

---

Vergaderjaar 1999–2000

---

**26 858**

**Cultureel Ondernemerschap**

**Nr. 1**

**BRIEF VAN DE STAATSSECRETARIS VAN ONDERWIJS, CULTUUR  
EN WETENSCHAPPEN**

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Zoetermeer, 25 oktober 1999

Hierbij bied ik u de nota Cultureel Ondernemerschap aan die was  
toegezegd tijdens het Algemeen Overleg d.d. 30 september jl (26 565/  
26 591/26 800-VIII, nr. 7).

De Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen,  
F. van der Ploeg

**Cultuur als confrontatie**  
**Een ondernemende cultuur**

<b>I. Inleiding</b>	<b>3</b>
1. De cultuursector loopt op de ondernemende samenleving vooruit	4
2. De opmars van de culturele industrie	5
3. Inspelen op nieuwe verhoudingen	7
<b>II. De culturele ondernemers</b>	<b>8</b>
1. De kunstenaar	10
WIK en flankerend beleid	10
Fondsen	11
Componisten	11
Beeldende kunstenaars	12
Schrijvers	13
Overige aandachtspunten	14
2. De producent	16
Uitbaten van succes	16
Ontwikkelingsbudget en participatiemaatschappij	17
Zichtbaar maken van museale collecties	18
Investeren in publiek	18
Stimuleren van doelgroepactiviteiten	18
Gezamenlijke promotie	19
Musea	19
Publieksgericht perspectief voor archieven	20
Steunpunten cultuurhistorie	20
Infrastructurele instellingen	21
Inschrijving	21
3. De programmeur	22
Actieprogramma Cultuurbereik	22
Programmeringsbudget accommodaties: nieuw aanbod voor een nieuw publiek	23
Uitwerking	24
4. Opdrachtgeverschap	25
5. Sponsoring en particuliere donaties	26
<b>III. Cultural governance</b>	<b>27</b>
<b>IV. Nieuwe Media</b>	<b>29</b>
<b>V. Financieel kader</b>	<b>31</b>
<b>Tenslotte</b>	<b>31</b>
<b>Bijlage</b>	<b>33</b>

A. de Swaan

## I. INLEIDING

De ICT-revolutie, de komst van verschillende culturen, het ontstaan van een 24-uurs-economie, individualisering, internationalisering en vooral de enorme groei van een goed opgeleid en koopkrachtig publiek zijn ontwikkelingen die nieuwe eisen stellen aan het cultuurbeleid. Zonder het onmiddellijk met René Boomkens eens te zijn dat het cultuurbeleid haaks staat op de behoeften van de «moderne flexburger»<sup>1</sup>, is er alle aanleiding voor een *update*. Een verbreding van het beleidsinstrumentarium met concrete maatregelen die het ontstaan van afhankelijkheidsrelaties vermijden en ruimte scheppen voor eigen initiatief. Onder de noemer van cultureel ondernemerschap wil ik cultuurmakers en -bemiddelaars beter toerusten voor de maatschappij van vandaag. Cultureel ondernemerschap is allereerst een houding die erop is gericht zoveel mogelijk kunstzinnig, artistiek-cultureel, zakelijk en maatschappelijk rendement te halen uit culturele voorzieningen. Cultureel ondernemerschap vereist durf, een open en naar buiten gerichte opstelling, alertheid op het benutten van kansen en mogelijkheden, gebruik maken van instrumenten en technieken uit de commerciële sector, niet schromen nieuwe en onconventionele wegen te bewandelen, ontsluiten van culturele schatten voor nieuwe publieksgroepen, en open verbindingen leggen tussen gesubsidieerde en niet gesubsidieerde segmenten van het culturele leven. Oogmerk is het beste populair te maken en het populaire beter. Cultureel ondernemerschap is dan ook een middel, en geen op zichzelf staand doel.

Een cultureel ondernemer bevindt zich in het spanningsveld tussen enerzijds artistieke ambities en anderzijds verkoopbaarheid, toegankelijkheid en publieksvoorkeuren. De culturele ondernemer die mij voor ogen staat, is niet het prototype van de zakenman of manager. Hij is scheppend of uitvoerend kunstenaar, of conservator, ontwerper, filmproducent, of theaterregisseur. Ondernemerschap appelleert aan creativiteit, inventiviteit, durf en risico. Ik noem hem cultureel, omdat hij bijdraagt aan de verbetering van het culturele klimaat. Die culturele ondernemerszin – die ik overigens steeds vaker aantref – wil ik stimuleren en faciliteren. Vandaar dat ik het thema heb genoemd in de Uitgangspuntenbrief.

Er zijn verschillende redenen om er in een aparte brief nader op terug te komen. Allereerst om zoals in deze inleiding gebeurt, de voorhoedepositie te accentueren die de cultuursector inneemt in de actuele maatschappelijke ontwikkeling naar een ondernemende samenleving. In de tweede plaats bieden de groei die de culturele industrie de laatste jaren heeft doorgemaakt en andere ontwikkelingen de gesubsidieerde cultuur nieuwe mogelijkheden. Daarin wordt nader ingegaan in het tweede hoofdstuk dat is gewijd aan de verschillende vormen waarin het culturele ondernemerschap wordt uitgeoefend. Ik kom daarin tot verschillende maatregelen die gemeen hebben dat zij de cultuursector en degenen die daarin werkzaam zijn op cruciale punten beter toerusten om in te spelen op de nieuwe verhoudingen die zijn ontstaan. In dat verband ga ik ook in op opdrachtgeverschap en sponsoring. Vervolgens bespreek ik de kansen van ICT voor het culturele ondernemerschap. Intensief gebruik van digitale technieken is immers een gemeenschappelijke factor die de verschillende sectoren van de culturele industrie met elkaar verbindt. Een ondernemende cultuurinstelling heeft ruimte en armslag nodig. Daarom is

<sup>1</sup> R. Boomkens «*Internationaal Conformisme*»: Hier gaat het over in de cultuur, de komende jaren, (De Balie), Amsterdam, 1999.

ook de wijze van besturen, de *cultural governance*, een onderwerp om – in het vierde hoofdstuk – bij stil te staan. Het vijfde hoofdstuk gaat nader in de financiële consequenties, waarna in het zesde, afsluitende, hoofdstuk enkele belangrijke conclusies worden getrokken.

### **I.1 De cultuursector loopt op de ondernemende samenleving vooruit**

De culturele sector staat in verschillende opzichten model voor het ondernemerschap, dat blijkens een studie van de WRR kenmerkend is voor de moderne industriële samenleving. In de *entrepreneurial economy* is kennis veruit de belangrijkste productiefactor. Creativiteit, experiment en improvisatietalent staan hoog aangeschreven; de productie is zeer divers en geconcentreerd in kleine bedrijven; het ondernemersklimaat is gunstig voor starters. Entrepreneurship uit zich vooral door: openheid, op de buitenwereld gerichte nieuwsgierigheid en creativiteit. Entrepreneurs zijn in staat te improviseren en voelen zich thuis in onzekere situaties waarin verschillende opvattingen en nieuwe ideeën elkaar beconcurreren. Die mentaliteit is kenmerkend voor veel mensen die werkzaam zijn in de culturele wereld. In de beeldende kunst, de interactieve media, muziek, mode, reclame, film, podiumkunst, architectuur en vormgeving zijn ondernemen, experimenteren, iets nieuws opzetten, het beginnen van een bedrijfje, een atelier of een gezelschap aan de orde van de dag. Het toenemende belang van kennis en creativiteit in de nieuwe economie biedt culturele ondernemers nieuwe kansen. Bovendien is het culturele klimaat een steeds belangrijker vestigingsfactor voor bedrijven, zeker bij een krappe arbeidsmarkt.

Meer inkomen, meer opleiding, meer oog voor esthetiek en meer publiek zijn factoren waar ondertussen ook binnen de gesubsidieerde cultuur steeds dynamischer op wordt ingespeeld. Zo maken bijvoorbeeld in de beeldende kunst opdrachten een steeds groter deel uit van de omzet in die sector. We zien het ook aan de groeiende belangstelling voor toegepaste kunst in veel verschillende verschijningsvormen, zoals industrieel design en grafische vormgeving, mode, binnenhuisarchitectuur, digitale software, commercials, enzovoort. Of aan de voortvarende manier waarop sommige musea via Internet hun collecties beschikbaar stellen. En niet in de laatste plaats aan de wijze waarop archieven zich richten op de mogelijkheden om hun gegevensbestanden voor een veel groter publiek toegankelijk te maken met behulp van de nieuwe informatietechnologie. Ook de instelling van mensen die in de cultuursector werkzaam zijn en de capaciteiten waarover zij beschikken, zijn onderhevig aan ingrijpende veranderingen. De klassieke kunstenaar die zich meestal na een gedegen vakstudie vooral richtte op een verdere verdieping van het kunstenaarschap is niet langer het enige rolmodel. *«The new cultural worker, on average is a fairly young person between 25 and 35 years of age. He or she is multi-skilled, mobile, flexible, has new attitudes to paid and unpaid work».*<sup>1</sup>

Werken in de cultuur doe je, net zoals in andere sectoren van de economie, steeds meer voor eigen rekening en risico. Ook werknemers in de cultuursector worden ondernemers die hun *human capital* ter beschikking stellen. Subsidie verliest daarmee de status van officiële erkenning. En de stelling dat subsidiëring culturele vrijheid verschaft, staat op zijn minst ter discussie. Lange tijd leek die vrijheid pas bereikt als je dankzij overheidssubsidie geen rekening hoefde te houden met de markt. Voor een deel is dat nog altijd zo. Maar inmiddels wordt daar – niet alleen in de Verenigde Staten – vaak ook anders over gedacht: je bent vrij, voor zover je in staat bent van de inkomsten van je eigen werk te leven, zonder afhankelijk te zijn van de overheid.

<sup>1</sup> Ritva Mitchell, «Repositioning Culture in the Employment Context», in: *Cultural Competence: New Technologies, Culture & employment*, verslag van een EU-Conferentie gehouden van 1–3 oktober 1998 in Linz (Österreichische Kulturdocumentation).

Nieuwe technieken kunnen de rol en de positie van een cultureel ondernemer ingrijpend veranderen. De muziekindustrie staat aan de vooravond van een verandering met grote gevolgen voor de culturele ondernemers die daarin actief zijn. De techniek om muziek zonder enig kwaliteitsverlies te verveelvoudigen is binnen ieders handbereik gekomen. Dat dit illegale handel in de hand werkt en dat die moet worden bestreden staat buiten kijf. Maar de dreiging die van de nieuwe techniek uitgaat dwingt de industrie zijn bestaan niet langer te ontlenen aan het exclusieve recht op het verkopen van muziek, maar die te vinden in het uitblinken als intermediair tussen musicus en luisteraar. En juist daarvoor heeft het die dreigende techniek nodig, want daarmee kan het de behoefte van een musicus en die van een luisteraar beter bij elkaar brengen dan met de oude techniek waarbij het succes betekent als je over de hele wereld één en dezelfde CD weet uit te brengen. Hoe de markt voor muziek er uit gaat zien is voer voor wetenschappers en goeroes op het gebied van internet. Waar ik belang aan hecht is dat musici en kunstenaars in de brede de nieuwe media aangrijpen om hun talent beter te benutten, zowel artistiek als commercieel. Tot blijkt dat dit doel beter anders kan worden bereikt, is de bescherming van het auteursrecht op het internet vooralsnog de aangewezen weg.

## **1.2 De opmars van de culturele industrie**

Lange tijd was het mogelijk om op grond van subsidiegegevens een aardig beeld te krijgen van de omvang van de gehele cultuursector. Die tijd ligt inmiddels ver achter ons. Niet alleen hier maar ook elders, zoals blijkt uit Brits en Duits onderzoek naar de omvang van de culturele industrie. Het Britse ministerie van Cultuur liet in 1998 een onderzoek uitvoeren naar de betekenis van *Creative Industries* voor 's lands economie. In Duitsland is vorig jaar een rapport verschenen over de omvang van de culturele industrie van Noordrijn-Westfalen. Beide onderzoeken maken melding van een explosieve groei. Het Instituut voor Onderzoek van Overheidsuitgaven (IOO) heeft een poging gedaan om vergelijkbare gegevens voor Nederland boven water te krijgen. Ondanks de onvolkomenheden van de gevolgde aanpak, komt onomstotelijk het beeld naar voren van een volwassen bedrijfstak met een aanzienlijke potentie voor verdere groei. De omstandigheid dat het niet mogelijk bleek om zonder meer op grond van reeds bestaande statistische bronnen de omvang en structuur van de culturele industrie voldoende scherp in beeld te krijgen, zie ik als een signaal dat het economisch belang van de culturele sector wordt onderschat. In 1995, het laatste jaar waarover voor alle sectoren de meest volledige gegevens beschikbaar zijn, was 7 procent van alle in Nederland gevestigde bedrijven actief in de culturele industrie en vond 3 procent van de werknemers daar emplooi, een cijfer dat ongeveer overeenkomt met dat voor de horeca.<sup>1</sup> De culturele industrie was goed voor bijna 5 procent van de totale productie en voor meer dan 4 procent van het binnenlands product, waarmee ongeveer de cijfers van de detailhandel worden geëvenaard. De tentatieve verkenning, die op een totale omvang van de omzet van de culturele industrie van ruim 50 miljard gulden in 1995 uitkomt, kan vanzelfsprekend geen volledig betrouwbaar overzicht geven, maar verschaft wel duidelijke aanwijzingen dat ook bij ons de culturele industrie een hoge vlucht heeft genomen.<sup>2</sup> Cijfers die kunnen worden ontleend aan de publicaties van verschillende brancheverenigingen en aan het *Jaarboek Cultuur* van het CBS, bevestigen het beeld dat de cultuur een steeds grotere bijdrage is gaan leveren aan de nationale economie. Ik ben overigens voornemens een wetenschappelijk verantwoorde inventarisatie van het economische belang van de cultuur te laten opstellen.

<sup>1</sup> Alle geciteerde cijfers zijn overgenomen uit de vermelde bronnen die zeer verschillend van aard zijn. De cijfers zijn dan ook indicatief, en niet precies vergelijkbaar.

<sup>2</sup> Instituut voor Onderzoek en Overheidsuitgaven, *De Nederlandse Culturele Industrie*, Den Haag, augustus 1999. De in het rapport opgenomen samenvatting met verschillende tabellen, gaat als bijlage hierbij.

Niet alleen in het buitenland, ook in Nederland gaat het goed met de eigentijdse beeldende kunst. Het aantal opdrachten van bedrijven en instellingen vertoont een stijgende lijn. Ook particulieren tonen hun interesse, wat onder meer tijdens de KunstRai weer is bevestigd: de omzet van de KunstRai is opgelopen van 1,5 miljoen gulden in 1985 tot 4,7 miljoen in 1996.<sup>1</sup> Hoewel veel beeldend kunstenaars nog niet of nauwelijks profiteren van de opleving van de kunstmarkt en hun economische positie structureel achter blijft<sup>2</sup>, wordt er met beeldende kunstwerken een omzet van vele miljoenen gerealiseerd: in totaal 327 miljoen gulden in 1998, waarvan 122 miljoen vrij werk en meer dan 40 miljoen aan opdrachten van bedrijven en instellingen.

De museale sector toont een enorme stijging van ontvangsten aan entreegelden en abonnementen. Dit is deels te danken aan de museumjaarkaart die de laatste jaren veelvuldig gratis is verstrekt. Maar dat neemt niet weg dat de publieksinkomsten zijn gestegen van 21 miljoen gulden in 1980 naar 106 miljoen gulden in 1995. Ook de overige baten, zoals legaten, zijn enorm gegroeid: van 18 miljoen gulden naar 85 miljoen gulden.<sup>3</sup> In accommodaties die zijn aangesloten bij de VSCD, dus de voorstellingen en concerten op kleinere podia en in de buurthuizen, kerken, scholen en festivalpodia niet meegeteld, vonden in 1996 bijna 30 000 voorstellingen en concerten plaats. Daarvan werd 85 procent verzorgd door vrije producenten en gezelschappen, waarbij toneel en cabaret elk ongeveer 20 procent voor hun rekening namen. Daarnaast waren klassieke en populaire muziek flink vertegenwoordigd. De omzet van deze theaters en concertzalen bedroeg in totaal 581 miljoen gulden.<sup>4</sup>

Zo'n 6 miljoen Nederlanders nemen – georganiseerd of ongeorganiseerd – deel aan enige vorm van amateurkunst. Wat de economische betekenis daarvan is, is niet in kaart gebracht. Wel zijn er aanwijzingen dat deze aanzienlijk is. Zo is bekend dat 40 procent van de Nederlandse huishoudens minstens één muziekinstrument bezit en dat het bedrag dat jaarlijks aan de aanschaf van muziekinstrumenten wordt besteed de 300 miljoen gulden ruim te boven gaat. Ook langs andere weg kan een gedeelte van de economische betekenis van de amateurkunst worden benaderd: het aantal amateurkunstenaars, dat zich bezig houdt met tekenen en schilderen, ligt rond de 3 miljoen. Indien zij elk 100 gulden per jaar uitgeven aan materiaal een bedrag dat vaak aanzienlijk hoger zal liggen betekent dat al een besteding van 300 miljoen gulden.

Na de komst van de compact disc is de markt voor geluidsdragers in korte tijd vrijwel verdubbeld. Werd in 1987 nog 720 miljoen gulden aan geluidsdragers besteed, vier jaar later was dit meer dan 1,2 miljard gulden. Het aantal huishoudens met een CD-speler verdubbelde in diezelfde tijd, met als gevolg dat nu in drie van de vier huishoudens ten minste één CD-speler staat. En in die CD-speler wordt steeds vaker Nederlandse Popmuziek gedraaid: meer dan een kwart van de CD-verkoop is Nederlands. De populariteit van muziek-CD's wordt te meer bewezen door de explosieve verkoop van onbespeelde CD's: in 1999 gingen er meer blanco dan bespeelde CD's over de toonbank.<sup>5</sup>

De audiovisuele industrie is veel omvattend. Zowel de apparatuur, de hardware, als de software behoren tot deze bedrijfstak. Evenals distributiekanaal, in beheer bij kabel- en zender maatschappijen. Er gaan in deze sector vele miljarden om. Zo is in 1997 in Nederland 657 miljoen ECU verdiend aan de verkoop van televisietoestellen en videorecorders. Wat betreft software heeft Nederland met Endemol Entertainment Holding BV een belangrijke vinger in de pap. Het productiebedrijf staat genoteerd op nummer 9 in de top honderd van Europese audiovisuele bedrijven en heeft in 1997 290,8 miljoen ECU omgezet.<sup>6</sup> Ook de verkoop en verhuur

<sup>1</sup> Truus Gubbels, *Passie of Professie. Galeriers en kunsthandel in Nederland*, Abcoude, 1999: 248.

<sup>2</sup> Bert Koopman, *De markt als confrontatie*, Het Financieel Dagblad, 2 november 1999.

<sup>3</sup> Centraal Bureau voor de Statistiek, *Jaarboek cultuur 1997*, Voorburg/Heerlen, 1998: 77.

<sup>4</sup> VSCD, *Theaters 1996*, Amsterdam, 1998.

<sup>5</sup> *Het Parool*, 16 oktober 1999.

<sup>6</sup> European Audiovisual Observatory, *Statistical Yearbook. Film, television, video and new media in Europe '99*, Strasbourg, 1998–99.

van video's lopen flink in de papieren. De Nederlandse bevolking heeft er in 1998 in totaal zo'n 700 miljoen gulden aan uitgegeven.<sup>1</sup> De mondiale filmmarkt heeft in 1998 een nieuw hoogtepunt bereikt met een omzet van 16,9 miljard dollar. In West Europa is de groei zo'n 6 tot 7 procent per jaar.<sup>2</sup> De Nederlandse bioscopen realiseerden in 1998 een bruto recette van ongeveer 250 miljoen gulden.<sup>3</sup>

De omzet van de dagbladsector, in 1998 zo'n 4 miljard gulden, kende een stijging van ongeveer 10 procent per jaar, die in belangrijke mate kan worden toegeschreven aan een grotere vraag naar personeelsadvertenties.<sup>4</sup> In 1998 werden in ons land 35,5 miljoen algemene boeken verkocht met een gemiddelde verkoopprijs van 25 gulden. Naast de bijna 900 miljoen gulden omzet in deze boekensector, groeide in dat jaar de afzet van educatieve boeken tot een totaal van ruim 500 miljoen. De publieks- en opinietijdschriften kwamen in 1998 uit op een totale oplage van ruim 18 miljoen exemplaren. De gezamenlijke oplage van de omroepbladen bedroeg circa 4,6 miljoen exemplaren<sup>5</sup>. Ook de boek- en tijdschriftensector vertoont een stijgende trend, zowel in het aantal bedrijven, het aantal werknemers als de omzet.<sup>6</sup>

Het bereik van de openbare bibliotheken is zeer groot. Het aantal leden bedraagt ruim 4,5 miljoen, d.w.z. ca. 30 procent van de bevolking, maar het effectieve bereik ligt eerder op 60 tot 70 procent. Van de ingeschreven leden valt bijna de helft in de groep jongeren tot 18 jaar. De bibliotheeksector heeft een jaarlijkse exploitatielast van ca. 835 miljoen gulden. Uit overheidssubsidies wordt daarvan 78 procent gedekt. Het overige deel bestaat uit eigen inkomsten (inschrijvingsgelden, leengelden, boetes voor te laat teruggebrachte boeken). De bibliotheeksector is een grootafnemer van uitgeverijen en boekhandelaren. En in toenemende mate van leveranciers van digitale media. De omzet van alle media bedraagt ongeveer 130 miljoen per jaar.

In voorgaande jaren is rond 24 miljard gulden uitgegeven aan woningbouw en dat zal de komende jaren niet minder zijn. De financiële effecten voor de culturele industrie van bijvoorbeeld de VINEX-locaties en grote infrastructurele projecten zijn gigantisch. Gezien de status van het statistische materiaal zijn echter zelfs grove schattingen niet meer dan een slag in de lucht. Hetzelfde geldt voor de sector van de interactieve media. Nochtans is ook betrouwbaar cijfermateriaal over deze sectoren van de economie onmisbaar om gericht en samenhangend beleid te kunnen voeren.

Ik heb in de Uitgangspuntenbrief al gesignaleerd dat verschillende onderdelen van de gesubsidieerde sector zijn achtergebleven bij de groei die de culturele industrie in zijn geheel heeft doorgemaakt. Voor voorzieningen die in de eerste plaats in stand worden gehouden om nieuwe ontwikkelingen te ontdekken en te integreren, zoals bijvoorbeeld op het terrein van de nieuwe media, maak in mij daar geen zorgen over. Wanneer het voorzieningen betreft met een substantiële publieksfunctie, bijvoorbeeld in de sfeer van de podiumkunsten, acht ik de vraag wel op zijn plaats of de culturele ondernemers ter plekke zich wel creatief genoeg hebben betoond en zich voldoende aangesproken hebben gevoeld om daarop in te spelen.

### **1.3 Inspelen op nieuwe verhoudingen**

De belangrijkste reden voor deze brief is dan ook het verbeteren van de mogelijkheden om in te spelen op de nieuwe verhoudingen die in de cultuursector en daarbuiten zijn ontstaan. Daarbij denk ik niet in de eerste plaats aan imposante economische groeicijfers, maar eerder aan de

<sup>1</sup> Screen Digest Limited and International Video Federation, *European Video Yearbook 1999/2000*, September 1999: 81–84.

<sup>2</sup> *World Cinema fails to keep up with USA*, Screen Digest, London, no. 335, September 1999: 229–231.

<sup>3</sup> Nederlandse Federatie voor de Cinematografie, *Jaarverslag Nederlandse Federatie voor de Cinematografie 1998*, Amsterdam, 1999.

<sup>4</sup> Groep Nederlandse dagbladpers, *Dagbladen 1998*, Amsterdam, 1999.

<sup>5</sup> Jaarverslag Nederlands Uitgevers Verbond 1998.

<sup>6</sup> Instituut voor Onderzoek en Overheidsuitgaven, *De Nederlandse Culturele Industrie*, Den Haag, augustus 1999: 21–24.

eveneens enorme opleving van de culturele vitaliteit en dynamiek waarvan de signalen vooral in segmenten van de cultuur zijn waar te nemen waar relatief weinig of geen subsidies worden verstrekt, zoals popmuziek, mode en design. Cultuurbeleid dat daarop wil inspelen, kan niet exclusief op de gesubsidieerde cultuur zijn gericht, maar moet ook oog te hebben voor wat zich daarbuiten afspeelt.<sup>1</sup> De culturele sector als geheel vanuit economisch perspectief beter in kaart te brengen, is niet meer dan een – eerste maar wel noodzakelijke – stap. Als de ontwikkelingen binnen de gehele culturele sector nauwlettender worden gevolgd, is aan een belangrijke voorwaarde voldaan om zonedig ook als gesprekspartner voor en namens de totale sector te kunnen optreden. Maar dat is niet genoeg. Nog belangrijker is dat de instrumenten van het cultuurbeleid beter worden toegesneden op facilitering van ondernemerschap. En daarmee wordt de scope van het gehele cultuurbeleid aanzienlijk breder dan het verdelen van subsidies.

De huidige scheiding tussen de gesubsidieerde en de ongesubsidieerde status werkt vaak averechts, omdat die een situatie van «alles of niets» in de hand werkt. Zo kan het voorkomen dat een vrije theaterproducent en een gesubsidieerd gezelschap dingen naar de rechten van hetzelfde script, terwijl de een niets en de ander 85 procent van de vraagprijs gesubsidieerd weet. Dat is uit generaal oogpunt op z'n minst onbevredigend, omdat het in beide gevallen van even groot cultureel belang is dat er een zo goed mogelijke voorstelling kan worden gerealiseerd. Om die scheve situatie recht te trekken, acht ik het zeer wel denkbaar middelen beschikbaar te stellen die niet zijn gerelateerd aan de gehele exploitatie van een project, maar aan afzonderlijke elementen die net te riskant zijn om geheel zonder subsidie te realiseren, ofwel met een geringe dosis extra subsidie fors aan kwaliteit zouden kunnen winnen. Ook valt er te denken aan andere innovatieve financieringsarrangementen voor het stimuleren van cultureel ondernemerschap. Een gezelschap dat artistiek-inhoudelijk hoge kwaliteit brengt, zou zich niet per se afhankelijk dienen te stellen van overheidssubsidie. Een gezelschap als *Het Toneel Speelt* slaagt er bijvoorbeeld in om met hoogwaardige producties tot op grote hoogte zelfvoorzienend te zijn. In plaats van zo'n gezelschap structureel in het resterende tekort te subsidiëren, zou zo'n gezelschap ook beloond kunnen worden voor het realiseren van een ambitieus gesteld publieksbereik.

## II. DE CULTURELE ONDERNEMERS

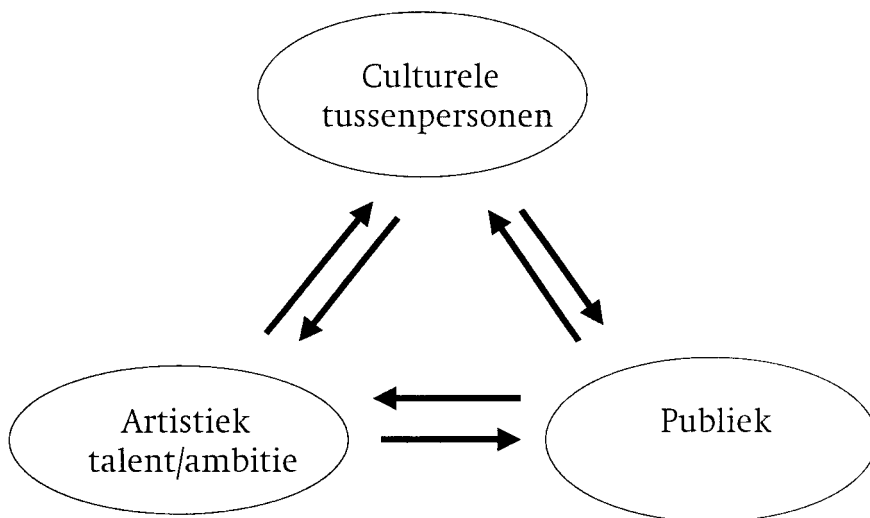
In een cultureel ondernemer verenigen zich twee faculteiten. De *culturele*, omdat hij in hoge mate kennis en gevoel heeft voor de kunsten, voor de creatieve processen, een neus voor het creatieve talent. De *ondernemende*, omdat hij zijn publiek kent, alert is op nieuwe kansen en gebruik weet te maken van marketinginstrumenten uit de commerciële sector. Op het grensvlak van die twee aspecten die overigens wel te onderscheiden, maar niet te scheiden zijn, opereert elk op zijn eigen wijze de film- of televisieproducent, de galeriehouder, de uitgever, de tentoonstellingsmaker, de schouwburgprogrammeur en de kunstenaar als kleine zelfstandige. Zij werken in een omgeving die steeds hogere eisen stelt aan hun ondernemerschap. Ze hebben te maken met een steeds kritischer en mondiger publiek, dat vluchtiger, grilliger en minder trouw is, op een vrijetijdsmarkt die steeds competitiever en beweeglijker wordt en waarin het steeds meer aankomt op snelheid, innovatie, differentiatie, maatwerk. Wat vandaag onmogelijk is, kan morgen een groot succes zijn en overmorgen achterhaald. In dit continue proces van *trial and error*, op zichzelf al een wezenskenmerk van creatieve processen, zijn de kansen op mislukkingen groot. Dat is niet erg, want zonder experiment zijn er geen interessante successen. Cultureel ondernemerschap uit zich dan ook zeker

---

<sup>1</sup> Zie ook: Paul Rutten, «De toekomst van de beeldingsmachine», oratie 22 oktober 1999.



niet in het onderdrukken van de experimenteerdrang die aan elke culturele prestatie van belang vooraf gaat. Cultureel ondernemerschap komt wel om de hoek kijken bij het aan de man brengen van geslaagde experimenten. Bijvoorbeeld door goede en succesrijke voorstellingen niet te stoppen voordat de publieke belangstelling op het hoogtepunt is; tentoonstellingen met een groot publieksbereik te prolongeren; door middel van CD, TV-registratie, video of andere vormen van elektronische verspreiding zoveel mogelijk publiek zien te bereiken. Natuurlijk zal de ware culturele ondernemer daarbij trouw blijven aan zijn artistieke missie en integriteit.



Culturele ondernemers vormen dus als het ware de scharnieren tussen aanbod en publiek, waarmee ook deuren geopend kunnen worden naar nieuwe publieksgroepen. Als kritische succesfactor verdienen zij een zwaardere rol in het cultuurbeleid, dat zich meer moet richten op het verbeteren van de kwaliteit van het ondernemerschap. Daarbij wil ik een onderscheid maken in vier hoofdtypen van cultureel ondernemerschap: de kunstenaar, de producent, de opdrachtgever en de programmeur. Ik behandel ze achtereenvolgens in afzonderlijke paragrafen.

Al met al is er volop aanleiding de culturele sector niet te benaderen als een reservaat dat bescherming behoeft, maar als een economisch gezien kansrijke sector waar zorgvuldig mee moet worden omgegaan om te voorkomen dat het benutten van kansen onbewust wordt belemmerd. Zo kan een algemene huurharmonisatie onbedoeld desastreuze gevolgen hebben voor culturele ondernemers die zich bezig houden met de restauratie en exploitatie van monumentale panden. En kunnen algemene regels met betrekking tot arbeidsomstandigheden verregaande effect hebben voor bijvoorbeeld het theater. In de nota «De ondernemende samenleving» heeft mijn collega van EZ drie lijnen uitgezet waarlangs het algemene kabinetsbeleid gericht op versterking van het ondernemerschap vorm krijgt: een open markt; zo weinig en zo transparant mogelijke wetten en regels; en een vruchtbaar ondernemersklimaat. Heel wat van de acties die in dat kader worden aangekondigd, beloven gunstig uit te werken voor culturele ondernemers. Ik – wijs overigens geenszins uitputtend – op de versoepeling van de Vestigingswet, de herziening van de Faillissementswet, de verlaging van administratieve lasten, de vereenvoudiging van stimulerings- en subsidieregelingen, de harmonisatie van het

ondernemersbegrip, de oprichting van een bedrijvenloket waar ook culturele ondernemers terecht moeten kunnen voor voorlichting en dienstverlening, de extra gelden voor de stimulering van het ondernemerschap die beschikbaar komen in het kader van het grote stedenbeleid, alsmede op de bijzondere faciliteiten voor financiering en fiscaliteit. Om het cultuurbeleid ook in zijn instrumentering alerter te maken en meer te richten op de eigen kracht en potentie van de culturele industrie als geheel wil ik in overleg met de sector en met EZ, SoZaWe en Financiën tot nieuwe voorstellen komen. De voorstellen die ik hierna presenteer zijn dus niet het laatste woord, maar eerste aanzetten daartoe.

## **II.1 De kunstenaar**

Kunstenaars nemen als cultureel ondernemer een bijzondere positie in. Als kleine zelfstandigen zijn zij zowel kunstenaar als ondernemer. Kunstenaars opereren op het snijvlak van artistieke ambities aan de ene kant en de markt en het publiek aan de andere kant. Steeds meer kunstenaars oriënteren zich op de markt en het publiek. Sinds de afschaffing van de BKR en in het voetspoor daarvan de steeds grotere nadruk op kwaliteit, is de positie van de kunstenaar als ondernemer uit de aandacht van het beleid verdwenen. Ten onrechte. Want als we niet alleen willen inzetten op de kwaliteit, maar ook op het publiek en het maatschappelijk bereik, dan speelt de kunstenaar als ondernemer daarin een cruciale rol. Dan betekent goed kunstbeleid dat er ook aandacht is voor kunstenaarsbeleid. Dan komt het er niet zozeer op aan de kunstenaar met inkomensaanvullende subsidies vrij te stellen, hoewel dat soms ook nodig is. Het gaat er dan vooral om hem zodanig toe te rusten dat hij zelfstandiger en onafhankelijker kan opereren.

### *WIK en flankerend beleid*

Voor de ondersteuning van kunstenaars worden verschillende instrumenten ingezet.

Om het ondernemerschap van vooral startende kunstenaars te stimuleren is dit jaar de Wet Inkomensvoorziening Kunstenaars (WIK) in werking getreden. Tegenover een lagere uitkering staan meer mogelijkheden om een eigen beroepspraktijk als kunstenaar op te bouwen. Volgens de stand van eind september hebben zich 3 840 kunstenaars aangemeld voor de WIK. Naar verwachting zullen eind dit jaar – overeenkomstig de prognose – ongeveer 5 000 kunstenaars zich hebben aangemeld. De minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft aangekondigd de wet zodanig aan te passen dat kunstenaars met een eigen huis dit niet eerst hoeven «op te eten» alvorens in aanmerking te komen voor de WIK. Het bij deze wet behorende flankerend beleid, dat onder mijn verantwoordelijkheid valt, is erop gericht kunstenaars faciliteiten aan te bieden om tot een rendabele beroepspraktijk te komen. Ongeveer 25 procent van de deelnemers aan de WIK heeft een beroep gedaan op het flankerend beleid. De uitvoering van het flankerend beleid is opgedragen aan twee instellingen: de Stichting Scheppende Kunstenaars (SSK) en de Stichting Podium-Kunstwerk (PKW). Beide instellingen beschikken over expertise van arbeidsbemiddeling. De stichting PKW heeft daarnaast ervaring met werkgelegenheidsmaatregelen voor podiumkunstenaars en de SSK met inkomensbevorderende maatregelen voor beeldend kunstenaars. Voor het flankerend beleid is dit jaar 8,2 miljoen gulden beschikbaar en volgend jaar 13,2 miljoen.

Een van de uitgangspunten van het flankerend beleid is dat geen standaardpakketten worden aangeboden maar dat maatwerk wordt geleverd, al naar gelang de wensen en behoeften van de kunstenaars zelf. Een ander belangrijk uitgangspunt is dat de beide instellingen zoveel

mogelijk de lagere overheden als de uitvoerders van de WIK betrekken bij de uitvoering van het flankerend beleid, zowel financieel als inhoudelijk. Financieel, omdat de middelen voor flankerend beleid bij de beide instellingen beperkt zijn<sup>1</sup>; inhoudelijk omdat de gemeenten de laatste jaren ook zelf veel ervaring hebben opgedaan met projecten voor kunstenaars. Ik hoop, mede op verzoek van de Kamer, reeds aan het eind van dit jaar een beeld te kunnen geven van het beroep dat op het flankerend beleid wordt gedaan en van de wijze waarop de beide instellingen hieraan tegemoet hebben kunnen komen.

### *Fondsen*

De fondsen kennen een uitgebreid stelsel van inkomensaanvullende voorzieningen in de vorm van stipendia, honoraria, beurzen en dergelijke, waarbij vooral of uitsluitend de (verwachte) kwaliteit van het werk als toekenningscriterium geldt, zoals beoordeeld door deskundige adviseurs. Dit stelsel is een combinatie van inkomensbeleid en kwaliteitsbeleid. Ik wil daar als derde het ondernemende element aan toevoegen en met de fondsen bezien of een deel van de instrumenten zodanig kan worden ingezet dat kunstenaars beter worden toegerust voor hun rol als cultureel ondernemer. Ik wil daarmee ook bereiken dat de vraagkant meer wordt gestimuleerd en serieus genomen, dat potentiële kansen en mogelijkheden beter worden onderkend en benut, en dat in plaats van subsidie-afhankelijkheid economische zelfstandigheid wordt bevorderd.

Wat dit uitgangspunt zou kunnen betekenen, zal ik hierna aan de hand van voorbeelden ontleend aan drie beroepsgroepen duidelijk maken: componisten, beeldend kunstenaars en schrijvers.

### *Componisten*

Een vitaal muzikleven kan niet zonder nieuwe impulsen, creativiteit en durf. Naast het laten klinken van alle noten, die vanaf het verleden tot in het heden zijn opgeschreven, verdient het zoeken naar nieuwe muzikale mogelijkheden daarom een plek in het hart van het muzikleven. Het gunstige klimaat daarvoor wordt eerst en vooral bepaald door een levendige wisselwerking tussen componisten, uitvoerenden en een geïnteresseerd publiek. Componisten en uitvoerenden zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. In de verschillende muziekstijlen zijn hiervoor verschillende vormen. In de popmuziek staan het «scheppen» en de uitvoering dicht bij elkaar: popbands ontwikkelen doorgaans een eigen repertoire. Ditzelfde geldt voor de geïmproviseerde muziek. Ook hier is de componist zelf vaak ter plekke vertolker. In de serieuze gecomponeerde muziek staan ontwerper en uitvoerende verder van elkaar. Orkesten, kamermusici en ook een aantal grotere ensembles, voeren relatief weinig werk van Nederlandse componisten uit. Ik vind dat de Nederlandse serieuze muziek een grotere rol in het muzikleven verdient. Een nieuwe impuls om de wisselwerking tussen componisten en uitvoerenden te versterken, is daarvoor nodig. Ik wil die wisselwerking op drie manieren stimuleren:

In de eerste plaats wil ik het *opdrachtgeverschap* krachtig stimuleren. Het zou de wisselwerking ten goede komen, wanneer uitvoerenden in het muzikleven meer opdrachten zouden verstrekken. Orkesten, ensembles of operahuizen die een opdracht verstrekken en daarin zelf investeren, wil ik een deel van de kosten vergoeden. Ook compositieopdrachten voor films, theater- en dansproducties of bijzondere kunstevenementen moeten in aanmerking kunnen komen. Belangrijke opdrachtgevers zijn ook de amateurorkesten en -koren. Zij hebben grote behoefte aan nieuwe muziek van hoog niveau. Ook de overheid zelf zou vaker als opdrachtgever

---

<sup>1</sup> De middelen voor flankerend beleid worden gevormd door het verschil tussen de bijstandsuitkering en de WIK-uitkering, na aftrek van de uitvoeringskosten. Voor de jaren 1999 en 2000 is deze bijdrage in overleg met Financiën en Binnenlandse Zaken voor de beide uitvoeringsinstellingen samen gebudgetteerd op 21,4 miljoen gulden.

moeten fungeren, bijvoorbeeld bij bijzondere gelegenheden. De huidige middelen van het Fonds voor de Scheppende Toonkunst zou voor een deel hiervoor kunnen worden ingezet. Door uitvoerende muziekinstellingen te stimuleren zelf rechtstreeks compositieopdrachten te verstrekken, ontstaat een meer motiverend en doelmatiger samenwerkingsmodel dan wanneer – zoals thans het geval is – het fonds formeel als opdrachtgever optreedt. Een ander deel van de middelen zal beschikbaar blijven voor projecten van componisten te honoreren die van bijzondere kwaliteit zijn. Want ook zonder een opdrachtgever moet er eigentijdse muziek geschreven kunnen worden. Ook compositieopdrachten voor films, theater- en dansproducties, of bijzondere cultuurevenementen moeten in aanmerking kunnen komen, waarbij ik ook aan componisten uit de pop en de jazz denk.

In de tweede plaats zal ik de orkesten en ensembles aanspreken op hun verantwoordelijkheid om in hun *programming* een prominente plaats in te ruimen voor moderne composities. De zevenprocentnorm heb ik al eerder ingetrokken. In plaats daarvan vraag ik de Raad voor Cultuur bij de beoordeling van de beleidsplannen van de orkesten de plannen voor de moderne gecomponeerde muziek kritisch te bekijken. Orkesten die hierbij een grote inspanning en inventiviteit aan de dag leggen, kunnen rekenen op extra subsidie.

In de derde plaats wil ik componisten ondersteunen bij het ontwikkelen van een zelfstandige beroepspraktijk. Ik denk in de richting van *impresariaatstaken*: steun bij het opbouwen van een netwerk van opdrachtgevers en uitvoerenden (orkesten, dirigenten, ensembles, festivals, dansgezelschappen, amateur-muziekwereld, opera, filmmakers, omroepen, bedrijven), acquisitie, vergroten naamsbekendheid van componisten o.a. bij recensenten (ook buitenlandse), promoten van heruitvoeringen, promoten voor radio en tv registraties. Wellicht kunnen Donemus en Gaudeamus deze functie samen vervullen.

#### *Beeldende kunstenaars*

Om het ondernemerschap in de beeldende kunst te bevorderen, wil ik ook hier langs drie lijnen opereren:

Een deel van de *individuele subsidies*, zoals die door het Fonds voor Beeldende Kunsten, Vormgeving en Bouwkunst worden verstrekt, kan projectmatiger worden ingezet; dat wil zeggen op basis van een plan, met specifieke begroting en verantwoording achteraf. Nu worden subsidies als werkbeurzen en startstipendia als lumpsum toegekend; dat zou meer moeten gebeuren in de vorm van project- en investeringssubsidies voor de beroepsuitoefening. Dit heeft uiteraard consequenties voor de wijze, waarop de aanvragen zullen worden beoordeeld. Naast de kwaliteit van de kunstproductie zal ook de professionaliteit van de kunstenaar in de toetsing worden betrokken.

Bij de *basisstipendia* is de toekenning nu gebaseerd op zowel kwaliteit als professionaliteit. Hier zou een zwaarder gewicht moeten worden toegekend aan de professionaliteit, in die zin dat bijvoorbeeld ook de inkomsten uit het beroep en de belangstelling voor het werk als criteria meegewogen worden. Het kwaliteitscriterium maakt dan integraal onderdeel uit van het begrip professionaliteit. Het ondernemerschap van beeldende kunstenaars kan tevens worden gestimuleerd door stimulering van kunstopdrachten en opdrachtgeverschap. Mijn beleid is daarbij vooral gericht op de stimulering van *kunst in de openbare ruimte*, overal in Nederland. Daartoe is inmiddels de Stichting Kunst en Openbare Ruimte opgericht, waarvan het voormalig Praktijkbureau Beeldende Kunst-

opdrachten deel zal uitmaken. Deze stichting heeft onder meer tot taak de betrokkenheid van het publiek bij kunst in de openbare ruimte te vergroten. Het ligt voor de hand dat bij de toekenning van basisstipendia en individuele subsidies een groter gewicht wordt toegekend aan kunst bestemd voor de openbare ruimte.

In de derde plaats ben ik in overleg met de vier grote steden, de VNG en het IPO om te bezien in hoeverre de Geldstroom Beeldende Kunst en Vormgeving effectiever ingezet kan worden voor de prioriteiten van het beleid: het bereiken van een ander en breder publiek en het cultureel ondernemerschap. De geldstroom is een belangrijk instrument voor de afname en spreiding. Hij wordt aangewend voor collectievorming van de kunstuitlenen, voor aankopen en opdrachten van andere overheden en derden, voor de ondersteuning van kunstenaarsinitiatieven, voor manifestaties en de infrastructuur op lokaal niveau.

De centra voor kunstuitlenen tezamen vormen een uniek instrument om kunst meer te verspreiden onder de bevolking en het ondernemerschap van kunstenaars te ondersteunen. Dat instrument kan naar mijn mening beter worden benut door het niet alleen te beperken tot aankopen en uitlenen van kunst. Het kan ook een actieve rol spelen in de cultuur-educatie, in het opdrachtgeverschap (zelf optreden als opdrachtgever en het begeleiden van opdrachten van particulieren) en in de presentatie. Sommige centra voor kunstuitlenen zijn reeds geëvolueerd tot regionale, multifunctionele centra voor beeldende kunst. Zij spelen ook reeds een actieve rol bij het stimuleren van het ondernemerschap van beeldende kunstenaars, door cursussen over ondernemerschap, marketing, etc. Daarmee zou de geldstroom inhoudelijk ook beter aansluiten bij het actieplan voor culturele diversiteit, cultuur en jeugd en programmering dat grotendeels via dezelfde bestuurlijke partners zal gaan verlopen.

Uit het onderzoek dat de Stichting voor Economisch Onderzoek van de Universiteit van Amsterdam in mijn opdracht heeft verricht naar de Nederlandse markt voor beeldende kunst blijkt dat mensen die in beeldende kunst zijn geïnteresseerd stil aan liever kopen dan huren of lenen. En daarmee komt de galeriefunctie pregnanter in beeld. En dan doel ik vooral op de «meer idealistische galeries die zich ontfermen over jonge veel belovende oeuvres».<sup>1</sup> In haar studie over het galeriewezen wijst Truus Gubbels op de afwachtende houding die galeriehouders vaak innemen en de geringe zorg zij doorgaans besteden aan instandhouding en uitbreiding van hun klantenkring.<sup>2</sup> Kennelijk gaat men ervan uit dat kunstkopers zich eerst flink wat moeite mogen getroosten alvorens zij de kunstmarkt mogen betreden. Er lijkt soms een vreemd misverstand te bestaan alsof het verlagen van drempels, bijvoorbeeld door het verschaffen van degelijke informatie, vanzelf zou leiden tot verlaging van het niveau van de kunst.

### *Schrijvers*

In de letteren is cultureel ondernemerschap geen nieuw fenomeen. Zo kweken en onderhouden tal van auteurs een goede relatie met hun lezerspubliek, en weten zij zich de ruimte en de tijd te verschaffen die nodig is om te kunnen schrijven, door het geven van lezingen via bemiddeling door de Stichting Schrijvers, School en Samenleving. Internet biedt nieuwe mogelijkheden om schrijvers en lezers met elkaar in contact te brengen. Niettemin is mijns inziens het rendement van de rechtstreekse subsidiëring van auteurs en vertalers voor verbetering vatbaar. Ook bij het Fonds voor de Letteren zijn er mogelijkheden om het ondernemende en vernieuwende element in de subsidieverlening te versterken.

---

<sup>1</sup> Als zodanig aangeduid door de directeur van het Utrechtse Centraal Museum, Sjarel Ex, in het Financieele Dagblad van 1 oktober 1999.

<sup>2</sup> Zie noot 4.

Zo zou het fonds in een meer flexibele en meer sturende en initiërende rol schrijvers beter kunnen toerusten als zelfstandig ondernemer op de literaire markt. In de subsidieregelingen zou daarvoor meer ruimte kunnen worden geschapen, bijvoorbeeld in de vorm van projectgebonden subsidies. Ook zou het fonds toegankelijker kunnen zijn voor beginnende, jonge auteurs en alerter kunnen reageren op nieuwe literaire ontwikkelingen. De functie van literaire tijdschriften als opdrachtgever komt daarbij nadrukkelijk in beeld.

Het Nederlands Literair Productie- en Vertalingenfonds heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het internationale succes van de Nederlandstalige literatuur. Uit oogpunt van cultureel ondernemerschap is dat een uitstekende prestatie die er uiteraard niet toe mag leiden dat de alertheid op een zo groot mogelijk cultureel rendement verflauwt. Ik zal de Raad voor Cultuur daarover om advies vragen.

#### *Overige aandachtspunten*

De Federatie van Kunstenaarsverenigingen en de FNV KIEM hebben in een boekje «*Om de kunst en de kunstenaar*» voorstellen gedaan over de positie van de kunstenaars, over de fiscale definitie van ondernemerschap, de informatievoorziening aan kunstenaars, over scholing en pensioenen. Ik loop ze successievelijk af.

##### (i) Ondernemerschap als fiscaal begrip

Dat kunstenaars de culturele ondernemers bij uitstek zijn, betekent nog niet dat zij in fiscale zin ook als zodanig erkend worden. De voorwaarden waaraan voldaan moet worden om fiscaal als ondernemer te worden erkend, worden steeds strenger. Bovendien is er volgens de Federatie en de FNV sprake van willekeur en regionale verschillen. De fiscale definitie van ondernemerschap is een van de onderwerpen waarover de Commissie Cultuur en Belastingen begin november advies zal uitbrengen. Deze commissie, ingesteld door de staatssecretaris van Financiën en mij, heeft onlangs een interimadvies uitgebracht. Daarin heeft de commissie onder meer aanbevelingen gedaan die het cultureel ondernemerschap verder kunnen stimuleren (handhaving commanditaire vennootschapstructuur voor de film, uitbreiding van de CV-structuur naar de podiumkunsten, verbetering van de fiscale positie van artiesten, beeldend kunstenaars en *free-lancers* in de audiovisuele branche, het gebruik van stichtingen door bijna-ondernemers, geen vennootschapsbelastingplicht, schenkingsrecht WBC-voorwerpen etc.) In het eindrapport zal, mede in het licht van de Wet Inkomstenbelastingen 2001/Belastingplan, de commissie aanbevelingen doen ter verbetering van de fiscale positie van kunstenaars en culturele organisaties en ter bevordering van het kunstbezit. Ik hoop dat deze concete aanbevelingen leiden tot een aantal voorstellen in de gewenste richting.

##### (ii) Kamers van Koophandel/Kamers van Kunst

De Federatie en FNV hebben ook gepleit voor meer deskundigheid over cultureel ondernemerschap bij de Kamers van Koophandel, hetzij bij elke Kamer, hetzij een landelijke steunfunctie bij een van de Kamers. Niet Nix heeft om dezelfde reden gepleit voor een Kamer van Kunst. Ik maak daaruit op dat er grote behoefte is aan adequate ondersteuning en advies bij de bedrijfsuitoefening. Het woud aan maatregelen, regelingen en subsidies is voor veel kunstenaars ondoordringbaar geworden, met als gevolg dat onvoldoende gebruik gemaakt wordt van de mogelijkheden die er zijn. Ik wil met de betrokkenen de mogelijkheid onderzoeken van regionale informatiecentra of spreekuren waarbij vooral gebruik zal worden gemaakt van de reeds aanwezige deskundigheid bij fondsen, de

federatie, de vakbonden, de instellingen voor flankerend beleid, de sociale diensten e.d. Ook zou een website met alle voor kunstenaars relevante regelgeving en adviezen dienstbaar kunnen zijn aan een betere informatievoorziening. Wellicht kan ook worden aangesloten bij de voorhoedeprojecten die in het kader van de nota «*De ondernemende samenleving*» worden ondernomen om te komen tot een geïntegreerde dienstverlening van publieke organisaties aan ondernemers via de zgn. Bedrijvenloketten.

Speciaal voor het terrein van de design heeft de Raad voor Cultuur in een recent uitgebracht advies gepleit voor een consultant die onafhankelijke productvormgevers de weg zou moeten wijzen naar subsidie-mogelijkheden. Deze vormgevers zijn in de ogen van de raad bij uitstek culturele ondernemers die zouden moeten kunnen profiteren van economische steunmaatregelen. Ik zal in samenspraak met mijn collega Ybema van Economische Zaken en rekening houdend met de plannen voor vereenvoudiging van bestaande subsidieregelingen en de instelling van Bedrijvenloketten bezien wat de beste oplossing is voor het gesignaleerde probleem. Ik sluit niet uit dat hier ook een rol zou kunnen zijn weggelegd voor het Vormgevingsinstituut.

#### (iii) Bedrijfsmatige scholing in en buiten het kunstvakonderwijs

Uit onderzoek van de WRR blijkt dat mensen onvoldoende zijn voorbereid op een ondernemende houding<sup>1</sup>. Het kabinet wil daarom mede via het onderwijs een goede voorbereiding op zelfstandigheid en ondernemerschap stimuleren. De Federatie van Kunstenaarsverenigingen en FNV KIEM hebben eveneens geconstateerd dat het van essentieel belang is om bedrijfsmatige scholing in de opleidingen van het kunstvakonderwijs op te nemen. In de beroepsprofielen en startkwalificaties voor het kunstvakonderwijs, die zijn opgesteld door de projectorganisatie Kunstvakonderwijs, wordt aangegeven dat studenten in het kunstvakonderwijs beter moeten worden voorbereid op hun toekomstig ondernemerschap. Ik ben het daarmee eens en constateer overigens dat dit ook steeds meer gebeurt. Hogescholen zijn druk doende om de beroepsprofielen nu ook in het onderwijsprogramma te vertalen. Ook gemeenten zijn wat dit betreft steeds actiever, zoals bijvoorbeeld de gemeente Enschede. Daar worden beeldende kunstenaars en vormgevers getraind in voor de beroepspraktijk noodzakelijke vaardigheden. Het project is opgezet met de Academie voor Beeldende Kunst, Concordia en Overijssel Kunst en Cultuur.

Ook buiten het kunstonderwijs kan meer gedaan worden aan scholing. Uit gegevens van het CBS blijkt dat bedrijven jaarlijks 3,5 miljard gulden uitgeven aan (bij)scholing, dat is 990 gulden per werknemer. In de kunst en cultuursector wordt nog niet een tiende deel hiervan per werknemer uitgegeven. Vanuit de cultuurbegroting is op dit moment een half miljoen beschikbaar voor het Scholingsfonds voor Kunst en Cultuur. Dit fonds staat echter alleen open voor werknemers in de sector. Ik wil de mogelijkheid laten onderzoeken een beroep op dit fonds ook open te stellen voor professioneel werkende zelfstandige kunstenaars.

#### (iv) Oudedagsvoorziening

Volgens de Federatie zijn voor de meeste zelfstandige kunstenaars de bedrijfsmarges te klein om enige vorm van oudedagsvoorziening te regelen. Kunstenaars in loondienst beschikken over een pensioen-voorziening, waarvan de lasten zowel door werkgever als werknemer gedragen worden. Zelfstandigen moeten zelf een pensioenregeling afsluiten. Een mogelijkheid om zelfstandig gevestigde kunstenaars tegemoet te komen, is de subsidies te verhogen met een bijdrage aan de

---

<sup>1</sup> WRR, *De Ondernemende Samenleving*, Den Haag, 1998.

opbouw van een pensioen. Daarmee wordt een parallel getrokken met de subsidies voor de podiumkunsten, waarvan ook een deel bestemd is voor de pensioenopbouw van de werknemer. Ik zal onderzoeken hoe ik kan bijdragen aan een oplossing voor de pensioenproblematiek van zelfstandige kunstenaars.

Deze en wellicht nog andere belemmeringen in de beroepsuitoefening van kunstenaars en hun rol als cultureel ondernemer verdienen meer aandacht in het kunstbeleid. Ik zal niet alles kunnen oplossen, maar ik wil wel met de betrokkenen uit het veld en de betrokken ministeries onderzoeken welke mogelijkheden en oplossingen binnen handbereik liggen en daarop terugkomen.

## **II.2 De producent**

In verschillende cultuurdisciplines is de producent een vitale motor van de sector, onder meer in de gedaante van uitgever, filmproducent, theaterproducent, tentoonstellingsmaker, of impresario. De essentie van hun ondernemerschap is op het juiste moment het juiste talent weten te verbinden met het juiste publiek. Dat impliceert initiatief nemen en risico lopen. Bij een aanzienlijke groep gesubsidieerde instellingen, met name in de podiumkunsten en de museumsector, is dat producentschap nog niet ten volle uitgekristalliseerd. Vaak worden daar de verschillende functies (artistiek, zakelijk, marketing) niet verenigd in één en dezelfde persoon, maar blijven ze om organisatorische redenen te zeer gescheiden in afzonderlijke verantwoordelijkheden en op verschillende hiërarchische niveaus. Er zijn voldoende voorbeelden, zowel in de museumwereld als in de podiumkunsten, en ook in de literaire uitgeverij, die erop wijzen dat goed producentschap ook in de gesubsidieerde cultuur onverwachte resultaten kan boeken. Ik vind het daarom om te beginnen van groot belang dat er binnen de gesubsidieerde cultuur meer erkenning komt voor de betekenis van goed producentschap. Hierna doe ik enkele voorstellen om dit producentschap te stimuleren en te faciliteren.

### *Uitbaten van succes*

Mislukking en succes liggen heel dicht bij elkaar in creatieve processen. Mislukken mag. Maar als een project succesvol is, gaat een cultureel ondernemer niet over tot de orde van de dag met het volgende project, maar zet hij alle zeilen bij om dat succes uit te baten. Bijvoorbeeld in de podiumkunsten door een voorstelling te hernemen – eventueel in een grotere montage; of door de speelperiode te verlengen, of de voorstelling te laten reizen – ook over de grens. Wat dit laatste betreft, is het opmerkelijk hoe sterk het cultureel ondernemerschap is ontwikkeld bij internationale culturele activiteiten. Daar worden op allerlei manieren relatief veel niet-subsidiemiddelen verworven om die activiteiten mogelijk te maken. Tentoonstellingen kunnen worden verlengd en evenals voorstellingen via andere media aan een breder publiek worden getoond. Hoewel het inhoudelijke rendement van dergelijke acties vaak groot is, zijn er niet zelden praktische en zakelijke belemmeringen om ze te realiseren. Beslissingen over eventuele reprises en verlenging moeten vaak genomen worden voordat de première of de opening heeft plaatsgevonden. De beschikbaarheid van acteurs of kunstwerken is vaak onzeker, de planning van de accommodaties kan roet in het eten gooien. En vaak is er de psychologische drempel dat het gesubsidieerde culturele bedrijf eerder is gericht op het realiseren van de volgende productie dan op het continueren van de lopende. Ook is het voeren van een professionele en effectieve marketingstrategie onderdeel van het uitbaten van successen, waarbij overigens ook meer gebruik kan worden gemaakt van marketingstrategieën uit de commerciële sector. Dat vereist dat voldoende



marketing- en public-relationsbudgetten worden ingezet en dat deze budgetten niet als sluitpost van de begroting worden gebruikt. Een aantoonbare verhoging van die budgetten, effectief ingezet op het vergroten van het publieksbereik (en niet op meer artistiek prestige) zie ik als een belangrijke invulling van het Actieplan Cultuurbereik en zal meespelen bij de beoordeling in het kader van de Cultuurnota.

#### *Ontwikkelingsbudget en participatiemaatschappij*

De laatste jaren is geregeld de suggestie geopperd van een instelling die steun verleent bij de ontwikkeling van grootschalige culturele evenementen met een internationale uitstraling. Met name het ontwikkelingsrisico stelt musea voor budgettaire problemen, die vaak niet bij financiers zijn onder te brengen. Als een voorgenomen grootschalige tentoonstelling op basis van het vooronderzoek realiseerbaar blijkt, dan is de financiering ervan eigenlijk niet echt meer een probleem: banken en sponsors kunnen dan wel bereid gevonden worden om te participeren in de financiering. Struikelblok blijkt echter vaak het vinden van middelen voor de noodzakelijke voorinvestering. Bijvoorbeeld ten behoeve van een haalbaarheidsonderzoek, een inventarisatie van de beschikbaarheid van relevante bruiklenen, begeleidend wetenschappelijk onderzoek en dergelijke. Als het project onverhoopt niet doorgaat, of bij onverwacht lage bezoekersaantallen, kan dat geld worden terugverdiend en komt het ten laste van de reguliere begroting van het betrokken museum, of een andere initiatiefnemer. Onlangs is in gezamenlijke opdracht van OCenW, EZ en de toeristische organisaties NBT en AVN door LaGroup een onderzoek verricht naar de mogelijkheden van een voorziening met een zogenaamd *revolving fund-karakter*. Daaruit blijkt dat in het veld grote behoefte bestaat aan een voorfinancieringsinstrument bij de ontwikkeling van grootschalige evenementen, maar dat de vorm van een *revolving fund* geen realistische optie is. Niettemin zou een financieel instrument waarmee het ontwikkelingsrisico van zowel museale als andere grootschalige cultuurevenementen enigszins kan worden afgedekt, een belangrijke aanvulling zijn op de bestaande bekostigings- en financieringsmethoden. Daarbij zal het doel, dat die kosten na verloop van tijd terugverdiend worden, gehandhaafd blijven, maar tot dat moment zal er vooral ervaring opgedaan moeten worden met deze financieringsvorm. Om die reden onderzoek ik met mijn ambtsgenoot van Economische zaken, Ybema, de mogelijkheid om de komende vier jaar gezamenlijk een bescheiden bedrag te reserveren voor zo'n initiatief.

Het ligt voor de hand dit plan te combineren met het idee voor een participatiemaatschappij voor kunst- en cultuurprojecten. Het blijkt dat bij culturele activiteiten, die in potentie economisch rendabel kunnen worden beschouwd, de beschikbaarheid van risicodragend kapitaal vaak een knellend probleem is. De financiële wereld blijkt wegens onbekendheid met de cultuursector slechts in geringe mate bereid hierop in te spelen. Om die reden heb ik de mogelijkheden verkend een participatiemaatschappij voor kunst en cultuur te doen oprichten. De kernactiviteit van de participatiemaatschappij is het verstrekken van risicodragend vermogen aan zowel groot- als kleinschalige cultuurproducties die potentieel renderend zijn. In overleg met mijn ambtsgenoot Ybema wordt de mogelijkheid bezien om over te gaan tot een eenmalige injectie. Daarnaast hebben de ABN Amro en de NIB zich bereid verklaard deel te nemen. Koppeling van beide initiatieven – ontwikkelingsbudget en participatiemaatschappij – ligt des te meer voor de hand omdat de kennis van zowel voorfinanciering van ontwikkelingskosten als participatie in projecten – zaken die toch min of meer in elkaars verlengde liggen – daarmee wordt gebundeld en er in beide gevallen zowel publieke als private financiers bij zijn betrokken.

In «*Cultuur als confrontatie*» ben ik ingegaan op de wenselijkheid meer immaterieel profijt te trekken van museale collecties, bijvoorbeeld door interessante onderdelen van collecties die om verschillende redenen in kelders worden bewaard beter zichtbaar te maken voor het publiek. Er worden weliswaar door verschillende musea lovenswaardige initiatieven genomen in die richting, maar de reikwijdte daarvan is nog te beperkt. In de komende cultuurnotaperiode wil ik deze ontwikkeling een flinke stimulans geven. Aan de Tweede Kamer heb ik voor begin 2000 een brief over dit onderwerp toegezegd. Kernpunt zal zijn een samenhangende benadering van zichtbaarheid, mobiliteit, selectie, aankopen en afstoten. Die samenhang wil ik ook tot uitdrukking brengen in de instrumenten die ik ervoor inzet. Zo zal ik de Mondriaanstichting vragen met een voorstel te komen voor één budget, waarin deze verschillende aspecten van ondernemend collectiebeheer en hun onderlinge samenhang voldoende aan bod kunnen komen. Om de mogelijkheid te scheppen acties en projecten die het goede voorbeeld geven te belonen, zal ik een speciaal budget vormen. Voorts ben ik voornemens het Instituut Collectie Nederland voor dit doel intensiever in te schakelen dan tot dusverre het geval is geweest. Een belangrijk onderdeel van de komende brief aan de Kamer zal de «*Handreiking selecteren en afstoten*» vormen, die het resultaat moet zijn van het eind november 1999 te houden congres «*Grenzen aan de groei*». De *Handreiking* beschouw ik als een belangrijk hulpmiddel voor museumdirecties om als cultureel ondernemer met hun collecties om te gaan.

#### *Investeren in publiek*

Instellingen die met een goed plan willen investeren in meer publiek hebben een streepje voor als daardoor de verhouding tussen publiek en subsidie gunstiger wordt. Die verhouding uitgedrukt – in een subsidie-per-bezoek-ratio – is een van de vier criteria bij de beoordeling van de beleidsplannen voor de komende cultuurnotaperiode. De belangrijkste reden om dit criterium te introduceren, is dat instellingen die meer subsidie vragen om een groter publieksbereik te realiseren, uit oogpunt van maatschappelijk rendement niet duurder maar juist goedkoper worden als daardoor het subsidie-per-bezoek lager komt te liggen. Dit criterium is aldus bedoeld om de ondernemerszin te stimuleren. En daar wil ik consequenties aan verbinden. Niet alleen een lage ratio, maar vooral verlaging ervan, zou in het voordeel van de aanvrager moeten werken. Bijvoorbeeld jeugdtheatergezelschappen die meer subsidie willen om voorstellingen voor de grote zaal – dus voor meer publiek – te maken, kunnen daarvoor in aanmerking komen. Dat alles neemt overigens niet weg dat als de ratio ongunstiger komt te liggen, daar heel goede redenen voor kunnen zijn, bijvoorbeeld het streven van een instelling zich niet op *meer* maar op een *ander* publiek te richten.

#### *Stimuleren van doelgroepactiviteiten*

Onder deze noemer heb ik in de Uitgangspuntenbrief een aantal maatregelen aangekondigd om de aandacht van culturele instellingen te vestigen op publieksgroepen, waaronder jongeren en culturele minderheden, die te zelden onder het reguliere publiek worden aangetroffen. In overleg met de Kamer zijn deze stimuleringsmaatregelen inmiddels, onder meer door de invoering van een dispensatieclausule, nader gearticuleerd.

Nadenken over hoe een nieuw en gevarieerd publiek kan worden bereikt en daarvoor oorspronkelijke plannen ontwikkelen, nieuwe benaderingen zoeken en actuele methoden toepassen, is de natuurlijke habitus van elke

cultureel ondernemer. Ongeacht of hij wordt gesubsidieerd of niet. En niet uitsluitend als er jongeren en allochtonen in het geding zijn. De ontwikkeling naar een beter opgeleid publiek dat doorgaans meer geld heeft te besteden dan een decennium geleden, betekent ook voor gesubsidieerde culturele ondernemers een interessant publiekspotentieel. Het spreekt vanzelf dat de suggesties die in «*Ruim Baan voor Diversiteit*» zijn gedaan om nieuwe publieksgroepen te bereiken, zoals: het programmeren van speciaal aanbod; de presentatie daarvan op bijzondere en plekken met een lage drempel; en speciale marketingactiviteiten, niet exclusief van toepassing zijn op jongeren en minderheden, maar bijvoorbeeld ook op ouderen en andere publieksgroepen die de weg naar het gesubsidieerde cultuuraanbod nog moeten vinden.

#### *Gezamenlijke promotie*

De concurrentie op de vrijetijdsmarkt wordt steeds heviger waardoor het voor individuele instellingen steeds moeilijker wordt om een effectieve campagne te voeren. Activiteiten waar zij gezamenlijk van kunnen profiteren, kunnen zij dikwijls ook het beste gezamenlijk ondernemen. Informatievoorziening, reserveringsfaciliteiten, arrangementontwikkeling, collectieve promotie, vragen om samenwerking tussen verschillende instellingen en partners. Op termijn kunnen dit soort activiteiten voor alle betrokkenen profijt opleveren, maar initiatieven op dit gebied komen, gelet op de niet geringe aanlooprisico's, slechts mondjesmaat tot stand. Daarom is het de bedoeling om in het samenhangende *Actieplan Cultuurbereik* ruimte te scheppen voor een gezamenlijke *marketing impuls*. Daarom ook wil ik de mogelijkheid openen om in samenwerking met bestuurlijke partners en culturele instellingen initiatieven te ondersteunen en daarmee aanlooprisico's te verkleinen, mits de andere partijen bereid zijn daar zelf ook in te investeren. Om een voorbeeld te geven: in Spanje heeft de bank *La Caixa* een publieksvriendelijke pinautomaat ingevoerd waarmee de consument met zijn pinpas direct toegangskaartjes kan kopen voor voorstellingen en bioscopen. Ik wil nagaan of ook bij Nederlandse banken interesse bestaat voor een dergelijk systeem.

#### *Musea*

Zoals ik in mijn uitgangspuntenbrief heb uiteengezet ben ik van mening dat gesubsidieerde instellingen die zich op het publiek richten tenminste 15 procent van hun inkomsten moeten halen uit de zuivere publieksinkomsten. Ik acht dat een redelijke minimumeis en die norm zou in ieder geval moeten gelden voor alle instellingen in de podiumkunsten. Of die norm, of een dergelijke, redelijkerwijs ook op de musea zou kunnen worden toegepast diende nader onderzocht te worden, zo meldde ik in de uitgangspunten brief. In principe ben ik nog altijd de mening toegedaan dat dat niet onredelijk zou zijn, maar inmiddels is het wel duidelijk dat dat in de uitvoering dilemma's oproept.

Musea zijn instellingen die twee hoofdfuncties vervullen. Zij verzorgen niet alleen een publieksfunctie maar ze zijn tevens verantwoordelijk voor de zorg voor collecties. Die functies zijn binnen de bedrijfsvoering van een museum sterk verweven en de toepassing van een norm op dat deel van de begroting dat betrekking heeft op de publieksfunctie leidt onvermijdelijk tot ingewikkelde toerekeningskwesties. Om daaraan te ontkomen zou de norm op de gehele bedrijfsvoering en begroting van de musea moeten worden toegepast. Maar dan blijkt het zeer lastig te zijn een redelijke norm te vinden die algemeen kan gelden. Dit is een gevolg van het feit dat musea onderling sterk verschillen. Aan de ene kant zien we de wetenschappelijk georiënteerde musea met uitgebreide studiecollecties,

musea met een zware collectiefunctie, en aan de andere kant staan de musea met een beperkte collectie die bovendien met relatief beperkte inspanningen een groot publiek kunnen trekken. Bovendien zijn musea verbonden met hun eigen gebouw of terrein. Zij zitten daaraan vast, ook als het een kostbaar monument is. Collectie en huisvesting zijn parameters, niet of nauwelijks te beïnvloeden, en ze hebben per museum een zeer verschillend financieel gewicht. Het dilemma is hiermee geschetst. Ik beraad me erop of, en zo ja hoe, ook voor de musea een «bodennorm» kan worden geformuleerd.

#### *Publieksgericht perspectief voor archieven*

Het cultuurhistorisch vermogen in archieven in Nederland bevat de neerslag van de activiteiten van ons en onze voorouders vanaf circa 1100 tot nu en is om die reden van onschatbare waarde voor het culturele aangezicht van ons land. Jaarlijks bezoeken slechts enkele promillen van de Nederlandse bevolking een studiezaal van een archief, terwijl ongeveer de helft van de Nederlanders zegt geïnteresseerd te zijn in de geschiedenis van land, streek en familie. Tegenover een schitterende maar moeilijk toegankelijke collectie staat dus een groot potentieel aan belangstellenden. Het bereiken van dit potentieel door archiefinstellingen is echter niet zo eenvoudig. Door de aard en omvang van het materiaal zijn de collecties moeilijk toegankelijk en bovendien ligt het verspreid over een zeer groot aantal, relatief kleine instellingen. Dat is niet bevorderlijk voor een actief, ondernemend publieksbeleid. De archiefwereld ziet dit zelf ook en werkt op afzonderlijke projecten zoals ICT al samen. Door de recente oprichting van DIVA, een koepelorganisatie voor archief en documentatiewezens heeft deze samenwerking bovendien een steviger basis gekregen.

Een effectieve aanpak voor een omslag van een beheer- naar een publieksdienst is voor de archieven integratie van instellingen. Gemeenten en waterschappen bundelen hun krachten al vaak in een streekarchief en vorig jaar is het Utrechts Archief opgericht, ontstaan uit een fusie tussen het Rijksarchief in de provincie en het gemeentearchief van de stad Utrecht. Die integratie biedt vooral ook kansen voor het cultureel ondernemerschap van archiefinstellingen. Schaalvergroting biedt hen de ruimte om daadwerkelijk te investeren in een actief publieksbeleid. Er kunnen mensen en middelen worden ingezet voor bijvoorbeeld het opzetten (en onderhouden!) van een goede internetsite of om een meer structureel, educatief verantwoord traject richting scholen in de omgeving op te zetten. Bovendien ontstaat er in de provincie een knooppunt van historische informatie waar het publiek terecht kan voor een zeer brede collectie en waaraan ook andere, verwijzende en ondersteunende taken kunnen worden. Gesteund door het enthousiasme van veel archiefbeheerders en bestuurders voor deze fusie in Utrecht, wil ik er actief naar streven voor alle rijksarchieven partners te vinden de betreffende provinciehoofdstad of regio om zo een netwerk van regionale historische centra te creëren en hen beter toe te rusten voor het beter zichtbaar maken van de collecties, ook voor de jeugd en andere publieksgroepen die nu nog onbekend zijn met het grote en waardevolle culturele vermogen dat in onze archieven aanwezig is. U ontvangt binnenkort een aparte brief over dit onderwerp.

#### *Steunpunten cultuurhistorie*

In overleg met provincies, gemeenten en enkele particuliere organisaties is in 1995 door de Rijksdienst voor de Monumentenzorg (RdMz) begonnen met de opzet van een steunpuntennetwerk. Ook de archeologische monumentenzorg valt onder de aandacht van steunpunten. De eerste steunpunten werden gerealiseerd in Limburg, Noord-Brabant en Drenthe.

In 1998 volgden Overijssel en begin 1999 Friesland, Groningen en Noord-Holland. In de provincies Zuid-Holland en Zeeland zullen naar verwachting in 2000 steunpunten van start gaan.

Deze steunpunten zijn van belang omdat particulieren, bijvoorbeeld eigenaren van een gebouwd monument, maar ook (cultuurhistorische) bedrijven, gemeenten en provincies hier allerhande informatie kunnen opvragen op het terrein van de cultuurhistorie. Concreet komt dit vaak neer op het beantwoorden van vragen over wet- en regelgeving en op het inzicht bieden van subsidiemogelijkheden. Ook wordt regelmatig door zowel gemeenten als particuliere eigenaren contact met het steunpunt gezocht met betrekking tot een voornemen tot restauratie. Het particulier initiatief op dit gebied kan hiermee een stevige impuls krijgen.

Ook kunnen steunpunten voor gemeenten, provincies en het rijk tegen betaling diensten uitvoeren. Hierbij kan gedacht worden aan bouw-historisch onderzoek, het ontwikkelen van lespakketten voor het onderwijs, het opstellen van een beeldkwaliteitsplan, het organiseren van netwerkbijeenkomsten voor gemeentebesturen, het samenstellen van cultuurhistorische verkenningen, het uitvoeren van archeologische vooronderzoek etc.

Ik streef ernaar de cultuurhistorische en kwalitatieve factor in het inrichtingsproces in Nederland een stevige plaats te geven. Binnen de steunpunten krijgt dit vorm door het organiseren van ruimtelijk planoverleg. Het gaat dan om (vaak) structureel overleg tussen rijksdiensten, provinciale/gemeentelijke vertegenwoordigers en het particulier initiatief waarbij een scala aan onderwerpen besproken wordt: bouwplannen, ontwerpbestemmingsplannen, verzoeken om plaatsing op de rijks- of gemeentelijke monumentenlijst, berekeningen, adviezen en vaststelling subsidiabele kosten etc. In het algemeen functioneren steunpunten als transferpunt voor allerlei kennis op het terrein van cultuurhistorie. Tenslotte ondersteunen de steunpunten gemeenten bij de uitvoering van het monumentenbeleid.

#### *Infrastructurele instellingen*

In de Uitgangspuntenbrief heb ik geschreven dat opnieuw gekeken moet worden naar de taken die deze instellingen feitelijk vervullen en zouden moeten vervullen. Wat dat laatste betreft, ben ik van mening dat deze instellingen hun taken voor de professie meer dienstverlenend zouden moeten opvatten om daarmee een wezenlijk deel van hun begroting te dekken uit de sector zelf, als maatstaf voor het sectorale draagvlak. Als invulling van die dienstverlening kan ik mij voorstellen dat de infrastructurele instellingen een bijdrage leveren aan het ondernemerschap van de culturele instellingen, door bijvoorbeeld meer als service verlenend expertise-instituut voor een sector te opereren.

#### *Inschrijving*

De Raad is in zijn Vooradvies ingegaan op de mogelijkheid om bepaalde welomschreven functies in het culturele bestel te subsidiëren in plaats van instellingen als zodanig. Ik neem dit onderwerp zeer serieus, zeker tegen de achtergrond van de thema's die verband houden met cultureel ondernemerschap. Het is echter te vroeg om nu reeds, bijvoorbeeld via een systeem van inschrijving op culturele functies, deze gedachten om te zetten in concreet beleid. Dat neemt niet weg dat, indien het advies dat de Raad zal uitbrengen daar aanleiding toe mocht geven, ik de mogelijkheid openhoud – op beperkte schaal – een inschrijvingsprocedure te starten voor een nader te omschrijven culturele voorziening die onvoldoende aan bod kan komen op grond van de beoordeling van de ingediende beleidsplannen. Uiteraard zal daar een apart budget voor worden geoor-

merkt. Iets dergelijks is in de vorige cultuurnotaronde gebeurd ten aanzien van de dansvoorziening in het Noorden.

### II.3 De programmeur

Ook programmeren is een vak, zoals *Kunsten '92* terecht opmerkt. De programmeur, die in vele gedaanten van schouwburgdirecteur tot en met conservator over de volle breedte van de cultuur (van podiumkunsten tot en met cultuurhistorische centra) actief is, is niet alleen verantwoordelijk voor het aanbod dat in zijn accommodatie is te zien, maar ook voor het publiek dat er op afkomt. Accommodaties zijn immers bij uitstek de plekken waar de ontmoeting tussen aanbod en publiek plaatsvindt – de detailhandel van de cultuur. Gelet op die cruciale rol is het opmerkelijk dat accommodaties in het landelijke cultuurbeleid tot nu toe zo'n bescheiden rol hebben gespeeld. Dat heeft te maken met de min of meer geldende afspraak dat voornamelijk de lagere overheden zich met de accommodaties bezighouden, en de rijksoverheid «het aanbod» subsidieert. In mijn uitgangspuntennotitie heb ik aangekondigd in het kader van het Actieprogramma Cultuurbereik samen met provincies en gemeenten een nieuwe impuls aan de programmering en het publieksbereik van de accommodaties te willen geven. Ik heb toegezegd hierover nader overleg met de convenantpartners en andere betrokken partijen te gaan voeren en de Tweede Kamer hierover, nog voor de behandeling van de Uitgangspuntenbrief, nader te informeren. Die toezegging doe ik hierbij gestand.

#### *Actieprogramma Cultuurbereik*

In de Uitgangspuntenbrief heb ik gesteld dat *meer* publiek niet noodzakelijkerwijs nieuw publiek hoeft te betekenen. Een cultureel ondernemer kan op korte termijn wellicht succesvol zijn door zich alleen te richten op het vergroten van zijn publiek; op lange termijn moet ook de samenstelling van het publiek zijn zorg zijn, o.a. door in te spelen op veranderend publieksgedrag, verschuivingen in de samenstelling van de bevolking en concurrentie op de vrijetijdsmarkt. Hier raken het toekomstperspectief van de culturele ondernemer en mijn doelstellingen op het gebied van cultuurbereik elkaar. Daarom zie ik de uitdaging van het Actieplan Cultuurbereik aan het adres van culturele ondernemers om zich te richten op nieuwe publieksgroepen, als een steun in de rug voor hun op de lange termijn gerichte publieksbeleid.

In de praktijk zal ik het Actieplan Cultuurbereik op centraal en op decentraal niveau uitwerken. Voor het centrale niveau denk ik aan instrumenten, zoals de uitvoering van het stimuleringsbudget doelgroepactiviteiten voor gesubsidieerde instellingen, de cultuurvouchers in het voortgezet onderwijs en de activiteiten van de fondsen op het gebied van cultuurbereik. Brancheverenigingen en distributie-instellingen binnen de podiumkunsten beraden zich op de noodzaak om voor het publieksbereik van bepaalde categorieën van cultuuraanbod een landelijke aanpak te kiezen. Ik kan mij voorstellen dat ook daarvoor enige ruimte binnen het centrale niveau van het Actieplan ontstaat. Ik wil er echter wel op kunnen rekenen dat dergelijke plannen zich eerder richten op de toerusting van de betrokken kunstenaars en gezelschappen dan op financiële versterking van de accommodaties, omdat ik het programmeringsbudget accommodaties juist op decentraal niveau wil vormgeven. Bij die vormgeving wil ik er wel op letten dat accommodaties die al veel ervaring hebben opgedaan met nieuw aanbod en nieuw publiek (zoals poppodia en vlakke vloer theaters) een prominente rol daarin spelen.

*Programmeringsbudget accommodaties: nieuw aanbod voor een nieuw publiek*

In vrijwel alle cultuurdisciplines zijn accommodaties zich gaan specialiseren. Zo zijn er podia voor cabaret, kleinschalig theater, popmuziek etc. Iedere accommodatie heeft zijn eigen «soort» aanbod en is daarom gewoon ook te denken in termen van eigen publiek: schouwburgpubliek, poppubliek, galeriepubliek etc. Dit beeld spoort steeds minder met de werkelijkheid, omdat het publiek zich niet meer in dergelijke categorieën laat indelen. Dit heeft vooral veel voordelen, omdat het vaste publiek van de ene accommodatie het potentiële publiek vormt voor de andere en omdat er sowieso een omvangrijk potentieel publiek is voor de gesubsidieerde cultuur.

Een andere categorie accommodaties, de musea en bibliotheken, is in staat een groot publiek te trekken. Ze slagen er echter minder goed in om ook nieuwe publieksgroepen, zoals jongeren en minderheden, aan te spreken. Wellicht ligt een deel van de verklaring daarvoor in de doorgaans relatief smalle programmering. Bovendien zouden er meer uitstapjes naar andere cultuurdisciplines kunnen worden gemaakt waardoor de cultuursector als geheel meer profijt kan hebben van het tamelijk grote publieksbereik. Dat hier goede kansen op succes liggen, toont het voorbeeld van de Openbare Bibliotheek in Rotterdam. Ook door cultuuruitingen op onverwachte plekken te presenteren, waar reeds een groot publiek aanwezig is, kan worden aangehaakt bij bestaand succes, zoals onder meer Scapino, Hollandia en 't Barre Land deden door op te treden tijdens het Lowlandsfestival. In het algemeen wordt te weinig gebruik gemaakt van het vaak goed werkende middel van *crossovers* in de vorm van onverwachte combinaties van aanbod en podia.

Het komt er kort gezegd op neer dat culturele accommodaties lang niet altijd toekomen aan het vernieuwen van hun aanbod en hun formule om daarmee een nieuw, jonger en meer divers publiek aan te spreken, terwijl zij – gelet op hun positie in het culturele landschap – als geen ander de sleutel in handen hebben om het cultuurbereik te vergroten. Het in de uitgangspuntenbrief genoemde «stimuleringsbudget accommodaties» is bedoeld om een aanknopingspunt te bieden en podia de hand te reiken die daar werk van willen gaan maken.

Dit programmeringsbudget is vooral gericht op een simultane vernieuwing van aanbod en publiek. Omdat het verkennen van de grensgebieden tussen de verschillende kunst- en cultuurvormen daaraan een belangrijke bijdrage kan leveren, ligt een discipline-overstijgende aanpak voor de hand. De Raad voor Cultuur heeft er in zijn aanvullende advies over de uitgangspuntennotitie van 17 september jl. op gewezen dat het simpelweg toekennen van een programmeringsbudget aan accommodaties niet automatisch tot de gewenste effecten leidt. De raad is bovendien van mening dat aan de accommodaties op het gebied van o.a. publieksbereik en culturele diversiteit dezelfde eisen gesteld zouden moeten worden als aan gesubsidieerde instellingen. Ik onderschrijf deze noties en wil daarom een expliciete doelstelling aan de inzet van het programmeringsbudget accommodaties geven: nieuw aanbod voor nieuw publiek.

Het programmeringsbudget zou niet alleen een bijdrage aan de kwalitatieve ontwikkeling van individuele accommodaties moeten leveren, maar ook onderlinge samenwerking tussen accommodaties van verschillende disciplines in een bepaalde stad of regio moeten bevorderen. Het is dan ook niet de bedoeling dat individuele accommodaties een beroep kunnen doen op het programmeringsbudget. Het nieuwe instrument is bedoeld voor stedelijke of regionale samenwerkingsverbanden. Daarom ligt het

voor de hand om de lagere overheden, die veelal reeds exploitatie-subsidies aan de betrokken accommodaties verstrekken, intensief te betrekken bij de plannen voor het programmeringsbudget.

### *Uitwerking*

Ik heb in de afgelopen maanden met verschillende bestuurlijke partners gesproken over de vormgeving van het Actieplan Cultuurbereik en het decentrale deel daarvan. Op basis van dit overleg ben ik tot de volgende conclusies gekomen:

#### (i) Bestuurlijke vormgeving

Het ligt voor de hand om bij de bestuurlijke vormgeving van het decentrale deel van het actieprogramma aansluiting te zoeken bij reeds bestaande cultuurconvenanten. Dit zal in de steden Amsterdam, Rotterdam en Den Haag ook gebeuren. Uit mijn gesprekken blijkt echter dat de regionale convenantgebieden (Noord-, Oost-, Zuid-, West- en Midden-Nederland) wellicht te groot van omvang zijn voor het uitlokken van samenwerkingsverbanden tussen accommodaties. Daarom onderzoek ik de mogelijkheden om direct zaken te doen met de grotere steden en voor de regionale gebieden afspraken met de provincies te maken. In dit verband ga ik – in overleg met IPO en VNG – na of de structuur en aanpak van de geldstroom lagere overheden voor de beeldende kunst en vormgeving voor dit doel als kader kan worden gebruikt. Een dergelijke aanpak sluit goed aan op het overleg dat ik inmiddels met de bestuurlijke partners voer over de toekomstige inzet van deze geldstroom.

#### (ii) Cofinanciering

In het jaar 2000 zal ik – in samenwerking met de betrokken steden – een tiental *pilot*projecten cultuurbereik uitvoeren. Het is mij gebleken dat steden zelfs op een relatief korte termijn bereid zijn om samen met mij in de projecten cultuurbereik te investeren en daarvoor extra middelen op hun begroting vrij te maken. Ik heb er dan ook alle vertrouwen in dat het voor de periode 2001–2004 mogelijk zal zijn om met de bestuurlijke partners tot gezamenlijke financiering van dergelijke stedelijke en regionale projecten te komen. Mijn inzet is dan ook de projecten steeds op 50/50 basis met de betrokken bestuurlijke partners te financieren.

#### (iii) Kwaliteitsbeoordeling

Ik hecht grote waarde aan de inhoudelijke betekenis en kwaliteit van de projecten. Ik stel mij voor dat de projectplannen (die betrekking hebben op de vierjarige cultuurnota-periode) van gemeenten en/of provincies vooraf inhoudelijk worden getoetst en achteraf geëvalueerd. Het is niet de bedoeling de individuele plannen van instellingen te beoordelen (dat moeten de gemeenten en provincies doen) maar de stedelijke/regionale projecten als geheel te beoordelen op de concrete bijdrage die zij leveren aan het bereik van nieuw publiek, zonder daarbij concessies te doen aan kwalitatieve ambities van het cultuurbeleid en te vervallen in bureaucratie bemoezucht.

Op de wijze waarop de kwaliteitsbeoordeling vanaf 2001 ter hand kan worden genomen, zal ik mede op basis van de eerste ervaringen met de stedelijke *pilots* nader ingaan in de Cultuurnota.

#### (iv) Samenhang met Cultuur en School, culturele diversiteit en geldstroom beeldende kunst

In de *Voortgangsnotitie Cultuur en School* hebben Staatssecretaris



Adelmund en ik te kennen gegeven te streven naar voortzetting van het decentrale beleid voor cultuureducatie. Het ligt voor de hand om met dit beleid goed aan te sluiten op de afspraken over het programmeringsbudget accommodaties, zodat uiteindelijk één breed bestuurlijk kader ontstaat voor het Actieplan Cultuurbereik. Hetzelfde geldt voor de decentrale aanpak die ik heb aangekondigd in mijn nota «Ruim baan voor culturele diversiteit» en voor het nieuwe kader voor de geldstroom beeldende kunst en vormgeving. Ik hoop in de Cultuurnota 2001–2004 een geïntegreerde bestuurlijke aanpak van het decentrale gedeelte van het Actieprogramma Cultuurbereik te kunnen presenteren.

(v) Consequenties voor de podiumkunstdistributie

Mijn voornemens met betrekking tot het Actieplan hebben vergaande consequenties voor de distributieve instellingen in de podiumkunsten (o.a. Muziek en Theater Netwerk, Nederlands Impresariaat, Gaudeamus, Nederlands Pop Instituut). Deze opereren soms in de vorm van podiumregelingen, soms in de vorm van gesubsidieerde aanbodpakketten. Ik kies ervoor de ondersteuning van accommodaties voor een belangrijk deel te realiseren in een decentrale aanpak. Hierdoor kan de inhoudelijke inbreng van de bestuurlijke partners (als eerstverantwoordelijke voor de accommodaties) goed worden benut, is door het principe van matching een stevige extra impuls mogelijk en komt het discipline-overstijgende karakter van het Actieprogramma Cultuurbereik volledig tot zijn recht. Binnen het eerder aangehaalde centrale gedeelte van het actieplan kan worden gezien op welke wijze eventuele plannen van de distributie-instellingen en brancheverenigingen kunnen worden gehonoreerd, die zich richten op de speelmogelijkheden en het publieksbereik voor bijzonder aanbod (bijv. jong talent of reprises van succesvolle producties).

#### **II.4 Opdrachtgeverschap**

Het opdrachtgeverschap vormt een ideaal middel om de vraag en het aanbod goed op elkaar te laten aansluiten. Bovendien is in opdracht vervaardigd werk veelal verzekerd van een publiek. Daar zorgt immers de opdrachtgever voor, die zijn geld heeft gestoken in de vervaardiging ervan. Een beeldengroep op een stadsplein, kamermuziek in opdracht van een ensemble gecomponeerd, een in opdracht vervaardigde muurschildering, een onder architectuur gebouwde brug; het zijn alle voorbeelden van privaat of publiek opdrachtgeverschap, waarin de publieke factor, dat wil zeggen de confrontatie tussen het werk van de maker en de toeschouwers of gebruikers, reeds in de aard van de opdrachtsituatie ligt besloten.

De rijksoverheid kan in dit culturele opdrachtgeverschap het goede voorbeeld geven en aldus andere overheden, bedrijven en particulieren tot eenzelfde houding ten opzichte van de cultuur aanzetten. Wel komt het erop aan om die potentiële opdrachtgevers dan de weg te wijzen, ze soms te begeleiden en het resultaat van dit kunstzinnige opdrachtgeverschap voldoende bekend te maken. De nieuw opgerichte Stichting Kunst en Openbare Ruimte – opvolger van het Praktijkbureau Beeldende kunst-opdrachten – of het reeds bestaande Stimuleringsfonds Architectuur zijn voorbeelden van instellingen die op dat traject een waardevolle rol kunnen vervullen. Onder meer door ook de publieke dimensie van opdrachten voldoende in acht te nemen; bijvoorbeeld door de duurzaamheid, de zorgvuldigheid van procedures en de belangen van gebruikers en omwonenden en dergelijke zaken in het oog te houden. Wellicht is het nuttig om naar analogie van de sponsorcode ook een gedragscode voor het opdrachtgeverschap te ontwikkelen waarbij bovenstaande en andere zaken zoals de relatie opdrachtgever-

opdrachtnemer, kunnen worden geregeld. Opdrachtgevers zijn uiteraard gerechtigd om een programma van eisen te verbinden aan de opdracht, maar zij zouden meer moeten vertrouwen op de expertise en de professionaliteit van de kunstenaar om de opdracht naar eigen artistieke maatstaven uit te voeren. Initiatieven daartoe vanuit de betreffende sector, zou ik van harte toejuichen en waar mogelijk ondersteunen.

## **II.5 Sponsoring en particuliere donaties**

Naast het opdrachtgeverschap is ook sponsoring een beproefde manier om enerzijds de cultuur te steunen in zijn financiële behoeften en anderzijds de maatschappelijke allure van culturele uitingen ook buiten de strikte grenzen van de cultuurwereld tot zijn recht te laten komen. Mits natuurlijk de artistieke integriteit van de instelling wordt gewaarborgd. Men denkt daarbij al snel aan grote sponsors, die vooral gericht zijn op grootschalige evenementen met een massapubliek, zoals internationale sportevenementen en popconcerten. Op kleinere schaal echter is cultuursponsoring niet minder van belang, en om die reden wil ik bezien of de activiteiten van de Stichting Kunst en Meerwaarde met voldoende steun zich verder zouden kunnen ontwikkelen. Door beginnende sponsors aan activiteiten van kunstenaars en culturele instellingen te koppelen, en deze samenwerking van een bonusbedrag te voorzien, legt deze stichting een interessante verbinding tussen de cultuur en het ondernemerschap, zodanig dat de culturele sector er ondernemender door wordt en ondernemers er meer cultureel door georiënteerd raken.

Dat ik onverminderd belang hecht aan sponsoring als aanvullende bron van financiering staat los van mijn wens om de 15 procent eigen inkomstennorm, zoals die voor podiumkunstinstanties de afgelopen jaren heeft gegolden, terug te brengen tot een pure norm voor publieksinkomsten. Zoals uit de door mij gepubliceerde Inrichtingseisen voor Subsidie-aanvragen in het kader van de Cultuurnota 2001–2004 blijkt, tellen sponsorinkomsten, evenals andere bijkomende inkomsten zoals subsidies van lagere overheden en fondsen, in het vervolg niet meer mee bij de bepaling van het behaalde percentage aan eigen inkomsten. Het scheppen van de juiste voorwaarden – fiscaal en anderszins – waaronder sponsors en andere begunstigers hun geld zo attractief mogelijk in cultuur kunnen steken, is voorwerp van nadere studie en creativiteit, onder meer van de kant van de Commissie Cultuur en Belastingen.

Niet minder belangrijk dan de sponsors, zijn de vele donateurs, vrijwilligers, leden van vriendenverenigingen die financieel en maatschappelijk een belangrijke pijler vormen onder het culturele bestel. Op mijn reis naar Amerika is mij nog eens extra duidelijk geworden hoe juist deze supporters een krachtig publiekswervend en publieksbindend effect kunnen hebben. Niet in de eerste plaats vanwege hun, ongetwijfeld welkome, financiële bijdrage, maar vooral als een signaal van erkenning van het maatschappelijke belang dat privépersonen hechten aan goede culturele voorzieningen en als teken dat zij zich daarvoor verantwoordelijk voelen. Zo blijkt dat de donateurs vaak een heel netwerk van familieleden en vrienden in hun kielzog meenemen naar voorstellingen en tentoonstellingen. Zo zou ik me ook kunnen voorstellen dat leerlingen met een cultuurvoucher ook een keer hun ouders mogen meenemen naar een voorstelling. Ook bedrijven steunen vaak het donateurschap van hun werknemers door hun donatie te verdubbelen (zogenaamde *machting-gifts*). Dit blijkt een goede methode om met name de binding van culturele instellingen met de lokale gemeenschap te vesterken. Donateurs, vrijwilligers, vrienden zijn de ambassadeurs van de instelling en vormen als het ware de stille krachten die de instelling in de samenleving draagvlak verlenen.

### III. CULTURAL GOVERNANCE

De kwaliteit van het ondernemerschap bij culturele instellingen hangt nauw samen met de kwaliteit van de leiding: bestuur en directie. *Corporate governance* is de aanduiding voor het gesprek dat in het bedrijfsleven al enige tijd over dit onderwerp wordt gevoerd. De commissie Peters deed in 1997 veertig aanbevelingen voor de kwaliteit van toezicht en bestuur, zoals dat in het bedrijfsleven is toevertrouwd aan de Raad van Commissarissen. In die aanbevelingen komen belangrijke noties aan de orde over toezichthouders (in de culturele sector zijn dat besturen en Raden van Toezicht), zoals:

- het maken van een profielschets van de leden,
- de onafhankelijkheid van de leden,
- onafhankelijkheid van de toezichthouder en de directie,
- tijdelijke benoemingen (en het serieus nemen van roosters van aftreden),
- een permanent gedelegeerd lid is niet wenselijk,
- het vermijden van al te veel betrokkenheid van oud-directieleden,
- beperking van het aantal leden in verband met de werkbaarheid,
- vergaderen volgens een vastgesteld schema in afwezigheid van het management,
- goede procedures voor evaluatie van de organisatie en de directie,
- jaarlijkse evaluatie van het eigen functioneren,
- het aanspreken van leden bij frequente afwezigheid,
- tussentijds aftreden bij onvoldoende functioneren, structurele verschillen van inzichten of onverenigbaarheid van belangen,
- zorgvuldig onderscheid tussen de rol van toezichthouder (bestuur) en directie,
- schriftelijke rapportages van directie aan toezichthouder,
- toezichthouder aanspreken op de verantwoordelijkheid richting kapitaalverschaffers,
- minstens eenmaal per jaar een bespreking met de externe accountant.

In de culturele sector doet zich een vergelijkbaar debat voor, o.a. naar aanleiding van een onderzoek van de commissie *Cultural Governance*<sup>1</sup>, naar de rol en samenstelling van besturen in de culturele sector. De commissie Cultural Governance gaat niet alleen in op de nogal eenzijdige samenstelling van deze besturen, maar ook op de positie en de rol van het bestuur. Er rijst een beeld op van een bestuur dat balanceert tussen de rol van Raad van Advies en die van Raad van Toezicht. De commissie heeft enkele belangwekkende voorstellen gedaan ter bevordering van goed bestuur en toezicht in de culturele sector:

1. Heldere taakafbakening tussen toezichthouder en directie en in het verlengde daarvan helderheid over hoe de toezichthouder en directie met elkaar omgaan.
2. Een onderscheid tussen toezicht en support.
3. Aandacht voor de werkgeversrol van de toezichthouder ten opzichte van de directie.
4. Aandacht voor de samenstelling van bestuur of Raad van Toezicht.

Ik vind het van groot belang dat het gesprek over dit onderwerp in de culturele sector wordt voortgezet. Als bijdrage daaraan, merk ik in dit stadium van het debat, graag het volgende op:

#### Bestuur of Raad van Toezicht?

In de gesubsidieerde cultuursector is de stichtingsvorm nog steeds dominant, en niet zonder reden. Zowel in termen van maatschappelijke inbedding als in fiscaal-juridisch opzicht is zij te prefereren boven de meer gesloten, primair op economisch rendement gerichte rechtsvormen. Dat

<sup>1</sup> Onderzoek naar samenstelling van besturen van culturele instellingen door Tamar van Gelder (december 1998) en Tussenrapportage «Besturen in de culturele sector; tussen Taoïsme en Laissez Faire» van Melle Daamen (maart 1999).

wil echter niet zeggen dat zij in alle opzichten ideaal is. Sinds de introductie van de budgetfinanciering in het midden van de jaren tachtig is steeds sterker de nadruk komen te liggen op de inhoudelijke en zakelijke zelfstandigheid en eigen verantwoordelijkheid van de gesubsidieerde instellingen. De stichtingsvorm, met een uit diverse maatschappelijke geledingen bestaand bestuur als hoogste orgaan en aanspreekpunt voor de overheid, kan soms op gespannen voet staan met de veranderde en veranderende verhoudingen tussen subsidiënt en gesubsidieerde. Tijdens de voorbereiding van de verzelfstandiging van de rijksmuseum is reeds geconcludeerd dat het leggen van de eindverantwoordelijkheid voor alle aspecten van de leiding – inclusief de interne bedrijfsvoering – bij een bestuur dat veelal uit buitenstaanders bestaat, geen geschikte basis is voor een professionele organisatie. Andere onderzoeken bevestigen dit beeld. In het kader van het cultureel ondernemerschap is het dan ook van des te groter belang dat zakelijke partners van een gesubsidieerde cultuurinstelling zich niet alleen in materiële maar ook in formele zin direct kunnen verstaan met de persoon van de culturele ondernemer, de «maker», de directeur.

Vanuit die redenering ligt het voor de hand de wettelijke bestuurstaken aan de culturele ondernemer op te dragen. Die maker krijgt de beschikking over financiële middelen en is verantwoordelijk voor wat daarmee uiteindelijk wordt bereikt. De rol van toezichthouder (die in de huidige praktijk vaak aan het bestuur is toebedeeld) is een Raad van Toezicht benodigd. Hierbij plaats ik overigens de kanttekening dat bij de samenstelling daarvan gekeken moet worden naar het profiel van de individuele leden en de Raad van Toezicht als geheel. De bezetting moet uiteindelijk recht doen aan het ondernemende, maatschappelijk breed georiënteerde, cultureel diverse en toekomstgerichte karakter van de culturele instelling. Met zo'n Raad van Toezicht zou de overheid zich rechtstreeks kunnen verstaan in die gevallen waarin het functioneren en de samenstelling van de directie en de Raad zelf aan de orde zijn. Al het overige behoort tot de competentie van de directie, het feitelijke «bestuur» van de stichting. Deze is daarop door de overheid rechtstreeks aanspreekbaar. Een dergelijke formele verantwoordelijkheidsverdeling is juridisch goed mogelijk en kan helder in de statuten van de stichting worden verankerd.

#### Raad van Toezicht en/of Raad van Advies

De Raad van Toezicht behoudt, net als het bestuur in de traditionele stichtingsfiguur, een belangrijke interne functie. Ik denk daarbij aan de ondersteuning van en advies aan de directie, of aan het onderhouden en uitbreiden van het netwerk waarvan de instelling deel uitmaakt. De adviserende en «netwerk»-onderhoudende taak mag de toezichthoudende rol van de Raad van Toezicht niet hinderen. Zo kan ik mij heel goed voorstellen dat een culturele instelling ervoor kiest om in naast een Raad van Toezicht ook een Raad van Advies aan te stellen. Voor de toezichthoudende rol is soms een ander profiel wenselijk dan voor advisering, netwerking en ondersteuning. Op het punt van ondersteuning van het cultureel ondernemerschap en informatievoorziening daarover is er overigens nog belangrijk werk te verrichten. Zo kunnen organisaties als *Kunst & Zaken*, een bemiddelaar tussen bedrijfsleven en de culturele sector voor de (onbezoldigde) inzet van professionals uit de deelnemende bedrijven, het nodige bijdragen aan de verbreiding van kennis en ervaring. Ik overweeg dan ook dit initiatief, dat inmiddels enkele jaren met succes loopt, een grotere reikwijdte te geven.

Hoewel besturen en Raden van Toezicht zijn aangesteld om de continuïteit van de instelling (mede) te waarborgen, kunnen er in de culturele sector soms andere overwegingen gelden. Het lijkt voor de hand te liggen dat bij het vertrek van de (artistieke) directie bestuur c.q. Raad van Toezicht van een instelling primair streeft naar een nieuwe benoeming om de toekomst van de instelling te verzekeren. Een andere invalshoek kan zijn dat zo'n personeelwisseling uitnodigt voor het fundamenteel verzetten van de bakens. Zo heb ik in mijn Uitgangspuntenbrief reeds gesteld dat bij groepen en ensembles in de podiumkunstsector, waarvan de artistieke signatuur in hoge mate wordt bepaald door de artistiek leider, continuïteit van de subsidie op losse schroeven komt te staan als deze afhaakt. Cultuursubsidies moeten naar mijn mening eerder het artistieke talent dan de organisaties daarachter volgen. Ik zou in dergelijke gevallen dan ook vaker met bestuurders in gesprek willen komen om de belangen van continuïteit van de betreffende instelling af te wegen tegen een mogelijk belang dat de cultuursector zou kunnen hebben bij discontinuïteit, waardoor er ruimte kan worden gemaakt voor nieuwe initiatieven. Bestuurders die ook oog hebben voor dit laatste belang wil ik graag ondersteunen bij de vaak lastige taak die hen in zo'n situatie wacht. Recente bewegingen in de toneelsector laten een aantal fusiebewegingen zien. Instellingen die een fusie aangaan, mogen er echter niet op voorhand vanuit gaan dat die fusie gehonoreerd zal worden met een optelling van de oude subsidies. Deze plannen dienen eerst en vooral op hun artistiek-inhoudelijke betekenis te worden beoordeeld. Het kan niet zo zijn, dat institutionele belangen de overhand krijgen boven de ruimte voor nieuwe initiatieven.

## IV. NIEUWE MEDIA

Micro-electronica, computers en telecommunicatie zijn zozeer bepalend voor de manier waarop onze samenleving is ingericht dat terecht wordt gesproken van een «technologische cultuur». De invloed van de digitale media kan nauwelijks worden overschat en heeft vanzelfsprekend gevolgen voor het werk van kunstenaars en culturele instellingen. Dit betekent dat technologie een onontkoombare en bepalende factor bij de vormgeving van het cultuurbeleid is geworden. In het regeringsbeleid is tot op heden de culturele dimensie van ICT ten onrechte relatief onderbelicht gebleven. De culturele sector bezit en produceert een schat aan informatie, kunstschaten, historisch materiaal en amusementsproducten, waarmee zij een belangrijke bijdrage kan leveren aan waardevolle inhoud voor de nieuwe informatie en communicatie diensten. Tegelijkertijd zijn er ook *binnen* de culturele sector belangrijke ontwikkelingen op het gebied van ICT gaande. Dit geldt zowel voor de bijdrage van de digitale media aan nieuwe (experimentele) kunstuitingen en aan *research and development* binnen de culturele sector, als voor toepassingen van de nieuwe technologieën binnen bestaande instellingen als musea, bibliotheken en archieven. Kunstenaars en instellingen spelen steeds beter in op deze ontwikkelingen. Er zijn hierbij drie aspecten te onderscheiden.

Het eerste aspect is de toepassing van ICT op cultureel terrein. Literaire informatie in digitale vorm wordt met succes gebruikt bij de leesbevordering, de literaire vorming en in het onderwijs. Bibliotheken richten gedigitaliseerde gegevensbestanden in en maken die op een publiek-vriendelijke manier toegankelijk. De Vereniging Digitaal Erfgoed Nederland (DEN) zet zich in voor de digitale ontsluiting van het culturele en wetenschappelijke erfgoed en het programma Metamorfoze voor de ontsluiting en conservering van het papieren erfgoed. De aansluiting van

culturele instellingen op het Kennisnet biedt scholen toegang tot het rijke bezit van deze instellingen en kan zo een bijdrage leveren aan het cultuurbereik onder jongeren. Daarom wil ik de samenwerking tussen cultuur en onderwijs op het gebied van ICT krachtig stimuleren. Juist het gebruik van digitale media maakt het mogelijk het publieke karakter van ons culturele bezit te vergroten. Deze ontwikkelingen wil ik faciliteren en waar nodig steunen. Ik wil in dit kader ook het voorstel in de Concessiewet noemen op grond waarvan bijvoorbeeld internetdiensten en vormen van hergebruik van bestaand programmamateriaal door de publieke omroep beschouwd worden als belangrijke neventaken, die kunnen worden bekostigd uit de omroepmiddelen.

Het tweede aspect is de innovatie van de cultuur zelf. Door de toenemende convergentie tussen de media vervagen de grenzen tussen kunst disciplines en ontstaan er cross-overs tussen media-ontwikkelingen die zich vroeger in afzonderlijke maatschappelijke sectoren afspeelden. Tal van culturele instellingen zijn werkzaam op deze nieuwe tussengebieden en richten zich op *research* en ontwikkeling en de betekenis van digitale media voor de kunsten en de samenleving. Een aantal van die Nederlandse instellingen hebben zich verenigd in het Virtueel Platform en internationaal een vooraanstaande positie veroverd.

Ik wil de innovatieve activiteiten nog meer ondersteunen door:

- het faciliteren van een expertisebureau, dat culturele organisaties ondersteunt in juridische en bedrijfsmatige zaken, steun verleent bij het opstellen van onderzoeksprojecten en de samenwerking bevordert tussen culturele R&D instellingen en partners in het bedrijfsleven, onderwijs, gezondheidszorg en wetenschap. Ik denk daarbij ook – voor een *pilot*periode van vier jaar – aan het aanstellen van een intendant en het instellen van een *matchingfund*.
- het bevorderen van samenwerking tussen de fondsen om via een gezamenlijke regeling en expertise de ondersteuning van projecten op het gebied van de digitale media/kunsten ter hand te nemen.
- Nagaan in hoeverre de instelling van een interdepartementaal platform voor digitale media de samenwerking tussen de departementen op dit terrein kan verbeteren. Ik denk daarbij bijvoorbeeld aan aansluiting van culturele ICT- projecten bij het Twinning-initiatief, zoals gelanceerd in de nota «*De ondernemende samenleving*», waarin infrastructurele voorzieningen worden getroffen voor coaching, gebruik van apparatuur en voor financiering.

Het derde aspect is dat de digitale media inherent een internationaal karakter hebben. Zestien vooraanstaande culturele onderzoeksinstituten in Europa, waaronder vier Nederlandse, hebben zich verenigd in The European Cultural Backbone met als doel om het op gebied van productie en *research* internationaal en interdisciplinair samen te werken. Een belangrijk onderzoeksgebied is de publieke toegankelijkheid van nieuwe communicatietechnologieën. Het initiatief wordt ondersteund door het Verenigd Koninkrijk, Oostenrijk en Nederland.

De EU is een belangrijke financieringsbron voor ICT projecten in de cultuursector. Het 5e Kaderprogramma voor onderzoek en technologie heeft voor de komende vier jaar een budget van 13,7 miljard euro gereserveerd. Nederland maakt nog te weinig gebruik van de in Brussel bestaande fondsen. Dit komt onder andere doordat bedrijven en instellingen de weg naar Brussel gecompliceerd en ondoorgrondelijk vinden. De Stichting Internationale Culturele Activiteiten (SICA) zal worden toegerust om informatie over EU programma's en -subsidies voor cultuur te verspreiden. Ook het genoemde expertisebureau zal een rol spelen bij de ondersteuning van subsidie-aanvragers.

## V. FINANCIËEL KADER

Wie cultureel ondernemerschap op de agenda zet, moet het ook van zichzelf verwachten. Het Actieprogramma Cultuurbereik dat ik in de Uitgangspuntenbrief heb aangekondigd, beschouw ik als mijn eigen «ondernemingsplan» voor de cultuur. Dit plan en de voorstellen uit deze nota passen in het financiële kader dat ik in de Uitgangspuntenbrief heb geschetst. Ik zie het als een extra impuls voor de culturele sector, omdat ik het niet ten koste wil laten gaan van het huidige totaal aan instellings-subsidies in de culturele sector. Integendeel: door de 2%-impuls voor doelgroepactiviteiten komt voor de culturele instellingen maximaal 16 miljoen gulden extra beschikbaar. Daar staat tegenover dat ik op grond van de Voorjaarsnota 1999 op de instellingsbudgetten in totaal 5 miljoen gulden moet bezuinigen.

Zoals ik in de Uitgangspuntenbrief heb aangekondigd wil ik in de komende Cultuurnota-periode een bedrag oplopend tot 131 miljoen extra voor cultuurbereik uittrekken. Daarvoor staat mij vanaf 2002 – op grond van intensiveringen in de cultuursector – een bedrag van 87 miljoen gulden ter beschikking (60 miljoen gulden vanaf 2002 Intensiveringen Regeerakkoord 1999–2002; 10 miljoen Motie Tweede Kamer 1998; 8 miljoen vanaf 2002 extra middelen Wet Behoud Cultuurbezit; 3 miljoen rente op het aankoopbudget Wet Behoud Cultuurbezit en Collectie Nederland; 6 miljoen gulden vanaf 2001 verhoging cultuurbudget OCenW-begroting). Bovendien is vanaf 2002 10 miljoen gulden structureel aan het cultuurbudget toegevoegd, als gevolg van de maatregelen ten aanzien van de reserves van de cultuurfondsen (Tweede Kamer, 1999–2000, 26 800 hoofdstuk VIII, nr. 2). Dat brengt het totaal op 97 miljoen dekking voor het Actieprogramma Cultuurbereik.

In mijn Uitgangspuntenbrief heb ik tevens aangekondigd te streven naar herschikkingen voor een bedrag van 25 à 30 miljoen gulden. Deze herschikkingen zal ik trachten te vinden bij onder andere de gelden voor afname en distributie van podiumkunsten, de verschuiving van aanbod-subsidies voor podiumkunsten naar programmeringsgeld en bij opdrachtbudgetten kunst in de openbare ruimte. Het restant aan benodigde middelen voor het Actieplan Cultuurbereik zal beschikbaar komen ten laste van de incidentele budgetten uit mijn begroting, hetgeen eveneens een meer transparante besluitvorming over deze middelen oplevert.

Ik wil mij er sterk voor maken dat het Actieprogramma Cultuurbereik tenminste een even zo grote financiële injectie voor cultuur bij de bestuurlijke bondgenoten (collega-bewindslieden binnen OCenW, andere departementen, gemeenten, provincies en private partners) oplevert. In alle onderdelen van het Actieprogramma Cultuurbereik (van Belvédère tot cultuurvouchers in het onderwijs, van de budgetten voor programmering en culturele diversiteit tot archiefbestel) wil ik inhoudelijk en financieel samenwerken met bestuurlijke partners. Zo wil ik er voor zorgen dat het Actieprogramma Cultuurbereik het financiële draagvlak voor de cultuursector aanzienlijk vergroot en de cultuur brengt in alle delen van onze samenleving.

### Tenslotte

Wat mij bij mijn recente werkbezoeken in het buitenland steeds weer duidelijk werd was de enorme kwalitatieve rijkdom en diversiteit van het Nederlandse culturele leven.

*«The Netherlands has been home to probably the most progressive geo-politics of New European culture, nurturing theater, dance, new forms*

*of arts education and more producers per hectare of reclaimed sea bottom than any nation on the planet,»* schreef The New York Times op 10 oktober jl. naar aanleiding van het New Europe '99 festival in New York met daarin onder meer The Fall van Truus Bronkhorst en Marien Jongewaard en Voices van Theatergroep Hollandia. Nederland als het land met de hoogste cultureel-ondernemers-dichtheid, en dat als observatie uit een land waar het ondernemerschap levensvoorwaarde is voor de vrijwel ongesubsidieerde culturele sector.

Daar op mogen we met recht trots zijn. Maar dat is niet vrijblijvend: noblesse oblige. We hebben daarin ook een verantwoordelijkheid. Niet alleen om die rijkdom in stand te houden, maar ook om zoveel mogelijk mensen daarvan te laten genieten. Het besef en de trots op de topkwaliteit van de Nederlandse cultuur moet tot in alle haarvaten van de samenleving doordringen. Daar is niet alleen de samenleving bij gebaat, maar vooral ook de cultuur. Als we er nu niet in slagen om nieuwe publieks-groepen en nieuwe generaties te interesseren voor het beste wat onze cultuur voortbrengt en heeft voortgebracht, dan lopen we het risico over twintig jaar geen of niet meer dan een marginale rol in het leven van de meeste mensen te spelen. Om dat te voorkomen vind ik dat we alle zeilen moeten bijzetten. Als wij willen inspelen op de huidige tijdgeest ligt de uitdaging nu vooral op het vlak van het ondernemerschap. Ik heb in deze brief aan willen geven waarom dat nodig is en hoe dat kan. Van mijn kant zal ik waar nodig het cultuurbeleid zo aanpassen dat ondernemende makers zoveel mogelijk worden gestimuleerd en belemmeringen zoveel mogelijk worden weggenomen. Van de instellingen hoop ik dat zij zich niet alleen laten inspireren door de vele voorbeelden die ik heb genoemd, maar ook ten volle gebruik zullen maken van de nieuwe mogelijkheden. Ik ben ervan overtuigd dat de capaciteiten bij de Nederlandse cultuurmakers ruimschoots aanwezig zijn.

De Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen,  
F. van der Ploeg



**1. Omvang van de culturele sector**

In de periode 1993–1997 is het aantal bedrijven in de culturele sector gestaag gegroeid van ruim 37 000 naar ruim 51 000 (zie tabel 15.1). Gemiddeld is ongeveer zeven procent van het totaal aantal bedrijven. In deze bedrijven zijn naar schatting ongeveer 200 000 werknemers werkzaam (zie tabel 15.2). Dit is ongeveer drie procent van alle werknemers in Nederland. De omzetten zijn tot en met 1996 gestegen, maar in 1997 was er een lichte daling (zie tabel 15.4). Overigens kunnen de fluctuaties ook het gevolg zijn van het feit dat niet voor alle sectoren voor alle jaren waarden berekend kunnen worden.

**Tabel 1: Totaal overzicht van het aantal bedrijven in de culturele industrie**

Sector	1993	1994	1995	1996	1997
Antiek	1 455	1 480	1 480	1 560	1 530
Architectuur	3 965	6 185	6 050	6 485	7 160
Beeldende kunst	2 390	2 685	2 605	2 620	3 030
Boek en pers	5 145	5 195	5 345	5 470	7 730
Film en video	1 335	1 535	1 440	1 530	1 840
Interactieve media	3 605	3 520	3 295	3 585	–
Musea	730	740	745	–	–
Muziek	2 665	2 940	3 200	3 490	4 775
Omroep	100	130	145	255	220
Podiumkunst	5 270	5 585	5 780	5 690	6 115
Reclame	5 310	6 230	6 280	6 595	9 710
Vormgeving	5 280	6 140	6 730	7 375	9 275
<b>Totaal</b>	<b>37 255</b>	<b>42 360</b>	<b>43 090</b>	<b>44 655</b>	<b>51 390</b>

**Tabel 2: Totaal overzicht van het aantal werknemers in de culturele industrie**

Sector	1993	1994	1995	1996	1997
Antiek	290	1 335	1 425	1 590	441
Architectuur	12 700	20 595	20 560	22 435	25 635
Beeldende Kunst	2 305	2 775	2 825	2 770	3 210
Boek en pers	43 355	56 590	58 080	58 190	65 280
Film en video	4 210	5 210	4 890	5 250	6 655
Interactieve media	13 045	13 045	13 210	13 510	–
Musea	4 005	4 040	4 065	–	–
Omroep	1 645	2 505	3 275	5 630	5 580
Podiumkunst	14 835	17 105	16 490	16 525	18 195
Reclame	18 595	20 505	19 005	19 315	26 225
Vormgeving	32 920	35 880	36 135	34 870	38 680
<b>Totaal</b>	<b>164 245</b>	<b>195 980</b>	<b>198 745</b>	<b>197 505</b>	<b>211 165</b>

**Tabel 3: Totaal overzicht van de omzet in de culturele industrie (in mln.gulden)**

Sector	1993	1994	1995	1996	1997
Antiek	–	1 013	850	911	–
Architectuur	2 322	3 591	3 594	3 823	4 454
Beeldende kunst	–	200	–	–	–
Boek en pers	12 299	16 361	17 371	18 443	19 710
Film en video	2 075	2 149	2 214	2 263	–
Interactieve media	3 163	3 163	3 231	3 255	–
Musea	59	51	58	–	–
Omroep	2 549	–	–	1 163	1 190
Podiumkunst	–	67	–	–	–
Reclame	8 977	9 820	9 711	9 737	10 520
Vormgeving	8 572	8 982	9 695	9 975	10 849
<b>Totaal</b>	<b>44 884</b>	<b>50 883</b>	<b>53 502</b>	<b>56 251</b>	<b>53 406</b>

**Tabel 4: Totaal overzicht van de toegevoegde waarde in de culturele industrie (in mln. gulden)**

Sector	1993	1994	1995	1996	1997
Antiek	–	375	312	335	–
Architectuur	1 670	2 731	2 988	3 084	3 541
Beeldende Kunst	–	26	–	–	–
Boek en pers	6 483	8 768	9 188	9 732	10 383
Film en video	665	696	1 276	1 397	–
Interactieve media	2 426	2 426	2 511	2 620	–
Musea	40	38	42	–	–
Muziek	2 519	2 528	3 048	3 117	3 038
Omroep	–	–	–	851	909
Podiumkunst	–	–	–	–	–
Vormgeving	4 425	4 691	4 981	5 080	5 402
Totaal	22 015	26 433	28 414	30 280	27 689

Bovenstaand overzicht vormt een conservatieve schatting van de omvang van de Nederlandse culturele industrie. Voor elke sector geldt dat er zowel overschat als onderschat wordt. Naar verwachting overtreffen de onderschattingen de overschattingen omdat culturele activiteiten binnen een bedrijf of bedrijfstak veelal moeilijk te identificeren zijn.

Onderschattingen komen voor omdat vooral op het gebied van «reclame» en «vormgeving» vele culturele activiteiten ontplooid worden binnen bedrijven en sectoren die niet tot de culturele industrie gerekend worden (bijvoorbeeld reclamemakers en vormgevers in dienst van industriële bedrijven). Ook door het ontbreken van gegevens voor sommige (sub)sectoren binnen de culturele industrie en door de vele freelancers in minimaal acht van de twaalf sectoren is er een grote mate van onderschatting waarvoor in deze eerste verkenning onvoldoende gecorrigeerd kon worden.

Overschattingen komen met name tot stand omdat enkele subsectoren onvoldoende verfijnd afgesplitst konden worden in deze eerste kwantitatieve verkenning en omdat in enkele sectoren de productie van vele bedrijven eerder als industrieel of dienstverlenend valt te typeren dan als cultureel (videotheken, systeemontwikkelingsdiensten e.d., overige drukkerijen in de sector muziek, de overige zakelijke dienstverlening in de sector podiumkunst en de vervaardiging van meubels in de sector vormgeving).

## **2. De ontwikkeling van het cultureel ondernemerschap**

De vier relevante trends

- ontwikkeling van ondernemerschap
- technologische ontwikkelingen
- individualisering
- globalisering

hebben naar verwachting een belangrijke invloed op de ontwikkeling van de diverse sectoren van de culturele industrie en op de ontwikkeling van het culturele ondernemerschap.

Het ondernemerschap in Nederland groeit gestaag. Het belang van middelgrote en kleine ondernemingen is zeer groot. Door nieuwe produktietechnologieën en verkorte produktlevenscycli produceren kleine ondernemingen even efficiënt als grote ondernemingen. Kleine ondernemingen kunnen beter inspelen op de vraag van de consument. Verder zijn nieuwe bedrijven in belangrijke mate verantwoordelijk voor de groei van de werkgelegenheid.

Technologische ontwikkelingen, met name op ICT-gebied, hebben een belangrijke invloed op het ondernemerschap. De versnelling van de technologische ontwikkeling leidt ertoe dat de levenscycli van produkten kort is, hetgeen ervoor zorgt dat experimenteren van het allergrootste belang is. Tijdig inspelen op nieuwe ontwikkelingen is voor ondernemingen van levensbelang. Radicale innovaties en technologische doorbraken bieden met name grote kansen aan nieuwe kleine bedrijven omdat de grote onderneming vaak niet snel genoeg kunnen reageren.

Er doet zich een steeds grotere mate van individualisering voor. De vraag verschuift van massaprodukten naar gespecialiseerde goederen. De consument hebben een grotere macht en de ondernemer moet daarop adequaat kunnen inspelen.

De mondiale globaliseringstrend is mogelijk gemaakt door sterk dalende transport- en communicatiekosten en gestimuleerd door het ontstaan van ontelbare nichemarkten. De globalisering en internationalisering beïnvloedt met name het bedrijfsleven. Er is toenemende concurrentie en produktverplaatsing.