

Foto: Residentie Orkest



CRISIS IN GEMEENTELIJK CULTUURBELEID?

Tekst: Sanne Scholten & Marco van Vulpen

'Waarom moet Jan Modaal betalen voor een elitegezelschap dat een tromboneclubje bezoekt?' Sietse Fritsma, lijsttrekker van de PVV in Den Haag, kwam uitgebreid in het nieuws met deze uitspraak over het Residentie Orkest. De PVV is echter niet de enige bedreiging van kunst en cultuur. De afgelopen jaren hebben veel gemeenten in Nederland goed geïnvesteerd in hun culturele bestel. Dat kon in gunstige economische tijden. Nu staan gemeenten voor een enorme bezuinigingsoperatie, waarbij ook het mes wordt gezet in de kunst- en cultuursubsidies. Welke mogelijkheden hebben gemeenten om de bezuinigingen het hoofd te bieden? En: leidt de crisis alleen tot kommer en kwel of kunnen ook nieuwe kansen worden gegrepen?

Grote opgave voor nieuwe gemeentebesturen

Gemeenten zijn voor hun inkomsten in belangrijke mate afhankelijk van de bijdrage die het rijk jaarlijks in het gemeentefonds stort. Duidelijk is dat die rijksbijdrage als gevolg van de economische crisis fors zal dalen. Hoewel de ene gemeente meer zal moeten bezuinigen dan de andere, ontstaat langzamerhand het beeld dat de bezuinigingen zo'n 10 tot 25% van het beïnvloedbare budget kan bedragen. Beïnvloedbaar budget heeft betrekking op de kosten die

een gemeente maakt met de uitvoering van eigen beleid (geen wettelijk taken) en op de kosten voor de ambtelijke organisatie. De kunst- en cultuursubsidies moeten over het algemeen gerekend worden tot het beïnvloedbare budget van een gemeente; een bezuiniging van 10 tot 25% op het totale kunst- en cultuurbudget (inclusief huisvestingslasten!) is bepaald niet denkbeeldig.

De omvang van de bezuinigingen op de gemeentelijke kunst- en cultuurbegroting is mede

afhankelijk van politieke keuzen. De uitslag van de gemeenteraadsverkiezingen is in een aantal steden opvallend gedomineerd door grote infrastructurale kwesties. In Arnhem bijvoorbeeld krijgt de coalitievorming gestalte langs de lijnen van voor- en tegenstanders van de centrumplanontwikkeling Rijnboog/Havenkwartier. Als gevolg hiervan bestaat de kans dat de realisering van twee beoogde grote cultuurclusters wordt afgeblazen. Daarmee komt o.a. nieuwbouw van de schouwburg, de gemeentelijke musea en de bibliotheek op de tocht te staan. Ook in andere gemeenten dreigen grote investeringen in de cultuursector te sneuvelen. Naast forse bezuinigingen op bestaande kunst- en cultuursubsidies komen in veel gemeenten ook de nieuwbouwplannen onder druk te staan.

Nieuwe gemeentebesturen kunnen hun borst nat maken. Op alle onderdelen van het gemeentelijk beleid, maar zeker ook op het beleidsterrein kunst en cultuur is het meteen alle hens aan dek! Een niet geringe opgave waarbij wethouders en raadsleden voor fundamentele vragen komen te staan als: 'tot hoever strekt onze gemeentelijke verantwoordelijkheid om culturele voorzieningen in de lucht te houden? Willen wij ons alleen beperken tot basisvoorzieningen en zo ja, welke zijn dat dan? Financieren wij alleen de infrastructuur van accommodaties of gaan we ook voor een stuk organisatie? Wat kunnen de culturele voorzieningen zelf voor elkaar krijgen? En: zijn er ook alternatieve exploitatievormen mogelijk, bijvoorbeeld op het snijvlak van publiek-privaat?'

Verhogen cultureel rendement

De culturele voorzieningen vormen de basis voor het lokale culturele bestel. De meeste gemeenten zijn zelf geen uitvoerder op het gebied van cultuur. Daarvoor zijn in de afgelopen decennia culturele instellingen in het leven geroepen en in stand gehouden. Instellingen die vaak goed werk hebben verricht, maar die teveel hebben gerekend op blijvende ondersteuning van de subsidiërende overheid. Nu, met de bezuinigingen in het vooruitzicht, wordt een groter beroep gedaan op cultureel ondernemerschap en het profijtbeginsel bij de culturele organisaties zelf. Dat gaat niet elke instelling

even gemakkelijk af. Slimmere organisaties en een gunstiger verhouding tussen subsidie en eigen inkomsten zijn niettemin noodzakelijk om overeind te blijven.

Slimmer organiseren gaat over het efficiënter inrichten van de culturele bedrijfsvoering. Hoe *lean* en *mean* zijn de culturele instellingen? Op het punt van samenwerking in de backoffice valt in onze beleving nog het nodige te winnen. Nu zijn veel culturele instellingen nog *stand alone* georganiseerd. Op het punt van gezamenlijke inkoop, medewerkerpools, automatisering, promotie en publiciteit valt het nodige te besparen wanneer instellingen een stukje autonomie durven opgeven. Of hierin nog veel keuzevrijheid is, valt te betwijfelen; beter is het uit welbegrepen eigenbelang te zoeken naar samenwerkingspartners. Samenwerking tussen soortgenoten is daarbij het meest interessant. Samenwerking in de backoffice tussen bijvoorbeeld een theater en een museum schiet niet op; samenwerking tussen podia of musea op stedelijk en/of regionaal niveau kan daarentegen wel profijtelijk zijn. Sommige brancheorganisaties zoals de VSCD en de Museum Vereniging zien inmiddels het belang hiervan in. In andere branches zoals die van de centra voor de kunsten, lijkt het besef nog minder aanwezig.

Het genereren van meer eigen inkomsten is voor culturele instellingen een ingewikkelde opgave. Niet alleen de overheid heeft last van de crisis, ook de cultuurfondsen, het bedrijfsleven en niet te vergeten de cultuurconsumenten hebben minder te besteden. Niets doen is echter geen optie. Juist instellingen die met nieuwe marketingformules aan de slag gaan en daarbij ook allianties aangaan met partners buiten de cultuursector blijken het uitermate goed te doen. Interessante voorbeelden hiervan zijn Museum De Fundatie in Zwolle, het Parktheater in Eindhoven en het Stedelijk Museum Schiedam. De verantwoordelijkheid om de organisatie van kunst en cultuur slimmer in te richten, ligt primair bij de culturele instellingen zelf, maar het is wenselijk dat de gemeente uit welbegrepen eigenbelang de lokale cultuursector hier een handje bij helpt. Ook de gemeente zal daarbij over de eigen schaduw heen moeten springen door in regionaal verband te durven denken.

Strategisch beleid cultureel vastgoed

Een aanzienlijk deel van de gemeentelijke cultuurbegroting zit vast in stenen. Cultuur heeft een podium nodig, een filmzaal, een oefenruimte, een depot, en dat kost nu eenmaal veel geld. Maar kan het ook anders? Ja, zeker kan dat! Gemeenten zouden meer werk kunnen maken van strategisch vastgoedbeleid in de cultuursector. Strategisch vastgoedbeleid heeft betrekking op het planmatiger uitvoeren van beheer en onderhoud van culturele accommodaties, maar ook op het clusteren van culturele voorzieningen. Uit oogpunt van efficiënt ruimte-

gebruik en daarmee van mogelijke kostenbesparing is clustering van qua werksoort verwante organisaties het meest interessant. Zo kan een bundeling van archief, bibliotheek en museum leiden tot dubbelgebruik van ruimten (depot, entree, museumwinkel/leescafé) en (in geval van nieuwbouw) tot lagere investerings- en huisvestingslasten. Centra voor de kunsten kunnen bijvoorbeeld prima gecombineerd worden met onderwijsvoorzieningen (Cultuurprofiel scholen, Brede School).

Voor wat betreft beheer en onderhoud van cultuuraccommodaties zou de gemeente (vaak eigenaar) meer verantwoordelijkheden naar zich toe moeten trekken. Een bundeling van beheer en onderhoud van de (culturele) accommodaties biedt uitzicht op meer kwaliteit voor minder geld. De culturele instellingen kunnen zich dan concentreren op waar ze goed in zijn: de exploitatie.

Strategisch vastgoedbeleid in de cultuursector heeft nadrukkelijk ook een regionale dimensie. Onder druk van de bezuinigingen lijkt er nu eindelijk een kans om over gemeentegrenzen heen te komen tot afspraken over een regionaal voorzieningenniveau. Niet elke gemeente hoeft per definitie over een eigen theater te beschikken...

HET CULTURBELEID VAN GEMEENTEN KAN ALS LICHT AUTISTISCH WORDEN GEKENSCHETST

Uitgaan van eigen kracht

Een regionale aanpak kan ertoe leiden dat het culturele profiel van een gemeente juist scherper wordt. Laat schieten waar een buurgemeente sterker in is! Concentreer op die onderdelen van de cultuursector die goed aansluiten bij het profiel van de eigen gemeente! Gemeenten zijn nog weinig onderscheidend in hun cultuurbeleid. Wanneer je de beleidsnota's cultuur van de laatste jaren er op na slaat, valt op hoe groot de overeenkomsten in doelstellingen en uitvoeringsmaatregelen zijn. Elke gemeente neemt zich voor 'de basisinfrastructuur op orde te houden, de cultuurparticipatie te verhogen, jeugd in aanraking brengen met kunst en cultuur en de samenwerking tussen culturele instellingen te vergroten'. De eenheidsworst in beleid wordt in de hand gewerkt door beleidsdruk vanuit hogere overheden (o.a. kunstplansystematiek, cultuurconvenanten, provinciaal beleid) en door algemene beleidsinstrumenten zoals het bekende ringenmodel van de VNG (een model waarmee gemeenten van verschillende omvang kunnen bepalen welke culturele voorzieningen zij zouden moeten hebben). Inmiddels kennen veel gemeenten een cultuurbeleid met een voorzieningenniveau dat in grote mate inwisselbaar is. Gevolg is ook dat het cultuurbeleid over

het algemeen als licht autistisch gekenschetst kan worden, omdat het weinig verbindingen kent met de andere peilers van het gemeentelijk beleid.

Wat is het cultureel vermogen van uw gemeente? Wat zijn de onderscheidende kwaliteiten waarop uw gemeente zich kan focussen? Is het het bloeiende verenigingsleven, de rijke cultuurhistorie of het landschappelijk schoon, of zijn het de vele kunstenaars die in uw gemeente wonen en werken? Kan met cultuur worden ingehaakt op de economische, ruimtelijke of sociale speerpunten van uw gemeente? Het Nederlandse culturele bestel zal aan kwaliteit en verscheidenheid winnen wanneer gemeenten in staat zijn hun specifieke talenten te benoemen en die centraal te stellen in beleid. Zulk beleid draagt bij aan de culturele identiteit van de gemeente en de binding die de inwoners daarmee hebben. Zulk beleid zorgt voor inbedding van cultuur in de brede gemeentelijke beleidsagenda en maakt de cultuursector minder kwetsbaar. En zulk beleid biedt ook de aanknopingspunten om keuzes te maken in wat gemeenten wel en wat ze niet wensen te ondersteunen. □



Sanna Scholten en Marco van Vulpen zijn respectievelijk senior adviseur en partner bij de BMC Groep. BMC werkt voor de overheid en non-profitsector, waaronder de cultuursector. BMC levert advies, verander- en interimmanagement,



training en coaching, auditing, onderzoek en benchmarking. Binnen de cultuursector levert BMC onder andere advies over cultuurbeleid, doorlichtingen van instellingen, planvorming rondom culturele accommodaties, opzetten van samenwerking in de backoffice en culturele profilering van gemeenten (marcovanvulpen@bmc.nl).

MINI-TIPS uit *De zin die kleefde*

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