

NRC GAAT UIT



Berlijn: wilde gedachten en pure theaterpret

Zo intiem speelt Toneelgroep Amsterdam Tsjechovs *De Meeuw* dat op de eerste rij een mevrouw opstaat en naar het podium loopt. Ze tikt een van de personages, die in een kring zitten, op de schouder en gebaart: effe opzij, je zit in mijn beeld. Het personage wordt actrice en die actrice schrikt. En ze verzet haar stoel. De mevrouw gaat zonder haast terug op haar plek.

Die mevrouw moet zich laten nakijken.

Hoewel, ze deed de voorstelling eigenlijk eer aan. Ongewild bewees ze hoe goed Thomas Ostermeier dit stuk regisseerde. Er is niks realistisch aan, behalve die twee witte kippen in een opgewekte gastrol. Niettemin sleept deze *Meeuw* direct het publiek zijn wereld in, en wel zo heftig dat een vrouw zich gedraagt of ze thuis is. Ostermeier is te gast, net als zijn kippen. Hij leidt de Schaubühne am Leniner Platz. Legendarisch Berlijns gezelschap.

Berlijn speelt een hoofdrol in *Oh boy*, hoor ik, een zomerhit in de filmtheaters. Ik heb mijn twijfels. Jan Ole Gerster, de maker van *Oh boy*, leeft zijn Berlijn-Schwärmerci uit in imitatie van de goeie ouwe Amerikaanse filmcinema uit de jaren zestig en zeventig. Grootheden als John Cassavetes en Robert Frank zijn vergeten door velen, maar niet door hem. In hun wereld is film zwart-wit, en muziek trage jazz. Het daglicht lijkt op kunstlicht. En hun stad is New York.

Ik ga naar Berlijn en zie dat *Oh boy* over die stad gaat, zoals *Good Bye Lenin!* over de DDR: het is buitenkant. Ik zie niks van het Berlijn van *Oh boy*, ik zie een zonnige stad in de ban van het bezoek van president Obama. De drukte doet me denken aan *Berlin – Die Sinfonie der Großstadt* van Walter Ruttmann. Een film uit 1927, maar hij raakt nog steeds iets eeuwig. Het Berlijnse gevoel van mensen in chaotische liefdesverhouding tot hun stad, dat zat in die film en dat voel ik om me heen. In *Oh boy* is Berlijn een decor dat lijkt op het New York van de vorige eeuw. Een Berlijn dat weinig meer doet dan de kreet van wanhoop uit de titel bevestigen, telkens als de hoofdpersoon beseft dat zijn leven een desil-

lusie is: oh boy... o jee.

Ja, Berlijn is verscheurd en dat voel je nog steeds, maar wanhopig? Nee.

Wat mij betreft is Berlijn synoniem met Jac Heijer. Door velen vergeten, maar niet door mij. Toneelcriticus van *NRC Handelsblad*, tot de aids hem wegvaagde in 1991. *Look-alike* van Andy Warhol, wat hij cultiveerde met een azuurblauwe of paarse bril. Hij ging elke avond naar het toneel. Ik liep achter hem aan en leerde hoe je de vrijheid moet nemen om te kijken, je mee te laten slepen en dan iets te denken.

Hij liep ook voor één keer achter mij aan, op het filmfestival van Venetië. Hij verstoorde de persconferentie van Robert Altman. Altman had een toncelstuk verfilmd, Jac vond het niks en die filmcritici vond hij maar idolaat, dus begon hij luid te zingen op de wijs van 'Happy Birthday'. A: Robert Altman to you, Robert Altman to me."

Jee, Jac, moest dat nou? Je moet wel durven keten, vrouwtje Roodnat", zei hij.

En nu fiets ik door zijn Berlijn. Het Berliner Ensemble zit nog altijd aan de Bertold-Brecht-Platz. Jac zag er de stukken van Heiner Müller, ik dommel bij een museale voorstelling over Kurt Tucholsky. Ze doen hier veel als vroeger, in de oude stijl en soms kopiëren ze zelfs voorbijge-sceneeringen. Toneel is een vluchtige kunst, dat hoort bij de magie. Hier is het een wolk in een stolp: condens. Een stuk krijgt een volgen-de kans om te knetteren zodra een theatermaker er een volgende visie op loslaat. Daarom snoof Jac van voorpret, elke keer als hij het seizoenplan van een gezelschap zat te lezen.

Bij Ostermeiers Schaubühne trekken ze alle registers open. *For the Disconnected Child* (regie Falk Richter) is een tomeloze samenspraak van acteurs, operazangers, video, dansers die zich van trappen gooien en de IJslandse rockvocalist Helgi Hrafn Jónsson. De 19de-eeuwse sociale codes beperken de liefde net zo wreed als die van Facebook en datingsites nu, zegt het stuk, van een vluchtig contact wordt veel te veel verwacht. Het zit erg vol, maar wat dan nog? Dit is grandioos keetschoppen.

Nieuw type

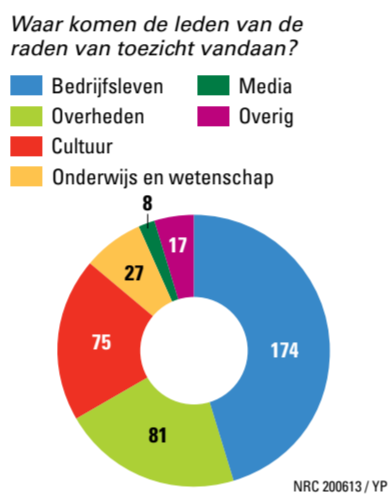
Bestuurders en toezichthouders van culturele instellingen moeten meer doen dan hameren op gezonde financiën. Kijk verder dan het bedrijfsleven, zeggen kenners.

Daan van Lent

Wie zitten er in cultuurbesturen en raden van toezicht?

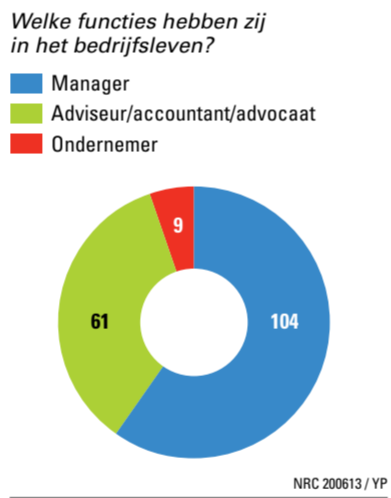
Het bedrijfsleven domineert

Mensen uit het bedrijfsleven domineren raden van toezicht en besturen van culturele instellingen. Deze trend is voorzichtig begonnen in de jaren tachtig, toen door verzelfstandigingen de jacht op sponsors begon en zet zich voort: in 2013 is bijna een op de twee leden afkomstig uit het zakenleven. Dat is iets meer dan bij eerdere onderzoeken van NRC, in 2006 en 2010, toen zij ook al de grootste groep vormden. Opvallend is dat het aantal mensen uit de culturele wereld daarbij ver achterblijft, met gemiddeld slechts één per instelling. Vaak gaat het dan om mensen met een culturele managementfunctie. Uitvoerend kunstenaars zijn zelden lid van een bestuur of raad van toezicht. Musici zijn soms lid van het bestuur van een orkest en bij de beeldende-kunstinstellingen Witte de With en De Appel zijn scheppende kunstenaars stevig vertegenwoordigd. Maar die twee vormen een uitzondering. Bij instellingen als Toneelgroep Amsterdam, het Nederlands Symphonie Orkest en dansgezelschap Scapino komt geen enkel lid uit de culturele sector.



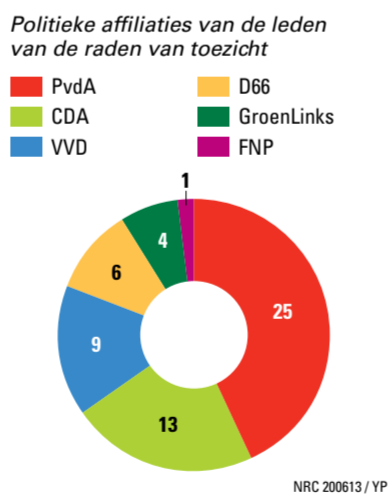
Vooral managers

Mensen uit het bedrijfsleven betekent vooral (voormalige) managers, vaak van grote multinationals als Shell, KLM, Heineken, Aegon, ABN Amro, KPN, Philips, Akzo Nobel en Unilever. Mensen met grote netwerken dus. Bij regionale instellingen zijn ook Rabobankiers te vinden. Een tweede grote groep is die van accountants, advocaten en consultants, vaak van grote kantoren als KPMG of PWC. Netwerkers dus met een flinke financiële kennis. De derde groep zijn mensen die een eigen adviesbureau hebben, vaak in communicatie. Slechts een enkeling bekleedt meerdere posities. Uitschieters zijn Mary de Gaay Fortman van advocatenkantoor Houffoth Buruma en Alexander Rinnooy Kan (ex-ING, ex-SER en actief lid van D66). Ze zitten beiden in drie raden van toezicht.



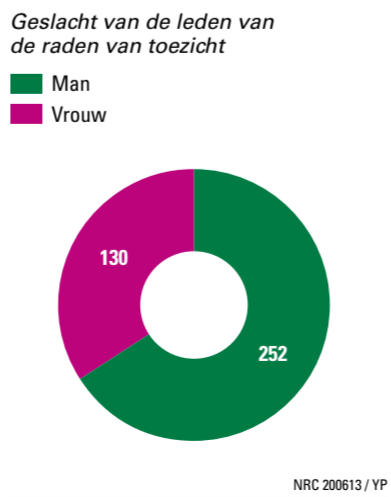
Meer links dan rechts

Drie jaar geleden, toen het kabinet-Rutte I besloot tot forse cultuurbezuinigingen, viel op dat in de raden van toezicht evenveel actieve leden van de rechte partij zaten als van linkse partijen. Sindsdien valt de balans uit naar links. Regeringspartij PvdA is met 25 ex-ministers, parlementsleden, provinciale of gemeentelijke (ex)politici het zwaarst vertegenwoordigd. De (voormalige) politieke zwaargewichten Gerrit Zalm, Annemarie Jorritsma en Hans Hoogervorst (allen VVD) en Wim Kok en Jacques Wallage (PvdA) zijn weg. Daar zijn oud-ministers Wouter Bos en Guusje ter Horst (beiden PvdA) voor teruggekomen. Bij de toezichthouders met een politieke achtergrond gaat het veelal om (ex)burgemeesters, wethouders of gedeputeerden. Hun aantal, 58 van de 382, wijst op het dalende belang van de politieke connectie.



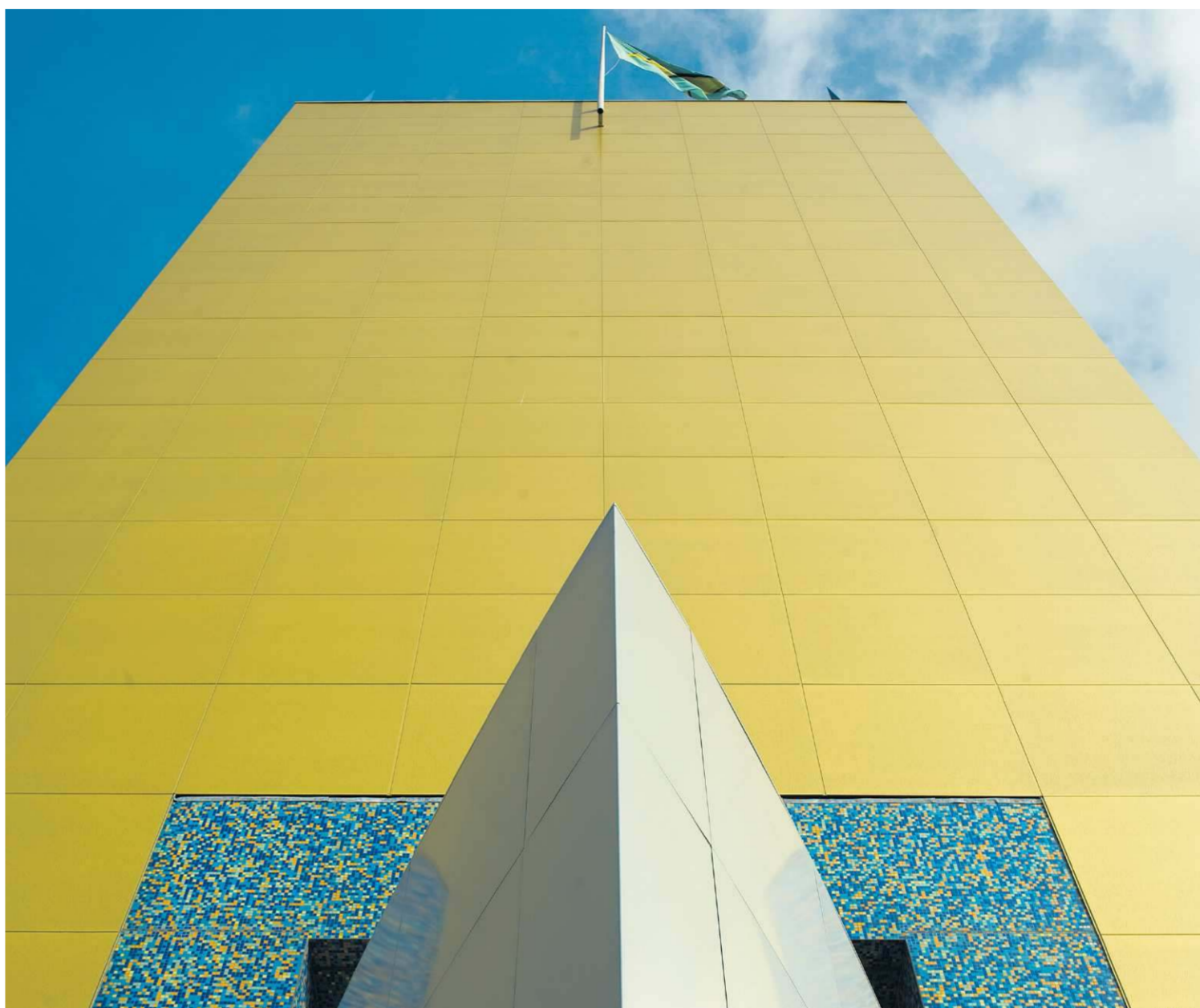
Bijna twee keer zoveel mannen

Hoewel de culturele sector er een is waar veel vrouwen werkzaam zijn en vrouwelijke bezoekers vaak de overhand hebben, zijn ze in de raden van toezicht en besturen ondervertegenwoordigd. Dat was drie jaar geleden ook al zo, maar er is nog geen poging ondernomen om een inhaalslag te maken. Dat had wel gekund. Bij de vijftig instellingen die drie jaar geleden ook deel uitmaakten van deze inventarisatie, is ongeveer de helft van de leden van toezichtsraden vervangen. Daarbij is voor een aanzienlijk deel gekozen voor mannen uit het bedrijfsleven.



Voor deze inventarisatie is de samenstelling van besturen en raden van toezicht van 66 culturele instellingen via websites, jaarverslagen en e-mails op een rij gezet. Het gaat om 18 musea, 9 orkesten, 3 operagezelschappen, 3 muziekensembles, 12 toneelgezelschappen, 4 dansgezelschappen, 2 grote festivals, 10 podia, 3 fondsen en 2 beeldende-kunstinstellingen. In totaal gaat het om 382 functies.

cultuurbestuur nodig



Het Groninger Museum, waar vorig jaar de hele raad van toezicht aftrad Foto Sake Elzinga



Vertrokken uit cultuurbesturen: (ex)politici Wim Kok, Gerrit Zalm en Annemarie Jorritsma

In troostplek. Zo noemt psycholoog Erik van de Loo de plaats die managers van grote bedrijven innemen in toezichtsraden en besturen van culturele instellingen. Van de Loo kent die topmanagers goed. De hoogleraar Leiderschap en Gedrag, verbonden aan de Universiteit van Tilburg en de businessuniversiteit Insead bij Parijs, begeleidt raden van bestuur en commissarissen van multinationals en van grote semipublieke bedrijven. „Je doet iets terug voor de maatschappij. Dan deug je, dan ben je fatsoenlijk. Vanaf hun veertigste komt dat gevoel bij die managers, dat is echt authentiek”, zegt Van de Loo. En dat kon met een nevenfunctie die met een keer of vier per jaar vergaderen en geen grote stukken, bovendien behapbaar was. Bij culturele instellingen waren die managers welkom, ze brachten hun netwerk mee en dat was goed voor de fondsenwerving.

Zo was het. Maar zo kan het niet meer. „Het is geen benefietwedstrijd meer”, zegt Van de Loo. „Maar zo wordt het nog te vaak gezien.” Culturele instellingen zijn door de bezuinigingen in het nauw gedreven, zitten soms zelfs in crisis. Daarbij blijkt het lastig om teruggelopen subsidie-inkomsten te compenseren met sponsoring van bedrijven. Toekomststrategie Meer betrokkenheid van raden van toezicht is nodig, zeker nu ook nog de toekomststrategie radicaal moet worden aangepast om ook toekomstig publiek te boeien. Volgens een onderzoek van Adviesbureau Camunico uit Amsterdam en de Nederlandse Vereniging van Toezichthouders, dat vandaag verschijnt, vraagt dat om mensen met een andere aanpak en om een andere wisselwerking met de directies van culturele instellingen. Camunico, dat onder meer culturele instellingen bijstaat bij strategieontwikkeling, heeft bij tien gerenommeerde culturele instellingen de directies en raden van toezicht doorgevoerd. Daarbij ging het om grote bekende instellingen als Rijksmuseum, Concertgebouw, Stedelijk Museum en Van Gogh Museum, maar ook om kleinere instellingen als FOAM en het Nederlands Blazers Ensemble. Van de Loo en Jaap Winter, hoogleraar corporate governance aan de universiteit van Amsterdam en de Duisenberg School of Finance, hebben het afgelopen jaar gesproken met diverse leden van raden van toezicht en directies van culturele instellingen. „Het toezicht is belangrijk geworden”, zegt Winter, die zelf toezicht houdt bij het Concertgebouw en het Mauritshuis. „Je ziet soms dat toezicht bij een culturele instelling nu zelfs meer tijd vergt dan een commissariaat bij een bedrijf. Er wordt een groter beroep gedaan om te helpen, juist omdat een directeur vaak alleen staat en maar een kleine staf heeft. Dat is een grote verandering voor een nevenfunctie die tot voor kort weinig tijd kostte en waarvoor je bovendien niet betaald krijgt. Er zijn mensen die daardoor in de knel raken.” Daar komt nog bij dat het reputatierisico groter is geworden. Zo zijn vorig jaar na financiële debacles bij het Groninger Museum en toneelgroep De Utrechtse Spelen alle leden van de raden van toezicht opgestapt. De grote valkuil voor managers is dat ze bij culturele instellingen te veel op het verwerven van eigen inkomsten en financiële gezondheid gaan letten, zo waarschuwt Camunico. Cultureel ondernemerschap wordt eng gedefinieerd als: meer geld uit de markt halen. Veel instellingen staan juist ook voor de uitdaging zichzelf opnieuw uit te vinden, te innoveren, nieuwe doelgroepen te bereiken, een antwoord op digitalisering te vinden. „Het moet

niet alleen gaan om die eigen inkomsten”, zegt Ron Soonieus van Camunico, „de legitimatie van de cultuursector komt van andere maatschappelijke waarden dan alleen van een bedrijfsmatige financiële huishouding. Het is belangrijk voor die sector dat bestuurders zich daar bewust van blijven.”

De onderzoekers betreuren het dat toezichthouders uit het bedrijfsleven de neiging hebben zich vooral te richten op de financiën. En dan ook nog met de maatstaven van grote complexe organisaties als hun eigen multinationals, en niet met de maatstaven van het midden- en kleinbedrijf, waar de culturele instellingen eerder mee zijn te vergelijken in omvang en flexibiliteit van opereren. Van de Loo: „Ik weet van één museum waar de voorzitter met een zakelijke achtergrond ook nog een financiële man erbij haalde in de raad van toezicht, die veel te veel op marges ging letten. Die museumdirecteur werd er gek van. Ook als hij nog een gat in de begroting had, startte die directeur altijd met de organisatie van grotere tentoonstellingen. Het kwam altijd goed. Maar nu mocht het niet meer. Daarmee werd zijn beleid helemaal ondergraven. Een directeur voelt zich dan ongemakkelijk, als directeur is hij toch afhankelijk van zijn raad van toezicht. Zij kunnen hem ontslaan.”

Weerwerk Op cultureel gebied krijgt de directie, vaak bestaand uit slechts één persoon, juist te weinig weerwerk. In veel toezichtsraden zit op zijn hoogst één persoon uit de culturele sector. Winter: „Daardoor wordt te weinig gesproken over de strategie. Van mensen met een zakelijke achtergrond kun je niet verwachten dat ze bedenken hoe culturele instellingen op een

andere manier succesvol kunnen zijn.” Die directies vinden dat gebrek aan weerwerk vaak ook wel fijn, zegt Winter: „En daardoor wordt de strategie erg afhankelijk van de directeur, dat is niet goed. Een raad van toezicht moet op niveau kunnen discussiëren.”

Wat gebeurt te weinig volgens de onderzoekers. Soonieus van Camunico: „Ze zijn zeker wel liefhebber van de kunsten, maar begrijpen echt niet waar een directie zich druk om maakt. Ze kunnen ook niet echt beoordelen of het terecht is dat een tentoonstelling, concert of voorstelling in een krant als *NRC* of de *Volkskrant* drie of vijf ballen krijgt. Die mensen heb je ook nodig in een raad van toezicht.”

Meer mensen uit de culturele sector is dus noodzaak. Maar die niet alleen. Soonieus: „Er is ook een gebrek aan echte ondernemers. Dat is een van onze belangrijkste conclusies. Mensen die kunnen helpen nieuwe wegen te vinden. De leden van directies en raden van toezicht zijn nu vooral gericht op optimaliseren, beter doen wat ze al deden. Dat doen ze als manager van grote bedrijven ook. Dat zijn niet de vernieuwers die je nodig hebt.”

Soonieus noemt dat het verschil tussen creativiteit en innovatie: „Culturele instellingen zijn nu wel goed in het beter en origineler doen wat ze altijd deden, maar compleet nieuw is dat niet. Dat zal meer van te gevraagd worden.”

Er ontbreekt nog een persoonlijkheid in de raden van toezicht, meent Soonieus: „Iemand die advocaat van de duivel durft te spelen. Iemand die fundamentele vragen stelt over risico's dan alleen over een mogelijk tekort in de begroting. Ik vraag me af hoe het kan dat voor de bezuinigingen van Zijlstra niemand zich serieus heeft afgevraagd wat er gebeurt als de belangrijkste klant, in dit geval de subsidiegever, zijn bijdrage intrekt of sterk vermindert? Bij een bedrijf gaan de alarmbellen rinkelen als de afhankelijkheid van één klant te groot wordt. Directies en raden van toezicht van culturele instellingen zullen samen meer naar de strategie en de overlevingskansen op de lange termijn moeten kijken.”

Toezicht in cultuur kost nu soms meer tijd dan gewoon commissariaat



‘For the Disconnected Child’ in de Schaubühne Foto Erik van Zuylen

‘Je moet wel durven keten, vrouwtje Roodnat’, zei Jac Heijer