

STUURMANSKUNST

Over toezicht op kunstinstellingen



BOEKMANstichting

Amsterdam, september 2010

Door Cas Smithuijsen¹

1. Ten geleide

Veranderingen in de politiek-bestuurlijke wereld en de georganiseerde kunstwereld leiden ertoe dat momenteel wordt nagedacht over de vraag of het toezicht bij kunstinstellingen anno 2010 nog wel adequaat is. Om deze vraag te kunnen beantwoorden is het van belang het toezicht te plaatsen in het bredere perspectief van bestuurlijke en beleidsmatige veranderingen die zich de laatste decennia rondom kunstinstellingen hebben voltrokken. Daaraan wordt allereerst aandacht besteed. Dan wordt gezien hoe het toezicht daarop heeft gereageerd. Als dat in kaart is gebracht wordt de aandacht gevestigd op recente regeringsstandpunten over toezicht, met name verwoord in stukken over de situatie in de zorgsector en bij de woningcorporaties. Zo ontstaat er een beeld van opvattingen over toezicht in de publieke sector en dient zich de vraag aan in hoeverre het toezichtmodel van de kunstsector daarop aansluit.

2. Omgevingsanalyse

Tussen 1990 en 2010 gebeurde in de verhouding tussen kunstinstellingen en de overheid het volgende:

a) Musea en theaters werden verzelfstandigd. Er was daarbij geen sprake van privatisering, maar van het deels op afstand zetten van instellingen (te weten het management) en het deels handhaven van de afhankelijkheidsrelatie (subsidie, politieke invloed). In de museumsector werd het management verzelfstandigd, maar de gebouwen en kunstcollecties bleven rijkseigendom. Bij de meeste kunstinstellingen, van de kleine toneelgezelschappen en middelgrote orkesten tot en met de grote boegbeelden als het Rijksmuseum, het Koninklijk Concertgebouworkest en De Nederlandse Opera, is de afhankelijkheid van subsidiënten nog de dominante factor in toezicht en bestuur. Min of meer als onderdeel van de verzelfstandiging werd vanaf 1990 de methodiek van de budgetfinanciering doorgevoerd. Enerzijds was dit het definitieve afscheid van de zogenaamde tekortfinanciering (de overheid zuiverde het tekort van de rijksmusea voordien elk jaar automatisch aan, zodat elke prikkel tot zelf verdienen werd lamgelegd), anderzijds de introductie van de optie van additionele

¹ Dr. Cas Smithuijsen is directeur van de Boekmanstichting, studiecentrum voor kunst, cultuur en beleid in Amsterdam. Met dank aan Maurits de Brauw, Marielle Hendriks en Ron Soonieus

financiering. Instellingen ‘mochten’ bijverdienen zonder dat die inkomsten van de subsidie werd afgetrokken. Was bijverdienen aanvankelijk nog een mogelijkheid voor enkelen, nu is het een verplichting voor allen. Om overzicht te houden op de verhouding subsidie – eigen inkomsten is de rijksoverheid er recent zelfs toe overgegaan gegevens over die verhouding met betrekking tot de rijks gesubsidieerde instellingen te publiceren.²

b) De subsidiegrondslag is gewijzigd, de subsidiekanalen zijn vertakt. In 1990 werden de meeste instellingen nog gesubsidieerd vanuit de overweging dat zij taken van algemeen belang behartigden. Parlement en regering stelden vast wat het algemeen belang behelsde en, veelal op voorspraak van de Raad voor de Kunst (nu: Raad voor Cultuur), hoe voorzieningen van kunst en cultuur daarin waren vertegenwoordigd. Anno 2010 werkt de overheid met eigen (subsidie)programma’s waarvoor instellingen zich kunnen inschrijven als zij aan bepaalde (wisselende) door de overheid gestelde criteria voldoen. Als zij handelen binnen de door politiek en beleid gestelde grenzen, kunnen zij voor subsidie in aanmerking komen, of een bepaalde positie in het rijks cultuurbeleid krijgen: de ‘basisinfrastructuur’. De vierjarige instellingssubsidies worden beoordeeld door de Raad voor Cultuur en de langerjarige subsidies door visitatiecommissies. De meer artistiek gevoelige subsidiestromen zijn overgeheveld naar meer dan tien overheidsfondsen die fungeren als zelfstandige bestuursorganen.³

c) Na 2000 legt de zorg voor continuïteit in de financiering van kunstinstellingen een groter beslag op toezichthouders. De overheidsfinanciering loopt nu dus via verschillende kanalen, regelingen en fondsen die er elk eigen subsidieprogramma’s op nahouden, met bijbehorende criteria. Dat betekent een verhoogde bestuurlijke inspanning om instellingen voor subsidies te kwalificeren en ze vervolgens binnen te halen. Daarnaast is er in de exploitatierekening van instellingen een continu schuivende balans tussen overheidsgeld en particulier geld: subsidies stagneren, particulier geld moet dat opvangen. Er moet constant worden gewerkt aan inkomstenvoorziening door contacten te leggen met zeer uiteenlopende instanties, en vaak worden bijdragen verleend in de vorm van projectfinanciering. Particuliere bronnen zijn thematisch, geografisch en in omvang zeer uiteenlopend. De meeste instellingen beschikken nu over medewerkers of zelfs permanente staven voor *fundraising*.

d) Beheer, beleid en bestuur van kunstinstellingen zijn in twintig jaar meeromvattender en ingewikkelder geworden. Door de expansie van ict-mogelijkheden zijn instellingen in staat om over grotere afstanden met verschillende soorten publiek en consumenten te communiceren. De opgave voor kunstinstellingen in de wereldwijde dimensies is ‘*to balance the sharing with the owning*’. Veelbetekend wordt daaraan toegevoegd: ‘*The sharing may be global, but the owning inevitably remains local*’.⁴ Deze opgave, gevoegd bij de hierboven beschreven toegenomen bestuurlijke inspanningen, leidt tot een verdubbeling van het aantal te

² Ministerie van OCW (2010): *Kunst in Cijfers*

³ Vgl Cas Smithuijsen (2009) *Fondsvorming en cultuurbeleid in Nederland. Startnotitie ten behoeve van de voorbereiding van de discussie over de figuur van fondsen binnen het Vlaamse en Nederlandse kunst & cultuurbeleid, te houden tijdens de studiedag in Antwerpen, Koninklijk Museum voor Schone Kunsten op maandag 12 oktober 2009* ([webpublicatie op www.boekman.nl](#) >bibliotheekcatalogus)

⁴ Belting, H. & A. Buddensieg (eds.) (2009) *The global art World: audiences, markets and museums*. Ostfildern: Hatje Cantz, 69.

managen taken. Naast het ontwikkelen van innovatieve dimensies in het activiteitenpakket en de dienstverlening is geen enkele instelling immers ontslagen van het behartigen van traditionele taken als het werven van publiek, het uitzetten van een artistieke koers, de cyclische taken van huisvesting, personeel, etc.

e) Cultureel ondernemerschap is geen vrijblijvende optie voor enkelingen meer, maar een standaardopdracht voor iedereen. Door gestage kostenontwikkeling bij gelijkblijvende of afnemende subsidies zijn kunstinstellingen in toenemende mate genoodzaakt te voorzien in eigen inkomsten. Het idee van een cultureel ondernemerschap is in Nederland opgekomen na 1990, min of meer in het verlengde van de bestuurlijke verzelfstandiging, waarmee ook een heroverweging van doelstellingen en missies van instellingen op gang kwam. De vraag luidde: heeft een instelling alleen een artistieke opdracht, of zijn er ook andere, meer maatschappelijk of economisch georiënteerde opdrachten? Het idee van ‘cultureel ondernemerschap’ relateert de eenzijdig artistieke doelstelling. Politieke pleitbezorger van cultureel ondernemerschap was Rick van der Ploeg (PvdA), staatssecretaris voor cultuur en media in het Kabinet-Kok II (1998 – 2002). Presentatie, publiciteit, verkoop en opdrachten achtte hij alle van even groot belang als het klassieke gegeven van artistiek-inhoudelijke kwaliteit. Zijn motto was: ‘maak het goede populair en het populaire beter.’ Cultureel ondernemerschap is door kunstinstellingen tot op heden voornamelijk ingevuld met een zoektocht naar extra financiële middelen naast overheidssubsidies. De gevonden private bijdragen werden meestendeels verleend zonder veel tegenprestaties of verplichtingen. De ‘echte’ uitgangspunten van het cultureel ondernemerschap, meer in de richting van het uitwerken van een *quid-pro-quo* (voor-wat-hoort-wat)formule, zijn tot op heden nog nauwelijks van de grond gekomen.

3. Reactie van het toezicht op de veranderde omgeving

Wat is het resultaat van deze vijf ontwikkelingen als we kijken naar het toezicht bij kunstinstellingen? Alle vijf ontwikkelingen hebben gemeen dat ze bij gesubsidieerde kunstinstellingen tot organisatorische hybriditeit hebben geleid: een hybride organisatie moet hier worden gezien als een organisatie die als *not for profit* organisatie niet alleen subsidies gebruikt, maar ook fondsenwervende en zelfs commerciële activiteiten ontplooit om zijn exploitatierekening minimaal sluitend te kunnen maken. Als hybride organisaties zijn de kunstinstellingen organisatorisch en bestuurlijk geleidelijk meer op elkaar gaan lijken. Ze zijn allemaal georiënteerd op subsidies, maar daarnaast ook fondsenwervend in de publieke en particuliere sector en bij individuele donateurs. Als stichting zijn ze zelfstandig, maar vaak zijn ze gelieerd aan een vriendenvereniging en aldus voor een deel ook *member driven*. Los daarvan worden primaire producten ‘gecommodificeerd’ (tot koopwaar gemaakt) en verkocht via dragers als boeken, cd’s, dvd’s, pdf-bestanden enzovoort. Dat keert terug in het universeel wordende palet van financieringsbronnen: naast subsidie ook inkomsten uit sponsoring, private donaties en merchandising. Bij voorheen vrijwel geheel op subsidie gefocuste instellingen (Rijksmuseum, Holland Festival, De Nederlandse Opera) gaat het exploitatiemodel steeds meer lijken op dat van Het Concertgebouw, dat al sinds zijn oprichting in 1888 met tenminste 95% eigen inkomsten werkt. Vanaf dat jaartal heeft het

gebouw altijd als een commerciële instellingen gewerkt: concerten moesten worden verkocht. Tegelijk is er altijd sprake geweest van particuliere donaties met een ideële achtergrond, en dat bestanddeel is in recente tijd belangrijker geworden. Het komt erop neer dat de inkomstenbestanddelen per instellingen anders verdeeld zijn, maar dat de overlevingsstrategie er voor al die instellingen hetzelfde uitziet.

De dominante overlevingsstrategie wordt weerspiegeld in de gemeenschappelijke bestanddelen van de bestuurlijke ontwikkeling bij kunstinstellingen.⁵ Overal wordt de artistieke koers verbreed om een betere toestroom van het publiek te garanderen. Overal is de financiering privaatpubliek geworden. Over de hele linie wordt aansluiting gevonden bij overheidsprogramma's zoals educatie of interculturaliteit om gemeentelijke, rijks- en fondsensubsidies veilig te stellen. En tenslotte ontwikkelen kunstinstellingen – in het verlengde van de artistieke 'liberalisering' – commerciële *targets* teneinde ook op de markt van entertainment en vrije tijd de concurrentie met succes aan te kunnen gaan. Er zijn ook instellingen die nieuwe producten ontwikkelen. Denk aan een internationale tijdschrift voor fotografie van FOAM, of de eigen cd-serie van het Koninklijk Concertgebouworkest. Nog een flinke stap verder gaat de Openbare Bibliotheek Amsterdam, die in haar nieuwe behuizing een hele andere *core business* heeft ontwikkeld: een kosmopolitische ontmoetingsruimte, compleet met een agenda van concert- en literaire activiteiten. Op de achtergrond speelt hier het gestaag teruglopen van het aantal uitgeleende boeken.

Hoe verhoudt het toezicht zich tot dergelijke ontwikkelingen? Het is nu nog vaak gericht op het adequaat verwerken van de gevolgen van het verzelfstandigingsproces. Lange tijd was de primaire doelstelling de artistieke autonomie te beschermen tegen mogelijke andere ambities van de kant van de toezichthouders. De belangrijkste initiatieven in dat perspectief zijn genomen door *Cultural Governance*, programmatisch onderdeel van de stichting Kunst & Zaken⁶ en stichting Atana. *Cultural Governance* heeft zich vooral beijverd voor goed bestuur, adequaat toezicht en transparante verantwoording.⁷ Het motief om dat te doen was overigens niet alleen gelegen in de noodzaak de relatie met de subsidiënt in de nieuwe, verzelfstandigde verhoudingen vorm te geven, maar ook in de behoefte om te kunnen profiteren van de (ethische) inzichten die elders met betrekking tot *governance* waren ontwikkeld, onder meer neergelegd in het gedachtegoed van de Code Tabaksblad. Atana heeft vooral aandacht gevraagd voor een goede maatschappelijke afspiegeling, met name naar etniciteit, van de beschikbare bestuurskracht bij kunstinstellingen. Wat beide initiatieven hebben bewerkstelligd is dat er in de verantwoordelijkheidshuishouding een grotere afstand is gekomen tussen de bestuurders en de managers. Er is in het beste geval sprake van verschillende soorten *commitment* die elkaar functioneel aanvullen, maar die formeel gescheiden zijn door welomschreven, complementaire verantwoordelijkheden.

De voortschrijdende hybridisering van kunstinstellingen kan gezien worden als een reactie op de omgeving, en zal vroeger of later dus ook leiden tot de komst van een ander type toezichthouder. Op dit moment lijkt onder de nieuwe generatie managers-bestuurders van

⁵ We richten ons hier vooral op de grote instellingen.

⁶ In 2010 is de in Rotterdam gevestigde stichting Kunst & Zaken gefuseerd met de Amsterdamse stichting Kunstenaars&Co tot de nieuwe stichting Cultuur & Ondernemen.

⁷ Zie onder meer Melle Daamen (2000) *Besturen in de culturele sector. Tussen Taoïsme en Laisser Faire*.

culturele instellingen de voorliefde voor een ander type toezichthouder te ontluiken, meer het type dat beschikt over netwerken waarmee de instelling een betere aansluiting krijgt op potentiële *stakeholders* van de *civil society* en buiten de sfeer van de overheid: het bedrijfsleven, de bankensector met zijn *wealth management*. Aldus worden toezichthouders toenemend geselecteerd op hun vermogen bij te dragen aan de financiële positie van de instelling, door mee te helpen aan de ontwikkeling van (vermogens)fondsen. Tegelijk lijkt de precaire balans tussen het inhoudelijke en zakelijke management in beweging te komen. Steeds actueler wordt de vraag of het toezicht zich sterker zou moeten binden aan de zakelijk leiding van een instelling. En op hetzelfde moment dringt de vraag zich op of het toezicht zich mag bemoeien met de inhoudelijke koers van een instelling.

4. Nieuwe politieke contouren van het toezicht in de publieke sector

Hoe blijven de ideeën over het toezicht in de kunstsector aansluiting houden op het politieke debat over toezichthouderschap in het publieke domein? Om dat te kunnen vaststellen wordt een blik geworpen op twee recente documenten: één over toezicht op de zorgsector, van de hand van Ab Klink (CDA) en Jet Bussemaker (PvdA), beiden op het moment van presenteren van hun visie nog bewindslieden van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. En één over het toezicht op de woningcorporaties van de hand van Eberhard Van der Laan (PvdA), destijds minister van Wonen Wijken, Integratie.⁸ Wat het zorgbeleid betreft wordt geplet voor meer aandacht voor gebruikers en worden de publieke aandachtspunten herkenbaar onder elkaar gezet. Ze betreffen (1) de kwaliteit, (2) de toegankelijkheid en (3) de betaalbaarheid van zorg. Verder wil Klink een betere maatschappelijke inbedding van de zorginstellingen en een duidelijker scheiding tussen de verantwoordelijkheid van de overheid en die van de Raden van Toezicht. Van die laatste vindt hij dat ze meer oog moet hebben voor het vaststellen en bewaken van de *missie* van de instellingen. Nu gaat de aandacht volgens de minister nog teveel alleen naar financiën en strategie. Voorts draagt hij de toezichthouders op intensiever in dialoog te gaan met de omgeving van de instellingen en met de ‘onder toezicht gestelden’. Zo breed gedefinieerd betekent dat feitelijk zowel het management als de professionele staven. Tenslotte wil Klink meer ruimte voor commerciële activiteiten, waarmee ook in het zorgstelsel de situatie van gemengde privaatpublieke financiering wordt geformaliseerd.

Minister Van der Laan legt het accent iets anders. Hij vindt dat de toezichthouders bij afwezigheid van controlerende aandeelhouders of kiezers extra sterk op de *doelmatigheid* van de woningcorporaties moeten toezien. Daarnaast hecht hij veel belang aan transparantie en controlebaarheid. De prestaties moeten meetbaar worden binnen een toetsbaar beleidskader. In correspondentie daarmee moet de (gemeentelijke) overheid een woonvisie presenteren, waardoor de corporaties ook binnen het stedelijke beleid met betrekking tot woonvoorzieningen een politiek te verantwoorden plek krijgen. Tenslotte pleit Van der Laan

⁸ Minister Klink en staatssecretaris Bussemaker: Ruimte en rekenschap voor zorg en ondersteuning. Brief aan de Tweede Kamer, MC-U-2941595, 9 juli 2009. Minister Van der Laan: Minister Van der Laan: *Voorstellen woningcorporatiestelsel*. Brief aan de Tweede Kamer, 12 juni 2009

voor een herkenbaar profiel van de toezichthouder: hij of zij moet een kritische blik hebben, moet openstaan voor andere visies, moet rolvast zijn en doortastend kunnen optreden.

5. Instelling en overheid: complementaire verantwoordelijkheden

Gelet op de veranderde omgeving, en de daarmee verschoven afhankelijkheidsrelaties van kunstinstellingen is het tijd voor een herbezinning op het toezicht aldaar. Het toezichtmodel dient immers aansluiting te houden op de ontwikkelingen die hierboven zijn geschetst, zowel ten aanzien van de culturele sector, alsook ten aanzien van de recente politieke visies op toezicht. Om adequaat toegerust te zijn voor de nieuwe verhoudingen moeten kunstinstellingen zich in al hun doen en laten meer richten op hun maatschappelijke omgeving dan nu wellicht nog het geval is. In de afgelopen decennia is er, mede door *Cultural Governance* een belangrijke professionaliseringslag gemaakt. Wat we daarnaast signaleren, is dat de verhouding met de overheid op het niveau van het management min of meer uitgekristalliseerd is. Maar wat bij het typeren van de verhouding tussen de subsidiërende overheid en het bestuurlijk conglomeraat van de kunstinstelling nog belangrijker is: de afstand tussen overheid en instelling is aanzienlijk groter geworden. In de kunstsector verlopen de ontwikkelingen feitelijk langs dezelfde lijnen als Klink schetst voor de zorgsector. Ook in de kunstsector is een betere maatschappelijke inbedding van de instellingen de primaire zorg geworden, mede ten gevolge van de allereerste scheidingslijn tussen de verantwoordelijkheid van de overheid en die van de instellingen, c.q. hun de Raden van Toezicht. Net als in de zorg zullen de Raden van Toezicht in de kunst sterker moeten waken over de *missie* van de instellingen: wat ze produceren, voor wie en op welk kwaliteitsniveau. Ook in de kunst geldt wat Klink signaleert in de zorg: de aandacht gaat nog te eenzijdig uit naar financiële verantwoording en strategie. De weg die Klink de zorg wijst zal ook in de kunst moeten worden gevolgd: de toezichthouders moeten intensiever in dialoog gaan met mogelijke partners in de omgeving van de instellingen, en met het management. En zijn laatste opmerking over meer ruimte voor commerciële activiteiten en een situatie van gemengde financiering is in de kunstsector eigenlijk al *common practice* geworden – althans voor wat betreft de grote instellingen.

Maar: de grotere afstand ten opzichte van de (subsidiërende) overheid schept ook verplichtingen aan het adres van de overheid. Van der Laan vindt, sprekend over de rol van de overheid ten opzichte van de woningcorporaties, dat zij een coherente visie op wonen moet uitdragen. Op die manier krijgen de corporaties binnen het beleid een politiek te verantwoorden plek. Ook in de kunstsector geldt dat de Raden van Toezicht hun verantwoordelijkheid alleen dan goed kunnen nakomen, als de overheid haar rol in de kunstsector glashelder formuleert.

Ter afsluiting: problematische aandachtspunten

a) Onmeetbare bedrijfsresultaten bemoeilijken (zelf)evaluaties. De resultaten van het gerealiseerde toezicht zijn moeilijk meetbaar. Weliswaar zijn er resultaten als bezoekcijfers of jaarcijfers, maar hoe is de impact van goederen en diensten te meten als een concrete bijdrage aan het publieke culturele domein? Hoe valt het vast te stellen of een conservatoriumdirectie echt bezig is met goed onderwijs en daar een toegevoegde waarde realiseert? Bij een commercieel bedrijf is de winstpositie een duidelijker graadmeter voor succes. Toch wordt meetbaarheid van toegevoegde waarde belangrijker nu de druk op de financiële middelen bij de instellingen toeneemt. Gemeenten en andere overheden willen hun electoraat beter kunnen uitleggen wat de toegevoegde waarde is van de subsidies die zij ~~in~~ kunstinstellingen toedelen. Private sponsors en donateurs zien ook graag iets terug voor hun bijdragen. Hierbij is het meten van bezoekersaantallen alleen niet genoeg. Het legitimeren van inkomsten en subsidies is een belangrijk onderwerp voor het toezicht omdat het een direct verband houdt met de continuïteit van de instelling en de legitimiteit van haar positie.

Daarnaast wordt – afgezien van de meetbaarheid - nog te weinig vastgesteld of doelstellingen worden gehaald en of plannen worden gerealiseerd. Dat vaststellen is een taak van het toezicht. Er is dapperheid nodig om zelfevaluaties op te zetten en de resultaten daarvan serieus nemen. Als het resultaat van een evaluatie daartoe aanleiding geeft, moet men niet terugschrikken voor een ontslagaanzegging. Dat gebeurt nu niet, of buitengewoon moeizaam. Ook dient periodiek te worden vastgesteld of de Raad van Toezicht en zijn voorzitter zelf naar behoren functioneren.

b) Onduidelijke relatie met overheden, onwennige relaties met nieuwe donateurs. De relatie van een kunstinstelling met een subsidiërende overheid is zeer bepalend voor de wijze waarop het toezicht moet manoeuvreren. De doelstellingen die de overheid met haar subsidie wil realiseren kunnen afwijken van datgene wat de bewuste instelling met haar subsidie (of met andere middelen naast de subsidie) wil bereiken. Omgekeerd kan de overheid het gevoel hebben niet te mogen interveniëren als zij ziet dat het met de instelling niet goed gaat. Wie is dan het aanspreekpunt: de directie? De Raad van Toezicht? Als de relatie met de overheid verslechtert dient zich al snel de vraag aan: waarom subsidiëren we eigenlijk nog? Raden van Toezicht van kunstinstellingen koersen niet op de tevredenheid van aandeelhouders. Ze rekenen ook niet met beurskoersen of marktwaarden. Maar alleen de overheid tevreden houden is wel weer teveel van het tegenovergestelde... Naarmate de inkomstenstroom van private sponsors en particuliere donateurs toeneemt zal ook gezocht moeten worden naar de juiste ontmoetingsplatforms voor het toezicht en de directie aan de ene kant, en sponsors, vriendenverenigingen en donateurskringen aan de andere.

c) Inadequate samenstelling Raden van Toezicht. Raden van Toezicht in de culturele sector zijn niet altijd goed samengesteld. Er wordt niet scherp geselecteerd bij de samenstelling en gekeken naar wie daar eigenlijk in zouden moeten zitten. Terwijl de leden van de Raden wel zeer grote verantwoordelijkheden hebben, met name ten aanzien van het aantrekken van directiemedewerkers. Dat is geen vrijblijvende aangelegenheid, terwijl het soms ‘leken’ zijn

die professionele directieposten moeten invullen. Het kan zelfs zo ver gaan, dat initiatiefnemers die een stichting oprichten hun bestuurlijke meederen moeten gaan uitzoeken.

d) Moeilijke rekrutering nieuwe Raad van Toezicht-leden. Het blijkt niet eenvoudig om het stokje door te geven aan de volgende generatie. Selectie zou ruimer moeten gebeuren dan nu het geval is. Adverteren voor nieuwe leden in de Raad van Toezicht is niet gebruikelijk in de culturele sector terwijl dat in de zorg en bij woningbouw wel het geval is. Wanneer men zich beperkt tot zoekinspanningen via het *'old boys network'*, is het onmogelijk een nieuwe generatie te bereiken. De cultuursector lijkt hier achter te lopen bij het bedrijfsleven. Daar was het 15 tot 20 jaar geleden ook volstrekt gebruikelijk om in een vorm van nepotisme of coöptatie commissarissen te benoemen. Nu is het bij beursgenoteerde ondernemingen ondenkbaar dat er geen profielschets ligt op basis waarvan een externe consultant kandidaten gaat zoeken. Die stap moet de culturele sector snel maken. Er moet een professionele partij komen die de selectie doet van kandidaten en het zou verplicht moeten worden om een gedegen profiel te schrijven en daarmee te adverteren. De Raden van Toezicht zijn ook onvoldoende cultureel of etnisch divers samengesteld, ondanks de positieve bijdragen van stichting Atana. Er wordt teveel gestaard naar vissen in de reeds lang bekende vijver. Er komt amper vers bloed bij nieuwe functies. De Raden van Toezicht moeten zich inspannen om een betere afspiegeling van de samenleving te zijn, kortom meer diversiteit, en dat naar meer dimensies (leeftijd, sekse, etniciteit).

e) Toezicht heeft te weinig oog voor het collectief belang. Op dit moment zijn de kunstinstellingen vooral op de markten van particuliere donaties en sponsoring elkaars directe concurrenten: veel energie wordt aangewend voor het verleiden van donateurs en sponsors. Willen nog nieuwe bronnen worden aangeboord, dan zullen er collectieve inspanningen moeten worden gedaan om het belang van kunst en cultuur voor de samenleving steekhoudender aan te tonen en beter – over grotere afstanden – te communiceren. In dat verband zullen instellingen moeten inzien dat het individuele belang soms effectiever wordt gediend door samen te werken met andere instellingen. Dat impliceert ook dat de visie van de toezichthouders op hun rol en positie niet alleen de verantwoordelijkheid voor de specifieke instelling omvat, maar ook het collectieve culturele belang. Juist de toezichthouders moeten een helikopterview te ontwikkelen – de managers zijn al te vaak in beslag genomen door het van dag tot dag beredderen van hun onderneming.

f) Zakelijk of artistiek, waar ligt de prioriteit? Gelet op de snelle ontwikkelingen wordt het een urgent *governance* vraagstuk of het nog altijd juist is bij een tweehoofdige directie de artistiek directeur als eindverantwoordelijke te hebben. In toenemende mate rapporteert de zakelijk directeur naast de algemeen (artistiek) directeur ook vanuit een eigen verantwoordelijkheid aan de Raad van Toezicht. Maar op termijn is misschien de zakelijk directeur eigenlijk wel meer de aangewezen persoon om als eerste of zelfs als enige aan de Raad van Toezicht te rapporteren en de artistiek directeur aan de algemeen (zakelijk) directeur. Los van dit meer specifieke vraagstuk geldt dat de nieuwe generatie kunstdirecteuren zakelijk goed en *all round* opgeleid dient te zijn.

Van zijn kant zal het toezicht actiever moeten inspelen op het thema van cultureel ondernemerschap en hier ook een dimensie aan moeten geven die verder reikt dan de specifieke instelling. Denk aan voorstellen die zouden kunnen leiden tot kostenvermindering, bijv. door samenwerking tussen musea op bepaalde gebieden (informatievoorziening, collectieve marketing, ict etc.) In plaats van formeel afstand te houden van het management zou de nieuwe toezichthouder, niet in de laatste plaats vanuit zijn of haar *civic responsibility*, actiever en gericht kunnen adviseren. Uiteraard zal de nieuwe toezichthouder ook, binnen de grenzen van zijn of haar statutaire verantwoordelijkheden, meewerken aan een effectieve fondsenwerving en aan sponsorbeleid.

Actief zal de nieuwe toezichthouder ook moeten zijn als het aankomt op het vormgeven van relaties met *stakeholders*: subsidiënten evengoed als fondsen, sponsors, donateurs en vrienden. Hij/zij zal niet alleen moeten functioneren vanuit een integrale visie op financiering, programmering, beheer en dagelijks management, maar ook vanuit mogelijkheden zijn eigen relatiernetwerk actief voor de instelling te mobiliseren. Met andere woorden: de culturele toezichthouder moet weten wat hij of zij formeel tot zijn of haar specifieke verantwoordelijkheden dient te rekenen. Maar tegelijk wordt het steeds belangrijker dat de toezichthouder zich bewijst als iemand die inhoudelijk bij de instelling betrokken is.



Cas Smithuijsen is directeur van de Boekmanstichting, studiecentrum voor kunst, cultuur en beleid in Amsterdam
c.smithuijsen@boekman.nl

Boekmanstichting
Herengracht 415
1017 BP Amsterdam
T 020-624 37 36
www.boekman.nl