



Nederlandse School voor Openbaar Bestuur

# **Van herwaarderen en optimaliseren**

**Evaluatie Raad voor Cultuur 2005-2011**

februari 2012

Dr. J.M. Schulz

N.M.H. Chin-A-Fat MSc.

## Inhoudsopgave

1.	Inleiding .....	3
1.1	Achtergrond en aanleiding .....	3
1.2	Vraagstelling .....	4
1.3	Werkwijze .....	5
1.4	Leeswijzer .....	5
2.	Terugkijken op het verleden.....	6
2.1	Inleiding .....	6
2.2	Achtergrond en context .....	7
2.3	Taakopvatting.....	10
2.4	Structuur.....	13
2.5	Werkwijze .....	14
2.6	Doorwerking adviezen.....	16
2.7	Conclusie .....	17
3.	Vooruitkijken naar de toekomst.....	19
3.1	Achtergrond en context .....	19
3.2	Taakopvatting.....	21
3.3	Structuur.....	22
3.4	Werkwijze .....	24
3.5	Doorwerking van adviezen .....	25
3.6	Conclusie .....	25
4.	Conclusies en toekomstperspectieven.....	26
4.1	Conclusies over het verleden .....	26
4.2	Perspectieven op de toekomst.....	27
	Bijlage 1: Overzicht geraadpleegde bronnen .....	29
	Bijlage 2: Overzicht gesprekspartners .....	31

# 1. Inleiding

## 1.1 Achtergrond en aanleiding

De Raad voor Cultuur (hierna: de Raad) is een wettelijk adviesorgaan van de regering en de Staten-Generaal op het terrein van kunst, cultuur en media. De Raad adviseert over uiteenlopende onderwerpen, zoals het belang van het culturele lezen en leesbevordering, een podiumkunstenbestel voor de jeugd en de versterking van het culturele imago van Nederland in het buitenland.<sup>1</sup> Maar ook over onderwerpen als de herziening van de Archiefwet, de modernisering van de monumentenzorg, de toekomst van de landelijke publieke omroep en het beleid over digitale cultuurmedia is in de afgelopen jaren door de Raad geadviseerd.

De Raad heeft tot taak de regering en de beide kamers der Staten-Generaal te adviseren over algemeen verbindende voorschriften of te voeren beleid van het Rijk op het terrein van de cultuur.<sup>2</sup> Adviezen van de Raad worden voorbereid in commissies. Op dit moment heeft de Raad dertien permanente commissies.<sup>3</sup> De commissies stellen een zogenaamd preadvies op dat vervolgens door de Raad wordt vastgesteld en gepubliceerd. Op grond van artikel 28 van de Kaderwet Adviescolleges is de Raad gehouden om eens per vier jaar het eigen functioneren te evalueren en daarvan verslag te doen aan de regering. De vorige evaluatie gaat in op het functioneren van de Raad in de periode van 2000 tot en met 2004. De onderhavige evaluatie is dan ook te zien als de volgende periodieke evaluatie. Zij gaat in op de periode van 2005 tot en met 2011.

De evaluatie beslaat een periode waarin zich veel ontwikkelingen hebben voorgedaan, zowel bij de Raad zelf als in de cultuursector in het algemeen. Zo is de organisatiestructuur van de Raad gewijzigd op 1 januari 2005. Naar aanleiding van de nota 'Verschil maken' van staatssecretaris Van der Laan wordt de Raad anders dan voorheen niet langer sectorgewijs ingericht. De Raadsleden zijn geen sectordeskundigen meer, maar generalisten die zich primair bezighouden met cultuurpolitieke en (boven)sectorale beleidsadvisering.<sup>4</sup> Deze veranderingen binnen de Raad maken het opportuun om juist nu het functioneren van de Raad te evalueren.

Daarnaast doen zich gedurende de evaluatieperiode verschillende ontwikkelingen voor die van invloed zijn op de cultuursector in het algemeen en de Raad in het bijzonder. Met name de bezuinigingsmaatregelen die kabinet Rutte I treft, hebben als gevolg dat de financiering van het hele culturele veld ingrijpend wordt veranderd vanaf 2010. Het ongenoegen, onbegrip en de woede in en vanuit de cultuursector hierover zijn langs de band van de media voor iedereen te volgen geweest. Ook de Raad voor Cultuur zelf is in deze periode regelmatig in het nieuws geweest, vooral naar

---

<sup>1</sup> Raad voor Cultuur (2005). *Van zwarte lijnen en witte tussenruimte tot vaste, klinkende, zinvolle werkelijkheid. Advies over het belang van het culturele lezen en leesbevordering*. Den Haag, januari 2005; Raad voor Cultuur (2007). *Podiumkunstenbestel voor de jeugd 2009-2012*. Den Haag, 7 december 2007; Raad voor Cultuur (2010). *Advies Culturele Vertegenwoordiging in het buitenland*. Den Haag, 7 november 2010.

<sup>2</sup> Wet op het specifiek cultuurbeleid. *Hoofdstuk 1A. Raad voor Cultuur*.

<sup>3</sup> Die dertien commissies zijn thematisch ingericht voor: amateurkunst en cultuureducatie, archieven, beeldende kunst en vormgeving, bibliotheken en letteren, monumenten en archeologie, cultuurbezit, E-cultuur, film, media, musea, podiumkunsten, landschapsarchitectuur, architectuur en stedenbouw en internationaal en intercultureel.

<sup>4</sup> Van der Laan, M. (2005). *Verschil maken*. Den Haag, september 2005.

aanleiding van het advies dat de Raad uitbracht over de verdeling van de voorgenomen bezuinigingen over de culturele deelsectoren.

In het kader van de voorgenomen bezuinigingen door het Rijk heeft de Raad het 'Advies bezuinigingen cultuur 2013-2016: Noodgedwongen keuzen' uitgebracht in 2011. Hierin adviseert de Raad aan de staatssecretaris van cultuur over de wijze waarop die bezuinigingen naar zijn oordeel het best kunnen worden ingevuld en over de verdeling van de bezuinigingen over de verschillende deelsectoren in het culturele veld. Dit advies is uitgebreid in de media besproken en heeft veel reacties gekregen vanuit het culturele veld en de media. De staatssecretaris heeft mede op basis van dit advies een kaderbrief ten behoeve van de subsidieronde in 2012 aan de Tweede Kamer gestuurd. Ook voor de Raad zelf heeft dit advies gevolgen gehad. Zo is de toenmalige voorzitter afgetreden als reactie op de bezuinigingen die de staatssecretaris na het advies van de Raad doorvoerde. Dit recente en veel besproken advies vormde eveneens de aanleiding om deze evaluatie juist nu te laten plaatsvinden. Het proces zoals zich dat rondom dit advies heeft voltrokken, zal dan ook in deze rapportage aandacht krijgen. In aparte kaders (c.q. tekstboxen) in de tekst brengen we elementen van het adviesproces rondom het bezuinigingsadvies in beeld en koppelen we dat proces aan de ontwikkelingen binnen de Raad zoals die zich in de onderzoeksperiode hebben voorgedaan. Het traject omtrent Noodgedwongen keuzen dient ter illustratie van het functioneren van de Raad in de onderzoeksperiode. De kaders lichten telkens één bepaald aspect uit en doen derhalve geen recht aan de complexiteit van het gehele adviesproces.

## 1.2 Vraagstelling

In dit evaluatieonderzoek wordt de volgende vraagstelling gehanteerd: *'Hoe heeft de Raad voor Cultuur in de periode 2005-2011 gefunctioneerd en welke perspectieven voor de toekomst kunnen daaruit worden afgeleid?'*. Terugkijken op het verleden staat daarbij in het teken van vooruitkijken naar de toekomst. Dat betekent dat we in het onderzoek niet het oordeel over het verleden centraal stellen, maar de ervaringen uit het verleden leidend laten zijn voor het vormgeven van toekomstige ontwikkelingen bij de Raad. Ten behoeve van het evaluatieonderzoek zijn de volgende aandachtspunten bepaald, die betrekking hebben op het functioneren van de Raad.<sup>5</sup>

- *Achtergronden en context*: welke maatschappelijke ontwikkelingen zijn van invloed op het functioneren van de Raad en wat betekenen ze voor het functioneren van de Raad?
- *Taakopdracht*: hoe heeft de Raad zijn taakopdracht uitgevoerd en past deze invulling van de taakopdracht bij de context waarin de Raad zich bevindt?
- *Organisatiestructuur*: welke veranderingen heeft de organisatiestructuur van de Raad ondergaan en past die structuur bij de uitvoering van de taakopdracht?
- *Werkwijze*: welke werkwijze hanteert de Raad en past deze bij de uitvoering van zijn taakopdracht?
- *Effecten*: welke doorwerking sorteren de adviezen van de Raad?

---

<sup>5</sup> Zie ook het reglement van orde van de Raad voor Cultuur. In evaluaties van verschillende andere adviesraden worden (hoewel soms impliciet) vergelijkbare elementen in het onderzoek of in de indeling van de evaluatie gebruikt. Zie bijvoorbeeld: Evaluatiecommissie WRR (2008). *Evaluatie WRR 2003-2007*. Den Haag; Evaluatiecommissie Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2009). *Samenleving in Samenhang*. Den Haag; en Evaluatiecommissie Raad voor de Financiële Verhoudingen (2010). *Een raad die telt*. Den Haag. Dit voorstel sluit ook nauw aan bij het reglement van orde van de Raad voor Cultuur.

We merken hier op dat de Raad voor Cultuur een lange geschiedenis heeft. Om het functioneren van de Raad in de afgelopen periode te begrijpen, is het van belang om behalve de gebeurtenissen uit de evaluatieperiode van 2005 tot en met 2011 ook enige voorgeschiedenis in oenschouw te nemen. Waar het om de achtergronden en context van de Raad gaat, beperken we ons daarom niet tot de onderzoeksperiode zelf, maar nemen we ook relevante historische ontwikkelingen mee om zo de gebeurtenissen in de evaluatieperiode te verduidelijken.

### **1.3 Werkwijze**

Het evaluatieonderzoek is uitgevoerd in twee delen. Allereerst is er een documentstudie verricht. Het bestuderen van enkele beleids-, subsidie- en uitvoeringsadviezen van de Raad, heeft ons inzicht geboden in de taakopdracht en de werkwijze van de Raad. Naast deze adviezen hebben wij ook onderzoeken bestudeerd, die zijn uitgevoerd in opdracht van de Raad, zoals een imago-onderzoek en twee voorgaande evaluatieonderzoeken. Tevens hebben wij documenten omtrent het adviestraject 'Noodgedwongen keuzen' bestudeerd, zoals de correspondentie tussen de Raad en het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), mediaberichten en de reacties vanuit de kunstsector op het advies. Het volledige overzicht van alle bestudeerde documenten is opgenomen in bijlage 1.

Ter aanvulling op de documentstudie heeft in het tweede gedeelte van het evaluatieonderzoek een gespreksronde plaatsgevonden waarbij in totaal met 43 personen is gesproken over het functioneren van de Raad. De gesprekspartners bekleden invloedrijke posities in de cultuursector en hebben zich in die hoedanigheid een mening gevormd over het functioneren van de Raad. Het betreft dus niet alleen personen die een positie in de Raad hebben (bekleed) of personen die als commissielid of als secretaris voor de Raad werken of gewerkt hebben. Wij hebben juist ook met partijen buiten de Raad gesproken. Het gaat hierbij onder meer om ambtenaren van het ministerie van OCW, leden van de Tweede Kamer, de voorzitters van de Kunstraden Amsterdam en Rotterdam, bestuurders van het Fonds Podiumkunsten en Kunsten '92 en bestuurders met cultuurportefeuilles bij VNG en IPO. Het overzicht van alle gesprekspartners is opgenomen in bijlage 2. Er is weinig schriftelijke beleidsmatige informatie over de Raad aanwezig en ook naar het functioneren van de Raad is weinig studie verricht. Wij baseren wij ons in dit rapport in belangrijke mate op de uitspraken van onze gesprekspartners. Daarbij presenteren wij alleen de lijnen die door een meerderheid van onze gesprekspartners naar voren zijn gebracht. Het is overigens niet ongebruikelijk dat er over adviesraden weinig schriftelijke beleidsinhoudelijke informatie beschikbaar is.

Op basis van de verzamelde inzichten is vervolgens een conceptrapport geschreven dat met vertegenwoordigers van de Raad voor Cultuur is besproken. De reactie op het conceptrapport is door ons gewogen, hetgeen tot enkele aanpassingen heeft geleid. Tenslotte is het rapport afgerond en aan de Raad aangeboden.

### **1.4 Leeswijzer**

In hoofdstuk twee van deze evaluatiestudie kijken we terug op het verleden. We gaan daarbij in de op achtergrond en context van het functioneren van de Raad in de afgelopen periode en bezien daarna de taakopdracht, organisatiestructuur en werkwijze van de Raad. Tot slot gaan we in op de effecten en doorwerking van de adviezen van de Raad. In hoofdstuk drie kijken we langs dezelfde lijnen vooruit naar de toekomst. Wij bezien in dit hoofdstuk de wenselijke ontwikkelingslijnen voor de Raad. In hoofdstuk vier tot slot zetten we de conclusies en leermomenten uiteen.

## 2. Terugkijken op het verleden

### 2.1 Inleiding

Op 26 en 27 juni 2011 had in Nederland de ‘Mars der Beschaving’ plaats. Vanuit Rotterdam wandelen in die bewuste nacht kunstenaars en cultuurliefhebbers naar Den Haag om daarmee nog een laatste signaal af te geven tegen de voorgenomen bezuinigingen op de cultuursector. Een uitspraak van dichter Ramsey Nasr die avond kenmerkt de toonzetting tijdens de protestmanifestatie: *“Weet u wat ik soms denk, meneer Rutte? Het is heel gek hoor, maar soms heb ik de indruk dat kunst gewoon niet verkóópt. En dat kunst daarom - ik durf het bijna niet te zeggen - gebruikt wordt als zondebok. Dan hoor je ineens dat wij allemaal parasieten zijn en subsidieslurpers en dat we op onze kont zitten en onze portemonnee openhouden.”*<sup>6</sup>

De bezuinigingen op de cultuursector die kabinet Rutte I voorstaat worden in de cultuursector ervaren als ‘een aanslag op de kunsten’.<sup>7</sup> De emotionele toon getuigt van woede, onbegrip en een gevoel van onderwaardering. De sector is van mening dat dit kabinet de sector kapot maakt met het voorgenomen cultuurbeleid en deze forse bezuinigingen. De staatssecretaris is voornemens om 200 miljoen euro te bezuinigen op een begroting van 900 miljoen. De politiek en de kunstwereld staan lijnrecht tegenover elkaar.

Te midden van dit tumult opereert de Raad voor Cultuur. De Raad vreest dat de grote bezuinigingen zullen leiden tot een verschraling van de sector. In het advies ‘Noodgedwongen keuzen’ dat naar aanleiding van de voorgenomen bezuinigingen wordt opgesteld, maakt de Raad duidelijk dat de gevolgen van de bezuinigingen ingrijpend zullen zijn.<sup>8</sup> De bezuinigingen worden door vertegenwoordigers van de Raad bij gelegenheid in de media bestempeld als ongemeen zwaar. Dat ook de Raad emotioneel betrokken is bij het culturele veld blijkt onder andere uit de toespraak van de voorzitter van de Raad bij de aanbidding van het rapport. De Raad is zich bewust van de noodzaak tot bezuiniging in krappe financiële tijden, maar betreurt gelijktijdig de mate waarin de sector wordt geraakt.

Het culturele veld vormt een bijzondere sector om over te adviseren. Kunst en cultuur dienen naast hun objectieerbare en kwantificeerbare waarde ook te worden beoordeeld op artistieke kwaliteit. Die artistieke kwaliteit is moeilijk definieerbaar. Toetsingscriteria voor de prestaties van de sector zijn maar beperkt tastbaar of kwantificeerbaar. Daarom wordt gebruik gemaakt van ‘peer review’, een systeem waarbij deskundigen uit de kunst- en cultuursector elkaar beoordelen. Ook de Raad hanteert deze beoordelingssystematiek. Dat maakt dat een raad voor de culturele sector als geheel, zoals ook de individuele Raadsleden in ieder geval, emotioneel bij het veld betrokken is. Dit staat onafhankelijke advisering niet in de weg, maar maakt onafhankelijke advisering over een voor Nederland passend cultureel veld aan de regering en de Staten-Generaal mogelijk. Waar onafhankelijke advisering elders vaak betekent dat er scheiding plaatsvindt tussen veld en adviseur en dat afstand nemen en houden wordt gezien als teken van onafhankelijkheid, is het hier juist omwille van

---

<sup>6</sup> Nasr, R. (2011). *Ramsey Nasr tegen Mark Rutte: Alleen op cultuur zet je een ork*. Speech tijdens de ‘Mars der Beschaving’. Den Haag, 28 juni 2011.

<sup>7</sup> Geerlings, E.W. *Aanslag op de kunsten*.

URL: [http://www.productiehuisrotterdam.nl/informatie/Aanslag\\_op\\_de\\_kunsten/](http://www.productiehuisrotterdam.nl/informatie/Aanslag_op_de_kunsten/).

<sup>8</sup> Raad voor Cultuur (2011). *Advies bezuiniging cultuur 2013-2016. Noodgedwongen keuzen*. Den Haag, p. 4.

de advisering nodig om een geordende verbinding met het veld aan te gaan. Onafhankelijkheid krijgt dan invulling door meervoudig verbonden te zijn, met iedereen relaties te onderhouden en op basis van eigen kaders en afwegingen tot een oordeel te komen.

## 2.2 Achtergrond en context

### 2.2.1 Afstand nemen van de rol van belangenbehartiger

*'De overheid is geen oordelaar van kunst en wetenschap'*. Sinds deze uitspraak van Thorbecke in 1862 wordt in Nederland de algemene opvatting gehuldigd dat artistieke ontwikkeling allereerst het resultaat is van de inzet van private burgers, verenigingen en stichtingen. Vanaf 1945 vervult de overheid een neutrale rol in het stimuleren en coördineren van het geheel aan artistieke en culturele activiteiten. Hierbij bestaat de mogelijkheid om subsidies te verstrekken vanuit het beleid om voorzieningen te ontwikkelen en tegelijkertijd toch afstand te bewaren tot de inhoud van kunst en cultuur. In 1947 installeert het kabinet de Raad voor de Kunst als adviesorgaan met als opdracht om een artistiek oordeel te geven over de kunsten. In de daarop volgende decennia heeft de Raad voor de Kunst een positie ingenomen tussen de overheid en het culturele veld in. De belangen uit het veld zijn in de Raad vertegenwoordigd en de Raad vervult in die jaren ook de rol van belangenbehartiger.

De Raad voor de Kunst fuseert bijna 50 jaar later met de Raad voor Cultuurbeheer, de Mediaraad en de Raad voor advies voor Bibliotheekwezen en Informatieverzorging tot de Raad voor Cultuur die bij Wet van 26 oktober 1995 als onafhankelijk adviesorgaan van de regering werd ingesteld.<sup>9</sup> Met de komst van de Kaderwet Adviescolleges verdwijnt formeel de functie van belangenbehartiging en afstemming. Deze bestuurlijke maatregel zorgt er echter niet voor dat de functie van belangenbehartiging ook in de praktijk ophoudt te bestaan. De Raad voor Cultuur is een adviescollege van deskundigen, die gevraagd en ongevraagd aan de regering en de Staten-Generaal adviseert. Met name doordat de Raad ook adviseert over de verstrekking van subsidies aan instellingen blijft de Raad een interessant gremium voor lobbyactiviteiten vanuit instellingen. Dat was toen zo, maar is inmiddels veranderd – ook door de veranderingen in de opzet van het subsidiebestel.

In de nota *'Verschil maken'* schrijft de staatssecretaris voor cultuur in 2005 dat de Raad voor Cultuur zich als onafhankelijk adviesorgaan (zowel naar het veld als naar de regering) in een lastige positie bevindt. *'Enerzijds is er druk vanuit de sector om stevig op te komen voor de belangen van de sector als die dreigen te worden geschaad, zoals bij bezuinigingen. Anderzijds is er druk vanuit de overheid om rekening te houden met de beleidsmatige prioriteiten. [...] Het verwijt te gouvernementeel te zijn of te veel een belangenbehartiger ligt daarom altijd op de loer.'*<sup>10</sup> Voor de Raad wordt het daarom in de eerste jaren van de evaluatieperiode van belang geacht om hierin een balans te vinden. Het is hier relevant te vermelden dat de structuren voor belangenbehartiging zich in het afgelopen decennium in de culturele sector sterk hebben ontwikkeld. De sector heeft zich sterk geprofessionaliseerd. Dit heeft onder meer tot gevolg dat veel verenigingen die de belangen van hun leden behartigen, zoals de Museumvereniging, de Nederlandse Associatie voor Podiumkunsten en Kunsten '92 zelf directe contacten onderhouden met het departement. In de afstemming met het departement en de belangenbehartiging, zo geven onze gesprekspartners aan, heeft de Raad voor Cultuur allang geen taak meer.

---

<sup>9</sup> Ministerie van OCW en Boekmanstudies (2007). *Cultuurbeleid in Nederland*. Den Haag/Amsterdam.

<sup>10</sup> Van der Laan, M. (2005). *Verschil maken*. Den Haag, september 2005.

### 2.2.2 *Ontwikkelingen in het politiek-maatschappelijke spectrum*

In de loop der jaren is de politiek-maatschappelijke waardering van cultuur en daarmee het beleid veranderd. Artistieke, inhoudelijke kwaliteit was traditiegetrouw het primaire criterium om culturele prestaties aan af te meten, maar steeds gebruikelijker wordt het om ook kwantificeerbare maatstaven te hanteren zoals de mate waarin een instelling zijn eigen inkomsten verwerft. Deze verschuiving komt in het huidige cultuurbeleid expliciet naar voren, mede onder druk van de noodzakelijke bezuinigingen. Over bijvoorbeeld de eigen inkomsten van culturele instellingen heeft Raad ook eerder geadviseerd. In de nieuwe visie op het cultuurbeleid onderschrijft staatssecretaris Zijlstra dat hoge artistieke kwaliteit een voorwaarde moet zijn om voor Rijksfinanciering in aanmerking te komen. Hij stelt echter ook dat het huidige kabinet Rutte I voor meer staat dan alleen kwaliteit: *“Dat komt omdat het kabinet niet alleen naar de culturele instellingen kijkt, maar meer dan daarvoor in het cultuurbeleid ook naar het publiek en de maatschappij. Er gelden dan ook meer voorwaarden om voor Rijksfinanciering in aanmerking te komen.”* Deze voorwaarden hebben onder meer betrekking op het publieksbereik en de mate van ondernemerschap van de instelling. De Raad wordt niet langer gevraagd om alleen een artistiek oordeel te vellen, maar ook om bijvoorbeeld het publieksbereik expliciet te betrekken bij de beoordeling van de subsidieaanvragen.<sup>11</sup>

Deze verandering in de beoordelingssystematiek van culturele prestaties staat niet op zichzelf. Zij is onderdeel van een breder politiek-maatschappelijk debat over cultuur en cultuurbeleving, zoals dat ook in de media te zien is. Uit gesprekken maken wij op dat de inmiddels bestaande gewoonte dat de culturele sector voor een belangrijk deel als vanzelf door subsidies overeind wordt gehouden, in de afgelopen twee jaren in ieder geval in de nu geldende politiek is losgelaten. Aan cultureel ondernemerschap (en een eigen inverdiennorm van 17,5%), aan een cultuur van geven door particulieren en aan investeringen in kwaliteit en educatie wordt in het beleid waarde gehecht.

Deze veranderingen in de benadering van de culturele sector worden versterkt door de noodzaak tot bezuinigen. De door de regering ingeboekte en te realiseren bezuinigingen op de cultuursector, waarover de Raad voor Cultuur in het advies ‘Noodgedwongen Keuzen’ heeft geadviseerd, werken het zoeken naar en vinden van andere financieringsbronnen in de hand, zoals door middel van ondernemerschap of giften en sponsoring. Overigens hebben de bezuinigingen van het kabinet op het rijksambtenarenapparaat consequenties voor de Raad voor Cultuur zelf. Tussen 2009 en 2011 heeft de Raad een bezuiniging doorgevoerd van ongeveer 20%, met name door het aantal formatieplaatsen te verkleinen.<sup>12</sup> De capaciteit van het secretariaat van de Raad is zodoende afgenomen.

### 2.2.3 *Over de grenzen van de kaders*

Met betrekking tot de subsidieadvisering door de Raad stelt de staatssecretaris budgettaire kaders op waarbinnen het subsidieadvies kan worden uitgewerkt. We geven daarvan voorbeelden uit de achterliggende periode.

In het adviestraject rondom de cultuurnota van 2000 tot 2004 adviseert de Raad meer subsidie te verstrekken dan binnen de kaders van de staatssecretaris is voorzien. De Raad maakt een driedeling in het advies, bestaande uit een categorie die wel subsidie dient te krijgen, een categorie die geen subsidie krijgt en een zogenaamd ‘grijs gebied’. Dit grijze gebied is bedoeld om, wanneer dit alsnog

---

<sup>11</sup> Zijlstra, H (2011). *Meer dan kwaliteit: een nieuwe visie op cultuurbeleid*. Den Haag.

<sup>12</sup> Zie: DSP (2011). *Interne evaluatie Raad voor Cultuur: Observaties uit interviews – deelrapport 2*. Amsterdam, p. 5.



mogelijk blijkt te zijn, aan te geven welke instellingen ook subsidie zouden moeten ontvangen.<sup>13</sup> Hoewel toenmalig staatssecretaris Van der Ploeg in eerste instantie binnen de vooraf opgestelde budgettaire kaders wilde blijven, blijkt er financiële speelruimte te zijn om uiteindelijk ook de instellingen in het grijze gebied te subsidiëren. Uit onze gesprekken komt naar voren dat de Tweede Kamer hier destijds een belangrijke rol in heeft gespeeld en de subsidiering van dit grijze gebied alsnog mogelijk heeft gemaakt.

In het subsidieadvies voor de cultuurnota van 2005 tot 2008 aan staatssecretaris Van der Laan adviseerde de Raad voor Cultuur binnen de financiële kaders van de staatssecretaris, zo komt uit onze gesprekken naar voren. Om moties en amendementen vanuit de Tweede Kamer te kunnen uitvoeren, heeft de staatssecretaris in deze periode alsnog extra gelden vrijgemaakt. Het is een periode waarin de politieke voorkeuren nog anders lagen dan tegenwoordig en waarin bovendien geen financiële krapte heerste.

In 2008 brengt de Raad advies uit over de vierjaarlijkse cultuursubsidies voor de periode van 2009 tot 2012. In dit advies gaat de Raad over de vooraf vastgestelde budgettaire kaders heen en wordt er gevraagd om een extra financiële impuls van €26,6 miljoen. De Raad geeft aan dat er budget nodig is om de pas ontwikkelde basisinfrastructuur in te kunnen voeren. Omdat minister Plasterk zich aan het vooraf opgestelde budget wil houden, verzoekt hij de Raad om een aanvullend advies met de opdracht om alsnog binnen het gestelde financiële kader te blijven.<sup>14</sup> Na verschillende meningsverschillen te hebben gehad met de Raad, stelt de minister alsnog €14,2 miljoen extra beschikbaar voor kunstinstellingen in de basisinfrastructuur.<sup>15</sup>

De financiële crisis in 2008 heeft gevolgen voor de economische ontwikkelingen in Nederland en de cultuursector ondervindt daarvan de directe gevolgen. Dit komt expliciet tot uiting in het advies over het cultuurbeleid, waar staatssecretaris Zijlstra de Raad in december 2010 om verzoekt. De Raad dient daarbij uit te gaan van een financieel kader waarin op het budget van de basisinfrastructuur een bedrag van minimaal €125 miljoen moet worden bezuinigd. In de advisering over het nieuwe stelsel dient tevens te worden uitgegaan van een vermindering op de totale cultuurbegroting in 2014 met €200 miljoen.<sup>16</sup> In het advies 'Noodgedwongen keuzen' adviseert de Raad om deze bezuinigingen gefaseerd in te voeren per 1 januari 2013. Het totaalbedrag van €125 miljoen zal vervolgens uiteindelijk in 2015 zijn gerealiseerd. Deze gefaseerde invoering past in de lijn van het regeerakkoord, waarin staat dat het bezuinigingsbedrag structureel oploopt tot €200 miljoen in 2015, maar staat op gespannen voet met de adviesaanvraag. De staatssecretaris besluit deze fasering niet over te nemen. De Raad had, zo komt uit onze gesprekken naar voren en blijkt ook uit het advies, overigens met zijn fasering de bedoeling om de plannen van de staatssecretaris zo soepel mogelijk te laten verlopen en gelijktijdig het veld iets meer tijd te geven om onder andere het ondernemend karakter verder te ontwikkelen.

Deze vier voorbeelden laten zien dat de Raad in het afgelopen decennium de grenzen van de kaders opzoekt en dat er ook verschillen van inzichten bestaan over wat dan precies het kader is. Staat

---

<sup>13</sup> Raad voor Cultuur (2000). *Een cultuur van verandering: Cultuurnota 2000/2004 Aanvullend advies*. Den Haag, 6 juli 2000.

<sup>14</sup> Plasterk, R.H.A. (2008). *Verzoek nader advies*. Den Haag, 20 mei 2008 en zie bijvoorbeeld ook Volkskrant (2008). *Plasterk geeft cultuur geen extra geld*. 16 mei 2008.

<sup>15</sup> NRC Handelsblad (2008). *Plasterk: kunst 14 miljoen extra*. 16 september 2008.

<sup>16</sup> Zijlstra, H. (2010). *Adviesaanvraag cultuurbeleid*. Den Haag, 17 december 2010.

bijvoorbeeld het financiële kader zelf centraal of gaat het om de uitgangspunten waarop het financiële kader is opgebouwd. Ons gaat het er niet om te bepalen wie hier gelijk heeft of welke kader meer leidend zou moeten zijn dan het andere. Voor ons is relevant dat de verschillende waarderingen ervan in de praktijk naast elkaar kunnen bestaan.

Daarbij wordt het gedrag van de Raad ook door onze gesprekspartners op twee verschillende manieren uitgelegd. Aan de ene kant wordt de Raad, zeker wanneer het om het laatste advies (Noodgedwongen Keuzen) gaat, door veel partijen in het kamp van de regering geplaatst. Aan de andere kant maakt juist het feit dat de Raad de kaders interpreteert en zoekt naar mogelijkheden om ruimte te vinden voor het veld dat hij wordt gezien als belangenbehartiger van het veld. Dit leidt ertoe dat de Raad in de beleving van partijen inmiddels niet meer zozeer tussen veld en regering in staat, maar afhankelijk van wie men vraagt aan één van de zijden van het spectrum wordt geplaatst.

## 2.3 Taakopvatting

### 2.3.1 De formele taak van de Raad

Het is de formele taak van de Raad om de regering en beide Kamers der Staten-Generaal te adviseren over algemeen bindende voorschriften of te voeren beleid van het Rijk op het terrein van kunst, cultuur en media. De Raad is onafhankelijk en adviseert, gevraagd en ongevraagd, over actuele beleidskwesties en subsidiebesluiten. Anders dan de Kaderwet adviescolleges bepaalt, kan de Raad op uitdrukkelijke wens van de Tweede Kamer rechtstreeks adviseren aan alle bewindspersonen.<sup>17</sup> In de uitvoering van zijn taak maakt de Raad een onderscheid naar drie typen adviezen, te weten: beleidsadviezen, subsidieadviezen en uitvoeringsadviezen.

- Algemene, sectorale of boven-sectorale *beleidsadviezen* zijn gericht op cultuurpolitieke uitgangspunten, de subsidiesystematiek of de ontwikkeling van een specifieke sector.
- *Subsidieadviezen* bevatten een beoordeling van de kwaliteit van beleidsplannen van culturele instellingen en hun functioneren.
- *Uitvoeringsadviezen* worden uitgebracht in het kader van het monumentenbeleid, de archiefselectie en de Wet tot behoud van cultuurbezit.

Behalve adviezen brengt de Raad ook verkenningen uit. Verkenningen gaan in op culturele en maatschappelijke thema's die de Raad voor toekomstige beeldvorming van belang vindt.<sup>18</sup>

Vanuit het verleden heeft de Raad voor Cultuur een grote rol in de subsidieadvisering. De subsidies aan instellingen worden voor een periode van vier jaar toegekend in lijn met het algemene cultuurbeleid dat zo nodig ook eens per vier jaar wordt bijgesteld. Deze zogenoemde cultuur-notasystematiek vergroot de transparantie van het overheidshandelen, door zowel de overheid als de instellingen te dwingen hun beleid te verwoorden en te verantwoorden.<sup>19</sup> Vanaf 2006 en 2007 krijgt de vierjaarlijkse cultuurnotasystematiek een andere invulling en is er voortaan sprake van een 'basisinfrastructuur' voor het Nederlandse cultuurbeleid. Dit nieuwe systeem biedt slechts plaats aan

---

<sup>17</sup> Raad voor Cultuur (2004). *Evaluatie Raad voor Cultuur. 2001-2004*. December; en Raad voor Cultuur (2011). *Adviesprogramma 2012*. Den Haag, 13 september 2011.

<sup>18</sup> Raad voor Cultuur (2011). *Adviesprogramma 2012*. Den Haag, 13 september 2011.

<sup>19</sup> Ministerie van OCW en Boekmanstudies (2007). *Cultuurbeleid in Nederland*. Den Haag/Amsterdam.

een beperkt aantal categorieën instellingen met specifiek omschreven functies.<sup>20</sup> De ontwikkeling van het verminderen van het door het Rijk gesubsidieerde instellingen zet zich voort, en ook het huidige cultuurbeleid is hierop toegespitst. Om subsidie te verkrijgen heeft de overheid algemene en bijzondere subsidievoorwaarden opgesteld, die betrekking hebben op onder meer de kwaliteit en de kwantiteit van de productie, de kwaliteit van het financiële beheer en de financiële en inhoudelijke verantwoording achteraf. De Raad heeft hierin de opdracht het functioneren van een instelling in artistiek of inhoudelijk opzicht te volgen, hierover periodiek een beoordeling op te stellen en erop toe te zien dat de opgestelde beleidsplannen worden nageleefd.<sup>21</sup>

De Raad voor Cultuur stelt niet alleen subsidieadviezen op, maar brengt ook advies uit over beleid en uitvoering. Bij de fusie van de verschillende adviesraden in 1995 is ervoor gekozen om deze verschillende taken bij elkaar te houden. In 2005 blijkt de Raad voor Cultuur echter meer als kwaliteitsinspecteur dan als (strategisch) beleidsadviseur te handelen en nog onvoldoende in staat te zijn tot een integrale visie op het cultuurbeleid te komen. Toenmalig staatssecretaris Van der Laan stelt daarom een scherpere functionele scheiding in de organisatie en werkwijze voor tussen beleidsadvisering en instellingsadvisering. Vanaf 2006 is de formele organisatiestructuur doorgevoerd waarin er sprake is van een compacte, niet naar één sector gerichte Raad, die primair dient te functioneren als beleidsadviseur voor strategische, conceptuele vraagstukken. Het aantal raadsleden is teruggebracht van 16 naar 9 en de commissievoorzitters zijn niet langer lid van de Raad. Raadsleden dienen generalisten te zijn die de integraliteit van de advisering bewaken en zich primair bezighouden met cultuurpolitieke en (boven)sectorale beleidsadvisering. De beoordeling op instellings- en sectorniveau is ondergebracht in onder de Raad ressorterende commissies, die preadviseren aan de Raad.<sup>22</sup>

### 2.3.2 De advisering in de onderzoeksperiode

In de periode van 2005 tot en met 2010 heeft de Raad in totaal 2400 adviezen uitgebracht. Meer specifiek betreft het hier 77 beleidsadviezen, 1701 subsidieadviezen (waarvan 572 aanvullende adviezen) en 622 uitvoeringsadviezen.<sup>23</sup> Het overzicht van het totaal aantal uitgebrachte adviezen in 2011 was op moment van schrijven nog in ontwikkeling en kon zodoende niet meer in dit evaluatierapport worden opgenomen.

Uit onze gesprekken komt naar voren dat de Raad in de onderzoeksperiode slechts één keer ongevraagd heeft geadviseerd. Het ging toen om een advies over het afstoten van museale objecten naar aanleiding van de verkoop van een kunstwerk van Marlene Dumas door MuseumgoudA.<sup>24</sup> De Raad heeft in geval hij een voornemen tot ongevraagd advies had, doorgaans gepoogd om dat voornemen ook in een adviesaanvraag te laten resulteren. Omtrent voorgenomen advisering is dan ook steeds tussentijds overleg gevoerd met het departement. De inschatting hierbij was dat de doorwerking van adviezen mogelijk groter zou zijn, als het om een gevraagd advies zou gaan in plaats van een ongevraagd advies.

---

<sup>20</sup> Raad voor Cultuur (2008). *Samenvatting van het advies BIS 1.0, de Basisinfrastructuur 2009-2012*. Den Haag, mei 2008.

<sup>21</sup> Ministerie van OCW/Boekmanstudies (2007). *Cultuurbeleid in Nederland*. Den Haag/Amsterdam.

<sup>22</sup> Van der Laan, M. (2005). *Verschil maken*. Den Haag, september 2005.

<sup>23</sup> Deze tellingen zijn gemaakt door de Raad voor Cultuur en ten behoeve van het onderzoek ter beschikking gesteld.

<sup>24</sup> Raad voor Cultuur, *Leidraad voor het afstoten van museale objecten*, Den Haag, november 2011.

Verreweg de meeste adviezen die de Raad uitbrengt zijn subsidieadviezen. Uit onze gesprekken komt ook naar voren dat de subsidieadvisering de Raad veel tijd kost. Immers, ondanks dat het aantal instellingen waarover de Raad adviseert is afgenomen door de invoering van de basisinfrastructuur, is gelijktijdig de capaciteit binnen de staf afgenomen. Het feit dat de subsidieadvisering zoveel tijd in beslag neemt, zet de mogelijkheid voor meer boven-sectorale, strategische advisering onder druk.

### 2.3.3 Visieontwikkeling

De Raad adviseert op basis van een integrale visie op het culturele veld over strategische vraagstukken.<sup>25</sup> De visie is door de Raad niet vastgelegd in één centraal document. Verspreid over de adviezen worden wel concepten behandeld, waaruit de visie van de Raad blijkt; zo vormen de ketenbenadering en de gedachten over cultureel burgerschap een zichtbare lijn in het werk van de Raad, die onze gesprekspartners ook herkennen.

In voorgaande overzichten valt op dat de Raad relatief weinig boven-sectoraal op strategisch niveau heeft geadviseerd. Nagenoeg al onze gesprekspartners bevestigen dit beeld ook. De oorzaken daarvoor zijn volgens onze gesprekspartners deels gelegen in de werkdruk die de cultuurnota-systematiek (en dus het adviseren op instellingsniveau) met zich meebrengt en deels in het feit dat de beoogde adviezen niet zijn uitgebracht. Zo is de opvolger van het gewaardeerde advies 'Innoveren, participeren!' doorkruist door de aanvraag van de staatssecretaris om advies uit te brengen over de bezuinigingen en hebben de inspanningen tussen 2009 en 2011 om te komen tot een advies over cultuur in het nieuwe publieke domein (daar waar de terugtrekkende overheid ruimte laat voor de samenleving en ondernemerschap in de cultuursector) niet tot publiceerbare resultaten geleid. Ook het feit dat door de bezuinigingen de capaciteit in de ondersteuning van de Raad is teruggebracht, is van invloed op de omvang van de productie.

Het zijn juist de boven-sectorale concepten die ervoor zorgen dat adviezen positief worden ontvangen en een blijvende indruk maken. Gevraagd naar welke adviezen van de Raad uit de evaluatieperiode naar hun mening de belangrijkste waren, brengen gesprekspartners haast zonder uitzondering dezelfde adviezen naar voren, namelijk: 'Mediawijsheid' (2005) en 'Innoveren, participeren!' (2007). Beide adviezen hebben betrekking op het concept *cultureel burgerschap*, een begrip dat door de Raad gepositioneerd is als centraal concept in het denken over cultuur.

#### **Noodgedwongen keuzen en een integrale visie**

In dit tekstkader leggen we ter illustratie van het voorgaande een verbinding met de totstandkoming van het advies 'Noodgedwongen Keuzen'. We baseren ons daarbij op de gesprekken die we hebben gevoerd. De verdeling van de bezuinigingen over de culturele sectoren in het advies Noodgedwongen Keuzen is tot stand gekomen op basis van uitgangspunten die door de staatssecretaris in zijn adviesaanvraag zijn meegegeven.<sup>26</sup> Deze uitgangspunten zijn door de staatssecretaris opgesteld in overleg met IPO, VNG, individuele gemeenten en de cultuursector.<sup>27</sup> Uit onze gesprekken komt naar

<sup>25</sup> Van der Laan, M (2005). *Verschil maken*. Den Haag, september 2005.

<sup>26</sup> Zijlsta, H. (2010). *Adviesaanvraag cultuurbeleid*. Den Haag, 17 december 2010.

<sup>27</sup> Zijlsta, H. (2010). *Uitgangspunten cultuurbeleid*. Den Haag, 2010, kenmerk: 256379.

voren dat de Raad op het moment van deze vraag hier geen expliciete eigen integrale visie tegenover kon zetten. De voor de lezer zichtbare visie die de Raad uiteindelijk in het advies naar voren bracht (fasering van de bezuinigingen, heroverwegen BTW verhoging en heroverwegen beslissing stopzetten cultuurkaart), betrof vooral standpunten die in ieder geval waar het de hoofdlijnen betrof niet goed aansloten bij de uitgangspunten van de staatssecretaris. Dat daarnaast de uitgangspunten van de staatssecretaris wel zijn gebruikt, valt in de berichtgeving in het niet. Zo zou *'de Raad met de botte kaasschaaf te werk zijn gegaan'*, aldus VVD-Kamerlid Bart de Liefde,<sup>28</sup> terwijl de vraag juist was om scherpe keuzes te maken. De Raad zelf geeft in het advies aan dat er zowel een kaasschaaf is toegepast als dat er gerichte keuzes zijn gemaakt om de bezuinigingen te verdelen.<sup>29</sup> De gevoelde onduidelijkheid omtrent de wijze waarop de Raad de eigen rol heeft ingevuld, vormt een indicator voor het ontbreken van een integrale visie. Dit wordt nog eens bevestigd in reacties die verschillende partijen in de richting van de staatssecretaris en de Raad sturen na het verschijnen van het advies, waarin partijen wijzen op het gebrek aan duidelijkheid in de keuze en toepassing van criteria.<sup>30</sup>

## 2.4 Structuur

### 2.4.1 Vaste structuren

De Raad kent een vaste organisatiestructuur. De Raad zelf is een permanent adviesorgaan, de commissies hebben een vaste indeling en de leden van zowel de Raad als de commissies zijn voor langere perioden benoemd. Raadsleden worden voor vier jaar benoemd door de koningin en het kabinet, op voorstel van een onafhankelijke benoemingscommissie. Commissieleden worden, na openbare werving, door de Raad geselecteerd op basis van hun deskundigheid in een bepaalde sector of een bepaald aandachtsgebied. Commissieleden worden voor een periode van twee jaar benoemd, waarbij een eenmalige herbenoeming mogelijk is. Zowel de organisatie van de Raad als de bemensing daarvan is voor langere tijd een gegeven. Dat heeft, zo blijkt ook uit onze gesprekken, het voordeel dat in de Raad en in commissies in interactie gezamenlijkheid ontstaat, zowel omtrent de werkwijzen als het inhoudelijke gedachtegoed. In de permanentie van de structuur ligt ook het gezamenlijk geheugen. Niet alleen de ondersteunende staf, maar ook de raadsleden zelf en de leden van commissies hebben kennis van historie en van afwegingen die in het verleden zijn gemaakt.

### 2.4.2 Van binnen en buiten

Gelijktijdig komt uit onze gesprekken naar voren dat zich ook buiten de Raad en buiten de commissies veel vooralsnog onderbenutte kennis bevindt die kan bijdragen aan de verdere kwalitatieve ontwikkeling van de raadsadvisering. In de onderzoeksperiode is er vanuit de Raad nauwelijks contact geweest met bijvoorbeeld decentrale overheden (provincies en gemeenten en hun koepels IPO en VNG). Van inhoudelijke en historische kennis die bijvoorbeeld bij de Boekmanstichting aanwezig is, wordt ook minder gebruik gemaakt dan mogelijk is. Dat is aan de ene kant begrijpelijk aangezien de Raad benoemd is en is samengesteld om de regering en de Staten-Generaal te adviseren. Aan de andere kant blijven daardoor kansen onbenut, aangezien partijen

<sup>28</sup> Liefde, B. de, *'De bodem wordt onder de cultuursector weggeslagen'*, in: De Volkskrant, 10 juni 2011.

<sup>29</sup> Raad voor Cultuur (2011). *Advies bezuiniging cultuur 2013-2016. Noodgedwongen keuzen*. Den Haag.

<sup>30</sup> Zie de verschillende brieven die de staatssecretaris en de Raad voor Cultuur hieromtrent hebben ontvangen van onder andere Cinekid, VoB, Filmfonds en het Berlage Instituut.

buiten de Raad regelmatig tijdens de gespreksronde aangeven behoefte te hebben aan meer interactie en samenwerking.

In de afgelopen jaren is overigens binnen de Raad de aandacht verschoven naar het hanteren van andere meer flexibele structuren. Zo is bijvoorbeeld intensiever gebruik gemaakt van ad hoc commissies juist ook om externe betrokkenheid meer vorm te geven. In 2010 werd een dergelijke commissie ingezet om zich te beraadslagen over internationale culturele vertegenwoordiging. In 2011 zijn ad hoc commissies ingesteld bij de voorbereidingen van adviezen over onder andere Archeologie, Archiven en Cultuureducatie. Op deze wijze onderzoekt de Raad welke andere vormen passend kunnen zijn om in de toekomst het werk van de Raad in te richten.

### **Noodgedwongen keuzen en de relatie met de omgeving**

In dit tekstkader leggen we ter illustratie van het voorgaande een verbinding met de totstandkoming van het advies 'Noodgedwongen Keuzen'. We baseren ons daarbij op de gesprekken die we hebben gevoerd. Het adviesproces rondom 'Noodgedwongen keuzen' heeft zich in een korte periode van enkele maanden voltrokken. De gevoelde tijdsdruk heeft ertoe geleid dat de Raad het advies vooral zelf en zonder afstemming met het veld heeft opgesteld. Partijen buiten de Raad interpreteren dit ook wel als een vrij introvert proces. Er is bijvoorbeeld weinig gedaan met de inbreng van partners uit het veld. Dit is een logisch gevolg van de tijdsdruk waaronder het advies geschreven moest worden. Hoewel het een begrijpelijke gang van zaken is, heeft dit wel als gevolg gehad dat tijdens de totstandkoming van het advies weinig draagvlak voor het advies is ontstaan in de omgeving van de Raad.

## **2.5 Werkwijze**

### *2.5.1 De verhouding tussen Raad en commissies*

Om daadwerkelijk tot een advies te komen, worden verschillende stappen doorlopen. Wanneer een adviesaanvraag van het ministerie wordt ontvangen, besluit de Algemeen Secretaris welke (commissie)secretaris de adviesaanvraag zal behandelen. De verantwoordelijke secretaris stelt vervolgens een projectplan op, waarin onder meer de achtergronden en de inhoud van het advies wordt beschreven en de planning om tot een advies te komen. Het projectplan wordt besproken met de Algemeen Secretaris en deze stelt het vervolgens, na eventuele wijzigingen, vast. Om te komen tot een advies wordt het projectplan door de Raad besproken en andermaal na eventuele wijzigingen goedgekeurd. De adviesaanvraag wordt daarna door de betreffende commissie in behandeling genomen. Alleen bij relatief grote adviesaanvragen wordt de Raad door de voorzitter van de commissie tussentijds op de hoogte gehouden van de voortgang – dit om vooral bij kleine adviezen en bij adviezen die een hele korte doorlooptijd hebben snel te kunnen handelen. De behandelende commissie stelt de tekst van het preadvies op. Indien nodig wordt door een jurist de tekst beoordeeld op juridische aspecten. Het conceptadvies wordt door de Algemeen Secretaris beoordeeld en na eventuele wijzigingen vastgesteld. Het conceptadvies wordt vervolgens door de Raad

besproken en na eventuele wijzigingen goedgekeurd. Na goedkeuring wordt het advies doorgaans in vertrouwen naar de staatssecretaris verzonden.<sup>31</sup>

De verhouding tussen de Raad en de commissies is als gevolg van de structuurwijzigingen in 2006 veranderd. Commissievoorzitters zijn niet langer lid van de Raad. Gesprekspartners geven aan dat deze wijziging in de praktijk tot spanningen heeft geleid bij het opstellen van beleids- en subsidieadviezen. Commissies stellen ten behoeve van de Raad preadviezen op. Dit vraagt van de deelnemers in die commissies substantiële tijdsinvesteringen en gaat gepaard met discussies en afwegingen in de commissie. Het resultaat daarvan wordt door de voorzitter aan de Raad aangeboden en regelmatig ook met de Raad besproken. Aangezien het de Raad is die vervolgens het advies uitbrengt, wijzigt de Raad het preadvies eventueel zodat het ook de zienswijze van de Raad weergeeft. Op dit punt ontstaat de spanning tussen enerzijds het specialistische karakter van de commissies en het generalistische karakter van de Raad. Beiden hebben hun eigen taak en verantwoordelijkheid en vanuit ieders taak en verantwoordelijkheid is hun optreden ook zondermeer begrijpelijk. Gelijktijdig leidt het optreden van de Raad (wijzigingen aanbrengen in het preadvies) in de praktijk ook tot onbegrip bij de commissies aangezien zij (als specialisten) immers tot dit specifieke advies waren gekomen en tussendoor geen contacten met de Raad hebben gehad waaruit zou kunnen blijken dat de Raad andere ideeën heeft dan de commissie. Hoewel de spanning tussen de Raad en de commissies de ene keer meer evident aanwezig is dan de andere (het gaat vanzelfsprekend niet altijd zo) gaat het hier wel om een spanning die wordt gevoeld door velen, die bij het werk van de Raad betrokken zijn. Van tussentijdse afstemming tussen de Raad en de commissies was gedurende de evaluatieperiode nauwelijks sprake. De scheiding tussen de Raad en de commissies is daarin stringent doorgevoerd. Overigens blijkt ook uit onze gesprekken dat de Raad inmiddels bezig is deze spanning te verhelpen, door bijvoorbeeld individuele Raadsleden te betrekken bij het opstellen van een preadvies in de commissie.

### *2.5.2 De positie van het secretariaat*

De Raad wordt inhoudelijk en facilitair ondersteund door het secretariaat. Aan iedere commissie is een secretaris verbonden, die voor de betreffende sector relevante specialistische kennis heeft. Het is daarbij in de evaluatieperiode niet alleen de taak van de secretaris geweest om de commissie inhoudelijk te adviseren en preadviezen op te stellen. De secretaris houdt ook de Raad op de hoogte van het handelen in de commissie. Zo wordt de verbinding tussen de Raad en de commissies langs de lijn van de secretarissen geborgd.

Dat maakt de positie van de secretarissen ingewikkeld. In de praktijk worden zij gezien als behorende tot de commissies, terwijl zij ter ondersteuning zijn van de Raad. In de praktijk blijkt dat de secretarissen zich niet zozeer richten op hun ondersteunende rol voor de Raad, maar zich voornamelijk bezighouden met beleidsvoorbereidende ondersteuning aan de commissies. Hierdoor voelen de secretarissen zich veelal verbonden met de commissies. Daar er sprake is van een enigszins hiërarchische organisatiecultuur waarbij de commissies ondergeschikt zijn aan de Raad, staat de Raad in de beleving van de secretarissen ook op enige afstand. Dat maakt het voor de secretarissen lastig om de hen toebedachte verbindende rol tussen Raad en commissies te vervullen.

---

<sup>31</sup> Raad voor Cultuur (2011). *Handboek Raad voor Cultuur 'Primaire processen'*. Ingezien op 11 november 2011.

## Noodgedwongen keuzen en de verhouding tussen Raad en commissies

In dit tekstkader leggen we ter illustratie van het voorgaande een verbinding met de totstandkoming van het advies 'Noodgedwongen Keuzen'. We baseren ons daarbij op de gesprekken die we hebben gevoerd. De hiervoor geschetste verhouding tussen de Raad en de commissies is ook van invloed geweest op de totstandkoming van het advies 'Noodgedwongen keuzen'. De commissies hebben daarbij steeds vanuit hun eigen verantwoordelijkheid inhoudelijke preadviezen uitgebracht, waarbij de Raad vanuit zijn positie als adviesorgaan van sommige commissies alleen een gedeelte van het preadvies heeft overgenomen. In verschillende commissies heeft dit geleid tot gevoelens van ongenoegen waarvan de Raad zich op zijn beurt bewust was. Naar de toekomst toe worden stappen gezet om de verhouding tussen beide en de interne communicatie over die verhouding te verbeteren.

## 2.6 Doorwerking adviezen

Desgevraagd valt het de Raad moeilijk om precies aan te geven hoe de verschillende uitgebrachte adviezen hebben doorgewerkt. Overzicht van de doorwerking van adviezen is er niet en de Raad heeft geen bewust vastgestelde strategie voor de na te streven doorwerking per categorie adviesproduct (beleids-, subsidie- en uitvoeringsadviezen).<sup>32</sup>

In het hierna volgende schema geven we weer hoe de verschillende soorten van doorwerking in dit onderzoek zijn gedefinieerd. Dit schema is mede gebaseerd op werk van Bekkers en anderen uit 2004. De definities zijn overgenomen uit het rapport van de commissie Tops.<sup>33</sup>

### Afbeelding 1: definities van doorwerking

Type doorwerking	Definitie
Instrumentele doorwerking	Dit is de directe verandering van gedrag of opvattingen bij doelgroepen van advisering, afgemeten aan min of meer direct overnemen van de inhoud van adviezen in beleidsnota's, Kamerstukken, kabinetsstandpunten, standpunten van maatschappelijke organisaties, media en/of professionele of wetenschappelijke publicaties.
Conceptuele doorwerking	Deze vorm van doorwerking heeft betrekking op de verandering van kennis, opvattingen of causale redeneringen (of in het algemeen: 'framing' van een beleidsissue of maatschappelijk probleem) die teweeg wordt gebracht bij de doelgroep van adviesraden. Conceptuele doorwerking wordt niet zozeer afgemeten aan het overnemen van (delen van) een advies, maar aan het overnemen of omarmen van zogenaamde 'sensitizing concepts' die worden aangedragen door adviesraden.
Argumentatieve doorwerking	Dit is te omschrijven als de mate van verandering van een departementale,

<sup>32</sup> Op moment van schrijven van dit rapport is de Raad bezig een methode te ontwikkelen om de doorwerking van zijn adviezen te kunnen meten.

<sup>33</sup> Bekkers, V.J.J.M., V.M.F. Homburg, H.J.M. Fenger en K. Putters (2004). *Doorwerking van strategische beleidsadvisering*. Amsterdam, Rozenberg; Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2004). *Adviseren met doorwerking: Visitatiecommissie Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling*. Den Haag. Deze definities zijn ook gebruikt door: Evaluatiecommissie RMO (2009). *Samenleving in samenhang: rapport van de evaluatiecommissie RMO*. Den Haag; en Evaluatiecommissie Rfv (2010). *Een Raad die telt: rapport van de evaluatiecommissie Raad voor de financiële verhoudingen*. Den Haag, maart 2010.



Type doorwerking	Definitie
	maatschappelijke of politieke agenda door het stimuleren van het debat over bepaalde maatschappelijke kwesties.
Politiek-strategische doorwerking	Deze vorm van doorwerking, tenslotte, is de zodanige verandering van de machtspositie van actoren of clusters van actoren in een beleidsveld dat zij beter in staat worden gesteld om hun doelen te bereiken.

De verschillende soorten adviezen (beleids-, subsidie- en uitvoeringsadviezen) van de Raad worden door gesprekspartners verschillend beoordeeld voor wat betreft de doorwerking die ze sorteren. Bij subsidie- en uitvoeringsadviezen is doorgaans sprake van instrumentele doorwerking. Vanuit het verleden kenmerken met name subsidieadviezen zich door een hoge mate van instrumentele doorwerking. In voorgaande subsidierondes was doorgaans stevige onderbouwing noodzakelijk als de staatssecretaris van de adviezen van de Raad wilde afwijken. Gesprekspartners die hierover vertellen, geven aan dat er van die subsidieadviezen doorgaans niet werd afgeweken.

Beleidsadviezen hebben voornamelijk conceptuele doorwerking, wanneer in deze beleidsadviezen bovensectorale thema's worden behandeld zoals *cultureel burgerschap*, *cultuureducatie* en *digitalisering*. Adviezen als 'Mediawijsheid' en 'Modernisering van de Monumentenzorg' worden daardoor over het algemeen beoordeeld als 'goede' adviezen, die van invloed zijn geweest op het denken over cultuur in algemene zin. In algemene zin valt hier overigens op dat er relatief weinig van dergelijke adviezen zijn verschenen, minder ook dan waaraan de meeste van onze gesprekspartners behoefte blijken te hebben.

#### **Noodgedwongen keuzen en doorwerking**

In dit tekstkader leggen we ter illustratie van het voorgaande een verbinding met de totstandkoming van het advies 'Noodgedwongen Keuzen'. We baseren ons daarbij op de gesprekken die we hebben gevoerd. Het glas is half vol en het glas is half leeg. De meningen van onze gesprekspartners lopen uiteen over de vraag of 'Noodgedwongen Keuzen' heeft doorgewerkt in het beleid en of de staatssecretaris iets met het advies heeft gedaan. Daarin verschillen de gesprekspartners naar hun interpretatie van de feitelijke situatie. Wat de een veel noemt, noemt de ander weinig. In de 'Nieuwe visie cultuurbeleid' geeft de staatssecretaris aan dat de regering 'soms' afwijkt van het advies van de Raad voor Cultuur om politieke prioriteiten te accommoderen.<sup>34</sup> Het advies heeft voor een deel instrumentele doorwerking gekregen en voor een deel ook conceptuele doorwerking. De adviezen van de Raad omtrent het terugdraaien van de BTW verhoging en de herintroductie van de cultuurkaart zijn terecht gekomen in moties van en toezeggingen aan de Tweede Kamer.

## **2.7 Conclusie**

Gedurende de periode 2005-2011 heeft de Raad voor Cultuur naar behoren gefunctioneerd. De Raad heeft zijn taak om de regering en de Staten-Generaal te adviseren uitgevoerd en over tal van onderwerpen geadviseerd. Daarbij is de afgelopen periode vooral te kenmerken door het woord 'lastig'. In documenten (zoals de nota 'Verschil maken') en in gesprekken is steeds aangegeven dat de Raad in een *lastige* positie zit (namelijk tussen het departement en het veld in), dat de adviesaanvragen

<sup>34</sup> Zijlstra, H. (2011). *Nieuwe visie cultuurbeleid*. Den Haag, p. 14, kenmerk: 301913.

*lastig* zijn (ze hebben betrekking op bezuinigingen) en dat secretarissen bij de Raad in een *lastige* positie zitten (ze werken voor zowel de commissies als de Raad). In gesprekken kwamen deze of andere vergelijkbare termen vaak naar voren als het gaat over de Raad voor Cultuur. Ingewikkeld, moeilijk en niet benijdenswaardig zijn termen die veel werden gebruikt.

De Raad heeft de meeste tijd besteed aan het opstellen van subsidieadviezen. Beleidsadviezen, zeker op boven-sectoraal niveau waren er in de evaluatieperiode nauwelijks. Dat is opvallend aangezien de structuurwijziging van 2005 juist bedoeld was om de Raad meer strategisch en boven-sectoraal te laten opereren. Gelijktijdig is het verklaarbaar aangezien de Raad wel aan de totstandkoming van meer strategische en boven-sectorale adviezen heeft gewerkt. Deze konden echter niet worden afgerond, omdat ze werden doorkruist door de bezuinigingen en het daarover uit te brengen advies. Verreweg de meeste van onze gesprekspartners geven dan ook aan behoefte te hebben aan een andere Raad voor Cultuur. Er is veel behoefte aan een meer strategische en boven-sectorale advisering door de Raad. In het volgende hoofdstuk gaan we nader op die wensen in en kijken we vooruit naar de toekomst van de Raad.

### 3. Vooruitkijken naar de toekomst

#### 3.1 Achtergrond en context

##### 3.1.1 Herwaardering van de klassieke tussenpositie

Er bestaat onder de verschillende gesprekspartners geen twijfel over het bestaan en het nut van de Raad voor Cultuur. Slechts een enkeling oppert om alle taken van de Raad bij andere adviesorganen of de Fondsen onder te brengen. Bijzonder eensgezind waren de gesprekspartners in hun oordeel dat het belangrijk is dat er een instituut als de Raad bestaat om de *checks and balances* tussen de politiek en de cultuursector in stand te kunnen houden. Alleen volstaat de manier waarop de Raad nu zijn rol invult, naar de mening van onze gesprekspartners niet. De Raad zou afstand moeten nemen van zijn tussenpositie, waarin hij opgaat in de belangenstrijd tussen de politiek en de cultuursector. Die positie is immers steeds als *lastig* bestempeld. Op het eerste gezicht vraagt dit om een herpositionering van de Raad. Niet langer tussen, maar vooral boven de partijen. Een positie tussen partijen wordt door velen al snel met belangenbehartiging van één van de partijen geassocieerd. En dat zou de Raad naar de mening van velen niet moeten willen zijn.

De facto bevindt de Raad zich daar ook op dit moment niet. De belangenbehartiging heeft in de cultuursector in de afgelopen vijftien jaar in professionele organisaties vorm gekregen. Instellingsbelangen zijn in ieder geval niet formeel in commissies vertegenwoordigd en dat Raads- of commissieleden warme gevoelens hebben voor (een deel van) het culturele veld is zowel wenselijk als onvermijdbaar. Kennis van en affiniteit met kunst en cultuur is noodzakelijk om de artistieke waarde van prestaties te kunnen beoordelen. Ook is deze kennis en affiniteit nodig om adequaat strategisch op sectoraal en boven-sectoraal niveau te kunnen adviseren. Dat in de huidige tijdgeest, waarin de commerciële kant van kunst aan belang heeft gewonnen, ook andere competenties nodig zijn, doet hieraan geen afbreuk. De positie van de Raad tussen het veld en de overheid in heeft in de praktijk niets te maken met belangenbehartiging. Die positie kenmerkt zich door keuzes die de Raad steeds weer opnieuw en in iedere situatie anders kan maken. We geven daarvan enkele voorbeelden:

- *Tegenspreken versus meebewegen (taakopvatting)*: hierbij gaat het om de vraag of de Raad het departement en de politiek tegenspreekt en kritisch bejegt, dan wel of de Raad juist meebeweegt met de wensen van het departement;
- *Bedienen versus aandienen (taakopvatting)*: hierbij gaat het om de vraag of de Raad het departement bedient en vooral uitvoeringsorgaan is, dan wel of de Raad het departement voorziet van inzichten over kwesties die spelen of zich aandienen.
- *Vertegenwoordigen versus napraten (taakopvatting)*: hierbij gaat het om de vraag of de Raad namens het veld belangrijke geluiden vertolkt waar nodig, dan wel of de Raad het veld npraat;
- *Afspiegelen versus representeren (structuur)*: hierbij gaat het om de vraag of de Raad in zijn structuur en samenstelling een letterlijke afspiegeling van het veld dient te zijn, dan wel dat de kwesties die er spelen bij de Raad vruchtbare bodem vinden;
- *Emoties uit het veld versus de professionaliteit van de adviseur (werkwijze)*: hierbij gaat het om de vraag of de Raad in zijn advisering de eigen emoties en die uit het veld zichtbaar maakt, dan wel of de professionele waarden van de adviseur de boventoon voeren;

- *Microfoon of megafon (werkwijze)*: hierbij gaat het om de vraag of de Raad vooral input verzamelt en die in adviezen verspreidt, dan wel of de Raad vooral geluiden versterkt doorgeeft.
- *Leiden versus volgen (doorwerking)*: hierbij gaat het om de vraag of de Raad zelf de lijnen voor de cultuursector uitzet (c.q. daaraan bijdraagt), dan wel of de Raad vooral de ontwikkelingen volgt en daarbij aansluit.
- *De kaders gebruiken versus de kaders bepalen (doorwerking)*: hierbij gaat het om de vraag of de Raad de kaders van het departement gebruikt (en zo poogt vooral instrumentele doorwerking te bereiken), dan wel of de Raad de kaders van het departement herinterpreteert of aanpast (en zo poogt vooral conceptuele of agenderende doorwerking te bereiken).

In deze keuzes is niet zondermeer één juiste, goede combinatie te maken. De vraag is steeds wat passend is naar de omstandigheden. Het vertolken van emoties en het zijn van burgemeester in oorlogstijd, zoals de voorzitter van de Raad ten tijde van het bezuinigingsadvies ook wel door partijen is neergezet, is niet per definitie goed of fout. De vraag is steeds waarom een bepaalde positie wordt ingenomen, wat daarbij de strategische afweging is, en hoe naar buiten toe wordt verantwoord. Kenmerkend voor de tussenpositie is het gegeven dat de Raad het niet perse slecht doet als hij het naar de mening van iedereen verkeerd doet. In algemene zin hebben vele gesprekspartners aangegeven graag te zien dat de Raad meer dan in het verleden een proactieve rol kiest, dus meer leidend dan volgend is.

### 3.1.2 *Niet herpositioneren, maar herwaarderen*

Onder grote externe druk worden tussenposities per definitie kwetsbaar, omdat onder externe druk van – in dit geval de bezuinigingen én de negatieve politieke beeldvorming over de culturele sector – partijen van de tussen-organisaties loyaliteit claimen. Of daar in ieder geval helderheid over wensen: ‘tijd om kleur te bekennen’, is dan de claim. Terwijl de essentie is dat ze géén kleur bekennen. Onder grote externe druk verdwijnt de tolerantie voor het midden, terwijl dat alleen kan functioneren als die tolerantie er wel is.

Een voor de hand liggende zienswijze is dan dat de Raad zich meer boven de partijen dient te positioneren; boven het culturele veld en de politiek. Ook vele van onze gesprekspartners zijn die mening toegedaan en hebben een dergelijke positie in gesprek met ons bepleit. Gelijktijdig blijft een goede affiniteit en verbinding met zowel het culturele veld als het departement van belang. De vraag of de Raad in de toekomst wel of geen subsidieadviezen meer uitbrengt is voor de noodzaak van die verbinding, voeling, affiniteit en positie ten opzichte van partijen niet van doorslaggevende betekenis. Ook als de Raad in de toekomst alleen nog boven-sectoraal en strategisch zou adviseren, blijven verbinding, voeling en affiniteit van belang. Sterker nog, door bezuinigingen op Rijksniveau neemt het relatieve belang van decentrale overheden voor het culturele veld alleen maar toe. Andere partijen in het speelveld, zoals fondsen, gemeenten en provincies, maar ook burgers en het bedrijfsleven gaan een grotere rol vervullen.

Om goed te kunnen adviseren zal de Raad zich dus niet boven dit speelveld moeten opstellen, maar juist tussen de partijen moeten blijven staan. Er is niet één speelveld tussen culturele sector en departement, er zijn verschillende speelvelden tussen verschillende partijen die allemaal relevantie hebben voor advisering aan de regering en de Staten-Generaal, zoals het speelveld tussen rijk,

provincies en gemeenten (waar het de verhouding van subsidies en de gevolgen van bezuinigingen betreft) of het speelveld tussen instellingen, fondsen en het departement (waar het de gevolgen van de toekenning van subsidies voor instellingen buiten de basisinfrastructuur betreft). Paradoxaal is hier dat ook in de sector het verlangen bestaat naar een duidelijker positie van de Raad, terwijl de Raad eigenlijk al precies in de juiste positie zit. Dit maakt dat de opgave van de Raad er voor de toekomst in bestaat de bestaande positie te herwaarderen en te optimaliseren door vanuit de bestaande positie andere accenten te leggen, andere adviezen gaan maken, andere rol te nemen, en andere beeldvorming te organiseren. Het gaat hierbij om het opnieuw ‘framen’: het gebruik maken van een ander denkkader om naar de werkelijkheid te kijken en dat ook over het voetlicht te brengen.<sup>35</sup> De boodschap, de verhaallijn waarin die boodschap wordt gebracht en de personen die dit alles over het voetlicht brengen, worden gekozen in het licht van de gewenste beeldvorming.<sup>36</sup> Waarbij het bijvoorbeeld ook denkbaar is beeldvorming te organiseren door anderen te laten spreken. Het functioneren van de Raad staat dan in het teken van herwaarderen en optimaliseren – vandaar ook de titel van dit rapport.

### 3.2 Taakopvatting

Vrijwel al onze gesprekspartners zijn van mening dat de Raad zich in de toekomst meer dient te richten op boven-sectorale strategische advisering waarmee de Raad lijnen uitzet voor het culturele veld. Aanknopingspunten daarvoor zien gesprekspartners genoeg. Zo noemen zij onder andere de betekenis en gevolgen van cultureel ondernemerschap, de digitalisering van kunsten, de relatie tussen cultuur en ruimtelijke kwaliteit, de grenzen tussen publiek en privaat, de door de staatssecretaris voorgestane cultuur van geven, de betekenis van Europa voor kunst en cultuur, en cultuur en onderwijs in een digitale wereld als kwesties die over langere tijd actueel zullen blijven. Het zijn thema’s waarover het laatste woord nog niet is gezegd en waarop een zienswijze van de Raad volgens onze gesprekspartners gewaardeerd zou worden.

Ten behoeve van de advisering over dergelijke en andere thema’s doet de Raad er goed aan zijn visie op het culturele bestel, die wel aanwezig is in adviezen en wordt herkend, meer integraal op te schrijven. Een dergelijke visie is vanzelfsprekend geen starre set van normen, maar laat wel zien hoe de Raad naar het culturele bestel kijkt. Dat is nog iets anders dan een (meerjaren)werkprogramma waarin adviesthema’s voor een komende periode worden besproken. Zeker wanneer de bezuinigingen straks hun weerslag krijgen in de praktijk (vanaf 2013) kan worden vermoed dat er behoefte zal zijn aan integrale inzichten omtrent de samenhang, vormgeving en ontwikkeling van het bestel. De Raad verkeert, juist omdat zij zich boven en tussen alle partijen bevindt, in de bijzondere positie die integrale visie te kunnen opstellen. Ten behoeve van concrete advisering kan een dergelijke visie vervolgens een kader vormen dat effectief en beargumenteerd kan worden geconfronteerd met eventuele kaders die het departement meegeeft. Ook is het mogelijk om beargumenteerd van die visie af te wijken als de omstandigheden erom vragen. De transparantie van afwegingen neemt hierdoor toe. Bovendien wordt ook een afweging mogelijk omtrent thema’s en kwesties waarover de Raad eventueel gevraagd zou willen adviseren, omdat de Raad er in zijn visie waarde aan hecht,

---

<sup>35</sup> Zie voor voorbeelden en uitwerking: Steen, M. van der, J. van der Spek en M. van Twist (2010), *Figureren in het verhaal van de ander: over gezagsdragers in beeld*, Den Haag, NSOB en Twist, M. van (2010), *Over (on)macht en (on)behagen in beleidsadviesing*, Den Haag, Lemma.

<sup>36</sup> Het bewust neerzetten van beeldvorming op deze wijze wordt ook wel aangeduid als ‘framing, scripting and casting’.

maar ze ook na eventuele afstemming met het departement niet in adviesaanvragen uitmonden. Ongevraagd adviseren is daarbij overigens niet hetzelfde als tegenspreken. Ook ongevraagde adviezen kunnen welgevallig zijn en doorwerken in beleid en gedachtenvorming.

Tot slot, zo geven ook verschillende van onze gesprekspartners aan, zou het goed zijn als de Raad een gesprek op gang brengt over de vraag hoe de subsidieadvisering in de toekomst wordt vormgegeven. Met de invoering van de basisinfrastructuur is een groot deel van de subsidieadvisering reeds ondergebracht bij Fondsen. De Raad zelf adviseert nog over de instellingen binnen de basisinfrastructuur. De tendens van de afgelopen jaren is er daarmee een waarbij de Raad zich steeds minder over de artistieke kwaliteit van individuele instellingen uitspreekt en steeds meer zou moeten bezig zijn met strategische advisering op het niveau van het culturele bestel. Gelijktijdig kost de subsidieadvisering, niet alleen de Raad zelf, maar ook de kleiner geworden staf van de Raad, veel tijd en is zodoende concurrerend met de boven-sectorale strategische advisering. De vraag hoe om te gaan met de subsidieadvisering en waar die te beleggen is een vraag op het niveau van het stelsel als geheel, die de Raad niet alleen kan beantwoorden. Bovendien is de kennis van het instellingsniveau voor de Raad zelf van belang bij het opstellen van sectorale en boven-sectorale strategische adviezen. Gelijktijdig realiseert de Raad op de huidige manier, waarbij de (boven-sectorale) strategische advisering achterblijft, niet het door partijen gewenste potentieel.

### **3.3 Structuur**

Uit het evaluatieonderzoek komt naar voren dat de Raad rondom concrete advisering relatief weinig interactie zoekt met partijen in de omgeving. Wanneer dit wel gebeurt, bijvoorbeeld door het organiseren van discussiebijeenkomsten, wordt betrokkenheid bij het werk van de Raad door partijen in het veld ook gewaardeerd. Van de kansen die dergelijke interactie biedt, kan de Raad nog meer gebruik maken. Zoals de Raad nu is vormgegeven is het weliswaar gebruikelijk om externe deskundigen op ad hoc basis bij werkzaamheden van de Raad te betrekken. De structuur van de Raad is echter dusdanig permanent dat weinig ruimte bestaat voor maatwerk rondom concrete adviezen. De behoefte aan de inzet van andere externe deskundigen is daarmee dus ook geen diskwalificatie van commissieleden, maar vooral een behoefte om in concrete gevallen ook andere deskundigen te kunnen inzetten. De permanente structuren en de procedures in de werkzaamheden samen (zoals vergaderschema's en programma-afspraken), dragen er ook aan bij dat er weinig ruimte is om snel op concrete, actuele (soms politieke) kwesties te reageren. Wanneer adviesaanvragen niet in een bepaalde permanente commissie kunnen worden ondergebracht, is reeds geëxperimenteerd met de instelling van een ad hoc commissie. De eerste ervaringen die hiermee zijn opgedaan in het recente verleden stemmen onze gesprekspartners positief.

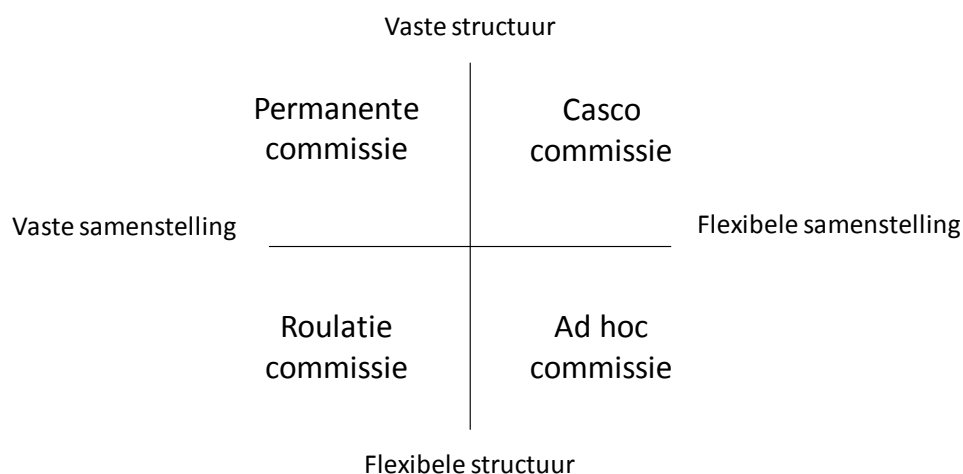
Het ligt voor de hand naar de toekomst toe het commissiestelsel dat onder de Raad ressorteert te flexibiliseren, zodat er meer mogelijkheden zijn om in de samenstelling van commissies te variëren al naar gelang de adviesbehoefte. Het is daarbij van belang de voordelen van de permanente structuur te behouden. Arrangementen zijn nodig die helpen de waarden die in de permanente structuur worden geborgd ook voor de toekomst veilig te stellen. Zo is in de huidige structuur het historisch besef en het geheugen geborgd, omdat leden voor langere tijd in een commissie zitten. Dat geheugen is voor de Raad belangrijk ook als flexibele structuren worden bedacht voor de toekomst. In onderstaand schema zetten we enkele kansen en risico's van permanente en flexibele commissiestructuren naast elkaar.

**Afbeelding 2: kansen en bedreigingen van permanente en flexibele structuren**

Kenmerk	Permanente commissiestructuur		Flexibele commissiestructuur	
	Kansen	Risico's	Kansen	Risico's
<b>Verankering</b>	Geheugen	Blind staren op verleden	Vernieuwing	Gebrek aan continuïteit
<b>Houding</b>	Betrouwbaar	Weinig flexibel	Responsief	Waan van de dag regeert
<b>Product</b>	Consistent	Eentonig	Creatief	Uit oog verliezen haalbaarheid
<b>Binding</b>	Vertrouwen	Verstarde belangen en posities	Ontdekking	Los zand
<b>Proces</b>	Continu	Doormodderen	Ad hoc	Niet aanspreekbaar op consequenties

Voor de Raad voor Cultuur ligt een volledige flexibilisering van de commissiestructuur op het eerste gezicht niet voor de hand. Ter vergelijking kunnen we aangeven dat bijvoorbeeld de Gezondheidsraad met een zogenaamd 'Kaartenbakmodel' werkt, waarbij commissies steeds ad hoc rondom concrete thema's en kwesties worden ingesteld. De specialisaties in de medische sector zijn van dien aard dat scherp kan worden bepaald wie specialist is op welk domein. Wanneer dit onderscheid niet zo scherp te maken is, of wanneer naast specialistische (als het bijvoorbeeld gaat om artistieke kwaliteit) ook generieke deskundigheid (als het bijvoorbeeld gaat om financiële of economische kennis) gevraagd is, kan worden gekeken naar andere, minder vergaande vormen van flexibilisering. Daartoe bestaan verschillende mogelijkheden, waarbij zowel de structuur als de samenstelling geflexibiliseerd kan worden. Zo ontstaat de mogelijkheid om tot een van de onderstaande vier mogelijke invullingen van de commissiestructuur te komen of zelfs om voor een combinatie van deze mogelijke structuren te kiezen.

**Afbeelding 3: mogelijke commissiestructuren**



In het geval van een permanente commissie zijn zowel de structuur als de samenstelling van de commissie vast, zoals dat op dit moment het geval is bij de Raad voor Cultuur. Wanneer de structuur (de indeling van de commissies over de deelsectoren en de onderwerpen die worden behandeld)

vast blijft, maar de samenstelling wordt geflexibiliseerd, dan is sprake van een cascocommissie. In dat geval bestaat er de mogelijkheid om de samenstelling van een commissie steeds aan de omstandigheden aan te passen, met meer of minder leden en met toevoeging van bepaalde expertises te laten functioneren. In die commissies met een vaste structuur worden dan wel meerdere preadviezen opgesteld. Weer anders is de ad hoc commissie die voor één specifiek advies wordt ingesteld en ook precies voor dat ene advies wordt samengesteld. De commissie houdt dan na het uitbrengen van het advies ook weer op te bestaan. Tot slot is als model ook een roulatiecommissie denkbaar. In dat geval is de samenstelling (de groep van mensen die aan de Raad verbonden is om commissiewerk te doen) permanent. Zij worden alleen steeds of eens per zoveel tijd ingezet op andere thema's. Of, om preciezer te zijn, de thema's rouleren langs de commissies, waardoor deze steeds weer van nieuwe en frisse inbreng worden voorzien. Het spreekt voor zich dat deze ideaaltypische modellen in de praktijk niet zonder meer op de Raad kunnen worden toegepast. De modellen bieden een basis voor verdere gedachtevorming over de positionering van de Raad.

### **3.4 Werkwijze**

Gesprekspartners die ons hebben gewezen op de spanningsvolle verhouding tussen Raad en commissies, merken tegelijkertijd op dat die verhouding verbeterd dient te worden. Feit is hier dat de verhouding tussen Raad en commissies hiërarchisch is en dat vooral ook moet blijven. Naar de buitenwereld toe gaat het om de Raad en zijn alle adviezen afkomstig van de Raad. De spanningen bij het opstellen van beleids- en subsidieadviezen die in gesprekken naar voren zijn gekomen, zijn terug te voeren op het in de praktijk extreem doorvoeren van de scheiding tussen Raad en commissies. Dat raadsleden niet meer formeel voorzitter zijn van een commissie betekent niet dat er geen afstemming meer zou mogen of moeten bestaan tussen de Raad en de commissies tijdens het opstellen van preadviezen. Sterker nog, die interactie is zeer wenselijk om de visie en zienswijze van de Raad en de ideeën en voorstellen van de commissies op elkaar af te stemmen.<sup>37</sup> Hiervoor zijn naar de toekomst toe verschillende modaliteiten denkbaar. Zo kunnen een of meer raadsleden aanwezig zijn bij een commissievergadering, zouden commissievoorzitters periodiek verslag kunnen doen in de Raad van de voortgang van het adviestraject of kunnen raadsleden bepaalde commissies adopteren en regelmatig namens de Raad met de voorzitter en/of leden over de voortgang van gedachten wisselen buiten de vergaderingen om. Beide regelen dan zelf de afstemming met de eigen achterban.

Ook de secretarissen van de commissies kunnen hier een verbindende rol spelen, zowel binnen als buiten de vergaderingen van Raad en commissies. Voor de positionering van de secretarissen geldt richting de toekomst een vergelijkbare redenering als voor de Raad zelf. De tussenpositie was in de afgelopen periode dan misschien lastig, maar is daarmee nog niet per definitie verkeerd. Juist in de positie tussen Raad en commissies, werkend voor beide, kan de secretaris een waardevolle rol vervullen. Daarbij gelden dezelfde keuzes en afwegingen die we eerder voor de Raad als geheel hebben beschreven.

---

<sup>37</sup> Dit is overigens niet voor alle soorten van adviezen die de Raad maakt het geval. Uitvoeringsadviezen (bijvoorbeeld als het gaat om selectielijsten van archieven) zijn vaak specialistisch van aard en daarom gemandateerd aan de commissie. Dergelijke adviezen worden afgedaan door de voorzitter van de Raad en de algemeen secretaris.



### **3.5 Doorwerking van adviezen**

De Raad heeft op dit moment geen strategie in het vooraf bepalen van gewenste doorwerking en de randvoorwaarden en condities waaronder die doorwerking kan worden bereikt. Adviezen zijn verschillend naar hun aard en bedoeling. Beleidsadviezen, subsidieadviezen en uitvoeringsadviezen dienen verschillende doelen. Verkenningen zijn op zichzelf ook weer andere producten. Of een advies gevraagd is of ongevraagd wordt uitgebracht maakt uit voor de voedingsbodem waarin het advies landt. Daarmee verschilt ook de doorwerking van adviezen. Die doorwerking is afhankelijk van de context waarin de adviezen worden uitgebracht. Het is daarbij steeds de vraag welke doorwerking op welk moment wordt gewenst en ook welke combinatie van adviezen en doorwerking in welke periode wordt nagestreefd. Immers, die doorwerking bepaalt in zekere mate ook de bekendheid en het gezag van de Raad. Het hebben van een strategie om aan doorwerking te werken, is dan ook gericht op het positioneren van de Raad zelf.

Naar de toekomst toe ligt het voor de hand dat de Raad in het denken over de eigen positionering ook een strategie ontwikkelt voor de doorwerking van aankomende en voorgenomen adviezen. Juist voor adviesorganen die de adviesproductie als kernactiviteit hebben, ligt het voor de hand een dergelijke strategie te ontwikkelen.

### **3.6 Conclusie**

Het verleden duidt de tussenpositie doorgaans als lastig. De vraag of de Raad van of voor het veld was of juist van of voor het departement leidde steevast tot polariserende antwoorden. Afhankelijk van wie men vraagt, wordt de Raad al snel als van het veld of van het departement gezien en daarmee dus niet meer als onafhankelijke adviseur met een positie tussen de partijen. De huidige tijd vraagt om een adviesraad voor het departement (als adressant van de adviezen) en voor het culturele veld (als onderwerp van die adviezen). Dat vraagt naar ons idee niet zozeer om het kiezen van een andere positie of een positie boven de partijen, maar om het herwaarderen van de positie tussen partijen die Raad nu al heeft. Immers, het veld van partijen verandert niet (het bestaat nog steeds uit dezelfde spelers, die zich echter in hun rol en taken wel hebben ontwikkelt), de taak van de Raad verandert ook niet en de verbinding (c.q. relatie) met en affiniteit van de Raad met het veld en de departementale omgeving verandert evenmin. Juist in het tussen kan de Raad onafhankelijk opereren, niet door zich boven alle partijen te stellen en afstanden te vergroten, maar door de afstanden klein te houden en met alle partijen evenzeer verbonden te zijn. Onafhankelijkheid is er niet in gelegen afstanden te creëren en vooral in afzondering tot advisering te komen. Onafhankelijkheid is gelegen in meervoudige verbondenheid, waarbij met iedereen wordt gesproken en de Raad vervolgens een eigen transparante en navolgbare afweging maakt. Daarin kan een integrale visie een belangrijke rol spelen.

Voor de toekomst is het wenselijk de tussenpositie van de Raad opnieuw en anders te framen (andere betekenis te geven): zij is niet lastig, maar kansrijk, perspectiefrijk en vol van mogelijkheden. Zij is niet de oorzaak van de afstand die tussen het veld en de Raad en tussen het departement en de Raad is gegroeid, maar juist de vindplaats van de oplossing. Zij is geen bedreiging voor de onafhankelijkheid van de Raad, maar juist het uitgangspunt om onafhankelijkheid te kunnen borgen. Voor de toekomst is het wenselijk de tussenpositie te herwaarderen en te optimaliseren.

## 4. Conclusies en toekomstperspectieven

### 4.1 Conclusies over het verleden

De periode 2005 tot 2011 is voor de Raad een intensieve periode geweest. Niet alleen is de interne organisatiestructuur gewijzigd (raadsleden zijn niet langer voorzitter van een commissie), maar ook de context waarin de Raad opereert is veranderd. De politiek-maatschappelijke waardering voor cultuur en daarmee ook het cultuurbeleid is verschoven in een richting waarin economische, kwantificeerbare maatstaven naast artistieke kwaliteit belangrijk geworden zijn. De vanzelfsprekende aanname dat de culturele sector voor een belangrijk deel wordt gesubsidieerd, wordt door de politiek steeds meer losgelaten mede vanuit de noodzaak tot bezuinigen. Dit heeft geleid tot gespannen verhoudingen tussen de politiek en de cultuursector, waarvan heel Nederland langs de band van de media getuige heeft kunnen zijn.

De positie van de Raad als onafhankelijk adviesorgaan van de regering en de Staten-Generaal is in de gelopen periode steevast als lastig omschreven waarbij de Raad zich tussen het culturele veld en het departement bevindt. Aan de ene kant wordt de Raad verweten teveel de belangen van het veld te behartigen en aan de andere kant wordt de Raad erop gewezen te zeer mee te gaan met de wensen van het departement. Het adviestraject omtrent 'Noodgedwongen keuzen' is daarin vooral exemplarisch voor de positie waarin de Raad zich bevindt.

Het evaluatieonderzoek naar de Raad voor Cultuur levert de volgende conclusies op over de periode van 2005 tot en met 2011:

- De Raad heeft in de onderzoeksperiode naar behoren gefunctioneerd en in een tijd van krimp waarin ook de eigen staf kleiner is geworden, toch zijn taken uitgevoerd;
- De Raad is er dan ook in geslaagd veelvuldig, over maatschappelijk relevante thema's te adviseren;
- De Raad heeft weinig boven-sectoraal strategisch geadviseerd, met name doordat de subsidieadvisering relatief veel tijd vergt en de afname van het aantal instellingen waarover de Raad adviseert ook gepaard ging met een krimp van de ondersteunende staf;
- De Raad geeft in zijn adviezen blijk van een herkenbare visie, zo komen de ketenbenadering en cultureel burgerschap als thema's regelmatig terug in adviezen van de Raad; deze elementen zijn tot op heden echter niet tot een integraal samenhangende visie uitgewerkt;
- Vooralsnog worden door de Raad kansen voor inbreng van externe partijen onderbenut gelaten, de permanente structuur van het commissiestelsel werkt bovendien het ad hoc betrekken van externe deskundigen niet in de hand;
- De samenwerking tussen de Raad en de onder haar ressorterende commissies is in de afgelopen periode lastig geweest, doordat de scheiding tussen Raad en commissies vrij extreem is doorgetrokken en afstemming over concrete adviestrajecten tussen de Raad en zijn commissies tijdens de totstandkoming van preadviezen in de commissies nauwelijks plaats had;

- De adviezen van de Raad kennen verschillende doorwerking. Doorgaans hadden subsidieadviezen instrumentele doorwerking, terwijl meer strategische adviezen conceptuele doorwerking hadden.

## 4.2 Perspectieven op de toekomst

De Raad bevindt zich in een speelveld waarin niet alleen de politiek en de cultuursector zich bevinden. Ook lagere overheden, kunstinstellingen en fondsen zijn onderdeel van het speelveld. Ontwikkelingen in de kunst- en cultuursector en hun relaties en verhoudingen tot het rijksbeleid behoren tot de mogelijke adviesdomeinen van de Raad. Met het terugbrengen van de rijksbijdrage aan het cultuurbeleid wordt de interactie tussen partijen alleen maar belangrijker. De Raad stond en staat tussen deze partijen. Dat die positie in de afgelopen jaren steeds is aangeduid als lastig, zou al snel aanleiding kunnen geven de Raad te herpositioneren boven het veld, het departement en de decentrale overheden.

Gezien de veelheid aan verbindingen en relaties met en voeling voor het culturele veld die nodig zijn om goed te kunnen adviseren over het culturele domein, ligt het naar onze mening voor de hand de huidige tussenpositie van de Raad te herwaarderen en te optimaliseren. Voor de toekomst van de Raad is herwaarderen van de bestaande positie dan ook naar onze opvatting relevanter dan herpositioneren. Daarin ligt naar de toekomst toe de belangrijkste opgave van de Raad; door vanuit de bestaande positie andere accenten te leggen, andere adviezen gaan maken, andere rol te nemen, andere beeldvorming te organiseren – kortom een andere framing te kiezen.

Het evaluatieonderzoek laat zien dat er voor de Raad voor Cultuur volop kansen zijn om zich naar de toekomst toe opnieuw te positioneren. Grote actuele en toekomstige kwesties als cultureel ondernemerschap, digitale cultuur en cultuureducatie in een elektronische wereld maken dat er volop behoefte bestaat aan een Raad die adviseert over de toekomst van cultuur in Nederland. Naar de toekomst toe zijn de volgende perspectieven voor de Raad voor Cultuur te onderscheiden:

- Voor de Raad ligt er vooral een opdracht tot meer boven-sectorale strategische advisering te komen om zo een bijdrage te leveren aan het uitzetten van de strategische lijnen voor de cultuursector op de (middel)lange termijn;
- Een expliciete en meer integraal en samenhangend geformuleerde visie op het culturele bestel kan de ontwikkeling van de Raad in een richting van meer boven-sectorale strategische advisering ondersteunen. In dit licht is het zeker voorstelbaar dat de Raad minder nadruk legt op subsidieadvisering;
- Ten einde het betrekken van externe deskundigheid nog beter mogelijk te maken, is het wenselijk het commissiestelsel tot op zekere hoogte te flexibiliseren. Daarbij dient aandacht te zijn voor de kansen en risico's die aan respectievelijk vaste en flexibele structuren verbonden zijn;
- De initiatieven die in de afgelopen tijd binnen de Raad al zijn genomen om de afstemming tussen Raad en commissies te verbeteren, kunnen in de toekomst worden uitgebreid. Het is zaak die tussentijdse afstemming te verbeteren, om zo het adviesproces soepeler te laten verlopen;

- Naar de toekomst toe kan de Raad zijn eigen positie versterken door middel van een strategie die helpt in het bereiken van door de Raad gewenste doorwerking van aankomende en voorgenomen adviezen. Een dergelijke strategie geeft de Raad handvatten om op de landing van adviezen en de nazorg bij adviezen te sturen.

## Bijlage 1: Overzicht geraadpleegde bronnen

- Bekkers, V.J.J.M., V.M.F. Homburg, H.J.M. Fenger en K. Putters (2004). *Doorwerking van strategische beleidsadviesing*. Amsterdam: Rozenberg.
- Berlage Institute (2011). *Brief aan de Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap*. Rotterdam, 13 mei 2011.
- Cinekid (2011). *Brief aan de Staatssecretaris van OCW, de heer H. Zijlstra*. Amsterdam, 16 mei 2011.
- DSP (2011). *Interne evaluatie Raad voor Cultuur: Observaties uit interviews – deelrapport 2*. Amsterdam.
- Evaluatiecommissie Raad voor de Financiële Verhoudingen (2010). *Een raad die telt*. Den Haag.
- Evaluatiecommissie Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (2009). *Samenleving in Samenhang*. Den Haag.
- Evaluatiecommissie WRR (2008). *Evaluatie WRR 2003-2007*. Den Haag.
- Filmfonds (2011). *Brief aan de Raad voor Cultuur*. Amsterdam, 13 mei 2011.
- Geerlings, E.W. *Aanslag op de kunsten*.  
URL: [http://www.productiehuisrotterdam.nl/informatie/Aanslag\\_op\\_de\\_kunsten/](http://www.productiehuisrotterdam.nl/informatie/Aanslag_op_de_kunsten/). Geraadpleegd op 23 januari 2012.
- Laan, M. van der (2005). *Verschil maken*. Den Haag, september 2005.
- Liefde, B. de (2011). 'De bodem wordt onder de cultuursector weggeslagen', in: De Volkskrant, 10 juni 2011.
- Ministerie van OCW en Boekmanstudies (2007). *Cultuurbeleid in Nederland*. Den Haag/Amsterdam.
- Nasr, R. (2011). *Ramsey Nasr tegen Mark Rutte: Alleen op cultuur zet je een ork. Speech tijdens de 'Mars der Beschaving'*. Den Haag, 28 juni 2011.
- NRC Handelsblad (2008). *Plasterk: kunst 14 miljoen extra*. 16 september 2008.
- Plasterk, R.H.A. (2008). *Verzoek nader advies*. Den Haag, 20 mei 2008.
- Raad voor Cultuur (2011). *Advies bezuiniging cultuur 2013-2016. Noodgedwongen keuzen*. Den Haag.
- Raad voor Cultuur (2010). *Advies Culturele vertegenwoordiging in het buitenland*. Den Haag, 7 november 2010.
- Raad voor Cultuur (2005). *Van zwarte lijnen en witte tussenruimte tot vaste, klinkende, zinvolle werkelijkheid. Advies over het belang van het culturele lezen en leesbevordering*. Den Haag, januari 2005.
- Raad voor Cultuur (2007). *Podiumkunstenbestel voor de jeugd 2009-2012*. Den Haag, 7 december 2007.
- Raad voor Cultuur (2010). *Advies Culturele Vertegenwoordiging in het buitenland*. Den Haag, 7 november 2010.
- Raad voor Cultuur (2011). *Adviesprogramma 2012*. Den Haag, 13 september 2011.

- Raad voor Cultuur (2000). *Een cultuur van verandering: Cultuurnota 2000/2004. Aanvullend advies*. Den Haag, 6 juli 2000.
- Raad voor Cultuur (2001). *Evaluatie Raad voor Cultuur 1996-2000*. Den Haag.
- Raad voor Cultuur (2004). *Evaluatie Raad voor Cultuur 2001-2004*. Den Haag, december 2004.
- Raad voor Cultuur. *Handboek Raad voor Cultuur 'Primaire processen'*. Ingezien op 11 november 2011.
- Raad voor Cultuur (1998). *Reglement van orde van de Raad voor Cultuur*. 17 september 1998/rc-98.8040/1. Uit: Staatscourant 1999, nr. 70 / pag. 6.
- Raad voor Cultuur (2008). *Samenvatting van het advies BIS 1.0, de Basisinfrastructuur 2009-2012*. Den Haag, mei 2008.
- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, (2004). *Adviseren met doorwerking: Visitatiecommissie Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling*. Den Haag.
- Steen, M. van der, J. van der Spek en M. van Twist (2010), *Figureren in het verhaal van de ander: over gezagsdragers in beeld*, Den Haag, NSOB
- Twist, M. van (2010), *Over (on)macht en (on)behagen in beleidsadvisering*, Den Haag, Lemma.
- VoB (2011). *Advies Raad voor Cultuur*. Den Haag, 17 mei 2011.
- Volkskrant (2008). *Plasterk geeft cultuur geen extra geld*. 16 mei 2008.
- Wet op het specifiek cultuurbeleid. *Hoofdstuk 1A. Raad voor Cultuur*.
- Zijlsta, H. (2010). *Adviesaanvraag cultuurbeleid*. Den Haag, 17 december 2010.
- Zijlstra, H (2011). *Meer dan kwaliteit: een nieuwe visie op cultuurbeleid*. Den Haag.
- Zijlstra, H. (2011). *Nieuwe visie cultuurbeleid*. Den Haag, kenmerk: 301913.
- Zijlsta, H. (2010). *Uitgangspunten cultuurbeleid*. Den Haag, kenmerk: 256379.

## Bijlage 2: Overzicht gesprekspartners

De heer	J. Bartelse	Algemeen Secretaris Raad voor Cultuur
De heer	T. Berbers	Directeur Vereniging van Rijksmusea
De heer	A.P.M. Bersee	Directeur Directie Cultureel Erfgoed (ministerie OCW)
De heer	P. Broekhoff	Hoofd Cultuur Gemeente Den Haag
De heer	A. Brok	Voorzitter delegatie Cultuur en Media (VNG) en burgemeester van Dordrecht
Mevrouw	K. Brummel	Secretaris Architectuur, Stedenbouw, Monumenten, Archeologie en Landschapsarchitectuur Raad voor Cultuur
De heer	J. Daalmeijer	Voorzitter Raad voor Cultuur
De heer	F. van Duijn	Oud-voorzitter Commissie Podiumkunsten Raad voor Cultuur
De heer	C. van Eykelenburg	Voorzitter Vereniging van Rijksmusea
De heer	B. van der Ham	Tweede Kamerlid D66
Mevrouw	M. Hammersma	Directeur Directie Media, Letteren en Bibliotheken (ministerie OCW)
Mevrouw	J. van Kersen	Secretaris Musea en Secretaris E-cultuur Raad voor Cultuur
De heer	G. de Kleijn	Voorzitter Amsterdamse Kunstraad
De heer	J.J. Knol	Directeur Fonds voor Cultuurparticipatie
De heer	R. Knoop	Oud-voorzitter Commissie Musea Raad voor Cultuur
De heer	J. Konings	Voorzitter Commissie Beeldende Kunst en Vormgeving Raad voor Cultuur
Mevrouw	J.A. Kranendonk	Directeur-Generaal Cultuur en Media (ministerie OCW)
De heer	G. Lawson	Voorzitter Raad van Bestuur Fonds Podiumkunsten
De heer	B. de Liefde	Tweede Kamerlid VVD
Mevrouw	G. Luijten	Directeur Mondriaan Stichting
Mevrouw	M. de Meijer	Lid Raad voor Cultuur
De heer	D. Monsma	Voorzitter Commissie Amateurkunst en Cultuureducatie Raad voor Cultuur

Mevrouw	A. Németh	Secretaris Film en Secretaris Bibliotheken en Letteren Raad voor Cultuur
De heer	B. Peperkamp	Voorzitter Commissie Bibliotheken en Letteren Raad voor Cultuur
Mevrouw	M. Peters	Tweede Kamerlid GroenLinks
Mevrouw	H. Post	Lid Raad van Bestuur Fonds Podiumkunsten
Mevrouw	M. Post van Ophem	Voorzitter Rotterdamse Raad voor Kunst en Cultuur
Mevrouw	L. Ravenhorst	Secretaris Amateurkunst en Cultuureducatie Raad voor Cultuur
De heer	G. Rooijackers	Lid Raad voor Cultuur
De heer	L. Schenk	Voorzitter Commissie Musea Raad voor Cultuur Raad voor Cultuur
De heer	P. Schrurs	Voorzitter Commissie Media Raad voor Cultuur
De heer	H. Smeets	Lid Raad voor Cultuur
De heer	C. Smithuisen	Directeur Boekmanstichting
Mevrouw	W. Sorgdrager	Oud-voorzitter Raad voor Cultuur
Mevrouw	J. Steenhuis	Voorzitter Branchevereniging Archiefinstellingen Nederland
Mevrouw	E.H. Swaab	Oud-voorzitter Raad voor Cultuur
Mevrouw	E. Sweet	Gedeputeerde Provincie Noord-Holland voor Cultuur, Bestuur en Zorg en Bestuurslid Interprovinciaal Overleg Portefeuille Cultuur
De heer	R. Tuhuteru	Lid Raad voor Cultuur
Mevrouw	M. Versteegh	Secretaris Kunsten '92
De heer	M. Verwoerd	Hoofd Cultuur Provincie Noord-Holland
De heer	J. Visser	Secretaris Media; Secretaris Bibliotheken en Letteren Raad voor Cultuur
Mevrouw	M. Vogelzang	Directeur Directie Kunsten (ministerie OCW)
De heer	K. Weeda	Voormalig Algemeen Secretaris Raad voor Cultuur