

**CULTUUR**

**EN**

**BELEID**

**IN**

**DEN HAAG**

Boekmanstichting-Bibliotheek  
Herengracht 415 - 1017 BP Amsterdam  
Tel. 243739

EEN ANALYSE VAN DE STERKE EN ZWAKKE KANTEN VAN  
HET KUNST- EN CULTUURBELEID VAN DE GEMEENTE DEN HAAG

**SAMENVATTING**

H.O. van den Berg  
Cenario  
September 1990

## Vooraf

Voor u ligt een samenvatting van de sterke- en zwakte analyse van het kunst- en cultuurbeleid van de gemeente Den Haag. De samenvatting geeft waar nodig enkele argumentaties en een cijfermatige onderbouwing van de uiteindelijke conclusies en aanbevelingen. Een volledig verslag, waarin argumentaties en cijfermatige onderbouwingen verder zijn uitgewerkt, is op aanvraag beschikbaar.

De eerste paragrafen (I en II) vatten de opdracht en de wijze van aanpak samen. De paragrafen III en IV geven enkele algemene karakteristieken en een historisch overzicht van het culturele leven en van het gevoerde cultuurbeleid in Den Haag. Paragraaf VI vat de sterke en zwakke kanten daarvan samen. Paragraaf VII doet tenslotte een aantal concrete aanbevelingen.

## I DE OPDRACHT

### Een dienst kunst en cultuur

De inrichting van de dienst kunst en cultuur, waartoe door de gemeenteraad in september 1988 werd besloten, heeft sindsdien nogal wat voeten in de aarde gehad. De toenmalige wethouder Verduyn Lunel kwam zelfs met een minderheidsnota waarin hij de inrichting van een dienst Kunst en Cultuur afwees. Hoewel de gemeenteraad de bijzondere positie van de betreffende culturele instellingen erkende, werd echter geen reden gezien voor deze sector een uitzondering te maken. Een motie van de VVD-fractie om de culturele sector buiten de reorganisatie te houden haalde het niet. Wel werd de invulling van de nieuwe dienst open gehouden. Sindsdien is het verzet onder de culturele instellingen tegen een nieuwe dienst groot geweest, in het bijzonder tegen de daarin opgenomen benoeming van een overkoepelende directeur van de dienst.

### Deelprojecten

Er is in de daarop volgende tijd veel gesproken en geschreven over de invulling van de nieuwe dienst, maar overeenstemming over de manier waarop deze zou moeten functioneren en welke structuur hij zou moeten krijgen werd niet bereikt. Om deze impasse te doorbreken werd begin 1990 door B&W besloten de gewenste veranderingen in de sector/dienst cultuur nader in kaart te (laten) brengen in vijf deelprojecten.

1. Een sterke- /zwakteanalyse van het beleidsveld.
2. Een nadere invulling van contractmanagement.
3. Een studie naar de inrichting van een afdeling subsidies en algemene beleidsontwikkeling.
4. Een studie naar de mogelijkheden tot gezamenlijk personeelsbeleid.
5. Een studie naar de meest gewenste administratieve organisatie van de dienst.

Dit rapport betreft het eerste deelproject, de sterke- en zwakteanalyse van het cultuurbeleid in Den Haag.

### Opdrachtformulering

In april 1990 werd mij opdracht gegeven om een onderzoek te doen naar de sterke en zwakke kanten van het Haags culturele leven en het cultuurbeleid van de gemeente. In het bijzonder werden genoemd: de nationale en internationale uitstraling van de cultuur, de mogelijkheden tot onderlinge samenwerking in een Uitbureau, een Projectbureau en de culturele promotie van Den Haag en de wenselijkheid van eventuele privatisering van (onderdelen van) de sector. De gevraagde analyse betreft dus zowel de inhoudelijke aspecten van het culturele leven in Den Haag als ook de beleidsmatige kant ervan - het één is ook niet goed los te zien van het ander. De analyse dient niet alleen inzicht te verschaffen in de genoemde sterke en zwakke punten, maar ook bij te dragen aan de doorbreking van de aanwezige impasse rond de inrichting van de dienst. Deze dubbele bedoeling heeft de opzet en uitwerking van de analyse in belangrijke mate bepaald.

## Een 'agenda'

Om aan beide bedoelingen van de analyse tegemoet te komen is wat de inhoudelijke kant betreft met opzet terughoudendheid betracht. Eerst worden enkele algemene karakteristieken van het culturele leven in de stad gegeven, gevolgd door een historische terugblik. Vervolgens wordt een aantal actuele kwesties genoemd die om een oplossing vragen. De oplossingen voor deze kwesties worden in dit rapport niet gegeven. De kwesties moeten gelezen worden als een agendavoorstel. Als laatste onderdeel doet het rapport tamelijk concrete voorstellen ten aanzien van de wijze waarop deze agenda behandeld dient te worden. Want dat is de kern van de gemeentelijke reorganisatie: het formuleren van nieuwe procedures en eventueel een nieuwe structuur, om daarmee de vragen waarvoor het cultuurbeleid zich gesteld ziet op een betere manier te behandelen. Nieuw beleid en interne veranderingen moeten inzichtelijker en duidelijker beargumenteerd aan de orde worden gesteld dan onder de oude procedures en in de oude structuur mogelijk was.

## II OPZET EN AANPAK

### Drie gespreksdagen

Gekozen is voor een aanpak waar door zoveel mogelijk betrokkenen aan de gevraagde analyse zou worden deelgenomen. In mei werden 63 personen uitgenodigd om zich over de sterke en zwakke kanten van het Haagse culturele leven uit te spreken: politici, ambtenaren, mensen die bij (gesubsidieerde) kunstinstellingen werkzaam zijn (podiumkunsten, musea, beeldende kunst, architectuur, stadsontwerp, amateurs, kunstzinnige vorming) aangevuld met mensen die zich bij het culturele leven van Den Haag betrokken voelen, zonder er op enigerlei wijze in werkzaam te zijn. 36 van hen hebben - in drie gespreksdagen in juni - aan deze analyse deelgenomen. Dit rapport is deels gebaseerd op de resultaten van deze gespreksdagen, maar daarnaast op de aanwezige rapporten en literatuur.

### Evaluatie van de gespreksdagen

Naar mijn oordeel zijn de gehouden gespreksdagen een zinnige manier om cultuur en cultuurbeleid van de stad periodiek te evalueren en over mogelijke nieuwe ontwikkelingen te brainstormen. Meer dan nu het geval is geweest zou daaraan ook door politici deelgenomen moeten worden. Ook de grote kunst-instellingen zouden meer vertegenwoordigd moeten zijn. Tenslotte zou nog nadrukkelijker gezocht moeten worden naar deelnemers 'van buiten'. Een dergelijk gesprek (verdeeld over meerdere dagen) moet niet vaker dan eens per twee of drie jaar gehouden worden en - anders dan nu is gebeurd - moeten worden ingedeeld in een volledig open gehouden ronde en een van te voren gegeven agenda van te bespreken kwesties.

## III ALGEMENE KENMERKEN EN HISTORISCHE TERUGBLIK

### Minder mensen, meer ruimte

De bevolking van de gemeente Den Haag is sinds de jaren vijftig aanzienlijk teruggelopen. In 1950 telde de stad 559.000 inwoners. Dit aantal nam toe tot 606.000 in 1960 om daarna gestaag en drastisch af te nemen tot 444.000 in 1985. Sindsdien is het aantal inwoners gelijk gebleven. Per saldo is er sprake van een vermindering van 30% sinds het hoogtepunt in 1960. Deze terugloop van de stedelijke bevolking is een internationaal (althans in de geïndustrialiseerde wereld) verschijnsel. De laatste jaren lijkt de belangstelling voor de stad in het algemeen, voor bedrijfsinvesteringen en in het bijzonder voor het wonen in de binnenstad te zijn toegenomen. Of en in welke mate deze trendbreuk zal leiden tot een daadwerkelijke toename van de bevolking is nog niet zeker. Maar de verpaupering van binnensteden en de leegloop zijn gestopt en er lijkt sprake te zijn van een nieuwe waardering voor het wonen en werken in de stad.

De beschikbare ruimte per inwoner is eveneens drastisch toegenomen. Terwijl het aantal inwoners gestaag afnam is de oppervlakte aan stedelijk gebied (totale oppervlakte minus cultuurgrond, bos, water en toekomstig bouwterrein) met meer dan 25% gestegen, terwijl het aantal woningen zelfs met ruim 40% toenam. Bevolkingsafname en toename van stedelijk gebied en aantal woningen leiden gecombineerd tot meer dan een verdubbeling van de binnen- en buitenruimte per inwoner.

### **Minderheden**

De aard van de bevolkingssamenstelling naar etnische herkomst, leeftijd en wijze van samenwoning, veranderde eveneens. Op dit ogenblik is 10% van de Haagse bevolking van buiten Nederland afkomstig. Onder jongeren (jonger dan 19 jaar) is hun aandeel zelfs 18% en onder leerplichtigen 25%. Onder aanname van een gelijkblijvend vestigings- en geboortepatroon kan dan ook worden voorspeld dat over 10 - 15 jaar het aantal zogenaamde allochtonen zal zijn toegenomen tot minstens 15% van de bevolking. Ook deze trend is niet uniek voor Den Haag, en doet zich in alle grote steden voor.

### **Alleenstaanden**

Hetzelfde geldt voor de gezinssamenstelling. 'Nog maar' 40% van de bevolking van Den Haag leeft in gehuwd gezinsverband, van wie de helft zonder kinderen. Alleenstaandheid of het zogenaamd sequentieel samenlevingsverband vormen - zeker kwantitatief - de hoeksteen van de grootstedelijke samenleving. Onder allochtonen komt de 'traditionele' gezinssamenleving veel vaker voor dan onder autochtone Nederlanders.

### **Leeftijd**

Wat leeftijdsopbouw betreft telt Den Haag 40% inwoners jonger dan 30 jaar, 40% is tussen de 30 en de 65 en 20% is ouder dan 65. Zoals elders is er ook in Den Haag sprake van 'ontgroening' en 'vergrijzing', waardoor het aantal jongeren afneemt en het aantal ouderen groeit. Wat Den Haag wel van andere grote steden onderscheidt is de afwezigheid van grote aantallen studenten. Amsterdam telt bijvoorbeeld 70.000 zelfstandig wonende studenten (Universiteit en HBO). Den Haag ontbeert een universiteit en heeft veel minder HBO-studenten. Op de gevolgen van dit verschil wordt verderop ingegaan.

### **Minima**

Wat de sociaal-economische ontwikkelingen betreft is de trend in Den Haag eveneens overeenkomstig die in andere steden: een sterke groei tot halverwege de jaren zeventig en een daarop volgende inkomensachteruitgang die ertoe heeft geleid dat op dit moment 1 op de 3 inwoners moet leven van een minimum-inkomen.

### **Meer tijd en meer geld voor amusement en horeca**

Er is sprake van een sterke toename van geld- en (vrije) tijdsbesteding buiten de deur (overdag en avonds), waarbij het uitgaansleven zich concentreert op een klein aantal centra van de stad. De extra vrije tijd en inkomen zijn vooral besteed aan buitenlandse vakanties (het toerisme is wereldwijd enorm toegenomen), maar ook aan uitstapjes binnenslands (zie de enorme groei bij de grote attractieparken, en van het bezoek aan natuur- en recreatieparken en musea). Ook deze tendens is landelijk. Den Haag telde in 1972 273 horeca-vestigingen/vergunningen, in 1985 was dat aantal 379, een toename van 39%.

Geconstateerd kan worden dat de groei van het uitgaansleven vooral de dag-voorzieningen, inclusief de musea, ten goede is gekomen (alleen de bouw van het Omniversum is al goed voor 472.000 extra bezoekers) en dat het marktaandeel van de gesubsidieerde podiumkunsten evenals dat van de bioscopen is afgenomen ten gunste van de horeca. De horeca vervult hierbij een sterk autonome rol. De samenhang tussen horeca en (avondcultuur) is beperkt. Slechts 30% van de bezoekers aan bioscopen of theaters brengt vooraf of na afloop een bezoek aan een horeca-

gelegenheid. Horecaondernemers hebben dan ook een grotere voorkeur voor vestiging bij elkaar of in de nabijheid van een winkelcentrum dan in de buurt van een theater. Onderstaande tabel geeft een indruk (de cijfers zijn niet nauwkeurig genoeg voor een precies beeld) van de verhouding tussen verschillende sectoren in het uitgaansleven.

Tabel 1. Den Haag Buiten de Deur (exclusief sport, winkels, horeca en parken).

Aard van voorz	aant	bezoekers %
Attracties	8	2,8 milj 40
Evenementen	12	1,5 milj 20 (w.v. 350.000 cultureel)
Musea	13	1 milj 15 (w.v. 250.000 DSK/Gemeentemuseum)
Bioscopen	22	1 milj 15
Podia / zalen	13	0.575 ,, 10
Totaal	n.v.t.	7,5 milj 100
Waarvan gesubsidieerd		1,5 milj 20 (musea en podiumkunsten)

Bron: Den Haag in Cijfers, 1989, hoofdstuk 6, cultuur en recreatie.

### Toerisme

Het toerisme naar Den Haag is tot ongeveer vier jaar geleden sterk toegenomen. Den Haag huisvest ongeveer 6 - 7% van alle overnachtingen, zowel van Nederlanders als van buitenlanders. Ook in de toeristische sector is de belangstelling vooral gericht op dagbestedingen (strand, winkelareaal, grote attracties, musea) en profiteert 's avonds in het bijzonder de horeca. De VVV (Stichting Toerisme) constateert een zekere stagnatie in de groei, maar ook daarin staat Den Haag niet alleen. De dag-recreatie blijft echter toenemen, vooral naar de zogenaamde dagattracties en musea in Den Haag. Het bezoek daaraan steeg tussen 1984 en 1987 nog van 4,1 tot bijna 4,8 miljoen.

### De toekomstige bevolkingsontwikkeling

Of het tot stilstand komen van de leegloop van de grote steden daadwerkelijk zal omslaan in een nieuwe groei lijkt waarschijnlijk, maar is nog verre van zeker. De eenwording van Europa biedt voor de gemeente Den Haag weinig groei-perspectieven. Hoewel politieke lichamen gemakkelijker ontstaan dan opgeheven worden, ligt het voor de hand te veronderstellen dat een (flink) aantal rijksbemoeienissen naar Brussel of Straatsburg zullen verhuizen. Dat betekent dat de grootste werkgever in de stad met een aanzienlijke spinn-off in de vorm van ambassades, kantoren van politieke partijen en professionele lobbies, de komende jaren danig zal inkrimpen en voor een deel naar elders verplaatst zal worden. Op dit moment is ongeveer 1 op 3 arbeidsplaatsen in Den Haag van ambtelijke aard (rijks, provincie of gemeente). Dit aantal zal minder worden. Het valt buiten de draagwijdte van dit onderzoek iets te zeggen over de mogelijkheden tot vervangende bedrijfsvestiging, maar zeker is dat onder gelijkblijvende omstandigheden, de kansen op een substantiële groei van het aantal inwoners niet groot is.

### Consolidatie van het uitgaanspatroon

De toekomstige ontwikkelingen in het uitgaanspatroon van Hagenaars en toeristen laat zich moeilijk voorspellen. Aan te nemen valt dat de categorieën die nu het uitgaansleven domineren (jongeren, ongehuwden en (echt)paren zonder kinderen) in aantal zullen blijven domineren, maar het is zeer de vraag of hun aantal nog in het zelfde tempo zal blijven groeien als dat de afgelopen 30 jaar het geval is geweest. Erg waarschijnlijk is dat niet omdat bij gelijkblijvende toename over nog eens 30 jaar niemand meer in 'gewoon' gezinsverband zou functioneren. Het meest waarschijnlijk is een mengvorm van diverse manieren van samenleven, waarvan de - grootstedse - onderlinge verhoudingen nu min of meer aangegeven lijken te zijn. De stagnatie in de groei van het

het aantal horecavestigingen lijkt de consolidatie van deze nieuw ontwikkelde gedragspatronen te illustreren.

Een toename van het (buitenlands) toerisme, zoals die over de afgelopen 40 jaar heeft plaats gevonden, is eveneens niet waarschijnlijk. Verschuivingen in toeristische voorkeuren blijven tamelijk onvoorspelbaar, maar de wereldeconomische ontwikkelingen maken een algemene (massale) toename onwaarschijnlijk.

De belangstelling voor de 'dagtocht' neemt daarentegen nog steeds toe. Zeker bij een toenemende arbeidstijdverkorting en/of spreiding van vrije dagen over meerdere korte periodes in het jaar, zal deze binnenlandse vorm van toerisme nog blijven toenemen.

#### IV GEMEENTELIJKE UITGAVEN EN VOORZIENINGEN

##### Vertienvoudiging van de budgetten

Tussen 1950 en 1980 is het gemeentelijke budget voor kunst en cultuur vertienvoudigd (in reële guldens). In de jaren daarna is het totaal budget vrijwel gelijk gebleven (tussen 1980 - 1986 afgenomen, daarna weer iets gestegen). Als percentage van de totale gemeentebegroting zijn de uitgaven voor kunst en cultuur in deze periode toegenomen van 1,5 tot 2,5 procent. Afgezet tegen het teruggelopen aantal inwoners van de stad zijn de gemeentelijke uitgaven per hoofd van de bevolking voor kunst en cultuur in genoemde periode vervijftienvoudigd.

##### Uitbreiding van culturele voorzieningen

De groei van de overheidsuitgaven op het gebied van de kunst en cultuur heeft geleid tot een evenredige uitbreiding van het aantal culturele voorzieningen.

Bij de musea zijn toegevoegd: nieuwbouw voor het Museon, het Volksbuurtmuseum en zeer recentelijk de aankoop van het paleis op de Lange Voorhout. Ook Madurodam werd in 1952 gerealiseerd.

Op het gebied van de beeldende kunst: het Centrum voor Kunstzinnige Vorming, werkruimtes voor kunstenaars, de Artoteek, het Haags Centrum voor Aktuele Kunst en kortgeleden een samenvoeging van een aantal stimuleringsmaatregelen in het Haags Centrum voor Beeldende Kunst. Het Prentenkabinet verdween en het Kostuummuseum ging op in de DSK.

Wat de podiumkunsten betreft zijn de belangrijkste uitbreidingen: het Nederlands Danstheater, Theatergezelschap De Appel en een aantal kleinere gezelschappen op het gebied van de dans (Djazzex), het jeugdtoneel (aanvankelijk 'Pssst' en het NJT, nu Stella Den Haag) en de oprichting van Het Gebeuren en Ooyevaer Desk.

Het meest indrukwekkend is de uitbreiding van het zalenbestand in Den Haag geweest. Daaraan werden de afgelopen veertig jaar toegevoegd: het Circustheater, het Nederlands Congresgebouw, Theater De Appel, Theater aan de Haven, Pepijn, Het Paard, twee zalen van het Koninklijk Conservatorium en recentelijk de beide zalen van het Residentieorkest en het Nederlands Danstheater aan het Spui, Zeebelt en Korzo werden geopend. Het HOT-theater kwam in deze periode tot stand en werd ook weer gesloten, maar zal binnenkort vervangen zijn door het Theatercentrum aan het Spui, waarbij de zalen van het Theater aan de haven gesloten zullen worden. Samengevat groeide het aantal zalen van 5 tot 17 (binnenkort 18) en de totale zaalcapaciteit van ongeveer 3.000 zitplaatsen tot ruim 12.000 (inclusief het Nederlands Congresgebouw, exclusief de Statenhal en de Houtrusthallen).

Op het gebied van de film - particuliere bioscopen - is het aantal theaters ondanks een sterke terugval van het publiek (zie vorige paragraaf) niet gedaald. Twee zalen werden gesloten, maar daarvoor in de plaats werden nieuwe zalen in Babylon gebouwd. Van gemeentewege werd op filmgebied geld gestoken in het Filmhuis, het Kijkhuis en het productiebedrijf Meatball.

Burgemeester en Wethouders hebben de gemeenteraad voorgesteld de subsidie aan de laatstgenoemde met ingang van 1991 weer te stoppen.

De gemeentelijke bemoeienissen met het literaire leven zijn verhoudingsgewijs weinig omvangrijk (Branoul, Bzztoh, prijzen) maar ook die dateren grotendeels uit de laatste decennia. Ook het letterkundig museum (rijk) is in zijn nieuwe behuizing van recente datum.

Wat festivals, evenementen en manifestaties betreft zijn alle culturele evenementen - met uitzondering van het Holland Festival - in de afgelopen 40 jaar ontstaan, met het North Sea Jazz Festival als het oudste (1975) en meest bekende en Parkpop als de grootste publiekstrekker (1988: 215.000 bezoekers).

De conclusie van dit - zeer globale - overzicht kan zijn dat er op alle gebieden van de kunst en cultuur een sterke groei van het aantal voorzieningen heeft plaats gevonden, zowel in cultureel streng gedefinieerde zin (Beeldende Kunst, Muziek, Dans), als ook wat breder omschreven (historisch, evenementen, manifestaties). Van particuliere (niet gesubsidieerde) zijde beperkt het aanbod zich grotendeels tot de film en de popmuziek en is het aanbod sinds het begin van de jaren zeventig ongeveer gelijk gebleven.

### **Stagnatie of vermindering**

Op alle beleidsterreinen en op alle overheidsniveaus is er tussen 1950 en 1980 sprake van een sensationele groei van de budgetten. Op dit moment wordt ongeveer 40% van het nationaal produkt collectief besteed, de budgetten - ook die voor kunst en cultuur - groeiden (netto en gecorrigeerd) in nog geen dertig jaar nationaal en lokaal met een factor 10 tot 15. Voor zowel de nabije als de verre toekomst zal daarom uitgegaan moeten worden van gelijkblijvende of zelfs krimpende overheidsbudgetten. De economische recessie uit de jaren tachtig lijkt achter de rug, maar het is irreëel te veronderstellen dat de groeipercentages uit de jaren zestig en zeventig ooit terug zullen keren. Afhankelijk van de politieke kleur van de gemeenteraad of volksvertegenwoordiging kunnen er marginale verschuivingen in budgetten en sectoren worden aangebracht, maar onafhankelijk van die kleur moet worden vastgesteld dat het budget voor kunst en cultuur op zijn best gelijk zal blijven. Deze omslag maakt een andere aanpak van het beleid noodzakelijk, waarin gemeenteraadsleden, de wethouder (het college), ambtenaren en kunstinstellingen een nieuwe rol zullen moeten leren spelen. Een effectieve inzet van de bestaande instellingen, de bewaking van beleidsdoelstellingen en het scheppen van ruimte voor nieuwe initiatieven vragen van alle partijen een nieuwe vorm van onderlinge omgang.

### **Nieuw voor Oud, of Nieuw uit Oud**

De groei van het overheidsbudget voor de kunsten heeft bijgedragen aan de gedachte dat vernieuwing en ontwikkeling van de kunst voornamelijk van buiten moeten komen. Vernieuwing vraagt niet alleen om (een) nieuwe (generatie) kunstenaars, maar ook om nieuwe gezelschappen en instituten. Deze gedachte is vooral in de podiumkunsten gemeengoed geworden, maar is goed beschouwd minder vanzelfsprekend dan hij lijkt. In de industriële wereld is vernieuwing en ontwikkeling één van de belangrijkste taken van juist de grote 'gevestigde' industrieën. Zelfs binnen de podiumkunsten blijkt een discipline als de dans zeer goed in staat traditie en vernieuwing met elkaar in één gezelschap te verenigen.

Vernieuwing en verandering legitimeren de aanspraken van de nieuwkomers (en dat waren er in de jaren zestig en zeventig velen) en bij stijgende budgetten was de honorering van deze aanspraken een relatief gering probleem.

Toen het overheidsbudget aan het begin van de jaren tachtig stagneerde, leidde deze gedachtengang logischerwijze tot de gevolgtrekking dat er nu geen vernieuwing en verandering meer mogelijk zouden zijn, tenzij er ruimte in het budget geschapen zou worden door oude voorzieningen af te breken en deze ruimte te bestemmen voor nieuwe initiatieven. Deze gedachtengang is bekend geworden onder het motto 'Oud voor Nieuw'. De recentelijk voorgestelde flexibiliseringsoperatie (1%) weerspiegelt dit motto. Het vrij-maken van geld is zo echter een jaarlijks terugkerende opgave, omdat vrijgemaakt geld opnieuw wordt uitgegeven en dus onmiddellijk weer 'vast' zit. Het is echter een te beperkte gedachte dat ontwikkeling, verandering en vernieuwing vooral op die manier moeten worden verwezenlijkt. Er zal daarom gezocht moeten worden naar wegen om ook vanuit bestaande organisaties en instellingen te vernieuwen: 'Nieuw uit Oud'.

## V DE AGENDA: STERKTE EN ZWAKTE

### Sterke kanten

De sterke kant van de cultuur in Den Haag is zijn brede, gevarieerde en kwalitatief hoogstaande voorzieningenniveau. Er werden door niemand grote tekorten geconstateerd. Ook is de gemeente in staat gebleken in de achterliggende jaren van stagnatie een aantal belangrijke nieuwe initiatieven te nemen (o.a. theatercentrum), dan wel daar ruimte voor te bieden (o.a. NDT, RO), of nieuwe verdelingen aan te brengen (o.a. jeugdtheater, Holland Festival).

Een sterke kant is ook dat de door de gespreksdeelnemers genoemde of uit de literatuur naar voren komende kwesties vrijwel allemaal 'in behandeling' zijn. Nieuwe, nog niet ergens door de afdeling (dienst) geagendeerde kwesties waren in de minderheid en niet van grote omvang.

De zwakke kanten betreffen kwesties die al enige (soms zelfs al lange tijd) spelen, maar moeizaam tot een oplossing komen en de manier waarop het beleidsproces in dat opzicht functioneert. De genoemde kwesties worden hieronder opgesomd (en overlappen sterk de in diverse nota's reeds gesignaleerde problemen), het beleidsproces komt in paragraaf VI aan de orde.

### Scheveningen

Er bestond heftig verschil van mening over de culturele betekenis van Scheveningen ten opzichte van de binnenstad. Sommigen waren van mening dat de gemeente alle culturele bemoeienis op termijn moet beëindigen en Scheveningen overgelaten moet worden aan het strandvertier. Anderen vonden dat de gemeentelijk gesteunde cultuur in Scheveningen een plaats behoort te houden, enerzijds voor de eigen bevolking, anderzijds rekening houdend met de vele toeristen.

Een keuze in deze heeft gevolgen voor het voortbestaan of de programmatische kleuring van het Circustheater. De gemeenteraad zou over deze kwestie een uitspraak moeten doen.

### Verblijfskwaliteit van de stad

Over de verblijfskwaliteit van de diverse pleinen en parken in de stad werd verschillend geoordeeld, sommige geslaagd, anderen mislukt. Esthetisering of een alomvattend concept staan vaak te los van de simpele eisen die aan de verblijfskwaliteit van vooral pleinen gesteld moeten worden: op een druk (kruis)punt en met veel plaats om te zitten. De meeste klachten betroffen echter ook hier de beleidsprocedure: goede plannen blijven soms steken, er bestaat een ongegronde voorkeur voor Grote Namen, de cultuur heeft te weinig invloed op andere gemeentelijke diensten (stadsontwikkeling en ruimtelijke ordening, grondbedrijf) en de (inspraak)procedures bij het ontwerp en de inrichting van de openbare ruimte zijn te omslachtig. Een voorgestelde oplossing was inspraak achteraf te geven, met als mogelijk negatief gevolg dat geplaatste kunstwerken weer verwijderd moeten worden.

Het ontbreekt op veel pleinen aan primaire voorzieningen om evenementen mogelijk te maken (water, elektra, afvoer) en het aantal instanties dat daarvoor benaderd moet worden is omslachtig groot. Voorgesteld werd daar één 'loket' voor in te richten.

### Musea

Het kortgeleden ingerichte 'platform' van de 26 Haagse musea ( inclusief Madurodam) heeft geleid tot publicitaire samenwerking. Dit initiatief kan in de toekomst worden uitgewerkt, ten behoeve van de gezamenlijke promotie en mogelijke afstemming van tentoonstellingen. Te overwegen valt - waar nodig - ook het Gemeentearchief aan dit platform te laten deelnemen.

### Paleis Lange Voorhout

Voor de programmering van het kortgeleden aangekochte paleis op de Lange Voorhout is een voorstel gedaan door R. Fuchs. Dit voorstel zou in het platform besproken kunnen worden en uitgewerkt aan de raad worden voorgelegd.

## Onderwijs In de geschiedenis van Den Haag

De 'geschiedenis van Den Haag' wordt vanuit verschillende gemeentelijke instellingen als onderwijspakket of project aan het onderwijs aangeboden. Dit leidt tot dubbel werk, het komt de kwaliteit van het aanbod niet ten goede en vergroot het 'gedrang' bij het onderwijs. Vanuit het museum-platform zou het initiatief genomen kunnen worden een gezamenlijk aanbod te realiseren.

## De Haagse School

De collectie van de Haagse School en de Mesdagcollectie krijgt volgens sommigen onvoldoende aandacht. Dat het beheer van de Mesdagcollectie onder het Amsterdamse Van Goghmuseum is gekomen, werd door sommigen betreurd. Nagegaan moet worden of een betere vertoning mogelijk is. Daarbij kan ook overwogen worden daarvoor in het nieuwe stadhuis een galerij in te richten.

## De Vrije Academie

De functie van de Vrije Academie werd door sommigen ter discussie gesteld. Enkele jaren geleden heeft de Academie besloten zich minder te richten op de amateur of semi-professional in de beeldende kunst en vooral te functioneren als werkplaats voor professionele beeldend kunstenaars. De vraag werd gesteld in hoeverre een dergelijke functie noodzakelijk is naast de werkplaatsmogelijkheden die kunstenaars elders in het land geboden krijgen (Rijksakademie, Jan van Eijck, Ateliers '63) en of het wel de taak van de gemeente is een dergelijke voorziening in stand te houden. Het verdient aanbeveling de instellingen die actief zijn op het gebied van de hedendaagse beeldende kunst (DSK, CKV, HCBK, HCAK, Vrije Academie) opdracht te geven de gemeenteraad voorstellen te doen met betrekking tot de toekomst van de Academie. Deze onderbouwing zal expliciet in moeten gaan op de verhouding tot de Koninklijke Academie .

## Grote podla

Het voortbestaan van het Circustheater is nadrukkelijk ter discussie gesteld (zie ook onder Scheveningen). In samenhang met de plaats en functie van de Koninklijke Schouwburg en de zalen van het Residentieorkest en het Nederlands Danstheater moet een voorstel worden gedaan met betrekking tot de toekomst van het Circustheater. Een nota Grote Zalen is aangekondigd. Deze moet geschreven worden onder verantwoordelijkheid van een in te stellen 'zalen-platform'.

## Kleine podla

In 1988 verscheen de notitie Middelgrote en Kleine Theaters. Na realisatie van het Theatercentrum zal het Theater aan de Haven worden gesloten. Dan zal eveneens een nieuwe afweging en afstemming noodzakelijk zijn ten aanzien van de programmering van het Theatercentrum en Zeebelt. Er zijn eveneens plannen ter realisatie van een muziekzaal in de Nieuwe Kerk, in het bijzonder ten behoeve van de hedendaagse (kamer)muziek. Ook in deze plannen moet worden uitgewerkt wat de gevolgen daarvan zullen zijn voor de andere zalen.

## Programmering

Algemeen wordt erkend dat er een wanverhouding bestaat tussen het aantal beschikbare zalen en de daarin geprogrammeerde voorstellingen. Dat geldt in het bijzonder voor de zalen van het Residentieorkest en het Nederlands Danstheater. Het al eerder genoemde 'zalen-platform' zal concrete voorstellen moeten doen voor een uitbreiding van het aanbod in de diverse disciplines.

## Koppeling van Podla

De programmering van de diverse podiumkunsten ligt - tamelijk autonoom - in handen van de

diverse podia. Dat leidt soms tot afstemmingsproblemen. Nagegaan moet worden of de programmering van de diverse disciplines - intem - niet meer op elkaar afgestemd kan worden, zodat voorstellingen kunnen 'doorgroeien' van kleine naar (middel)grote zalen. Daarmee kan ook nodeloze competentiestrijd worden vermeden over de vraag wie er verantwoordelijk is voor bijvoorbeeld de programmering van de dans, of die van de muziek. Een oplossing daarvoor kan ook zijn dat één podium de centrale verantwoordelijkheid krijgt voor de programmering van zowel de eigen zaal als die van één of meer andere zalen. Er zijn voorstellen gedaan voor het creëren van een programmeringsbudget. Deze voorstellen zullen door de podia moeten worden uitgewerkt.

### **Minderheden**

De minderheden krijgen in Den Haag hebben op cultureel gebied financiële steun voor de produktie van cultuur en er zijn plannen om voor hen een afzonderlijk cultureel centrum in te richten. Minstens zo belangrijk is echter dat de bestaande programmering van de - vooral de grote - podia ruimte biedt aan uitvoeringen die ook voor culturele minderheden belangwekkend kunnen zijn.

### **Een centrum voor popmuziek**

Er bestaat een plan om in de oude Riva-garage een muziekcentrum voor hedendaagse (pop)muziek op te zetten, bestaande uit oefenruimtes, een muziekwinkel, workshops en een uitvoeringszaal. Vooralsnog vraagt het plan geen geld van de gemeente, maar procedurele ondersteuning. Het plan verdient een serieuze behandeling door de instellingen (dienst).

### **Overige Instellingen**

De beeldende kunst (HCBK, Artoteek), het Centrum voor Kunstzinnige Vorming, de Stedelijke Muziekschool, het Gemeentearchief, de verbouwing van de Koninklijke Schouwburg en theater De Appel, Meatball, Filmhuis, Branoul, de festivals, de amateuristische kunstbeoefening, de gemeentelijke kunstprijzen, en de vele kleinere projecten en initiatieven die Den Haag huisvest worden hier enigszins oneerbiedig samengevat onder de noemer 'overige instellingen'. De reden daartoe is niet dat daar geen kwesties zouden spelen, maar dat die reeds in gemeentelijke stukken zijn geagendeerd of dat er op grond van de gespreksdagen of de bestudeerde literatuur geen redenen zijn daarover afwijkende of aanvullende opmerkingen te maken.

### **Promotie, evenementen, projecten en experimenten**

Den Haag telt een flink aantal evenementen, waarvan sommigen uitgesproken cultureel van aard, anderen meer toeristisch. Ook op dit terrein zijn geen inhoudelijke tekorten gesignaleerd, maar werden vooral klachten geuit over de organisatie. De Stichting Toerisme heeft het apparaat en de kennis voor de organisatie en publiciteit van grootschalige evenementen, maar zou tekort schieten in kennis over de specifieke kenmerken van het culturele aanbod, omgekeerd hebben de instellingen wel de kennis, maar missen de organisatorische en publicitaire ondersteuning. Wat betreft promotie en publieksbegeleiding vormen het bespreekbureau en de kunstbijlage van De Haagse Courant een derde partij. Tot structurele samenwerking tussen deze partijen is het vooralsnog niet gekomen, zodat plannen tot oprichting van enerzijds een projectbureau en anderzijds een uitbureau voor de kunsten afzonderlijk worden ontwikkeld. Daarbij dreigt verspilling van geld en energie.

Een eventueel Projectbureau en Uitbureau zijn twee geheel verschillende dingen. Het projectbureau gaat over de toekenning van gemeentelijke subsidies aan projecten en evenementen, en het bieden van organisatorische steun daaraan, het Uitbureau gaat over promotie, publiciteit, publiekswerving en eventueel kaartverkoop. Beide bureaus hebben met elkaar te maken wanneer de gerealiseerde projecten vervolgens vertoond worden. Aan de culturele instellingen moet gevraagd worden voor beide 'bureaus' een opzet te maken, één voor de manier waarop projecten en experimenten ondersteund en begeleid moeten worden en één

gezamenlijke behoefte aan promotie en publiciteit. Bij de uitwerking van het plan moet nadrukkelijk rekening worden gehouden met de bestaande organisatie van de Stichting Toerisme en de Haagse Courant.

### **Prijsbeleid**

De prijsstelling van de culturele instellingen is regelmatig onderwerp van discussie. De gemeenteraad moet zich uitspreken over de vraag welke vrijheid instellingen krijgen hun eigen prijsbeleid te voeren. Van de instellingen kan gevraagd worden hiervoor voorstellen te doen.

## **VI HET BELEIDSPROCES**

### **Gebrek aan lijn en samenhang**

Een algemene klacht met betrekking tot het gevoerde cultuurbeleid betrof de onduidelijkheid waarmee nieuwe plannen of veranderingen opkomen, worden behandeld en tenslotte al of niet tot besluiten leiden. Merkwaardig genoeg hebben vrijwel alle partijen het gevoel daarbij grotendeels buiten spel te staan. De instellingen worden soms wel en soms niet gehoord, soms formeel, soms informeel, maar hebben het gevoel vaak niet serieus genomen te worden in de beleidsvoorbereiding, er worden ad-hoc werkgroepen ingesteld waarvan de samenstelling en opdracht voor velen 'uit de lucht komen vallen' en het college en de raad hebben vaak het gevoel te moeten sturen en beslissen op basis van onvoldoende inzicht en informatie. Er ontbreekt lijn en samenhang in het beleidsproces.

### **Het koude willen**

Kunstenaars en culturele instellingen lijken in toenemende mate het initiatief tot verandering te hebben verloren. Er worden nog wel plannen gemaakt (voorbeelden: Uitbureau en Projectbureau), maar deze worden steeds meer geformuleerd als: "Er zou een ..... moeten zijn", en niet als: "Ik/Wij willen een ..... beginnen". Men onderneemt niet zelf, maar verwacht van anderen dat deze het initiatief eerst ondersteunen en het werk gaan doen. Een gevolg daarvan is dat veel initiatieven genomen worden vanuit de secretarie of door de wethouder, die op hun beurt eveneens afhankelijk zijn van anderen om de gewenste voorziening op te zetten en vorm te geven. Dit willen zonder overtuiging - het koude willen - heeft het gevaar in zich dat omschrijvingen steeds vager worden ('Er zou wat meer gezelligheid in de stad moeten zijn', 'de stad moet zich meer internationaal profileren', 'er is een uitorganisatie noodzakelijk') waarbij zowel het waarom ervan als de concrete uitwerking naar de achtergrond verdwijnen. Een goed voorbeeld daarvan is de voorgestelde verhoging van de experimentenpot. De reden daarvan is niet dat het aantal veelbelovende aanvragen zo groot is dat het jammer is er niet meer van te kunnen honoreren, maar omgekeerd, men hoopt door verhoging van het budget het aantal veelbelovende aanvragen te vermeerderen.

### **Geen internationale allure zonder worteling in Den Haag**

Iets vergelijkbaars doet zich voor bij het verschijnen initiatieven of personen 'van buiten' de stad naar Den Haag te halen. Daar is op zich niets tegen, maar het Holland Festival heeft laten zien hoe noodzakelijk het is dat dergelijke initiatieven (ook) in Den Haag zelf geworteld zijn. Omgekeerd zijn De Appel en het Nederlands Danstheater voorbeelden van door de stad zelf gedragen initiatieven, die vervolgens nationaal en internationaal betekenis krijgen. Nieuwe initiatieven voor de stad Den Haag zullen daarom allereerst gedragen moeten worden door de inwoners en instellingen van de stad zelf. Bij initiatieven (of personen) die 'van buiten' worden aangek(z)ocht, zal ervoor gezorgd moeten worden dat deze in Den Haag zelf (bezoek en organisatie) een draagvlak vinden.

### **Chaosmanagement**

De discussie over de reorganisatie van de dienst Kunst en Cultuur is in de loop van de tijd steeds

meer bepaald door de structuur (dienst) en de personen (een nieuwe directeur) die de structuur moeten vullen. Dit accent is te beperkt en doet uit het oog verliezen dat structuur en personen slechts twee middelen zijn om de gewenste veranderingen in de gemeentelijke organisatie te bewerkstelligen. Verduidelijking van de beleidsvoorbereiding, het vergroten van het vermogen in te spelen op veranderende omstandigheden (flexibilisering), een verduidelijking van de politieke sturing en een vermindering van de politieke bemoeienis met het dagelijks beheer van de instellingen (dienstonderdelen) zijn de belangrijkste doelstellingen van de reorganisatie. Nieuwe procedures, verantwoordelijkheden en afspraken tussen de deelnemende partijen zijn minstens zo belangrijk om deze veranderingen te bewerkstelligen als de inrichting van een nieuwe structuur en het benoemen of verschuiven van personen. Verantwoordelijkheden en procedures worden, juist bij grote organisaties, zelfs van groter belang gevonden dan de formele structuur.

### **Bestuurlijke Drukke**

De besluitvormingsprocedures zijn in de afgelopen jaren langduriger en minder zichtbaar geworden. Een belangrijk kenmerk van dit proces is dat het aantal mensen dat formeel bij een besluit wordt betrokken steeds groter wordt. Projectgroepen dijen uit en er worden extra adviseurs benoemd. De verantwoordelijkheid voor een voorstel of uit te voeren besluit wordt op die manier steeds meer gespreid. Voorstellen dragen om die reden van meet af aan een (ongrijpbaar) compromiskarakter, terwijl het compromis liefst pas bij de besluitvorming gesloten zou moeten worden. De verantwoordelijkheid bij de uitvoering dreigt eveneens zoek te raken. Dit verschijnsel staat bekend als 'de wet van bestuurlijke drukke' en de dynamiek ervan is contraproductief: bij onbevredigende besluitvorming wordt besloten het aantal personen dat bij de besluitvorming moet worden betrokken te vergroten, terwijl de kwaliteit van het besluit juist nadelig beïnvloed is door een reeds te groot aantal regelaars (schijven, organen, nota's, analyses, evaluaties). Voorbeelden van deze dynamiek zijn (voor wat de cultuur betreft) te vinden bij de projectgroepen voor stadsontwikkeling en vormgeving van de openbare ruimte. Een recent voorbeeld is de benoeming van Peter Struycken als toegevoegd adviseur. Dit proces van verstoppen-uitbreiden-verstoppen wordt de laatste jaren onder andere bestreden met Grote Namen, (voorbeeld: architectuur) of - met een andere benaming voor hetzelfde verschijnsel - Sterke Mannen (voorbeeld: de eventueel te benoemen directeur). Dit verschijnsel kan echter ook bestreden worden door het verkleinen van het aantal personen en instellingen dat bij een besluit verantwoordelijkheid moet dragen en het aanwijzen of benoemen van één persoon die de eindverantwoordelijkheid voor een project (of eindredactie voor een voorstel) draagt.

### **Privatisering**

De vraag is gesteld of het verstandig zou zijn de bestaande gemeentelijke diensten (dienstonderdelen) te privatiseren. Deze keuze heeft echter vooral arbeidsrechtelijke (CAO) en belastingtechnische (BTW) gevolgen, maar in het licht van de doeleinden van de reorganisatie (zie hiervoor) gaat het allereerst om verzelfstandiging van de beleidsuitvoering en om de genoemde verheldering van beleidsvoorbereiding en besluitvorming. Deze doeleinden moeten bereikt worden door nieuwe afspraken met de instellingen (dienstonderdelen) te maken. In de privaatrechtelijke sfeer gaat het om een combinatie van budgetfinanciering en de daaraan verbonden voorwaarden (contract), bij dienstonderdelen kan hetzelfde worden bereikt door middel van een contract (contractmanagement).

### **Samenwerking vanuit zelfstandigheid**

Veel wensen en verlangens voor de toekomst van het cultuurbeleid (zie de punten onder paragraaf V: agenda) vragen om een zekere mate van gezamenlijkheid bij de instellingen (gezamenlijke beleidsvoorbereiding, gezamenlijke uitvoering). Gezamenlijk optreden heeft de grootste kans van slagen als de instellingen zelf sterk staan. Dit sterk staan betreft ook, maar niet in de eerste plaats, de financiële armslag van de instellingen. Het gaat vooral om vergroting en verduidelijking (van de grenzen) van de zelfstandigheid. Taak, functie, prestatie en budget dienen omschreven te zijn, zodat niet voor elke opknopbeurt, kleine verbouwing of investering dan wel voor elk klein initiatief

'slag' geleverd moet worden met college en raad, en met elkaar. Van gezamenlijkheid kan niet veel worden verwacht, zolang de eigen verantwoordelijkheden en onderlinge verhoudingen in dit opzicht niet zijn verhelderd ('gesaneerd').

## **VII AANBEVELINGEN**

### **Zelfstandigheid op basis van beleidsinhoudelijke verantwoording**

Een belangrijke doelstelling van de gemeentelijke reorganisatie is de instellingen (dienstonderdelen) zelf verantwoordelijk te maken voor de beleidsvoorbereiding en een grotere zelfstandigheid te geven in de beleidsuitvoering. Dat betekent ten eerste dat de ontwikkeling van systemen van contractmanagement en budgetfinanciering met kracht moet worden voortgezet. Bij het formuleren van randvoorwaarden en controlemechanismen dient de beleidsinhoudelijke verantwoording vooropgesteld te worden (sanering). De financieel-technische verantwoording is zeker zo belangrijk, maar dient een afgeleide te zijn van de beleidsinhoudelijke verantwoording. Tegelijkertijd dient de verantwoordelijkheid voor de beleidsvoorbereiding in handen van de instellingen (dienstonderdelen) gelegd te worden.

### **Geen onderscheid dienst en gesubsidieerde sector**

Voor de verzelfstandiging van de uitvoering en de toedeling van verantwoordelijkheid voor de beleidsvoorbereiding mag geen onderscheid worden gemaakt tussen de bestaande dienstonderdelen en de gesubsidieerde instellingen. Het contract (contractmanagement of de gestelde voorwaarden bij budgetfinanciering) formuleert deze verantwoordelijkheid.

### **De instellingen zijn zelf verantwoordelijk voor de 'agenda'.**

De instellingen hebben zich krachtig verzet tegen de benoeming van een centrale directeur om de gewenste veranderingen tot stand te brengen. Wij kunnen het zelf wel, een centrale baas is daarvoor niet nodig, is hun stelling. De instellingen dienen in deze aanspraak serieus genomen te worden. Zij krijgen in gezamenlijkheid opdracht de problemen en kwesties die zich voordoen te analyseren, op te lossen dan wel als raadsvoorstel te formuleren.

### **Een 'platform'-structuur**

De vorm van deze gezamenlijke verantwoordelijkheid (structuur) kan aansluiten bij de sinds kort tot stand gekomen 'platform-structuur' (Ronde Tafel, Musea). Het gaat in totaal om niet meer dan 25 instellingen (inclusief de gesubsidieerde sector), onder te verdelen naar 3 - 5 disciplines (bijvoorbeeld: Musea, Beeldende Kunst, Podia - groot/klein - en gezelschappen, overige instellingen). De instellingen formuleren een eigen voorstel tot inrichting van de diverse platforms en benoemen één of enkele gesprekspartners van de wethouder. Gemeenteraad, wethouder en het platform stellen de 'agenda' op. De kwesties, genoemd onder paragraaf V en VI, kunnen dienen als een eerste agendavoorstel. De platforms bepalen de wijze waarop zij de agenda zullen behandelen.

### **Enkelvoudige verantwoordelijkheden**

In overeenstemming met de hiervoor aangehaalde 'wet van bestuurlijke drukte' dienen de platforms de eindverantwoordelijkheid voor de formulering van een voorstel of uitvoering van een project bij één van de deelnemende instellingen te durven leggen. Vanuit deze eindverantwoordelijkheid zal deze zich informeren bij of samenwerking zoeken met andere instellingen (soms ook buiten het terrein van de cultuur). Bij de voorbereiding van nieuw beleid wordt het eindvoorstel in het platform besproken en eventueel aangepast. Bij onoverkomelijk verschil van mening worden de afwijkende (minderheids)standpunten als keuzemogelijkheid aan college en raad voorgelegd.

### **Secretarie wordt stafbureau**

De werkzaamheden van de secretarie vinden voortaan plaats onder verantwoordelijkheid van de instellingen (platforms) zelf. Dat betekent een grote verandering van de structurele positie van de secretarie, maar de feitelijke werkzaamheden blijven grotendeels dezelfde. De secretarie wordt in deze opzet een ondersteunend stafbureau, dat in opdracht van de platforms (voorzitters of gesprekspartners) beleidsvoorbereidend werk verricht. Zij zijn voor dat werk echter geen verantwoording verschuldigd aan de wethouder, maar aan de opdrachtgever (eindverantwoordelijke, eindredacteur, platform). Een alternatief zou zijn de medewerkers van de secretarie ook arbeidsrechtelijk onder te brengen bij de diverse instellingen, maar daarmee dreigt het gevaar van versnippering van de aanwezige kennis en ervaring en een te grote vereenzelviging met slechts één instelling in plaats van met de gezamenlijke aspecten van de gehele sector. Bij instandhouding van de secretarie als beleidsondersteunende afdeling onder verantwoordelijkheid van de instellingen zelf krijgt de beleidsvoorbereiding de kwalitatieve aandacht die het verdient. Het hoofd van de afdeling wordt de contactpersoon met de instellingen, onderhandelt over de opdrachten en coördineert de werkverdeling over de diverse medewerkers van de afdeling.

### **Zelfverantwoordelijkheid - voor 2 jaar - of een centrale directeur**

Bovengeschetste structuur, samen te vatten als zelf-verantwoordelijkheid van de instellingen, wordt opgezet voor een periode van twee jaar. In die twee jaar kan blijken of de pretentie van de instellingen de verantwoordelijkheid voor de gezamenlijke aspecten van het cultuurbeleid zelf op zich te kunnen nemen, waargemaakt wordt. Na twee jaar - waarin een aantal geagendeerde kwesties behandeld zullen moeten zijn - wordt geëvalueerd of deze structuur van zelfverantwoordelijkheid naar tevredenheid van de instellingen, de wethouder en de raad heeft gefunctioneerd. Wanneer vastgesteld moet worden dat dit niet het geval is, kan alsnog de benoeming van een centrale directeur worden overwogen. De taken en bevoegdheden van een dergelijke directeur kunnen dan echter worden omschreven op basis van twee jaar feitelijke ervaring en de noodzaak van diens benoeming zal, indien de zelfverantwoordelijkheid van de instellingen onvoldoende heeft opgeleverd, ook door die instellingen zelf worden onderschreven.