

Alles wat weerbaar is, is niet waardeloos

Ryclef Rienstra Cultureel ondernemerschap vraagt talent, een goede neus voor kansen en risico's én een ondernemende instelling. Willen wij het cultureel ondernemerschap in ons land tot grotere hoogte brengen dan is een mentaliteitsomslag nodig bij de ontvangers en bij de gevers van geld.

Gunnen wij anno 2006 Martijn Sanders, die onlangs afscheid nam als directeur van het Amsterdamse Concertgebouw, zonder meer de kwalificatie van cultureel topondernemer, bij zijn sollicitatie destijds zal deze term zeker niet gevallen zijn. Illustratief is zijn overweging om in 1982 het directeurschap van deze muziektempel op zich te nemen. Toenmalig directeur van het Holland Festival Frans de Ruiter, met wie Sanders bevriend was, raadde hem de functie ten zeerste af. In programmeringsopzicht had het Concertgebouw een zeer matig profiel en ook de bouwkundige staat van het gebouw liet sterk te wensen over. Maar in plaats van zich hierdoor te laten ontmoedigen, werd Sanders bevestigd in zijn overtuiging dat er een uitdaging in het verschieft lag. Met succes heeft hij de handschoen opgepakt. Zijn geschiedenis bij het Concertgebouw draagt alle kenmerken van succesvol cultureel ondernemerschap: talent, lef en risico nemen, met een standvastige

hoogwaardige programmering als resultaat (Bank 2006).

Ons land dankt veel van zijn kunstgebouwen en kunstinstellingen aan grote ondernemers in de negentiende en begin twintigste eeuw, een periode die wel wordt aangeduid als de Tweede Gouden Eeuw. Het waren vooral de in cultuur geïnteresseerde ondernemers die hun vermogen verdiend hadden als bankier of graanhandelaar, die het initiatief namen voor de oprichting van grote, publieke kunstgebouwen, zoals het Concertgebouw, de Amsterdamse Stadsschouwburg en het Amsterdamse Stedelijk Museum. Ook het Nederlandse Wagner Genootschap, dat voor liefhebbers speciale uitvoeringen van Wagners opera's organiseerde, vond zijn oorsprong in het particulier initiatief. Toch zijn dergelijke welvarende ondernemers eerder als mecenas te typeren dan als cultureel ondernemer.

Daarnaast waren er in die tijd ondernemers als Oscar Carré, Abram Tuschinski en Louis

Bouwmeester, die voor zichzelf een theater lieten bouwen om daar hun eigen 'cultuurproduct' aan het volk te kunnen tonen (Pots 2000, Bank 1999). Zij waren cultureel ondernemers *avant la lettre*. Overigens waren zij niet zeldzaam. In die tijd is het merendeel van de theaters in Amsterdam voortgekomen uit particulier initiatief. Wat overigens ook geldt voor de bioscopen in ons land, die nu nog steeds grotendeels in particuliere handen zijn.

Inmiddels is de overheid, centraal en lokaal, onmisbaar voor het in stand houden van veel publieke cultuurgebouwen, met uitzondering van de meeste bioscopen, enkele theaters en een aantal particuliere musea. Maar deze overheden zijn niet alleen betrokken bij de instandhouding van deze publieke gebouwen. Ook de productie van hetgeen er getoond wordt is voor een belangrijk deel afhankelijk van overheidssubsidiëring. Omdat overheidssubsidiëring zelden gelijke tred houdt met de steeds toenemende kosten van zowel onderhoud als productie, zijn andere financieringsbronnen nodig. Het verwerven van deze financieringsbronnen, zoals inkomsten uit kaartverkoop, sponsoring en bijdragen van betrokken particuliere mecenasen, vergt ondernemende kwaliteiten

Oscar Carré,
Abram Tuschinski
en Louis Bouwmeester
waren cultureel ondernemers
avant la lettre

van de directeuren van kunstgebouwen of kunstproducerende instellingen. Er is kortom behoefte aan ondernemerschap in de cultuur, behoefte aan cultureel ondernemers. Maar met die simpele constatering is nog niet duidelijk wat een cultureel ondernemer nu precies geacht wordt te zijn en te doen.

Producent of intermediair?

Het begrip cultureel ondernemer is voor velerlei uitleg vatbaar. Zo is er de cultureel ondernemer die als producent enigerlei vorm van kunst voortbrengt. Daartoe zijn de meeste kunstenaars, scheppend of uitvoerend, te rekenen. Zij vormen hun eigen culturele kapitaal en lopen doorgaans ondernemersrisico. Het is overigens zeer twijfelachtig of deze kunstenaars zich überhaupt met de afzetvraag bezighouden, laat staan of ze zich de vraag stellen welk publiek in hun kunst geïnteresseerd is. In veel gevallen is het zelfs de vraag of zij hun 'product' wel aan afnemers kunnen slijten en of dit dan voldoende oplevert om ervan te kunnen leven. Weliswaar hebben deze kunstenaars alle kenmerken van een cultureel ondernemer, maar als we cultureel ondernemerschap tot hen beperken valt er niet zo heel veel nieuws te stimuleren, want zij worden met het bestaande kunstbeleid traditioneel al redelijk bediend.

Dan is er de ondernemer die actief is in de creatieve industrie. Het kabinet-Balkenende II sprak zich in het najaar van 2005 uit over de economische relevantie van cultuur en creativiteit en plaatste het ontwikkelen van deze relatief nieuwe industrie hoog op de beleidsagenda. De opvattingen van de veel geciteerde Amerikaanse wetenschapper Richard Florida hebben hier zeker toe bijgedragen. Dankzij diens boek *The rise of the creative class* zijn onze creatieven door menig beleidsmaker plots geïdentificeerd als potentiële banenscheppers en omzetgeneratoren. Hetgeen beleidsmatig heel wat meer aanknopingspunten biedt dan toen de creatieven

Oscar Carré op zijn paardWaltzertraum
beeld: Koninklijk Theater Carré



AbramTuschinski
beeld: Cultuur inVoorraad



Martijn Sanders
fotograaf: Leander Lammertink



Joop en Janine van den Ende
foto: VandenEnde Foundation



nog vooral als *verfraaiers* van onze leefomgeving golden of als zingeverers van ons bestaan.

In de visie van de bewindspersonen van Economische Zaken en Cultuur omvat de creatieve industrie niet alleen de cultuurproductie die van oudsher het voorwerp is van overheidsbeleid, zoals de podiumkunsten, beeldende kunsten, cultureel erfgoed e.d., maar ook de creatieve zakelijke dienstverlening (Ministerie van Economische Zaken 2005). Als we het domein van de creatieve industrie in deze opvatting overzien, zal de hier werkzame cultureel ondernemer zich in veel gevallen niet onderscheiden van andere ondernemers. De toevoeging *cultureel* wordt dan vooral bepaald door het product waarin de ondernemer handelt.

Bij het cultureel ondernemerschap dat in het bijzonder ontwikkeld en gestimuleerd moet worden, denk ik eerder aan ondernemende personen die als intermediair fungeren: die kunst helpen produceren en onder de aandacht van het publiek brengen. Ik doel dan op de persoon die *verantwoordelijk* is voor het beheer van het cultureel kapitaal of de totstandbrenging van een kunstwerk, met het oog op de exploitatie ervan. Zoals de directeur van een theatergezelschap of orkest, de filmproducent, de uitgever, maar ook de ondernemende galeriehouders of de innovatief programmerende directeur van een schouwburg of concertgebouw.

Een ondernemende cultuur

In 1999 plaatste PvdA-staatssecretaris voor Cultuur Rick van der Ploeg het cultureel ondernemerschap hoog op zijn cultuurpolitieke agenda. In zijn nota 'Een ondernemende cultuur' profileerde hij zich als warm pleitbezorger voor meer ondernemerschap in de cultuur. Van der Ploeg doelde daarbij op een houding die erop gericht is zo veel mogelijk kunstzinnig, zakelijk en maatschappelijk rendement te halen uit culturele voorzieningen. Daartoe pleitte hij voor een open opstelling bij de cultureel onder-

nemer, met een alerte blik op kansen en mogelijkheden. Ook spoorde hij de cultureel ondernemer aan om niet te schromen voor het bewandelen van nieuwe en onconventionele wegen, gebruik te maken van instrumenten en technieken uit de commerciële sector en culturele schatten te ontsluiten voor nieuwe publieksgroepen. Tot slot pleitte hij voor open verbindingen tussen gesubsidieerde en niet gesubsidieerde segmenten van het culturele leven (Ploeg 1999).

Later formuleerde Van der Ploeg nog eens vier verschillende typen cultureel ondernemers:¹

1. De ondernemer die in cultuur is geïnteresseerd omdat hij er geld mee kan verdienen.
2. De ondernemer die gelooft in de bijzondere betekenis van zijn culturele product; die alert is op vraag en aanbod en die alert is op ontwikkelingen die een zo breed mogelijke afzet van zijn product dichterbij brengen.
3. De leider van een culturele instelling die het lobbyen tot kunst verheven heeft.
4. De cultuurmaker die de overheid als vanzelfsprekende geldschietter beschouwt.

Deze soms wat cynische typeringen van Van der Ploeg rekken het begrip cultureel ondernemerschap nogal op. Handig lobbyist zijn of de overheid als vanzelfsprekende geldschietter beschouwen, zie ik niet als typisch ondernemersgedrag, laat staan als cultureel ondernemerschap. Zelfs geloof ik niet dat geld verdienen de primaire drijfveer is van de cultureel ondernemer, wat overigens niet inhoudt dat deze als financiële kamikazepiloot wil opereren.

De analyse van Arjo Klamer, hoogleraar in de economie van kunst en cultuur, geeft een

meer waardegeoriënteerd beeld van de cultureel ondernemer. Volgens hem beschikt de cultureel ondernemer over drie belangrijke eigenschappen. Hij is creatief, alert en overtuigend. Hij is primair een producent, die beschikt over cultureel kapitaal. Hij kan, vanuit dat bezit, anderen inspireren, overtuigen en bondgenoot maken van zijn missie. Het is volgens Klamer cultureel ondernemend om mensen, die anders weinig overhebben voor de kunsten, zodanig te motiveren dat ze er wel aandacht, tijd en geld voor overhebben.² Hij pleit er ook voor om het zwaartepunt van de financiering van de cultuur te verschuiven van de overheid en de markt naar wat hij noemt de *derde sfeer*: zelffinanciering, mecenaat, vrijwilligers en partners (Klamer 2005).

Cultureel ondernemer als intermediair

Zo kom ik tot het type cultureel ondernemer dat mij aanspreekt: de cultureel ondernemer die als intermediair met de artistieke integriteit van de kunstuiting als uitgangspunt, met alle middelen probeert een zo groot mogelijk (betalend) publiek – hoe specifiek ook – voor die kunstuiting te interesseren en te streven naar een sluitende exploitatie van zijn onderneming.

De artistieke integriteit

De artistieke integriteit moet bij de cultureel ondernemer altijd vooropstaan

moet bij deze cultureel ondernemer altijd vooropstaan. Zijn doelstelling is om artistiek belangwekkende producties tot stand te laten komen en vertoond te krijgen. Overigens maak ik hier geen onderscheid tussen de hoge en populaire cultuur. De vrijetheaterproducenten, zoals Joop van den Ende, zijn in mijn opvatting net zo goed gedreven cultureel ondernemers als Martijn Sanders, voormalig directeur van het Concertgebouw, de filmproducenten Beker en Van Gestel van Motiefilm of de ontwerpers Bakker en Ramakers van ontwerpstudio Droog Design, om een paar prominente voorbeelden te noemen. Het gaat dus om kunst in al zijn verschijningsvormen. Alle hier met name genoemde personen handelen niet primair uit winstbejag noch uit financiële roekeloosheid. Zij zijn bezeten van bepaalde vormen van kunst en willen die tot stand brengen, vertonen en afzetten.

Cultureel ondernemers streven naar het grootst mogelijke publiek, hoe specifiek ook. Ik wil hierbij overigens meteen het misverstand uit de weg ruimen dat het hier altijd om een groot of breed publiek moet gaan. In mijn opvatting gaat het om het grootst mogelijke publiek dat in een bepaalde kunstuiting of bepaald kunstproduct geïnteresseerd is, variërend van 25 toeschouwers voor een eenmalig artistiek experiment in de Amsterdamse theaterwerkplaats Het Gasthuis, tot de ruim 62.000 toeschouwers van het toneelstuk *Cloaca* van Het Toneel Speelt, van een unicum van ontwerper Gijs Bakker tot de Ikea-vaas van Hella Jongerius.

Rekening houdend met zijn culturele missie streeft de cultureel ondernemer naar continuïteit, neemt daarbij risico's, maar stort zich niet in ongewisse avonturen. Integendeel, hij calculeert zijn financiële risico zorgvuldig en streeft naar een sluitende exploitatie van zijn onderneming. Inkomsten uit exploitatie vormen de basis van zijn financiering. De vooraf te maken kosten voor ontwikkeling, productie,

distributie en vertoning worden zo veel mogelijk gedekt door leningen en garantstellingen. Idealiter wordt overheidsfinanciering (oftewel subsidie) uitsluitend gebruikt om die kosten te dekken die onmogelijk terugverdiend kunnen worden uit de exploitatie van het kunstwerk, de voorstelling of de tentoonstelling. Als de cultureel ondernemer al een zeperd haalt, dan is het financiële beleid van zijn onderneming zodanig, dat zijn continuïteit niet bij de eerste misser ernstig gevaar loopt. De overheid is voor hem niet het vanzelfsprekende vangnet dat dergelijke risico's afdekt. In het beste geval is de cultureel ondernemer niet alleen de partner van de kunstenaar, maar ook van de geldschietters én van het publiek, partijen die erop moeten kunnen vertrouwen dat hij hun waar voor hun geld biedt.

Het al eerder genoemde Amsterdamse Concertgebouw is voor mij een goed voorbeeld van dit soort cultureel ondernemerschap. Deze cultuurtempel, voortgekomen uit particulier initiatief, behoort tot de drukst bezochte concertzalen ter wereld. De variëteit in het aanbod is enorm, evenals dat van het bezoekende publiek. De directie beschouwt het, zonder concessies te doen aan de kwaliteit van de programmering, als een erezaak om zo min mogelijk beroep te doen op overheidssubsidies.

Vanuit mijn praktijk bij de VandenEnde Foundation heb ik gezien hoe de directie van het Concertgebouw de financiële risico's van de programmering calculeert. Naast gewone concerten organiseert het Concertgebouw ook een omvangrijk educatief programma voor het basis- en voortgezet onderwijs. Voor de financiering van dit programma is het Concertgebouw afhankelijk van externe financiers. Dat zijn vooral private fondsen en soms lokale overheden. De VandenEnde Foundation is een van die private financiers. Wat bij de aanvraag van het Concertgebouw opviel was dat alle kosten voor het gebruik van het gebouw zelf, de personele inzet en de programmakosten geheel

gefinancierd moesten worden uit inkomsten, deels uit de exploitatie van het programma, deels door externe financiering. Maar hoe de samenstelling van de financiering ook was, er werd *niet* intern gesubsidieerd door personeel of gebouw kosteloos ter beschikking te stellen. Bij de behandeling van de aanvraag door het bestuur van de VandenEnde Foundation werden de wenkbrauwen gefronst. Was het geen teken van gemakzucht dat het Concertgebouw alle kosten, inclusief de zaalhuur en eigen personele kosten, afgedekt wilde zien door inkomsten en zelf niet financieel participeerde?

Oprichter en bestuursvoorzitter Joop van den Ende herkende als theaterexploitant onmiddellijk de logica van deze begrotingswijze. Immers, bij deze cultuureducatieve activiteit kan geen flexibel prijsbeleid worden gevoerd en is de mogelijkheid voor een meer dan kosten-dekkende exploitatie vrijwel nihil. Door ook de kosten van het eigen personeel te laten financieren en zijn gebouw niet uit te wonen, kan het Concertgebouw de continuïteit van de onderneming en het onderhoud van zijn gebouw op niveau handhaven.

Publiek, hoe specifiek ook

Joop van den Ende beschouw ik ook als een cultureel ondernemer. Met zijn musical- en toneelproducties zijn altijd grote financiële risico's gemoeid. Het is zijn streven om het grootst mogelijke publiek voor deze populaire vorm van podiumkunst te bereiken, en dankzij zijn vakmanschap zitten bij zijn voorstellingen de zalen vrijwel altijd vol. Opmerkelijk bij de producties van Van den Ende is dat het publiek gedeeltelijk het publiek voor de hoge cultuur overlapt. Dat danken we aan de opmars van de 'culturele omnivoor', zoals deze bezoeker ooit door de Amerikaanse socioloog Richard Peterson is getypeerd. Binnen deze groep culturele omnivoren geven de hoger opgeleiden en bovenmodale verdiemers de toon aan, evenals bij de

bezoekers van de traditionele kunstvormen of 'de hoge cultuur'. Hun cultuurconsumptie varieert van een gesubsidieerde uitvoering van de opera *Aïda* van Verdi tot de ongesubsidieerde uitvoering van de gelijknamige musical van Tim Rice. Dit beeld wordt nog eens bevestigd door de hoogleraar Kunstsociologie Hans Abbing, die in zijn oratie aan de hand van een opleidingsindex liet zien dat het opleidingsniveau van bezoekers van klassieke concerten en opera vrijwel gelijk is aan dat van bezoekers van niet-klassieke concerten en musicals (Abbing 2006).

Ik zie het als opdracht van de cultureel ondernemer om een groter aandeel van de kapitaalcrachtige culturele omnivoren te verwerven en zo op termijn minder afhankelijk te worden van overheidssubsidie. De oplossing lijkt mij niet dat de hoge kunsten moeten populariseren. Ook niet dat elke denkbare marketingtruc ingezet wordt om de concerten schouwburgzalen, musea en filmtheaters maar zo vol mogelijk te krijgen, al kan menig cultureel ondernemer nog heel wat opsteken van de marketingstrategieën van Van den Ende. Maar de cultureel ondernemer moet zich wel alle moeite getroosten om voor iedere kunstuiting het publiek dat potentieel geïnteresseerd is in deze kunst-

uiting, daadwerkelijk te bereiken. En hij moet dit publiek weten te verleiden om een toegangsprijs te betalen die recht doet aan de kostprijs van wat het consumeert. Want bondgenootschap heeft ook een prijs.

Sluitende exploitatie

Maar hoe gepassioneerd, integer en vernieuwend onze cultureel ondernemer ook te werk gaat, hij heeft te maken met onverbidelijke realiteiten.

De cultureel ondernemer moet zich alle moeite getroosten om potentieel geïnteresseerd publiek te bereiken

Als de kunstuiting niet zo uit te baten is dat ten minste de kostprijs ervan terug te verdienen valt met opbrengsten uit exploitatie, dan is de cultureel ondernemer aangewezen op andere financiers. Afhankelijk van de kunstuiting zijn dit financiers zoals banken, institutionele of private investeerders, die investeren met als doel op termijn hun investering terug te verdienen, liefst met rendement. Of financiers wier voornaamste doel het is de ontwikkeling en productie van kunstuitingen mogelijk te maken, zonder dat zij terugbetaling verlangen en genoeg nemen met immaterieel rendement. Tot deze laatste categorie kunnen publieke subsidiënten en de meeste private cultuurfondsen worden gerekend. Voor de cultureel ondernemer is het dan zaak een zorgvuldige afweging te maken welke categorie financiers hij aanspreekt. Allereerst zal hij trachten in te schatten welke opbrengsten uit exploitatie te verwachten zijn en op welke termijn. Bepaalde financiers zijn

bereid om in de vorm van leningen de periode tussen investering en opbrengsten te overbruggen. Dat kan variëren van commercieel bankkrediet, via debiteurenfinanciering tot voordelige leningen die afgedekt zijn met een borgstelling – een model dat door Kunstenaars & Co in samenwerking met de Triodosbank wordt toegepast – of renteloze leningen en garantieleningen. Deze laatste twee vormen worden soms verstrekt door de private cultuurfondsen en door sommige publieke kunstfondsen.

De VandenEnde Foundation experimenteert af en toe met renteloze overbruggingsleningen, zonder zekerheid of borgstelling. Bij gebleken succes kan de lening, geheel of gedeeltelijk, afgelost worden. Dit systeem, gebaseerd op het principe van een *revolving fund*, stelt de Foundation in staat om binnen zijn doelstelling een bepaald basiskapitaal meerdere malen aan te wenden. In het beste geval blijft het nominale basiskapitaal in stand. In het minder gunstige geval zal van tijd tot tijd het basiskapitaal aangezuiverd moeten worden. Dit type financiering is voor de ontvanger weliswaar minder aantrekkelijk dan een schenking of gift, maar prikkelt wel tot een zakelijker of liever gezegd ondernemender opstelling.

Voor de cultureel ondernemers in ons land is nog een lange weg te gaan. Soms wordt nogal smalend gesproken over de oprukkende invloed van het kunstmanagement, de marketing en marktwerking in de kunstwereld, alsof het gaat om verderfelijke invloeden die de hoge kunsten bedreigen. We moeten echter onder ogen zien dat ook de manier waarop het publiek de hoge kunst wenst te beleven, om niet te zeggen: te consumeren, sterk aan verandering

Zakelijke en scherpere toelatingsvoorwaarden tot subsidie hebben innovatief handelen en meer ondernemerschap tot gevolg

onderhevig is. In zijn hiervoor al aangehaalde oratie verwees Abbing naar Groot-Brittannië, waar de hoge kunst mede door lagere subsidies de ontwikkelingen in de markt beter bijhoudt en meer aandacht lijkt te hebben voor de dreigende terugloop van het publiek. Hij ziet ontwikkelingen die leiden tot een nieuwe generatie cultureel ondernemers, die veel marktgerichter denkt en zonder overheidssubsidies op vernieuwende wijze klassieke concerten zal brengen.

Cultureel ondernemerschap vraagt talent. Dit talent is te ontwikkelen, zolang de persoon in kwestie een goede neus heeft voor kansen en risico's én een ondernemende instelling heeft. Willen wij het cultureel ondernemerschap in ons land tot grotere hoogte brengen dan is een mentaliteitsomslag nodig, zowel bij de ontvangers als bij de gevers van geld. Dat betekent niet dat ik wil pleiten voor verlaging van subsidies. Ik geloof niet a priori in het gemakzuchtigheid bevorderend effect van subsidies. Maar ik

Ryclef Rienstra

is directeur van de VandenEnde Foundation

twijfel er ook niet aan dat zakelijke en scherpere toelatingsvoorwaarden tot subsidie – publiek of privaat – innovatief handelen en meer ondernemerschap tot gevolg zullen hebben. Ook het kunstvak- en kunstmanagementonderwijs zal meer aandacht moeten besteden aan de theoretische aspecten en praktische vaardigheden van het cultureel ondernemerschap.

Martijn Sanders heeft gedurende zijn 25-jarig directeurschap van het Concertgebouw het cultureel ondernemerschap kundig tot kunst verheven. Het is te hopen dat zijn kennis en ervaring overgedragen worden op nieuwe generaties cultureel ondernemers.

Literatuur

- Abbing, H. (2006) *From high art to new art*. Amsterdam: Vossiuspers.
- Bank, J. (1999) *Stadsmecenaat en lokale overheid: honderd jaar private en publieke kunstbevordering in Amsterdam 1899-1999*. Amsterdam: Boekmanstudies.
- Bank, J. en T. van Nouhuys (2006) *De metamorfose van het Concertgebouw*. Amsterdam: Nieuw Amsterdam.
- Klamer, A. (2005) *In hemelsnaam! Over de economie van overvloed en onbehagen*. Kampen: Ten Have.
- Ministerie van Economische Zaken en Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2005) *Ons creatieve vermogen: brief cultuur en economie*. Den Haag: Ministerie van EZ (etc.).
- Ploeg, R. van der (1999) *Cultuur als confrontatie: een ondernemende cultuur*. Zoetermeer: Ministerie van OCW.
- Pots, R. (2000) *Cultuur, koningen en democraten: overheid en cultuur in Nederland*. Nijmegen: Sun.

Noten

- 1 Uitspraken gedaan door staatssecretaris voor Cultuur, Rick van der Ploeg, tijdens een symposium over cultureel ondernemerschap in de Beurs van Berlage op 7 december 2001.
- 2 Uitspraken door Arjo Klamer, hoogleraar in de economie van kunst en cultuur aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, op hetzelfde symposium.