

# De kunstlobby als schaakspel

**Ben Pauw** Er is een groot aantal subsidiebronnen waar de kunstsector uit kan putten. Aan de vraagkant staan honderden kunstinstellingen te dringen om een aandeel uit een van die potten met geld. Een ingewikkeld schaakspel op vele borden is het gevolg.

De kunstsector is meer dan andere maatschappelijke sectoren in ons land afhankelijk van overheidssubsidies. Niet alleen van de rijksoverheid, maar ook van provinciale en gemeentelijke overheden. Ook de Europese Unie heeft fondsen waarvan de kunstsector gebruik kan maken. Potjes genoeg dus waaruit te putten is. Een gespreid bedje lijkt het, maar dat is slechts schijn.

Aan de vraagkant immers staan de besturen en directies van de vele honderden kunstinstellingen die Nederland rijk is en die van die gelden afhankelijk zijn. Voor de financiering van hun gebouwen, inrichting, salarissen, programmaontwikkeling en innovaties. Met andere woorden: een enorme lobbydrukte rond al die 'potjes' moet het gevolg zijn.

De kunstlobby is een complex geheel van belangen en belangenbehartiging. De kunstsector heeft niet alleen één collectief belang, maar alle instellingen en disciplines hebben ook hun

eigen deelbelang. Schaken op tal van borden, met tal van mede- en tegenspelers, en een grote variëteit van pionnen. Schaakpartijen, die vooral worden gespeeld bij kabinetsformaties, bij de opstelling van kunstenplannen en bij andere gelegenheden, zoals de jaarlijkse begrotingscycli en het opstellen van belangrijke rapporten en adviezen.

## Winnen of verliezen

Het behartigen van belangen is zo oud als de mensheid. Deel uitmakend van een competitieve samenleving, verdedigt iedereen als mens, instelling of organisatie, individueel of collectief, zijn of haar belang en behartigt dat tegenover een veelheid van andere, veelal tegengestelde belangen. Dat gebeurt op ieder moment, op iedere plaats en gericht op welk doel dan ook.

In het geheel van belangenbehartiging neemt vooral de politieke lobby bij overheid en politiek een zeer belangrijke plaats in.

Ondernemingen, non-profitinstellingen en maatschappelijke organisaties kunnen veel winnen of verliezen op de politieke markt. Overheden en politici kunnen ongewenste maatregelen nemen of gewenst beleid achterwege laten – op gemeentelijk, provinciaal, landelijk of Europees niveau, en waar het gaat om geld, beleid, regels en uitvoering.

Vanaf de jaren negentig heeft de politieke lobby zich in Nederland snel tempo ontwikkeld tot een erkend en geaccepteerd fenomeen in het openbaar bestuur. Dat kwam door de ontzuiling en de toenemende bundeling van gemeenschappelijke belangen op zakelijke grondslag in plaats van op basis van religie of maatschappijvisie. Vrijwel over de hele linie gingen confessionele en niet-confessionele koepel- en brancheorganisaties samen in nieuwe, algemene organisaties. Die schaalvergroting ging gepaard met een professionalisering van belangenclubs.

Tegelijkertijd kwamen de eerste commerciële lobbyadviesbureaus op de markt, die een latente behoefte aan politieke lobby zichtbaar maakten en ook daadwerkelijk in die behoeften gingen voorzien. Niet alleen als externe adviseurs voor belangenorganisaties in het bedrijfsleven en

de non-profitsector, maar met name ook voor individuele ondernemingen of non-profitinstellingen, die geen zicht hadden op de voor hen relevante politieke ontwikkelingen, maar ook feitelijk met kansen of bedreigingen vanuit overheid of politiek werden geconfronteerd. Ook ontstonden belangenorganisaties op nieuwe terreinen en werden bestaande belangenorganisaties uit officiële adviesorganen van de regering geweerd.

## Schaalvergroting van belangenclubs is gepaard gegaan met professionalisering

### Vliegwieleffect

Onder invloed van de toenemende onderlinge beleids- en belangenconcurrentie, waarmee men op de politieke markt in 'Den Haag' en 'Brussel' werd geconfronteerd, gingen ook lagere overheden de behoefte aan en het nut van een professionele lobbyaanpak op de terreinen van beleid en financiën steeds meer zien.

Intussen veranderden ook het politieke speelveld, de spelers, het spel en het beleid op nationaal niveau van kleur en namen de omvang en complexiteit van de beleidsvorming en het politieke proces toe. Omgekeerd gingen al deze ontwikkelingen hand in hand met een toenemende behoefte van ambtenaren aan informatie en draagvlak vanuit de samenleving. Dit alles had het effect van een vliegwiel. Met als resultaat dat inmiddels iedere zichzelf respecterende belangen drager in het private, non-profit- en overheidsdomein over een eigen professionele lobbyist of daarvoor toegeruste afdeling

beschikt, dan wel gebruikmaakt van een extern lobbybureau.

Het verbaast dan ook niet, dat het druk is in Den Haag. Een drukte, waarin ook de kunstsector in al zijn geledingen zijn plaats nodig heeft en verdient. Immers: de kunstsector is vrijwel geheel van overheidsfinanciering afhankelijk, en concurreert voor subsidies deels met andere dure sectoren als zorg en onderwijs. Daarnaast wordt de kunstsector geconfronteerd met veranderingen in cultuurbeleid, bijvoorbeeld in financiering, in de verdeling van de subsidiegelden en in welke voorwaarden aan die subsidies worden verbonden en welke andere regels aan kunstinstellingen worden gesteld.

Gelet op zijn belangrijke maatschappelijke functie heeft de kunstsector niet alleen het recht, maar zelfs de plicht om voor zijn belangen op te komen. In naam van het algemeen belang. In haar *Pamflet voor een nieuw kabinet* (december 2006) heeft Kunsten '92 over die maatschappelijke functie relevante opmerkingen gemaakt. Zoals het vormgeven aan onze beschaving en het vinden van een balans tussen onze historische, culturele waarden en de waarden van anderen als gevolg van de veranderde samenstelling van de samenleving. Ook verbindingen van de kunstsector met de economie en particulier initiatief nemen toe. De maatschappelijke functie van kunst en cultuur komt daarnaast tot uitdrukking in het licht van de stevige ambitie van het kabinet op het gebied van cultuurparticipatie.

### Doelen van lobby

Voor de kunstsector is een aantal algemene lobbydoelstellingen van belang:

- Agendasetting; het op de politieke agenda zien te krijgen van een visie, thema of wens. Hoe komt een onderwerp op de korte of langere termijn op de politieke agenda? Daarbij kunnen de volgende factoren een rol spelen: EU-beleid, actualiteit, aandacht in de media, behoefte van politici om zich te profileren,

onderzoeksresultaten. Ook rapporten of commissies van politieke partijen of een andere derde partij met gezag kunnen een belangrijke rol spelen.

- Stimuleren of voorkomen van wet- en regelgeving dan wel overheidsbeleid.
- Anticiperen op nieuw overheidsbeleid en de aanpassing van het eigen beleid. Het gaat hierbij om het volgen van politieke en maatschappelijke ontwikkelingen, om daar tijdig op te kunnen anticiperen en zo nodig het organisatie- of instellingsbeleid daaraan aan te passen. Zo kan de kunstinstelling voorkomen dat zij overvallen wordt door nieuw overheidsbeleid.
- Anticiperen en inspelen op bestuurlijke veranderingen. Voor een effectieve lobby moet men weten waar het beleid gemaakt wordt en waar besluiten tot stand komen. Aan die kennis zal het in de kunstsector niet ontbreken. Maar toch kunnen schijnbaar onbelangrijke bestuurlijke veranderingen of veranderingen in processen of procedures onvermoede kansen of bedreigingen inhouden.
- Beïnvloeden van het subsidiebeleid oftewel het verkrijgen/behouden van subsidies. Dit is uiteraard een van de belangrijkste doelstellingen van de kunst- en cultuursector. Subsidies zijn de kurk waarop deze sector drijft. Een essentiële grondslag voor deze lobby vormt een heldere beleidsvisie, die zo veel mogelijk aansluit bij de inhoudelijke ambities en opvattingen die in brede maatschappelijke en politieke kringen leven. Ook harde cijfers en feiten en cofinanciering van derden zijn hierbij van belang.
- Imago- en positieverbetering, verbreden/verbeteren van relaties. Gekend worden en publieke waardering oogsten zijn belangrijke succesfactoren voor een geslaagde lobby. Alleen al gezien het toenemende streven in de kunstsector om naast subsidies ook over

andere geldbronnen te beschikken, wordt hieraan ongetwijfeld al veel aandacht besteed. Onderbelicht lijkt weleens de rol die vooraanstaande personen in raden van toezicht of in de kring van vrienden als belangenhartiger of ambassadeur in de relevante politieke en ambtelijke netwerken op de verschillende niveaus kunnen spelen. Veel invloedrijke mensen uit het bedrijfsleven en de politiek zijn in die kringen te vinden, zoals Alexander Rinnooy Kan als voorzitter van de Raad van Commissarissen van het Concertgebouw, Arthur Docters van Leeuwen als voorzitter van de Raad van Toezicht van de Koninklijke Schouwburg in Den Haag en Jeltje van Nieuwenhoven als voorzitter van het Nationale Toneel.

### Coalitievorming

Maatschappelijk draagvlak is een belangrijke voorwaarde voor overheidsbeleid en politieke besluitvorming. Zo zoekt de regering of een bewindspersoon naar maatschappelijk draagvlak voor zijn of haar plannen of beleid.

Omgekeerd is een breed maatschappelijk draagvlak een belangrijke factor om een succesvolle lobby te voeren. Coalitievorming is dan ook een steeds vaker gebruikt lobbyinstrument. De gezamenlijke lobby's van VNO-NCW en MKB Nederland met natuur- en milieuorganisaties of met de Consumentenbond zijn daar voorbeelden van. Hoe breder en verrassender deze coalities zijn, hoe groter het effect op de politieke besluitvorming en de kans op succes. Coalitievorming brengt daarnaast helderheid over de aard en omvang van de maatschappelijke steun voor een politieke boodschap.

De kunstsector is niet de meest transparante sector. Dat heeft vooral te maken met de ingewikkeldheid van het bestel, waarin provincies, gemeenten en nationale overheid hun eigen rol hebben en in een eigen inhoudelijke en financiële verhouding tot de kunstsector staan. In veel

verschillende gedaanten wordt vanuit de sector op verschillende niveaus gelobbyd. Het is de vraag of dit bevorderlijk is voor de broodnodige lobbyslagkracht en effectiviteit op nationaal niveau. Het kan immers tot een schijn van verdeeldheid leiden en het zicht op eenheid van opvatting en optreden vertroebelen.

Ook voor de kunstsector is het de moeite waard om bij andere maatschappelijke sectoren en organisaties steun te zoeken. Bijvoorbeeld bij de koepels in het bedrijfsleven en de Kamers van Koophandel als de functie van kunst en cultuur als essentiële vestigingsvoorwaarde voor internationale bedrijven en organisaties in Nederland ter sprake komt. De Consumentenbond zou een partner kunnen zijn wanneer het overheidsbeleid zou leiden tot hogere toegangsprijzen van concerten, dans- of toneelvoorstellingen en musea. Of bij maatschappelijke organisaties voor allochtonen wanneer het gaat om de samenbindende functie van kunst en cultuur in een multiculturele samenleving.

Het lijkt de moeite waard deze, en ongetwijfeld andere tot nu toe ondenkbare, coalities te onderzoeken.

### Het lobbyplan

Aan ieder lobbyproces moet een uitgewerkt lobbyplan ten grondslag liggen, waarin aandacht wordt besteed aan probleemanalyse (in termen van kansen en bedreigingen), doelstelling, doelgroepen (directe en indirecte), strategie, middelen, organisatie, actiepunten en evaluatie. Zonder een dergelijk plan bestaat het gevaar van losse flodders, op de verkeerde plaatsen, met de verkeerde middelen en op de verkeerde momenten. Aan het lobbyplan moeten dan ook de volgende stappen ten grondslag liggen:

*Issueanalyse*, om politieke en maatschappelijke ontwikkelingen en thema's, die nu of in de toekomst gaan spelen, te onderkennen en te beoordelen. In het verlengde hiervan ligt het

blijvend monitoren van de relevante ontwikkelingen, die kansen of bedreigingen inhouden.

*Actorenanalyse*, het inventariseren van de relevante actoren. Behalve de politieke is daarbij ook de maatschappelijke omgeving betrokken, in de breedte en in de diepte.

*Arena-analyse*, die de belanghebbenden in kaart brengt met hun opvattingen en standpunten. Daaruit moet blijken wie eventuele mede- of tegenstanders zijn.

*Tijdsanalyse*, die inzicht moet geven in de fase waarin beleidsvoorbereiding en besluitvorming in de politieke arena zich bevindt. Dat is nodig voor de juiste planning van de stappen en activiteiten in het lobbyproces.

*Analyse van processen en procedures* is een onmisbaar hulpmiddel voor een zorgvuldige keuze en planning van lobbyactiviteiten. Denk daarbij aan het wetgevingsproces en de procedures in het parlement.

Dit alles laat zien, dat politieke lobby gebaseerd moet zijn op een duidelijke missie, heldere doelstellingen, een gedegen voorbereiding en goed doordacht plan.

#### **Helder en eenduidig**

Zoals veel andere maatschappelijke sectoren heeft de kunstsector veel te winnen,

maar ook te verliezen. De samenleving en daarmee de politiek en het overheidsbeleid blijft aan veranderingen onderhevig. De kunstsector speelt een belangrijke rol in de samenleving. Kunst kan bijdragen aan oplossingen van de problemen van onze tijd, bijvoorbeeld het integratievraagstuk.

De kunstsector concurreert met andere sectoren om bijdragen uit overheidssubsidies en andere financieringsbronnen. De belangen

## Het is de moeite waard om bij andere maatschappelijke organisaties steun te zoeken

van de kunstsector zijn divers. De instellingen op het gebied van de verschillende kunstdisciplines hebben immers uiteenlopende interesses. Essentieel voor de lobby voor subsidiegelden is een heldere en eenduidige beleidsvisie, die zo veel mogelijk aansluit bij de inhoudelijke ambities en opvattingen die leven in brede maatschappelijke en politieke kringen. Ook het sluiten van coalities met misschien verrassende maatschappelijke bewegingen kan de kunstsector helpen het belang van kunst in de samenleving en zijn eigen belangen te behartigen.

#### **Ben Pauw**

is directeur van Pauw Sanders Zeilstra Van Spaendonck, bureau voor Communicatiemanagement en Public Affairs. Hij is publicist en (co)auteur van onder andere: *Een politieke aardverschuiving* (2003) en *Lobbyen in Nederland, professie en profijt* (1998)

Het Nationale Cultuurbal op 11 september  
2007 in de Stadsschouwburg Amsterdam.  
Fotograaf: Jeroen Oerlemans



