

'Een frappante constatering is namelijk dat excellente artistieke kwaliteit vaak hand in hand gaat met excellent ondernemerschap'

In gesprek met George Lawson

Tekst: Steve Austen & redactie MMNieuws

Na decennialang een cruciale rol te hebben gespeeld in de sector, neemt George Lawson - sinds 2008 bestuursvoorzitter en directeur van het Fonds Podiumkunsten - op 1 maart afscheid. Hoe kijkt hij terug op zijn loopbaan, de huidige problemen in de sector en de mogelijkheden voor de toekomst? Menno Heling schoof namens MMNieuws samen met Steve Austen aan voor een gesprek over bezuinigingen, subsidiestelsels en ondernemerschap.

Steve: Wat was je eerste kennismaking met de podiumkunsten op professioneel vlak?

Ik zat bij de afdeling Kunstzaken in Rotterdam, daar ben ik in 1976 begonnen als beleidsmedewerker theater en muziek. Na twee jaar werd ik vanuit de gemeente ingezet als tijdelijk directeur van de Rotterdamse Toneelraad, de Rotterdamse Schouwburg en het Centrum Beeldende Kunst. Het was geen toeval dat ik daarin terecht ben gekomen; ik ben altijd al gefascineerd door politiek en openbaar bestuur aan de ene kant en de wereld van de kunst aan de andere. Beiden raken aan de kern van ons bestaan. Het Rotterdamse stadhuis was een belangrijke motor en aanjager van de culturele ontwikkeling van de stad. Rotterdam had niet de luxe van Amsterdam waar talent, bij wijze van spreken, als vanzelf neerwarrelt en tot bloei komt. Het idee van een 'volgende' overheid was voor de Rotterdamse cultuur niet het winnende idee; dan zou er gewoon niets gebeurd zijn.

Er werd in Rotterdam dan ook niet erg ingewikkeld gedaan over het onderscheid tussen kunst en politiek, het was een pragmatische stad van 'gewoon doen'. Nadat het zoveelste avontuur met een groot repertoiregezelschap was gesneuveld had de stad in plaats daarvan de zogenaamde Toneelraad ingericht waarin naast het Ro-theater ook groepen en makers van buiten waren uitgenodigd om zich onder deze semi-overheidsparaplu in Rotterdam te vestigen. Die hele Toneelraad-structuur is nu misschien enigszins 'Soviet Unie-achtig' maar destijds een heel verlicht middel om de vastgelopen Rotterdamse toneelcultuur de nieuwe tijd in te katapulteren.

Steve: Je bent in de jaren tachtig nauw betrokken geweest bij de inrichting van podiumkunstenbestel zoals we dat nog steeds kennen. In hoeverre heb je jouw talenten als bestuurder, politicus en kunstliefhebber kunnen inzetten om andere partijen van je ideeën te overtuigen. Is dat voor een ambtenaar een goede combinatie om tot resultaten te komen?

Cultuurambtenaren opereren op het snijvlak van politiek en kunst. Het is niet genoeg om de goede inhoudelijke ideeën te hebben of die bij anderen te kunnen herkennen. Om die tot realiteit te brengen is het ook nodig om goed thuis te zijn op het bureaucratische en politieke speelveld. Je moet dat leuk vinden en er liefst ook een beetje van houden. Het omgekeerde werkt ook niet. Bestuur zonder inhoud en bezieling valt op den duur altijd door de mand. Dat is overigens weer geen vrijbrief om de kunst niet gewoon ordentelijk te besturen.

Kunstambtenaren stonden in het verleden dicht bij het veld dan nu. Toch zou ik daar niet al te romantisch over willen doen. Dat werkte soms heel goed maar soms ook heel belemmerend en paternalistisch. In het algemeen zou het nu niet meer zo kunnen of moeten werken. Het Kunstenplansysteem is destijds mede om die reden doorgevoerd. Heel bewust heeft het departement het bestuur van de cultuur toen een beetje van zichzelf afgeworpen door een duidelijke, consequente en transparante rolverdeling tussen politiek, departement en Raad voor Cultuur te ontwerpen. En door een openbaar besluitvormingsproces te introduceren waarin voor het eerst plaats was voor nieuwkomers en waarin subsidies op basis van een integrale visie en inhoudelijke oordelen over instellingen konden worden verdeeld. Dat kon toen eerlijk gezegd ook niet anders: het was de tijd waarin het aanstormend babyboomtalent massaal zijn plek binnen de officiële cultuur begon op te eisen. Hier is uiteindelijk het latere Cultuurnotasysteem op gebouwd dat vele malen is verfoeid als een volstrekt uit de hand gelopen subsidiesysteem maar in de grond onomkeerbaar is gebleken; uiteindelijk wil niemand terug naar de ambtelijke en politieke achterkamertjes van destijds. Het zit vast als een holle wand wandplug; eenmaal ingedraaid krijg je hem er nooit meer uit tenzij je de hele muur sloop.

Steve: Je functioneert niet alleen in het huidige bestel, je hebt het ook zelf mede ontworpen. Bij kritiek op het huidige subsidie-systeem zou je dus bij je vroegere zelf te rade kunnen gaan.

Subsidiesystemen zijn zeker in ons polderland geen kunstwerken van individuele ambtenaren. Zoals elk systeem is ook dit systeem met zichzelf aan de haal gegaan. Het was bedoeld om de enorme dynamiek en cultuurveranderingen van de tachtiger jaren op te vangen en dat deed het ook voortreffelijk. Maar door de verwachtingen die dit opriep jaagde het systeem die dynamiek op den duur ook zelf tot ongekende hoogte aan waardoor steeds meer instellingen met steeds minder geld de concurrentie om het schaarse publiek aan moesten gaan. Maar ik vind het in de grond nog steeds het minst slechte systeem. Er moest ondertussen wel heel veel aan geseuteld worden om het op de weg te kunnen houden. Een tamelijk principieel onderdeel daarvan was het ontlasten van het systeem door het oprichten van cultuurfondsen en later de onderbrenging van het gehele kleinschalige en middelgrote podiumkunstlandschap bij het Fonds Podiumkunsten. Het Nederlands cultuurbeleid heeft altijd gebalanceerd tussen het belang van grote instituties en tussen de enorme levendigheid, dynamiek en pluriformiteit van artistieke verschijningsvormen. In die artistieke veelkleurigheid van onderop is Nederland echt uniek maar grote instituties moeten er ook voldoende zijn: zij overleven de generaties en zijn als het ware de rentmeesters van de cultuur. Als alles beweegt en vloeibaar wordt loopt het op den duur weg.

Steve: Er is een aantal jaren natuurlijk een positieve houding geweest tegenover die culturele veelvoudigheid, die werd zonder gemor gefinancierd. Stel er waren geen instituties geweest zoals mede door jou bepleit in ons huidige systeem, dan betwijfel ik of er überhaupt nog een kamerlid was geweest met een band met de gesubsidieerde kunst en cultuur.

Dat weet ik niet. Maar het is absoluut zo dat het Nederlands cultuurbeleid, doordat het zo nadrukkelijk gebouwd is op artistieke overwegingen een grotere maatschappelijke





kwetsbaarheid heeft dan in een land als Duitsland waarin cultuur als veel bredere spiegel van politiek en samenleving wordt gezien. Als we iets moeten leren uit het subsidiedebat is het niet eens zozeer de politieke discussie die in het oog springt maar het maatschappelijk debat wat daar op volgde. Er was in dat maatschappelijk debat namelijk geen spoor van herkenning of erkenning van het algemeen maatschappelijk belang van cultuur. Cultuur wordt bij ons toch vooral gezien als een vrijetijdsbesteding voor een beperkt aantal liefhebbers. Men is niet zozeer anti-cultuur maar de vraag is vooral: 'waarom met overheidsgeld?'

Steve: Kunstinstellingen komen voor het eerst tot de conclusie dat er draagvlak nodig is.

Liever gezegd, we zijn tot de onthutsende ontdekking gekomen dat het maatschappelijk draagvlak er dus niet was; althans niet in voldoende mate om in beweging te komen tegen de bezuinigingen.

Menno: Waarom zijn kunstinstellingen zo in de problemen gekomen wat betreft dat draagvlak?

Het is geen typisch Nederlands verschijnsel ben ik bang. Je hoort in dit verband nog wel eens de invloed noemen van een aantal brede culturele trends: individualisering, globalisering, digitalisering, etc. De hiërarchische waarde-systemen van vroeger - de overheid, de 'zuil', de elite - zijn volledig veranderd. Er is geen leidende kracht meer die voor een hele groep mensen bepaalt wat waarde heeft. Dat maakt een situatie waarin cultuurconsumenten zelf bepalen wat ze belangrijk vinden of niet en waar hoge en lage cultuur door elkaar worden geconsumeerd. Binnen die verandering maakt iedereen zijn eigen cultuurbeleid. Cultuur is daarnaast veel toegankelijker geworden en het aanbod is enorm gegroeid.

Het is niet zo gek dat burgers dan niet meteen begrijpen waarom cultuur zo nodig gesubsidieerd moet worden. Het zit ook een beetje in het Nederlands systeem zelf. Dat loopt een beetje achter de ontwikkelingen aan die ik zojuist noemde. Als we over onderwijsbeleid debatteren gaat het over wat we jongere generaties moeten leren om als samenleving duurzaam en succesvol te kunnen zijn. Het Nederlands cultuurbeleid is met zijn goede inhoudelijke bedoelingen misschien teveel een systeem van ingewijden gebleven; het gaat te veel over subsidies en geldverdeling en te

weinig over wat kunst voor de samenleving betekent. Maar we moeten ook een beetje relativiseren. De steun van de samenleving voor kunstsubsidies is nooit bijzonder hoog geweest. Omdat het toch om relatief weinig geld ging kon de politiek het zich kamerbreed permitteren dit geluid te negeren en toch voor de kunst te gaan staan; iets was ze decennia lang ook daadwerkelijk hebben gedaan. Daarom schrokken we ook zo toen die beschermende hand zich plotseling tegen ons keerde. Die bescherming is nu niet voorgoed weg maar wel veel minder vanzelfsprekend. De komende tijd zal het politiek gezien wel wat rustiger zijn maar het slechtste wat we kunnen doen is denken dat de nachtmerrie voorbij is en het nu allemaal weer dik in orde is. Dat is het dus niet. We zouden om te beginnen eens niet vanuit de kunst naar de samenleving moeten graven maar een weg moeten zien te vinden om de samenleving bij de kunst en kunstbeleid te betrekken. Dus voor de verandering niet de kunstprofessionals maar denkers en doeners uit andere sectoren zoals onderwijs en zorg te bevragen over de rol die de cultuur volgens hun zou moeten spelen.

Menno: Het hele ondernemerschap element moest naar mijn mening een beetje worden opgedrongen aan de sector. Het was niet iets waar men van nature heel sterk mee bezig was.

Ondernemerschap en markt is een issue dat in alle overheidssectoren lange tijd problematisch was en dat eigenlijk nog steeds is. Eerst omdat er te weinig ondernemerschap was en nu zo lijkt het, omdat er af en toe te veel ondernemerschap wordt bedreven getuige de problemen bij bijvoorbeeld Amarantis of een aantal woningbouwverenigingen. Het toont aan dat een begrip als ondernemerschap in een publiek gefinancierde context best ingewikkeld is; zeker in de cultuur waar je al snel in een ideologisch mijnenveld terecht komt. Hoewel de vergroting van de cultuurparticipatie een vaste constante is in het Nederlands cultuurbeleid, is het beleid in de grond altijd een aanbodbeleid gebleven. Een gedenkwaardige wending was in 1992 toen voor het eerst in de geschiedenis van het cultuurbeleid, op voorstel van de Raad voor Cultuur een minimale eigen inkomsten maatregel werd opgelegd de zogenaamde 15% maatregel. Nu lachten we er misschien om maar in die tijd was het een heftig debat. Uit het verzet is toen Kunsten '92 opgericht.

Er is sindsdien behoorlijk wat onderzoek

gepleegd naar de ontwikkeling van eigen inkomsten in de podiumkunsten, vooral in de tijd van Plasterk toen het PvdA nog kwam met een nieuwe versie van het profijftbeginsel. Toen heeft de sector gewezen op het feit dat er inmiddels al heel wat inkomsten zelfstandig werden verworven. Die ontwikkeling van eigen inkomsten in de podiumkunstensector was in ieder geval dusdanig overtuigend dat Plasterk een profijftbeginsel tenslotte onnodig vond.

De komende tijd zal het politiek gezien wel wat rustiger zijn maar het slechtste wat we kunnen doen is denken dat de nachtmerrie voorbij is en het nu allemaal weer dik in orde is. Dat is het dus niet. We zouden om te beginnen eens niet vanuit de kunst naar de samenleving moeten graven maar een weg moeten zien te vinden om de samenleving bij de kunst en kunstbeleid te betrekken.

Ik heb niet de indruk dat er nu in de podiumkunsten onzinnig hoge eisen worden gesteld. Als ik kijk naar de vereiste stijging van eigen inkomsten dan praten we ook in internationaal perspectief niet over extreme stappen. Uit de plannen van vooral de gehonoreerde gezelschappen bij het Fonds Podiumkunsten bleek dat het ondernemerschap zich gemiddeld genomen zeker niet beroerd heeft ontwikkeld. Er wordt efficiënter gewerkt en de bedrijfsvoering is vaak goed op orde. Wel zijn er onderling nog grote verschillen. Zo zijn er er nog te veel instellingen met ambities t.a.v. inkomsten en publiek die niet realistisch zijn. Dat is anders bij de gehonoreerde instellingen. Een frappante constatering is namelijk dat excel-

lente artistieke kwaliteit vaak hand in hand gaat met excellent ondernemerschap. Gemiddeld mikt men nu op 15% meer voorstellingen en concerten, waarmee de economisch gezien desastreuze trend van alsmaar dalende voorstellingen en concerten per productie omgebogen lijkt te zijn. Ook ziet de financieringsmix er gezonder uit. De afhankelijkheid van de gehonoreerde instellingen van het Fonds daalt met 14%. Daartegenover staat een stijging van het aandeel van lokale overheden van 6% en een stijging van andere inkomsten van 8%. Niet alleen hebben deze instellingen daarmee hun economische risico's gemiddeld genomen beter gespreid, ook hebben ze hun lokaal draagvlak aanzienlijk weten te verbeteren. Ik zeg er onmiddellijk bij: het gaat hier nog steeds wel om plannen; goede en realistische plannen weliswaar, maar nog geen harde werkelijkheid. De economische omstandigheden zijn er intussen niet gunstiger op geworden dus laten we niet te vroeg juichen.

Menno: Zou je dat als de grote slag kunnen zien in de sector? De kwaliteit van dergelijke plannen in de economische en ondernemende zin lijkt me een stuk beter dan een jaar of acht geleden.

Het ondernemerschap is voor het Fonds Podiumkunsten al sinds het begin een belangrijk thema. Je zou kunnen zeggen dat het Fonds o.a. daarvoor op voorstel van het veld zelf was opgericht. Er heerste niettemin in het begin behoorlijk veel twijfel over de ideologische aspecten, de vraag of ondernemerschap zo zwaar mee zou mogen tellen in de beoordeling van de kunst. Het wordt inmiddels breed geaccepteerd dat artistieke kwaliteit alleen niet genoeg is voor een subsidie. Die lijn van het ondernemerschap is gewoon voortgezet. Wij zijn er volstrekt eerlijk over dat de bezuinigingen daar wel versnelling in hebben gebracht. Met zo weinig geld te verdelen was het zaak dat iedereen voor dezelfde prestaties ook ongeveer dezelfde hoeveelheid subsidie zou krijgen. En ook dat de instellingen wat meer gedragen zouden worden door de markt en andere overheden. Dan kun je met hetzelfde geld meer instellingen helpen. Ondernemerschap is niet langer wens maar noodzaak.

Steve: Een interessante waarneming, dat instellingen en projecten met hoog ondernemerschap ook artistiek hoog scoren. Er was een zeker dédain tegenover ondernemerschap in de sector in het verleden. Je hebt dus nu eigenlijk vastgesteld dat ondernemen en artistieke prestaties een bepaalde instelling vereisen die invloed op elkaar moeten hebben omdat er anders geen draagvlak is en geen goede prestatie.

Ondernemerschap en artistieke kwaliteit blijken meer in het verlengde van elkaar te liggen dan we geneigd waren te denken. Er zullen altijd uitzonderingen zijn, maar in de uitsnede van het kunstaanbod waar wij het over hebben is het ook niet logisch dat het altijd tegenover elkaar zou moeten staan.

Steve: Door deze methode heb je in ieder geval het idee dat je evenwichtiger beoordeeld.

Het is een objectiever en transparanter systeem; eerlijker. Iedereen kan zien op basis waarvan oordelen worden geveld, welke redenen en feitelijkheden daar aan ten gronde liggen. Oordelen zijn consequenter en beter gemotiveerd.

Toch staan we denk ik niet aan het eind van een ontwikkeling maar een nieuw begin. Veel belangrijker voor de toekomst is waar we het in het begin van dit gesprek over hadden, dat we beter grip krijgen op de maatschappelijke meerwaarde van de publiek gefinancierde kunst. Een meerwaarde die onlosmakelijk verbonden is met de diepgang en bijzondere kwaliteit van die kunst. Er zit een duidelijke grens aan een benadering waarin alleen cijfers over de hoeveelheid publiek en eigen inkomsten centraal staan. Zonder het bijzondere maatschappelijk belang in de prestatie te betrekken blijft de waarde van die cijfers betrekkelijk, zoals het aantal bekeuringen niets zegt over de verkeersveiligheid. Dat wordt de zoektocht in de eerst komende tijd. Hoe kun je de maatschappelijke meerwaarde, de public value beter in beeld brengen? Niet alleen vanuit de kunstbeoordeling door ingewijden zoals nu maar ook vanuit de waardering van andere maatschappelijke instituties en relevante groepen in de samenleving.

Steve: Deze vraag naar maatschappelijk belang zou eigenlijk vooraf moeten gaan aan alle andere. Als dat besef eerder gekweekt was, was er een publiek debat geweest dat nu juist afwezig was.

De hele geschiedenis van het Nederlands cultuurbeleid is doordrenkt met pogingen om de overheidssteun aan cultuur telkens opnieuw in de geest van die tijd te legitimeren zonder dat dit noemenswaardig iets veranderde. Dat toonde Warnar Oosterbaan al aan in zijn publicatie *Schoonheid, welzijn en kwaliteit*. We moeten dus een andere weg zien te vinden.

Menno: Hoe ziet die weg er uit; hoe zet je die lokale loyaliteiten om in scherpe argumenten?

Misschien door serieuze omstandigheden te creëren waaronder mensen, instellingen uit andere maatschappelijke sectoren over



hun relatie met cultuur worden bevraagd. Uiteindelijk zijn waarnemingen en waarderungen, mits goed gevalideerd ook feiten die iets zeggen over de maatschappelijke waarde. Mijn opvolgster Henriette Post heeft haar ideeën daarover recent in het *NRC* en de *Volkscrant* geuit. Zij wil het vraagstuk nu eens niet vanuit de cultuurfilosofische, artistieke of marketing kant benaderen, maar vanuit de 'audit' kant. Het is de meeste harde kant in termen van verantwoording. Zo is het Fonds terecht gekomen bij het Zijlstra instituut van de VU (niet Halbe, maar Jelle) dat ervaring heeft met soortgelijke verantwoordingsmodellen in de onderwijssector volgens het zogenaamde Mark Mohre model. Zij werken hierin samen met de Cultuureconomen van de Erasmus universiteit in Rotterdam die al geruime tijd vanuit de economische discipline graven naar de maatschappelijke meerwaarde van cultuur. Zij vinden dat de sector zichzelf echt tekort doet door zichzelf in zo'n smal perspectief te plaatsen. Al met al een sterk vernieuwende aanpak, met wortels in de Angelsaksische wereld waar maatschappelijke meerwaarde al veel langer op de voorgrond staat. Daar is de hele beleidsretoriek - in positieve zin - veel meer op de samenleving en het publiek gericht met begrippen als inclusion, outreach, excellentie, innovatie en duurzaamheid. Daar valt voor ons nog best wat van te leren. □