematischer op te bouwen, onderling te verknopen en te integreren.
- 7- *Strategische positionering.* De maatschappelijke inbedding van de cultuursector op langere termijn vraagt om herdefinitie op rol en positie van kunst bijvoorbeeld in relatie tot creatieve economie, de creatieve samenleving. Wat betekent de kunstsector in de grotere agenda van Europa als kenniseconomie. Analoog aan de innovatie in het HBO zou de onderzoekende en kenniskant van de kunsten meet nadruk kunnen krijgen. Kwaliteiten, talenten en waarden opnieuw benoemen. Draagvlak duurzaam verbreden en versterken in projecten.