

Filmtheater 't Hoogt

De culturele onderneming

ontplooid

Maxim Trienekens

3360806

2012/2013, blok 1

06/11/2012

Dr. Clara Pafort-Overduin

Nederlandse Film- en Bioscoopgeschiedenis

Inhoudsopgave

Inleiding	3
1: Wat voor wetenschappelijke definitie wordt er gegeven van cultureel ondernemerschap en hoe wordt deze term op nationaal- en regionaal beleidsniveau uiteengezet?	5
2: Hoe heeft 't Hoogt zijn beleid gevoerd vanaf de introductie van het cultureel ondernemerschap?	10
3: Op welke manieren kan het culturele ondernemerschap van 't Hoogt geïnterpreteerd worden in kunstzinnig, beleidskundig en wetenschappelijk opzicht?	14
Vervolgonderzoek	18
Literatuurlijst	19
Bijlage 1	21
Bijlage 2	30

Inleiding

Met de komst van een economisch gericht cultuurbeleid in de jaren '90, veranderde er veel voor culturele ondernemingen. Onder leiding van staatssecretaris Halbe Zijlstra (van 2010 tot 2012) heeft deze economische blik op cultuur verder gestalte gekregen in de Nederlandse maatschappij. Dit heeft tot gevolg dat veel culturele ondernemingen in zwaar weer terecht zijn gekomen en failliet dreigen te gaan of hun beleid op een andere manier gaan voeren. Waar de grotere commerciële bedrijven zoals Pathé zonder veel moeite het hoofd boven water houden, krijgen kleinere artistieke ondernemingen met gemeentesubsidie het zwaarder te verduren. Zo dient filmtheater 't Hoogt een exploitatieopzet bij de Gemeente Utrecht in te dienen om aan te tonen dat het over een aantal jaren zonder gemeentesubsidie kan voortbestaan.¹ Een dergelijk filmtheater dient dus alternatieven te vinden om toch rendabel te blijven.

In het navolgende wordt de impact van het cultuurbeleid op kleine culturele ondernemingen als 't Hoogt onderzocht. Allereerst zal worden uiteengezet wat de term cultureel ondernemerschap behelst en hoe deze is opgenomen in het Nederlandse cultuurbeleid. Om een veelzijdig kader te ontwikkelen omtrent de term cultureel ondernemerschap, wordt daarbij tevens ingegaan op een oratie van Giep Hagoort, hoogleraar Kunst en Economie aan de HKU en UU. Hagoort claimt de term 'cultureel ondernemerschap' geïntroduceerd te hebben in Nederland in 1992. Hij definieert het als het ondernemen binnen de diverse disciplines (1) kunst en cultuur, (2) media en entertainment en (3) creatieve dienstverlening of op het gebied van cross overs. Indien het ondernemen vanuit de creatieve industrie gericht is op het samenbrengen van creatieve en niet-creatieve sectoren wordt gesproken van creatief ondernemerschap.²

Met betrekking tot het overheids- en beleidskundig kader worden de volgende 'kopstukken' aangehaald: Rick van Der Ploeg (Staatssecretaris Cultuur en Media 1998-2002), Ronald Plasterk (Minister Onderwijs, Cultuur en Wetenschap 2007-2010) en Halbe Zijlstra (Staatssecretaris Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2010-2012)). Hierbij wordt tevens ingezoomd op microniveau, door te kijken naar het gemeentelijke cultuurbeleid van Utrecht, waarbij de drie cultuurnota's van de Gemeente Utrecht vanaf 2001 in verband worden gebracht met de visies van de voornoemde personen. Vervolgens staat de invloed van dit beleid op 't Hoogt centraal, dit wordt getest met behulp van een interview dat op 15 oktober 2012 heeft plaatsgevonden met Henk Camping, oud-directeur van 't Hoogt van 1980 tot en met 2012. Als leidraad voor dit onderzoek wordt de volgende onderzoeksvraag gehanteerd:

Wat voor invloed heeft het Nederlandse cultuurbeleid vanaf de eind jaren '90 op filmtheater 't Hoogt en hoe gaat een dergelijke culturele onderneming hiermee om?

Om een helder antwoord te kunnen formuleren op deze vraag worden de volgende deelvragen gehanteerd:

1. Wat voor wetenschappelijke definitie wordt er gegeven van cultureel ondernemerschap en hoe wordt deze term op nationaal- en regionaal beleidsniveau uiteengezet?

¹ Zie bijlage 1, vraag 8

² Giep Hagoort, Cultureel Ondernemerschap (Utrecht: Faculteit der Kunsten, Vakgebied kunst en economie, 2007) 14.

2. Hoe heeft 't Hoogt zijn beleid gevoerd vanaf de introductie van het cultureel ondernemerschap?
3. Hoe kan het cultureel ondernemerschap van 't Hoogt geïnterpreteerd worden in kunstzinnig, beleidskundig en wetenschappelijk opzicht?

Deelvraag 3 functioneert daarbij als een slotwoord waarbij een interpretatie van de feiten als uitgangspunt geldt. Tevens zal hier een concreet antwoord geformuleerd worden op de bovenstaande onderzoeksvraag.

1. Wat voor wetenschappelijke definitie wordt er gegeven van cultureel ondernemerschap en hoe wordt deze term op nationaal- en regionaal beleidsniveau uiteengezet?

1.1 Wetenschappelijke theorie van Hagoort

In 1992 introduceerde Giep Hagoort het begrip cultureel ondernemerschap in zijn handboek *Cultureel Ondernemerschap*. Hagoort gaat, met in acht neming van dit begrip, voornamelijk in op verschillende organisatievormen en beschouwt cultureel ondernemerschap als het benutten van nieuwe kansen en het afstand nemen van subsidiegevers. Volgens Hagoort moet de gedrevenheid voor de kunst het uitgangspunt zijn bij het ondernemerschap van de kunstmanager. Vanuit de praktijk bekeken, beschrijft Hagoort cultureel ondernemerschap als het leiden van een culturele organisatie vanuit drie kenmerken: formulering van een culturele missie, de balans tussen economische en culturele waarden en het zorgen voor een culturele infrastructuur. Daarnaast benoemt hij nog vier aandachtgebieden die uit algemene bronnen naar voren komen: innoveren, persoonlijke drive, bedrijfsplanning en overleven.³

1.2 Cultuurbeleid vanaf 1998 op nationaal en regionaal niveau

Vanaf 1998 werd de term cultureel ondernemerschap verankerd in het Nederlandse cultuurbeleid onder leiding van Rick van der Ploeg, die het in *Cultuur als Confrontatie* ook wel aanduidt als: "Het benutten van kansen vraagt van kunstenaars en instellingen een open, actieve, publieksgerichte en ondernemende houding."⁴ Sindsdien is het de missie van de Nederlandse overheid, de provincies en gemeentes om kunst te verbinden met de mogelijkheden in de markt. Dit streven komt voort uit de slinkende positie van het gesubsidieerde kunstaanbod ten aanzien van het commerciële, niet gesubsidieerde kunstaanbod. Deze positie komt op zijn beurt weer voort uit de ogenschijnlijke idylle tussen het gesubsidieerde aanbod en het eenzijdig samengestelde publiek (de oudere hoger opgeleiden).^{5,6}

Als remedie ontwikkelt Van der Ploeg een nieuw beleid waarin het culturele ondernemerschap centraal staat. Hij heeft met betrekking tot cultureel ondernemerschap vooral innovatie op het oog. De ondernemer is naar zijn mening iemand die iets nieuws wil maken of iets op een nieuwe manier wil doen, routines doorbreekt en ogenschijnlijk onbegaanbare wegen bewandelt. De vernieuwing is geen doel op zichzelf, maar een middel om verbindingen te leggen met andere publieksgroepen, met andere disciplines of andere subculturen. Dat vereist een bepaalde mentaliteit: een duidelijke oriëntatie op succes met een toegankelijke en wervende opstelling naar jongeren en ouderen, met een multiculturele aantrekkingskracht, een inhoudelijk veelzijdig aanbod, een outgoing-houding tegenover de buitenwereld en een effectief en actief

³ Giep Hagoort, *Cultureel Ondernemerschap* (Utrecht: Faculteit der Kunsten, Vakgebied kunst en economie, 2007) 27.

⁴ Rick van der Ploeg, *Cultuur als confrontatie. Uitgangspunten cultuurbeleid 2000 - 2004* (Zoetermeer: Ministerie OCW, 1999) 17.

⁵ Idem, 5.

⁶ Deze ogenschijnlijke idylle gaat bij uitstek op voor 't Hoogt. Het filmtheater heeft namelijk een (deels) gesubsidieerd aanbod en een vrij eenzijdig samengesteld publiek dat uit oudere hoger opgeleide mensen bestaat.

gebruik van alle in aanmerking komende kanalen van communicatie en publiciteit. In dat opzicht kan er volgens Van der Ploeg dus veel worden geleerd van de niet-gesubsidieerde cultuursector.⁷

Van der Ploeg pleit voor een betere wisselwerking tussen aanbod en publiek, waarbij de culturele onderneming de bemiddelaar moet zijn. Nederland moet naar zijn mening niet kiezen voor een afgeschermd cultuur, maar voor een ondernemende cultuur waarin het vervlakkende en verschrompelende van de massacultuur wordt tegengegaan.⁸ Cultuurbeleid is volgens Van der Ploeg niet de bevestiging van het bestaande en mag dat ook niet zijn, maar moet ook ruimte scheppen voor nieuwe ideeën, vormen en generaties.⁹

Dit beleid wordt ook in de cultuurnota 2000 van de Gemeente Utrecht toegespitst op (1) de maatschappelijke inbedding van culturele instellingen in de stad, (2) het cultureel ondernemerschap en (3) samenwerking van instellingen. De maatschappelijke inbedding richt zich op nieuwe publieksgroepen (vooral jongeren en culturele minderheden) door kunst in nieuwe situaties te presenteren of aansluiting te zoeken met het onderwijs. Het cultureel ondernemerschap dient zich vooral te manifesteren door culturele instellingen een eigen visie op hun artistieke profiel en hun betekenis voor de stad te laten ontwikkelen. Hierbij dienen de instellingen zich ook in te spannen voor cofinanciering van activiteiten (andere overheden, sponsors en entreegelden). Om dit te bereiken dienen organisaties veel gewicht toe te kennen aan een professionele bedrijfsvoering. Ten slotte stimuleert de gemeente de samenwerking tussen instellingen in een bepaalde sector, hetgeen een goede culturele infrastructuur ten goede komt.¹⁰

De cultuurvisie Gemeente Utrecht die ontwikkeld is voor 2005-2008 stipt eveneens het cultureel ondernemerschap weer aan: "Een professionele infrastructuur van kunst- en cultuurorganisaties die artistieke kwaliteit paren aan productionele vaardigheden, zakelijk inzicht en het vermogen met andere instellingen en organisaties in de stad en daarbuiten samen te werken. Cultureel ondernemerschap is hierbij het sleutelwoord."¹¹

Het doel is om Utrecht in de periode 2005-2008 nog nadrukkelijker te positioneren als kweekplaats van talent en ontmoetingsplaats met internationale allure. Daarom wordt er ingezet op onderhoud en versterking van de culturele infrastructuur, kansen voor nieuwe (jonge) makers, cultureel ondernemerschap in de wijk en internationalisering.¹²

1.3 Het cultureel ondernemerschap na Van der Ploeg

Van 2003 tot 2006 was Medy van der Laan staatssecretaris van Cultuur en Media. Het voornaamste beleid dat zij voerde was het Herstructureringsplan van de Publieke Omroep, hetgeen in het kader van dit onderzoek niet relevant is.¹³ Het culturele ondernemerschap werd na Van der Ploeg in 2007 weer nieuw leven in geblazen door Minister Plasterk van OCW (2007-2010), die enigszins voortborduurde op de definitie en benodigheden van cultureel ondernemerschap volgens Van der Ploeg. De kerngedachte uit zijn notitie *Kunst van Leven – Hoofdlijnen*

⁷ Idem, 17.

⁸ Idem, 21.

⁹ Idem, 23.

¹⁰ Gemeente Utrecht, Dienst Maatschappelijke ontwikkeling, Afdeling Culturele Zaken, Investeren in makers en publiek (Utrecht: Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling, Culturele Zaken, 2000) 14.

¹¹ Gemeente Utrecht, Dienst Maatschappelijke ontwikkeling, Afdeling Culturele Zaken, Cultuur is Kapitaal (Utrecht: Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling, Culturele Zaken, 2005) 11.

¹² Idem, 20.

¹³ Universiteit Leiden, Parlementair Documentatiecentrum, "Parlement en Politiek." Mr. M.C. (Medy) van der Laan, 24 Okt. 2012 <<http://www.parlement.com/9291000/biof/02997>>.

cultuurbeleid, is dat kunst een eigen intrinsieke waarde heeft waar men zoveel mogelijk mensen voor gevoelig moet proberen te maken. Culturele instellingen moeten zich volgens Plasterk meer richten op innovatie en het versterken van de band met de markt, particulieren en het bedrijfsleven. Het versterken van het maatschappelijk draagvlak van de culturele sector vormt de kern van dit beleid. Het verhogen van de eigen inkomsten is een indicator voor het vergroten van maatschappelijk draagvlak voor kunst en cultuur. Het resultaat zal zijn dat culturele instellingen meer armslag krijgen om activiteiten uit te voeren. Dit is een gedeelde ambitie van de sector en de minister: het verbreden van de financiële basis onder de sector en vergroten van de publieke waardering voor cultuur.¹⁴

De voornaamste beleidspunten die dit moeten bewerkstelligen zijn (1) een betere benutting van het verdienvermogen (2) ondersteunen van ondernemend gedrag en (3) een integrale beoordeling in 2012. Een betere benutting van het verdienvermogen heeft Plasterk doorgevoerd door een *eigen* inkomstennorm voor culturele instellingen op te stellen van 17,5%. Het ondersteunen van ondernemend gedrag wordt bewerkstelligd door een matchingsregeling waarin instellingen hun groei in eigen inkomsten direct beloond krijgen. Daarbij wordt er een innovatieregeling gericht op sectoroverstijgende samenwerking ontwikkeld. Ten slotte is de integrale beoordeling uitgevoerd met als leidraad kwaliteit en ondernemerschap.¹⁵

Tijdens het ministerschap van Plasterk werd er reeds een nieuwe cultuurnota van de gemeente Utrecht ontwikkeld, getiteld "De Ontwikkeling van Utrecht". Hierin wordt de relatie tussen het overheidsbeleid en het gemeentebestuur duidelijk aangestipt:

Onder het motto 'een hoge top, een brede basis' heeft de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap in zijn notitie *Kunst van Leven* vijf thema's benoemd voor de landelijke cultuuragenda in de komende jaren: ruimte voor de top: excellentie; innovatie en e-Cultuur; een brede basis voor cultuur: cultuurparticipatie; mooier Nederland; en een sterke cultuursector. Verder is in zijn notitie in kaart gebracht hoe de landelijke basisinfrastructuur met ingang van 2009 invulling zal krijgen. Er zijn vier functies benoemd op basis waarvan instellingen bij het rijk subsidie in de periode 2009-2012 kunnen krijgen: instandhouding, ontwikkeling, internationaal platform en ondersteuning. Het rijk sluit, net als in voorgaande jaren, convenanten af met gemeenten en landsdelen over de gezamenlijke inzet voor een aantal te subsidiëren instellingen.¹⁶

De gemeente ondersteunt deze visie door te stellen dat ook zij streeft naar artistiek hoogwaardige instellingen en organisaties naast een brede basis van amateurkunst en kunstliefhebbers. "Experiment en innovatie zijn de core business van het Utrechtse kunstleven."¹⁷

¹⁴ Ronald Plasterk, *Kunst van Leven. Uitgangspunten cultuurbeleid 2009 – 2012* (Den Haag: Ministerie OCW, 2007) 8.

¹⁵ Ibidem.

¹⁶ Gemeente Utrecht, Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling, Afdeling Culturele Zaken, *De Ontdekking van Utrecht: Actieplan Cultuur 2008-2018* (Utrecht: Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling, Culturele Zaken, 2008) 37.

¹⁷ Ibidem.

De versterking van de culturele infrastructuur heeft binnen de gemeente Utrecht als een van de voornaamste doelen het versterken van culturele organisaties in verschillende disciplines: artistiek, bedrijfsmatig en bestuurlijk.¹⁸

1.4 Het beleid van Zijlstra

Met de komst van Halbe Zijlstra, staatssecretaris Onderwijs, Cultuur en Wetenschap 2010 tot Oktober 2012 werden er schrijnende cultuurbezuinigingen doorgevoerd. Deze hadden echter weinig impact op de bioscoopwereld omdat de BTW daar niet verhoogd werd, maar alleen bij de podiumkunsten.¹⁹²⁰ Zijlstra heeft in 2010 een brief opgesteld aan de Tweede Kamer. Hierin zijn zijn uitgangspunten voor het nieuwe cultuurbeleid, de nieuwe infrastructuur en de subsidiecriteria geformuleerd. Hij stelt hierin:

Uitgangspunt in het regeerakkoord is dat in alle regio's een hoogwaardig kwalitatief aanbod blijft bestaan. Voor financiering door het rijk is kwaliteit een belangrijk criterium. Dit is in de Wet verankerd. Voor een oordeel over kwaliteit is behalve artistieke kwaliteit ook publieksbereik, ondernemerschap en educatie belangrijk. En als het rijk financiert, dan moet er sprake zijn van kwaliteit van internationale of nationale betekenis. Daarom pas ik in beginsel de volgende vijf criteria toe bij de beoordeling van alle subsidieaanvragen, als uitgangspunt voor een kleinere basisinfrastructuur geconcentreerd in geografische kernpunten:

- publiek: de instelling trekt voldoende bezoekers;²¹
- ondernemerschap: eigen inkomsten staan in verhouding tot de subsidie;²²
- participatie en educatie: instelling is toegankelijk voor kinderen en jongeren;
- de instelling beheert een rijkscollectie van (inter)nationale betekenis of biedt aanbod van (inter)nationale betekenis aan;
- focus op hoogwaardige geografische kernpunten in het land.²³

1.5 De visies op cultureel ondernemerschap

Concluderend kunnen we stellen dat Zijlstra in feite een stijlbreuk vertoont met zijn voorgangers Van der Ploeg en Plasterk. Waar Van der Ploeg en Plasterk het respectievelijk hadden over het tegengaan van een verschromelende en vervlakkende massacultuur en het vergroten van het maatschappelijk draagvlak zodat culturele ondernemingen meer armslag krijgen om activiteiten uit te voeren, haalt Zijlstra dergelijke visies niet aan in zijn beleid. Opmerkelijk is dat Zijlstra pleit voor het in stand houden van een kwalitatief hoog aanbod, maar vervolgens maatregelen neemt

¹⁸ Idem, 45.

¹⁹ Zie bijlage 1, vraag 19.

²⁰ Robin van der Kloort, "Zijlstra heeft spijt van verhoging BTW in kunstsector" [Elsevier Politiek](http://www.elsevier.nl/web/Nieuws/Politiek/302652/Zijlstra-heeft-spijt-van-verhoging-btw-in-kunstsector.htm), 8 juli 2011, 29 Okt. 2012 < <http://www.elsevier.nl/web/Nieuws/Politiek/302652/Zijlstra-heeft-spijt-van-verhoging-btw-in-kunstsector.htm> >.

²¹ Hieraan is geen (procentuele) norm verbonden.

²² Zijlstra diende een advies in bij de Raad voor Cultuur om hieraan een procentuele norm te verbinden. Dit advies is echter niet ingewilligd, zie: Mirjam de Meijer en Jeroen A. Bartelse, [Advies wijziging van de wet op het specifiek cultuurbeleid en enkele andere wetten](#) (Den Haag: Raad voor Cultuur, 2011).

²³ Halbe Zijlstra, [Brief uitgangspunten cultuurbeleid](#) (Den Haag: Ministerie van OCW, 2010) 1.

die daar totaal niet mee in overeenstemming zijn. Wanneer er een eis wordt gesteld aan het aantal bezoekers dat een onderneming trekt, betekent dit geenszins dat daardoor een kwalitatief hoger aanbod tot stand komt. Zijlstra ziet kwaliteit van kunst derhalve in een ander daglicht dan Van der Ploeg en Plasterk.

Desalniettemin wijzen Hagoort, Van der Ploeg, Plasterk en Zijlstra op dezelfde groeiende noodzaak van cultureel ondernemerschap in de huidige maatschappij. Tevens zijn de cultuurnota's en actieplannen van de Gemeente Utrecht vanaf 2001 hiermee in overeenstemming. Daarbij kunnen we concluderen dat de zienswijze van Van der Ploeg en Plasterk op cultureel ondernemerschap niet essentieel verschilt van de visie van Hagoort.

2. Hoe heeft 't Hoogt zijn beleid gevoerd vanaf de introductie van het cultureel ondernemerschap?

In hoofdstuk 1 werden in wetenschappelijk en beleidskundig opzicht de belangrijkste aspecten van cultureel ondernemerschap aangehaald. Hagoort, Van der Ploeg en Plasterk halen allen (1) innovatie, (2) bedrijfsplanning en (3) de samenwerkingsverbanden tussen creatieve en niet-creatieve sectoren aan. Daarbij noemen Van der Ploeg, Plasterk en Zijlstra ook de notie van publieksbereik, waarbij het van belang is publieksgroepen als allochtonen en jongeren te bereiken.

Een verandering in het beleid van Plasterk na Van der Ploeg is de internationale betekenis van de kunsten in Nederland. Ook Zijlstra haalt dit aan. Daarbij introduceren Plasterk en Zijlstra beiden een procentuele norm van de eigen inkomsten waaraan culturele ondernemingen moeten voldoen. Ten slotte pleitte Plasterk in zijn notitie ook voor het inspelen op de groeiende e-Cultuur. Uit het voorgaande blijkt tevens dat de voor dit onderzoek geanalyseerde gemeentelijke beleidsstukken de genoemde visies op het cultureel ondernemerschap volgden.

In het navolgende wordt 't Hoogt als case study gebruikt om te onderzoeken in hoeverre deze visies in de praktijk verwezenlijkt worden. Het beleid van 't Hoogt wordt uiteengezet en in verband gebracht met de visies op cultureel ondernemerschap volgens Hagoort, Van der Ploeg, Plasterk en Zijlstra. De voornaamste punten die Camping aanhaalde in het interview en die op de website van 't Hoogt te vinden zijn, worden toegelicht en wijzen op de volgende deelparagrafen: (2.1) de missie en visie van 't Hoogt, (2.2) organisatie van 't Hoogt (2.3) samenwerking, (2.4) digitalisering, (2.5) educatie en (2.6) toekomstig beleid. Deze paragrafen worden in hoofdstuk 3 samengevat en in verband gebracht met hoofdstuk 1, waaruit een interpretatie van de feiten voortvloeit.

2.1 De missie en visie van 't Hoogt

In 1973 werd 't Hoogt als eerste gesubsidieerd filmhuis in het land opgericht. Een van de belangrijkste kernpunten uit de visie die 't Hoogt vertegenwoordigt is dat er voor de kleine films een publiek moet worden gecreëerd. Dit om te voorkomen dat de commerciële 'blockbuster' film alom vertegenwoordigd wordt en overheerst zodat onbekende, jonge regisseurs nog kansen krijgen om films te blijven maken.²⁴ Dit wordt tevens vermeld op de website van 't Hoogt: "t Hoogt draagt bij aan de continuïteit van de productie van deze films, door voor deze categorie films te zoeken naar een resultaat in de markt."²⁵ Op deze manier draagt 't Hoogt bij aan het bestaan van de vernieuwing van de cinematografie en het in stand houden van de (artistieke) filmindustrie.

Een belangrijk streven van 't Hoogt is dat een geïnteresseerd publiek en de auteursfilm geconfronteerd worden onder de best denkbare vertoningsomstandigheden. Ook streeft 't Hoogt er in zijn beleid naar om film gerelateerde kunst, video-art, games en e-culture, in hun volle breedte te tonen.²⁶ Dit streven wordt verwezenlijkt door in drie zalen op structurele basis films en

²⁴ Zie bijlage 1, vraag 2.

²⁵ Filmtheater 't Hoogt, "De visie van 't Hoogt", 't Hoogt, 01 Okt. 2012 <http://www.hoogt.nl/informatie_&_contact/visie>.

²⁶ Ibidem.

filmprogramma's te programmeren die van grote cinematografische waarde zijn, zowel uit het oogpunt van de hedendaagse cinematografie als vanuit filmhistorisch oogpunt.

De Gemeente Utrecht noemt de structurele en langdurige aandacht voor de film ongetwijfeld een van de belangrijkste factoren voor het succes van de film in Utrecht.²⁷ Met name de culturele film doet het in Utrecht goed, waardoor steeds meer commerciële exploitanten ook art-house films programmeren.²⁸

2.2 Organisatie van 't Hoogt

De drie voornaamste functies die 't Hoogt tot een succesvolle onderneming maken zijn de directeur, programmeur en de marketingagent. De directeur is de leidinggevende en heeft een duidelijke visie op hoe het beleid moet worden gevoerd. Camping stelt dat diegene gepassioneerd dient te zijn en veel kennis en begrip van films dient te hebben. Creativiteit is ook een belangrijk aspect van een leidinggevende. De programmeur dient veel kennis te hebben van Europese auteursfilms en deze kennis in te kunnen zetten om te onderhandelen met de filmdistributeurs. Daarbij dient de programmeur ook creatief te zijn in het maken en schuiven van de programmering. De marketingagent dient creatief te zijn in het overbrengen van het programmering en de activiteiten van 't Hoogt. Hieronder valt ook het inspelen op ontwikkelingen in de maatschappij, zoals de digitalisering en het filmeducatie beleid.²⁹

De marketingagent van 't Hoogt heeft in het verleden onderzoek gedaan naar de segmentatie van de publieksgroepen die naar filmtheaters gaan. Daaruit werd duidelijk dat 't Hoogt zich vooral moest richten op ouder publiek. De onderneming zet daarbij verschillende marketingtools in om meer publiek te trekken, zoals strippen- en kortingkaarten. Met behulp van een kaartverkoopsysteem genaamd MaccBox, krijgt 't Hoogt (en zijn distributeurs) inzicht in het aantal bezoekers per film, de recettes, de horecagegevens en de kaartverkoop van andere gelijksoortige filmhuizen in Nederland met een zelfde programmering. Aan de hand van dit systeem wordt er een break-even point opgesteld voor omzet en bezoekersaantallen die behaald moeten worden.

De onderneming verdient met de horeca zo'n 700.000 à 800.000 euro per jaar. De kaartverkoop levert 400.000 à 500.000 euro per jaar op en zaalverhuur 50.000 euro. De subsidie van de totale inkomsten van 't Hoogt beslaat zo'n 35%.³⁰ Deze subsidie is gedurende het bestaan van het filmhuis niet veranderd (uiteraard met uitzondering van de inflatie). 't Hoogt zou het niet kunnen redden als het geen subsidie meer zou krijgen. Op dit moment kunnen de ideeën van 't Hoogt niet optimaal verwezenlijkt worden (en kunnen daarmee geen inkomsten gegenereerd worden) door de beperkte ruimte die het filmtheater ter beschikking heeft. Voorbeelden van deze ideeën zijn museale projecten, maar ook educatieve programmering. Hoewel Camping zich hier wel mee bezig heeft gehouden, kan het in 't Hoogt op de huidige plek simpelweg niet goed genoeg gestalte krijgen.

Een grote tegenslag ondervond 't Hoogt toen het in 2003 een huurverdubbeling moest

²⁷ Zie bijlage 2 voor de structurele subsidiëring die 't Hoogt van de Gemeente Utrecht heeft ontvangen gedurende de afgelopen veertig jaren.

²⁸ Gemeente Utrecht, Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling, Afdeling Culturele Zaken, Investeren in makers en publiek (Utrecht: Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling, Culturele Zaken, 2000) 37.

²⁹ Zie bijlage 1, vraag 4.

³⁰ Zie bijlage 2 voor het betreffende bedrag.

betalen, waardoor het 55.000 euro extra moest uitgeven. Opvallend aan dit gegeven is dat 't Hoogt het pand huurt van stichting Utrechts Monumenten Fonds, opgericht is door de Gemeente Utrecht in 1943.³¹ De gemeente steunde 't Hoogt hierbij niet, waardoor het zelf risico's moest uitbannen. De directie heeft toen verschillende acties ondernomen waaronder de verpachting van de horeca, bezuinigingen op personeel en het stoppen met maandelijks uitgeven van hun eigen 'boekje'.³²

2.3 Samenwerking

Tijdens het interview dat plaatsvond op 15 oktober 2012, omschreef Camping de voornaamste elementen die hij met inachtneming van cultureel ondernemerschap heeft geïntegreerd in het beleid van 't Hoogt. Net zoals Hagoort, Van der Ploeg en Plasterk gaat hij hierbij onder andere in op de samenwerking met bedrijven en instituties. Zo is Camping vanaf 1985 werkzaam bij Europa Cinema's als Secretary General. Europa Cinema's is een netwerk van Europese bioscopen die in groten getale Europese films vertonen. Buiten deze samenwerking is 't Hoogt geen samenwerking met andere externen aangegaan.

2.4 Digitalisering

Een ander belangrijk kenmerk van het cultureel ondernemen is het inspelen op nieuwe ontwikkelingen in de maatschappij.³³ Zoals hiervoor genoemd, haalden Plasterk en Zijlstra dit ook aan in hun nota's met de term e-Cultuur. De samenleving is de laatste jaren erg gedigitaliseerd geraakt en veel mensen zijn bezig met nieuwe en sociale media. Omstreeks 1991 werd het internet gecommercialiseerd en beschikbaar gemaakt voor de consument.³⁴ Hierdoor werd er een scala aan mogelijkheden beschikbaar gesteld aan de consument, waardoor hij op nieuwe manieren meer en sneller kon communiceren. Deze verandering was voelbaar gedurende de jaren '90 en '00 en is nog steeds in volle ontwikkeling. Zo zijn er in de laatste jaren wereldwijd studies ontwikkeld die zich richten op het gebruiken, omgaan met en manipuleren van nieuwe media. Dit loopt uit op een nieuwe manier van communiceren, waar de werknemers van 't Hoogt op moesten inspelen en zich aan moesten conformeren om hun doelgroepen te blijven bereiken. Zo heeft 't Hoogt zich aangesloten bij WeWantCinema.nl, een website waarbij mensen zelf (met een vriendengroep) kunnen beslissen wat voor film ze in een bioscoop willen zien. Mits er genoeg gegadigden zijn, vertoont een filmhuis dat zich heeft aangesloten bij dit initiatief, 't Hoogt in dit geval, de gekozen film.

2.5 Educatie

Voortkomend uit het cultureel ondernemerschap in de beleidsstukken van Van der Ploeg, is de werving van nieuwe publieksgroepen, met name jongeren, een staand beleid. 't Hoogt heeft in 1997 (onder leiding van Henk Camping) MovieZone ontwikkeld, een programma dat gericht is op onderwijs en filmeducatie. MovieZone probeert de jeugd bij de commerciële bioscopen weg te kapen en het naar de filmtheaters te lokken, door het stoffige imago van arthouse films te

³¹ Het Utrechts Monumenten Fonds, "De geschiedenis van het UMF", Het Utrechts Monumenten Fonds, 2009, 31 Okt. 2012. <<http://www.utrechtsmonumentenfonds.nl/content/de-geschiedenis-van-het-umf>>.

³² Zie bijlage 1, vraag 7

³³ Zie Bijlage 1, vraag 1.

³⁴ Leen den Besten, Digitalisering van de samenleving, (Zevenaar: Leen den Besten, 2010) 2.

doorbreken.³⁵ Twaalf filmhuizen in elf grote steden namen hier destijds deel aan.³⁶ Ondertussen is MovieZone geheel landelijk opererend opgestart, waarbij het EYE Filminstituut als middelpunt fungeert.³⁷ Overigens is opmerkelijk hieraan dat dit initiatief ontstond *voordat* Van der Ploeg zijn cultuurbeleid (*Cultuur als Confrontatie*) opstelde, waarin een toegankelijke en wervende opstelling voor jongeren centraal staat.

2.6 Toekomstig beleid

In de Cultuurnota uit 2000 wordt ook aangegeven dat het goed gaat met 't Hoogt, er is een gestage toename in bezoekersaantallen. Alleen wordt gesteld dat de huidige ruimte (die 't Hoogt tot op heden nog steeds bezet) de mogelijkheden beperkt om extra activiteiten te ontwikkelen. Henk Camping haalt dit ook aan in het interview.³⁸ Museale projecten en educatieve programma's kunnen echter verwezenlijkt worden vanaf 2018, het geplande jaar waarin het Artplex (ook wel Bibliotheek++ genoemd) klaar zal zijn. Het Artplex zal bestaan uit acht bioscoopzalen, waaronder twee multifunctionele zalen die ook gebruikt kunnen worden door de Centrale Bibliotheek.³⁹

De culturele taak van 't Hoogt (de vertoning van films die elders in de stad niet of niet goed genoeg vertoond kunnen worden) zal met de komst van het Artplex onder de best denkbare omstandigheden voortgezet kunnen worden. Deze culturele taak bevat meerdere initiatieven als het vertonen van stille films met live muziek via retrospectieven, gespecialiseerde festivals, debatten en lezingen en natuurlijk de vertoning van de nieuwste films van filmmakers die geholpen moeten worden een publiek te vinden. Daarbij zal 't Hoogt intensief samenwerken met het onderwijs in Utrecht en zich daarmee richten op filmeducatie.⁴⁰

³⁵ Dit pogen zij te doen door in de taal van de jongeren te praten. Zie ook wel de titel van het artikel in Trouw (voetnoot 36): Moviezone: Een shot voor je soul.

³⁶ Kunstredactie Trouw, "Moviezone, 'een shot voor je soul'", Trouw, 04 Okt. 1997, 23 Okt. 2012, <<http://www.trouw.nl/tr/nl/5009/Archief/archief/article/detail/2745038/1997/10/04/MovieZone-een-shot-voor-je-soul.dhtml>>.

³⁷ Moviezone, "Voor Vertoners", Moviezone, 23 Okt. 2012, <<http://moviezone.nl/pagina/voor-vertoners>>.

³⁸ Zie bijlage 1, vraag 7.

³⁹ Filmtheater 't Hoogt, "Utrecht krijgt mediahuis", 't Hoogt, 23 Okt. 2012, <http://www.hoogt.nl/home/UTRECHT_KRIJGT_MEDIAHUIS>.

⁴⁰ Ibidem.

3. Hoe kan het cultureel ondernemerschap van 't Hoogt geïnterpreteerd worden in kunstzinnig, beleidskundig en wetenschappelijk opzicht?

In het navolgende zal allereerst een interpretatief kader uiteengezet worden dat antwoord geeft op deelvraag 3. Dit wordt gedaan door een ontwikkeling van de term cultureel ondernemerschap weer te geven, welke voortkomt uit deelparagraaf 3.1. Vervolgens worden de voornaamste uitkomsten verbonden aan de resultaten van deelparagraaf 3.2, waarbij vooral wordt ingegaan op de motieven achter de keuzes die de Gemeente Utrecht en filmtheater 't Hoogt gemaakt hebben. Aangezien deze uiteenzettingen leiden tot een antwoord op de onderzoeksvraag, zal deelparagraaf 3 fungeren als slotwoord, waarbij een concreet antwoord geformuleerd wordt op de onderzoeksvraag die in de inleiding van dit onderzoek opgesteld is.

3.1 De term cultureel ondernemerschap

In het voorgaande is allereerst een beeld geschetst van de verschillende visies op de term 'cultureel ondernemerschap'. Zo claimt Giep Hagoort dat hij in 1992 de term introduceerde in de Nederlandse maatschappij. Gesteld zou kunnen worden dat het overheidsbeleid de wetenschap heeft gevolgd aangezien de term pas in 1998 door Van der Ploeg in de politiek werd aangekaart. Hagoort, Van der Ploeg en Plasterk duiden dezelfde aspecten aan als kenmerken van het cultureel ondernemerschap: de balans vinden tussen economische en culturele waarden en zorg dragen voor een culturele infrastructuur. Daarnaast richten zij zich voornamelijk op innoveren en bedrijfsplanning en samenwerkingsverbanden aangaan met externen. Van der Ploeg en Plasterk halen daarbij ook het werven van nieuwe publieksgroepen aan.

Hagoort, Van der Ploeg en Plasterk betogen dat met deze elementen een betere culturele infrastructuur tot stand kan komen, iets dat natuurlijk zeer gewenst is in tijden van economische recessie. De culturele instellingen en ondernemingen dienen stapje voor stapje op eigen kracht te kunnen functioneren. De Gemeente Utrecht volgt duidelijk deze visie in de drie cultuurnota's en actieplannen die in 2000, 2004 en 2008 zijn uitgebracht.

Wellicht kan zo gesteld worden dat er een soort teleologische ontwikkeling heeft plaatsgevonden in de veelzijdigheid en de multidisciplinariteit van het begrip cultureel ondernemerschap. Zo werd het begrip geïntroduceerd in de (althans Nederlandse) wetenschap in de vroege jaren '90, waarna het werd verwerkt in het overheidsbeleid, waar het gemeentelijke beleid uit voort vloeyde. Op dit moment zien we in het wetenschappelijke discours veel internationale publicaties die reflecteren op de introductie van de term (in Engels ook wel 'arts management' genoemd) in beleidsstukken. Een voorbeeld hiervan is Derrick Chong, die in 2009 *Arts Management* publiceerde.⁴¹ Chong heeft interdisciplinair onderzoek gedaan naar het managen van de kunsten en culturele organisaties. Met het onderzoeken van een meer economisch gericht cultuurbeleid speelt Chong in op de geest van de hedendaagse culturele ondernemer.⁴²

Merkwaardig is het vervolg van het nationale cultuurbeleid van 2010 tot 2012. Halbe

⁴¹ Chong is doctorandus aan de Universiteit Londen, waar hij gespecialiseerd is in marketing en onderzoek uitvoert naar cultureel ondernemerschap.

⁴² Derrick Chong, *Arts Management* (New York en Londen: Routledge, 2010), vii.

Zijlstra gebruikt in zijn brief aan de Tweede Kamer het cultureel ondernemerschap als een sleutelwoord, maar hecht hier geen interpretatie van de term aan. Hij stelt slechts subsidiecriteria waaraan culturele ondernemingen en instellingen moeten voldoen om subsidie te kunnen ontvangen. Verder stelt Zijlstra voorop dat cultuur voor iedereen moet zijn, waarmee hij tot op zekere hoogte de principes van Van der Ploeg (het vervlakkende van de massacultuur tegen gaan) loslaat. Hier kan wel tegenin gebracht worden dat Zijlstra dit poogt te bereiken door ondernemingen te sturen om in te spelen op de maatschappelijke ontwikkelingen zoals de e-Cultuur. Dit is echter geen origineel idee, aangezien Plasterk dit ook al aanhaalde in zijn notitie *Kunst van Leven*.

Waar de adviezen van Van der Ploeg en Plasterk zich laten onderbouwen met een gedegen filosofische argumentatiestructuur over cultureel ondernemerschap en waarde van kunst voor de maatschappij, mist Zijlstra alleen al de explicatie van de term cultureel ondernemerschap. Gelukkigerwijs heeft de zienswijze van Zijlstra geen concrete invloeden gehad op relatief kleine culturele ondernemingen als filmtheater 't Hoogt, aangezien (zo blijkt tevens uit het voorafgaande) 't Hoogt zich met name heeft moeten conformeren aan de financiële richtlijnen van het gemeentelijke beleid. In het navolgende staat dan ook de interpretatie van de relatie tussen het overheids- en gemeentelijk cultuurbeleid en 't Hoogt centraal.

3.2 Reflectie van de term op de praktijk

't Hoogt heeft een duidelijke kunstzinnige missie: de auteursfilm mag niet vergeten worden. Doordat de overheid, en daaruit voortvloeiend de gemeente het belang van een filmhuis voor de stad erkent, heeft 't Hoogt nu al veertig jaar een vrij beschermd bestaan geleefd. Zo stelt Camping in *Filmtheaters en Cultuurbeleid*: "Iedere zichzelf respecterende stad heeft inmiddels een filmbeleid ontwikkeld en onderhoudt zijn eigen filmtheater. Het zijn kunstinstellingen die in een modern cultuurbeleid thuis horen."⁴³ Camping stelt in het interview ook wel dat hij van de oude generatie is, hij wil geen essentiële elementen in zijn visie verliezen aan de financiële zekerheid die daar tegenover staat.⁴⁴

De inkomsten van 't Hoogt bestaan voor 35% uit subsidie en zonder deze subsidie zou 't Hoogt niet kunnen voortbestaan. Dit biedt inzicht in twee perspectieven: (1) 't Hoogt bestaat in een veilige niche waarbinnen het kan opereren en de auteursfilm in stand kan houden zonder gevaar van faillissement en (2) 't Hoogt wordt in ruimte beperkt door de ideologie die achter de subsidiering van de gemeente Utrecht schuilt.

Eenzijds kan 't Hoogt zichzelf in tegenstelling tot concurrenten Springhaver en het Louis Hartlooper Complex gelukkig prijzen met de subsidie die zij van de Gemeente Utrecht krijgen. Dit biedt hen tot op zekere hoogte zekerheid om te kunnen voortbestaan op de manier waarop ze dat in hun visie en missie hebben opgesteld. Camping vertelt in het interview ook dat de programmering van 't Hoogt nooit heeft hoeven lijden onder de invloeden van de Gemeente.⁴⁵ De subsidie zorgt ervoor dat ze niet dringend op zoek hoeven te gaan naar andere middelen, waardoor ze rendabel kunnen blijven. Zo worden ze bijvoorbeeld niet gedwongen om grote

⁴³ Eye Film Instituut Nederland, Handreiking voor bestuurders van provincies en gemeenten *Filmtheaters en Cultuurbeleid* (Den Haag: Eye Film Instituut Nederland, 2010) 12.

⁴⁴ Zie bijlage 1, vraag 9.

⁴⁵ Ibidem.

samenwerkingsverbanden aan te gaan met externen, zoals bedrijven en sponsors, hetgeen hun visie en missie wellicht ook zou kunnen belemmeren.

De keerzijde hiervan is echter het *mogelijke* perspectief van de Gemeente Utrecht op de subsidiëring. Het structurele bedrag waarmee 't Hoogt sinds de oprichting is gesubsidieerd creëert weinig tot geen ruimte voor extracurriculaire activiteiten die nieuw publiek zouden kunnen trekken. De Gemeente heeft er sinds de oprichting van 't Hoogt schijnbaar geen groot belang in gezien dat 't Hoogt groeit in zijn bestaan. Toch kan hierbij ook weer in twijfel worden getrokken of juist het bedrag van de Gemeente dit effect te weeg moet brengen. Misschien dient 't Hoogt vanuit hun overige eigen inkomsten (65%) wel nieuwe wegen in te slaan? 't Hoogt heeft in het opzicht van de mediaeducatie immers in 1997 Moviezone opgezet. De onderneming is echter niet het centrale punt van dit initiatief gebleven, omdat 't Hoogt simpelweg niet genoeg ruimte hiervoor ter beschikking kon stellen. Had de gemeente hier misschien aan moeten bijdragen door een incidentele subsidie beschikbaar te stellen met het oog op ruimtelijke vergroting? Daar kan wel tegenin worden gebracht dat de gemeente dit nu doet door bij te dragen aan de verwezenlijking van het Artplex.

De motieven achter dit besluit van de gemeente zijn echter ambivalent, zo is het voornaamste doel van de Gemeente Utrecht sinds een aantal jaren om in 2018 Culturele Hoofdstad van Europa te worden. Mocht dit doel bereikt worden, dan genereert de gemeente meer inkomsten doordat Utrecht een aantrekkelijkere stad wordt voor toeristen en bedrijven. Hierover zei Van der Ploeg "Cultuur heeft een positief uitstralings-effect doordat een bloeiend cultureel klimaat toeristen en nieuwe bedrijven trekt. Goed onderhouden monumenten, goede architectuur en bloeiende podiumkunsten maken steden aantrekkelijk voor bedrijven, schaarse kenniswerkers en toeristen."⁴⁶ Echter, de vraag is of de Gemeente 't Hoogt ook had gesteund als Utrecht niet had mee gedongen in de competitie voor Culturele Hoofdstad van Europa. Het antwoord op deze vraag zullen we niet weten; hiervoor kunnen slechts interpretatieve invullingen gegeven worden.

Zeker is in ieder geval dat 't Hoogt een positievere toekomst tegemoet treedt met uitzicht op het Artplex. 't Hoogt zou over een aantal jaren wellicht op eigen kracht kunnen functioneren en het cultureel ondernemerschap optimaal gestalte kunnen geven. Tot die tijd ontvangt het filmtheater gewoon de structurele gemeentelijke subsidie, die mede te danken is aan de betrekking van de Gemeente bij hun functioneren door inzicht te geven in de exploitatieomzet die 't Hoogt maakt. "Door de betrekking daarbij kunnen ze in feite niet zeggen dat ze de subsidie afzeggen. Ik heb ze in de houdgreep. Ik heb ze verbonden aan waar wij mee bezig zijn", aldus Camping.⁴⁷

3.3 Slot

In het navolgende zal een concreet antwoord geformuleerd worden op de volgende onderzoeksvraag: *Wat voor invloed heeft het Nederlandse cultuurbeleid vanaf de eind jaren '90 op filmtheater 't Hoogt en hoe gaat een dergelijke culturele onderneming hiermee om?*

Omdat een antwoord op een vraag als deze altijd verbonden is aan interpretatieve observatie en kennis, houdt dit slotparagraaf verband met de voorgaande deelparagrafen 3.1 en 3.2.

⁴⁶ Rick van der Ploeg, *All That Dutch, over internationaal cultuurbeleid: Cultuur en economie* (Amsterdam: Beeldrecht, 2005) 72.

⁴⁷ Zie bijlage 1, slotwoord.

Uit dit onderzoek is gebleken dat de Nederlandse overheid een indirecte invloed uitoefent op 't Hoogt door maatregelen op te stellen en adviezen uit te brengen welke vervolgens door de Gemeente Utrecht worden doorgevoerd. De introductie van de term cultureel ondernemerschap in het overheidsbeleid in 1998 heeft veel teweeg gebracht. Cultureel ondernemerschap is sindsdien een van de kernpunten uit het cultuurbeleid. Zo hebben Van der Ploeg, Plasterk en Zijlstra hier allemaal veel aandacht aan besteed. Het cultureel ondernemerschap wordt beschouwd als een essentieel onderwerp dat in veel culturele bedrijven en instituties (nog) niet goed geïntegreerd is.

Maar geldt dit ook voor filmtheater 't Hoogt? Zo stelde Henk Camping in het interview dat zij nooit risico's hebben moeten uitbannen door maatregelen die door de overheid of de gemeente getroffen werden. Tegenslagen die 't Hoogt te verwerken kreeg, werden veroorzaakt door externen of concurrenten zoals het UMF, het LHC en Springhaver. Om te overleven (wat met betrekking tot het cultureel ondernemerschap volgens Hagoort tevens een van de aandachtsgebieden is) diende 't Hoogt risico's uit te bannen en bepaalde onderdelen uit het beleid te schrappen.

Uit dit onderzoek blijkt ten slotte ook dat maatregelen met betrekking tot cultuureducatie en digitalisering (e-Cultuur) zijn doorgevoerd in het beleid van 't Hoogt. Echter, of dit wegens overheidsmotieven of eigen motieven werd geïntegreerd in het beleid van 't Hoogt valt te betwisten. Zo startte Camping Moviezone al op voordat cultuureducatie überhaupt in het beleid van Van der Ploeg werd genoemd. Op deze manier kan 't Hoogt misschien wel gezien worden als de voorloper op de beleidsvoering van de overheid.

Vervolgonderzoek

In het voorgaande werd al gerefereerd aan een 'mogelijk' perspectief van de Gemeente Utrecht op de subsidie die de afgelopen decennia voor 't Hoogt is vrij gemaakt. Dit insinueert dat niet vast staat hoe de complexe relatie tussen een culturele instelling als 't Hoogt, Gemeente Utrecht en de Rijksoverheid precies in elkaar zit. Dit zou in een vervolgonderzoek verder geanalyseerd kunnen worden.

De relatie tussen de Gemeente Utrecht en 't Hoogt zou in een vervolgonderzoek wellicht onderzocht kunnen worden vanuit het perspectief van de Gemeente Utrecht. In het voorgaande is weliswaar onderzoek gedaan naar het cultuurbeleid van de Gemeente Utrecht, maar dit richtte zich vooral op de actieplannen cultuurbereik en de cultuurnota's die vanaf 2001 zijn uitgebracht. Dit zou verder onderzocht kunnen worden door bijvoorbeeld een interview aan te gaan met dhr. Hans Goedkoop. Goedkoop is de beleidsmedewerker van de Gemeente Utrecht die subsidies verdeelt over culturele ondernemingen zoals 't Hoogt.

Ook de relatie tussen het LHC, Springhaver Theater en 't Hoogt zou verder onderzocht kunnen worden door een interview bij Jos Stelling af te nemen. Uit het interview met Henk Camping is namelijk af te leiden dat de komst van het LHC en Springhaver een zeer grote invloed heeft gehad op 't Hoogt. Hierbij zou de vaker terugkomende term 'oneigenlijke concurrentie' beter uitgediept kunnen worden door LHC en Springhaver aan de ene kant, en 't Hoogt aan de andere kant te analyseren en deze relatie uit te diepen.

Tenslotte kan over een aantal jaren onderzocht worden tot in hoeverre de hypothese van Camping ("t Hoogt kan het zonder gemeentesubsidie redden in het Artplex") kloppend is. Het Artplex zal waarschijnlijk rond 2018 klaar zijn. Ook vanwege de komst van de nieuwe directrice van 't Hoogt, Friederike Weisner, zouden het beleid van 't Hoogt en de invulling van de term cultureel ondernemerschap er tegen die tijd er wel eens heel anders uit kunnen zien.

Bibliografie

Chong, D. Arts Management. New York en Londen: Routledge, 2010.

De Meijer, M en Bartelse, Jeroen A. Advies wijziging van de wet op het specifiek cultuurbeleid en enkele andere wetten. Den Haag: Raad voor Cultuur, 2011.

Den Besten, Leen. Digitalisering van de samenleving. Zevenaar: Leen den Besten, 2010.

Eye Film Instituut Nederland. Handreiking voor bestuurders van provincies en gemeenten, Filmtheaters en Cultuurbeleid. Den Haag: Eye Film Instituut Nederland, 2010.

Gemeente Utrecht. De ontdekking van Utrecht, Actieplan Cultuur 2008-2018. Gemeente Utrecht: Dienst maatschappelijke ontwikkeling, Culturele Zaken, 2008.

Gemeente Utrecht. Investeren in makers en publiek. Gemeente Utrecht: Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling, Culturele Zaken, 2000.

Gemeente Utrecht. Cultuur is Kapitaal. Gemeente Utrecht: Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling, Culturele Zaken, 2005.

Hagoort, Giep. Cultureel Ondernemerschap. Utrecht: Faculteit der Kunsten, Vakgebied kunst en economie, 2007.

Filmtheater 't Hoogt. "Utrecht krijgt mediahuis." 't Hoogt, 23 Okt. 2012
<http://www.hoogt.nl/home/uTRECHT_KRIJGT_MEDIAHUIS>.

Filmtheater 't Hoogt. "De visie van 't Hoogt." 't Hoogt, 01 Okt. 2012
<http://www.hoogt.nl/informatie_&_contact/visie>.

Kunstredactie Trouw. "Moviezone, 'een shot voor je soul.'" Trouw, 04 Okt. 1997. 23 Okt. 2012
<<http://www.trouw.nl/tr/nl/5009/Archief/archief/article/detail/2745038/1997/10/04/MovieZone-een-shot-voor-je-soul.dhtml>>.

Moviezone. "Voor Vertoners." Moviezone. 23 Okt. 2012 <<http://moviezone.nl/pagina/voor-vertoners>>.

Plasterk, Ronald. Kunst van leven. Uitgangspunten cultuurbeleid 2009 – 2012. Den Haag: Ministerie OCW, 2007.

Universiteit Leiden, Parlementair Documentatiecentrum. "Parlement en Politiek." Mr. M.C. (Medy) van der Laan. 24 Okt. 2012 <<http://www.parlement.com/9291000/biof/02997>>.

Het Utrechts Monumenten Fonds. "De geschiedenis van het UMF". Het Utrechts Monumenten Fonds. 2009. 31 Okt. 2012. <<http://www.utrechtsmonumentenfonds.nl/content/de-geschiedenis-van-het-umf>>.

Van der Kloor, Robin. "Zijlstra heeft spijt van verhoging BTW in kunstsector" Elsevier Politiek. 8 juli 2011. 29 Okt. 2012 <<http://www.elsevier.nl/web/Nieuws/Politiek/302652/Zijlstra-heeft-spijt-van-verhoging-btw-in-kunstsector.htm>>.

Van der Ploeg, Rick. All That Dutch, over internationaal cultuurbeleid: Cultuur en economie. Amsterdam: Beeldrecht, 2005.

Van der Ploeg, Rick. Cultuur als confrontatie. Uitgangspunten cultuurbeleid 2000 – 2004. Zoetermeer: Ministerie OCW, 1999.

Zijlstra, Halbe. Brief uitgangspunten cultuurbeleid. Den Haag: Ministerie van OCW, 2010.

Bijlage 1

Questionnaire

Algemeen

1. Hoe definieert u cultureel ondernemerschap? Heeft 't Hoogt volgens die visie gefunctioneerd?

Camping geeft een omschrijving van de functies die naar zijn inzien onder het cultureel ondernemerschap vallen. Hij noemt hierbij samenwerking met bedrijven. Zo is Camping vanaf 1985 werkzaam bij Europa Cinema's als Secretary General. Hij stelt dat er een grote noodzaak is voor de steun aan Europese films, een visie die 't Hoogt duidelijk volgt als we kijken naar de programmeringskeuzes. Een ander belangrijk kenmerk van het cultureel ondernemen is het inspelen op nieuwe ontwikkelingen in de maatschappij. Camping haalt aan dat de samenleving de laatste jaren erg gedigitaliseerd is geraakt en veel mensen bezig zijn met nieuwe en sociale media. Dit loopt uit op een nieuwe manier van communiceren, waar hijzelf en zijn collega's op in moesten spelen en zichzelf aan moesten conformeren om hun doelgroepen te blijven bereiken. Een manier waarop ze dit hebben gedaan is met behulp van Wewantcinema.nl. Dit is een website waarbij mensen zelf (met een vriendengroep) kunnen beslissen wat voor film ze in een bioscoop willen zien. Vervolgens vertoont 't Hoogt de betreffende film, mits er genoeg gegadigden zijn die de film willen zien.

2. Zijn de visie en missie geformuleerd in dienst van de gemeente of in dienst van de culturele onderneming?

Een van de belangrijkste kernpunten uit de visie die 't Hoogt vertegenwoordigt is dat er voor de kleine films een publiek moet worden gecreëerd. Dit zorgt niet alleen ervoor dat de commerciële 'blockbuster' film alom vertegenwoordigd wordt en overheerst, maar bovenal dat de onbekende, jonge regisseurs nog kansen krijgen om films te blijven maken. Dit wordt tevens vermeld op de website van 't Hoogt: "t Hoogt draagt bij aan de continuïteit van de productie van deze films, door voor deze categorie films te zoeken naar een resultaat in de markt."

Daarnaast vindt Camping het belangrijk dat jongeren betrokken blijven bij de kleinere Europese film en de educatie daarover. Daarom heeft hij Moviezone opgezet, een initiatief dat filmeducatie ondersteunt. Om Moviezone goed van de grond te krijgen werd er eerst onderzoek gedaan naar aanleiding van de vraag waarom komen jongeren niet naar filmhuizen? Hieruit werd een aantal conclusies getrokken, Camping geeft aan dat veel films te high brow waren. Films die in filmhuizen als 't Hoogt worden vertoond, worden tevens alleen in ietwat intellectuele bladen als de Volkskrant en NRC Handelsblad besproken. Dit zijn kranten die eerder door ouders gelezen worden, waardoor arthouse films al snel een stoffig imago krijgen. Moviezone doet een poging dit imago te doorbreken om er zo voor te zorgen dat meer jongeren naar filmhuizen gaan.

3. Met welke andere ondernemingen concurreert 't Hoogt?

Opvallend is dat Camping allereerst stelt dat 't Hoogt concurreert met uitgaansgelegenheden zoals Vredenburg. 't Hoogt positioneert zich in het uitgaanscentrum en concurreert met het culturele uitgaanscentrum. Camping stelt ook dat LHC en Springhaver zijn best doen om de markt voor 't Hoogt te frustreren. Dit gebeurt door films van gemeenschappelijke distributeurs bij 't Hoogt weg te kapen zodat 't Hoogt ze niet kan vertonen. Stelling heeft in het verleden aan Camping verteld dat hij zijn films aan LHC en Springhaver moest geven op het moment dat ze succesvol waren. Camping is het hier niet mee eens, er is binnen de hiërarchie van de distributie een deel, het onderste deel, van de films gereserveerd voor 't Hoogt. Stelling pikt dit echter in van 't Hoogt. Camping ziet de visie van Stelling als 'de commerciële uitbating van de culturele film'.

Punten waarop 't Hoogt beter bezig zijn bijvoorbeeld het ontwikkelen van het educatief programma en het ontwikkelen van eigen festivals. Artistieke noodzaak ontbreekt bij het LHC en Springhaver.

4. Wat voor functies bestaan binnen 't Hoogt?

Directeur: leidinggevende, visie op hoe het moet, gepassioneerd, iemand die heel veel verstand heeft van films, veel heeft gezien en creatief is daarin.

Programmeur (Flavieke Decoinck): verstand van film en creatief

Marketing (Noor van Venrooy): creatief, educatief, de boodschap aan de man brengen

Deze drie maken het tot een succes.

5. Hoe benadert 't Hoogt zijn doelgroep?

Het UIT bureau in Utrecht heeft onderzoek gedaan naar de segmentatie van de publieksgroepen die naar cultuur gaan. Daaruit is duidelijk geworden dat 't Hoogt zich vooral moest richten op oudere mensen.

Postcode onderzoek & Funda worden ook gebruikt. Er is echter geen duidelijk beeld van het potentiële publiek. 't Hoogt probeert het aantrekkelijker te maken om naar de film te komen door kortingskaarten en strippenkaarten te promoten. Daarbij worden er voornamelijk met behulp van de eigen creativiteit marketingstrategieën bedacht. In de afgelopen jaren zijn sociale media erg belangrijk geworden in het dagelijkse leven van de mensen. Om hierop ingespeeld te raken is Noor van Venrooy, marketingmedewerkster van 't Hoogt, naar een cursus sociale media geweest.

6. Worden er bezoekersaantallen bijgehouden en hoe wordt hierop ingespeeld?

Er bestaat een systeem dat 't Hoogt moet gebruiken om dit bij te houden. Camping stelt dat er een commerciële structuur achter het systeem schuilt. Zo vraagt de distributeur

gegevens op over de recettes, de horeca gegevens en het aantal bezoekers. 't Hoogt gebruikt ook een kaartverkoopsysteem genaamd Maccbox, een platform waarop je afspraken maakt met de distributeur en waar je kan zien hoe de andere gelijksoortige filmhuizen lopen als er een bepaalde film in meerdere filmhuizen in het land te zien is. Als blijkt dat er niet veel bezoekers op de film af komen, wordt de film geschrapt. Er wordt dus gekeken naar een break-even point en naar aanleiding daarvan getest of de film dat break-even point haalt of niet.

7. Hoe zijn de financiën van 't Hoogt gestructureerd? Wat is de verhouding subsidie/europa cinemas(1994-)/horeca/kaartverkoop/schenken en legaten?

Horeca: 7 a 8 ton

KVK: 4 a 5 ton

Zaalverhuur: 50000 euro

Subsidie: 35% is subsidie. De rest verdient 't Hoogt zelf.

't Hoogt zou het niet kunnen redden als ze geen subsidie meer zouden krijgen. In het Artplex zouden ze het wel nog kunnen redden, maar op dit moment kunnen ze niet hun ideeën verwezenlijken (en daarmee inkomsten genereren) door de beperkte ruimte die ze ter beschikking hebben. Voorbeelden van deze ideeën zijn museale projecten maar ook educatieve programmering. Hoewel Camping zich hier wel mee bezig heeft gehouden, kan dit in 't Hoogt op de huidige plek simpelweg niet goed genoeg gestalte krijgen.

Een grote tegenslag ondervond 't Hoogt toen zij in 2003 een huurverdubbeling moesten betalen, waardoor zij 55000 euro extra moesten uitgeven. De gemeente steunde 't Hoogt hierbij niet, waardoor zij zelf risico's moesten uitbannen. Zij hebben toen verschillende acties ondernomen waaronder de verpachting van de horeca, bezuinigingen op personeel en het stoppen met maandelijks uitgeven van hun eigen 'boekje'.

8. Klopt het dat 't Hoogt vanaf eind jaren '90 tot heden met hetzelfde bedrag gesubsidieerd is (-mogelijke inflatie)

Ja. De gemeente heeft voor de initialisering van het Artplex ook aan Camping gevraagd of hij een exploitatie overzicht wilde maken en antwoord kon geven op de vraag of hij zonder subsidie zou kunnen wanneer hij eenmaal in het Artplex zou zitten. "Subsidie is bestemd voor dat deel van de programmering dat niet zonder subsidie kan bestaan." (zwijgende films met live muziek, filmeducatie). Het artplex versterkt volgens Camping het gehele plaatje van Utrecht.

9. Heeft 't Hoogt in een bepaald opzicht concessies moeten doen om subsidie en sponsoring te blijven ontvangen?

Nee. Camping stelt dat hij van de oude generatie is, hij wil geen essentiële elementen in zijn visie verliezen aan de financiële zekerheid die daar tegenover staat. De gemeente weet dat ook en ondersteunt dit. De enige sponsors van 't Hoogt zijn de bierbrouwer en een advocaat waarmee Camping bevriend was. Doordat deze persoon een advies uit kon brengen werd 't Hoogt met 3000 a 4000 euro gesponsored.

10. Heeft 't Hoogt wel eens crowdfunding geïnitieerd?

Nee. Als 't Hoogt grote projecten initieert dan gaat het om projecten van 30000 a 40000 euro. Deze projecten kunnen niet van de grond komen met crowdfunding, aangezien het daar gaat om bedragen van een paar duizend euro.

11. Op welke andere manieren wordt er geprobeerd om de eigen inkomsten uit te breiden?

't Hoogt heeft geprobeerd om een goede relatie op te bouwen met de UU. Daarbij zijn ze op andere tijdstippen films gaan vertonen. Een voorbeeld hiervan is de Filmclub. Dit trekt vrouwen van een jaar of 50 aan die 's ochtends met een club naar de film gaan. Hierdoor worden de mogelijkheden om inkomsten te genereren gedurende de *hele* dag uitgebreid. Tenslotte verkoopt 't Hoogt ook vaker filmmuziek van films die ze vertoond hadden.

Daarnaast was educatie een van de speerpunten van het beleid van Van der Ploeg. Dit klonk ook door in de beleidsvoering van de gemeentes. Hoewel de gemeente Utrecht 't Hoogt vrij heeft gelaten voor wat betreft programmering en beleid, heeft Camping de notie van de filmeducatie destijds zelf op gepikt. Zo startte hij een samenwerking met het Christelijk gymnasium genaamd 'Cinetik'. Hiervoor gold een bottom-up principe, 't Hoogt ging namelijk langs bij de school om te praten met leerlingen over film en daaruit ideeën af te leiden. Hierdoor trok 't Hoogt de aandacht van jongeren om naar een filmhuis als 't Hoogt te komen, en kreeg de school geen boete van de gemeente omdat ze het aantal lessen niet haalde.

Een dergelijk initiatief is sinds drie jaar ook van start gegaan bij het Gregorius college.

12. Is er een stijgende, dalende of gelijke lijn in de inkomsten sinds de jaren '90?

"Het hangt van heel veel factoren af. Er is een volstrekt duidelijk dalende lijn met de komst van het Louis Hartlooper, dat is echt een concurrent gebleken. Distributeurs die vroeger probleemloos hun films aan ons gaven, geven nu hun films aan Jos. Dit komt doordat hij daar voortdurend naar vraagt en aanhoudt. De programmeur is hier wel eens op aangesproken, zij moest beter onderhandelen. Helaas heeft zij relaties met distributeurs uit handen gegeven."

LHC en Springhaver kan veel makkelijker schuiven met films omdat deze in totaal uit meer zalen bestaat dan 't Hoogt (6), daardoor kunnen zij beter een relatie onderhouden met de distributeur. Ze kunnen namelijk op betere tijden en plekken films vertonen,

waardoor ze meer recettes hebben. Een bepaald percentage van die recettes gaan naar de distributeur. "De distributeur wil van jou weten wanneer en waar jij de film vertoont. Het probleem van 't Hoogt daar in is: Hoe houdt je een relatie goed met iemand die jou een film gegeven heeft waar uiteindelijk niemand naar wil komen kijken?" Andere inkomensafhankelijke factoren zijn de horeca (er wordt minder bier omgezet). Tenslotte moet 't Hoogt wel altijd een paar films hebben waarvan ze zeker weten dat die films veel publiek trekken.

Uiteraard gaat het ook om de kosten die stijgen. Zoals de huurverdubbeling, maar ook de resultaten van de concurrentie die opeens op komt. Op het moment dat alle distributeurs naar het LHC en Springhaver overliepen, veronderstelde Camping dat het wel goed zou komen omdat het LHC ook af en toe 'in de knel kwam' met films. Het bleek echter langer te duren voordat de distributeurs daar achter kwamen.

Van der Ploeg, *Cultuur als confrontatie*, 1999.

Staatssecretaris Cultuur en Media (1998-2002)

Het benutten van kansen vraagt van kunstenaars en instellingen een open, actieve, publieksgerichte en ondernemende houding: cultureel ondernemerschap. *Dat vereist een bepaalde mentaliteit: een duidelijke oriëntatie op succes met een toegankelijke en wervende opstelling voor jongeren en ouderen, met een multiculturele aantrekkingskracht, een inhoudelijk veelzijdig aanbod, een outgoing-houding tegenover de buitenwereld en een effectief en actief gebruik van alle in aanmerking komende kanalen van communicatie en publiciteit.* In dat opzicht kan er veel worden geleerd van de niet-gesubsidieerde cultuursector.

13. Heeft u binnen 't Hoogt een duidelijke verandering waar genomen vanaf het beleid van Van der Ploeg? Zo ja, in welk opzicht?

"De gemeente Utrecht subsidieerde 3 distributeurs per exploitatie (ongeveer 2,5 ton): Cinemien, Film International en Fugitive. Het is aan de lokale overheid om ervoor te zorgen dat er afnemers zijn zoals 't Hoogt. Deze structuur werkte, de rijksoverheid investeerde 2,5 ton, vervolgens subsidieerde de gemeentes 1 miljoen en vervolgens werden er kaartjes verkocht aan 2 miljoen mensen die allemaal 8 euro betaalden. Uiteindelijk kwam er dus ongeveer 16 miljoen uit. De commerciële distributeurs en bioscopen wilden ook subsidie, daarom is deze structuur onder uit gehaald."

Camping staat sceptisch tegenover het multiculturele beleid dat Van der Ploeg wilde doorvoeren. Hij stelt: "Heel weinig mensen binnen de allochtone gemeenschappen zijn geïnteresseerd in 'art-film'." 't Hoogt heeft wel eens Turkse of Marrokaanse films vertoond, maar Turks of Marrokaans publiek kwam hier niet op af. Heel af en toe was er

een film die wel aansloeg voor een Turks of Marrokaans publiek, hetgeen betekende dat er een hele Turkse of Marrokaanse familie naar 't Hoogt kwam.

14. Van der Ploeg definieert cultureel ondernemerschap als een houding die erop gericht is om zoveel mogelijk rendement te halen uit culturele voorzieningen op kunstzinnig, artistiek, zakelijk en maatschappelijk gebied. Van der Ploeg definieert de cultureel ondernemer ook wel als een bemiddelaar tussen aanbod en publiek. Bent u het hiermee eens? Voldoet 't Hoogt volgens u aan deze beschrijving van de culturele onderneming?

Compleet mee eens. Er is een aanbod en 't Hoogt moet daar een publiek voor vinden. "Als je het hebt over educatie doe ik misschien net iets anders. Ik ben niet in dienst van het publiek, ik ben in dienst van het aanbod. Het gaat erom hoe het publiek geïnteresseerd, gepassioneerd of geboeid kan raken."

15. Kunt u stellen dat 't Hoogt meer aanbodgericht dan vraaggericht is? (gezien het feit dat het een publiek wil creëren voor een bepaald soort film?)

Het eerste misverstand luidt dat het cultuurbeleid zich vooral op het aanbod zou moeten richten, dat immers per definitie aan de vraag vooraf zou gaan. Door deze opvatting, die ongetwijfeld een kern van waarheid bevat, als absoluut uitgangspunt te nemen, heeft de gesubsidieerde cultuur de aansluiting met een breder publiek gemist. De maatschappelijke reikwijdte had aanzienlijk groter kunnen zijn als het aanbod zich minder hermetisch had opgesteld en meer bereidheid had getoond in te spelen op ontwikkelingen aan de vraagzijde.⁴⁸

Ja behalve bij het educatief programma waar 't Hoogt aan heeft meegewerkt. Dit heeft een 'bottom-up' structuur. Het educatiegeld is op een gegeven moment bij de culturele instellingen weggehaald en verplaatst van aanbod naar vraag. Dus er is een heleboel geld weggehaald bij scholen. In feite is tegen 't Hoogt gezegd dat ze geen geld voor educatie krijgen. OCW heeft dat tegen alle mogelijke instellingen gezegd die een budget hadden voor educatie. Dit geld gaat naar het onderwijs en de culturele instellingen moeten zien hoe zij hiermee omgaan.

16. Van der Ploeg heeft in *Cultuur als confrontatie* de beleidsmaatregel opgesteld dat culturele instellingen minimaal 3 procent moeten besteden aan het bereiken van nieuwe publieksgroepen (vooral jongeren en culturele minderheden). Heeft 't Hoogt zich in een bepaald opzicht moeten aanpassen om te voldoen aan deze maatregel?

"Nee. Die eis is niet echt aan 't Hoogt gesteld. Dit is een typische ambtenaren eis die van achter een bureau is opgesteld. Waarom niet 2,5%?"

⁴⁸ Cultuur als Confrontatie, pagina 5.

Interview Filmkrant januari 2012

17. "Er is iets wat ik wel als dieptepunt beschouw. Dat is het verraderlijke advies van de Raad voor Cultuur in 2004 waarin voorgesteld werd dat de subsidiëring van distributie op de schop moest. Contact Film, NFM en Cinemien moesten verder zonder structurele distributiesubsidie. Ik word er nog boos van. De continuïteit is daarmee kapot gegaan. Het is gevaarlijk. Je kunt geen collectie meer opbouwen en wanneer je een film wilt kopen dan zou je eigenlijk eerst moeten kijken wie hem wil vertonen, of het financieel veilig genoeg is. Het aanbod lijdt er dus onder."

Heeft 't Hoogt hier ook onder geleden voor wat betreft de programmering/inkomsten?

Ja. Vroeger, toen er nog subsidie werd vrijgesteld aan de distributeurs, konden de distributeurs snel beslissen of ze een film wel of niet wilden verhuren. Nu lopen ze veel risico, waardoor ze het eerder safe spelen. Daardoor is er een afkalving ontstaan bij 't Hoogt. De kwaliteit van het aanbod heeft hier erg onder geleden. Ten tweede kregen commerciële distributeurs nu ook subsidie voor filmtitels.

Dit zorgde ervoor dat commerciële distributeurs grote winstvolle films zelf in konden kopen en een paar slechtere kleinere films met subsidie konden betalen. Voor de 'verliesfilms' konden ze subsidie aanvragen. "Voor een deel zijn dat films die niet uitgebracht *hoeven* te worden."

"Dus het goede subsidiegeld is voor een deel besteed aan het oplossen van de commerciële risico's die commerciële ondernemingen sowieso zelf hadden kunnen afdekken. Nu werd het afgedekt door overheidsgeld. Het geld wordt op de verkeerde manier besteed."

Plasterk, Kunst van leven – hoofdlijnen cultuurbeleid, 2007.

Minister Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2007-2010)

"Ik heb aangekondigd normen vast te willen stellen voor de eigen inkomsten voor (categorieën van) instellingen." -- 17,5%

"Het versterken van het maatschappelijk draagvlak van de culturele sector vormt de kern van dit beleid (beleid 2008). Het verhogen van de eigen inkomsten is een indicator voor het vergroten van maatschappelijk draagvlak voor kunst en cultuur. Het resultaat zal zijn dat culturele instellingen meer armslag krijgen om activiteiten uit te voeren. Dit is een gedeelde ambitie van de sector en de minister: het verbreden van de financiële basis onder de sector en vergroten van de publieke waardering voor cultuur. De eigen

inkomstennormen staan daarbij in samenhang met de overige maatregelen die binnen het kader van Cultuurprofijs zijn genomen:

- de matchingsregeling waarin instellingen hun groei in eigen inkomsten direct beloond krijgen;
- de innovatieregeling gericht op sectoroverstijgende samenwerking;
- integrale beoordeling van artistieke kwaliteit in samenhang met ondernemerschap."

18. Heeft dit invloed op 't Hoogt?

Dit heeft Camping meteen misbruikt door te stellen dat 't Hoogt in grote mate voldoet aan de norm van het ministerie. "Niet zeuren over hoe wij het doen."

Zijlstra, Kwaliteit en Spreiding, 2010.

Staatssecretaris Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2010-nu)

Uitgangspunt in het regeerakkoord is dat in alle regio's een hoogwaardig kwalitatief aanbod blijft bestaan. Voor financiering door het rijk is kwaliteit een belangrijk criterium. Dit is in de Wet verankerd. Voor een oordeel over kwaliteit is behalve artistieke kwaliteit ook publieksbereik, ondernemerschap en educatie belangrijk. En als het rijk financiert, dan moet er sprake zijn van kwaliteit van internationale of nationale betekenis. Daarom pas ik in beginsel de volgende vijf criteria toe bij de beoordeling van alle subsidieaanvragen, als uitgangspunt voor een kleinere basisinfrastructuur geconcentreerd in geografische kernpunten:

- **publiek: de instelling trekt voldoende bezoekers;**
- **ondernemerschap: eigen inkomsten staan in verhouding tot de subsidie;**
- **participatie en educatie: instelling is toegankelijk voor kinderen en jongeren;**
- de instelling beheert een rijkscollectie van (inter)nationale betekenis of biedt aanbod van (inter)nationale betekenis aan;
- focus op hoogwaardige geografische kernpunten in het land.

19. Heeft 't Hoogt zijn beleid moeten veranderen naar aanleiding hiervan of moet het nog veranderd worden?

't Hoogt is buiten schot gebleven op het moment dat de Btw-verhoging werd doorgevoerd. Alleen voor circus en films werd dit niet doorgevoerd.

Giep Hagoort. Introduceerde cultureel ondernemerschap in 1992.

Hoogleraar kunst en economie aan de UU en HKU.

20. Heeft 't Hoogt wel eens wetenschappelijke theorieën over cultureel ondernemerschap gebruikt om rendabeler te werk te gaan?

Henk Camping leest het zelf niet. Hij komt het niet tegen en is er ook niet naar op zoek. Met het opzetten van Moviezone werkte hij samen met Angela de Kuiper, iemand die TFT

heeft gestudeerd. In het kader daarvan is er wetenschappelijke literatuur gekoppeld aan de educatieve component (ten tijde van het CKV). Hiermee konden de leerlingen een verhandeling over de gekeken film schrijven. Ook voor de docenten stonden een paar manieren geformuleerd waarop ze films konden analyseren.

Camping leest wel regelmatig zelf de uitgaven van de Boekman Stichting, deze zijn echter niet altijd relevant.

21. Hagoort noemt met in acht neming van het cultureel ondernemerschap nog vier aandachtsgebieden: *innoveren, persoonlijke drive, bedrijfsplanning en overleven*. Op welke manier zijn deze aandachtsgebieden opgenomen in 't Hoogt?

Innoveren: Daar is 't Hoogt niet dagelijks mee bezig maar ze bedenken bijvoorbeeld een plan voor educatie. Ook de ontwikkeling van het Artplex hoort daarbij. Digitalisering is 't Hoogt opgelegd, de bedrijfstak gaat digitaliseren, hier moeten ze zich aan conformeren om te kunnen overleven. Overleven heeft natuurlijk ook te maken met de huurverdubbeling, om dit te kunnen overleven dient 't Hoogt in te spelen op de ontwikkelingen en risico's uit te bannen.

De nieuwe directrice heeft bedacht dat er nagedacht moet worden over de vrijwilligers. Camping is hier echter altijd tegen geweest. "De moeilijkste films moet je zien in de makkelijkste stoelen en begeleid door professionele mensen. Net zoals in het rijksmuseum etc. Dat zijn mooie gebouwen en iedereen die daar werkt wordt betaald. Zo hoort het in de kunst. Ook als het over film gaat. Filmhuizen zijn gestart met heel weinig geld en dus vrijwilligersorganisaties, maar ik heb dat altijd een valse start gevonden."

Laatste punt: 't Hoogt heeft last van het feit dat ze de eersten waren. Dit betekent dat je altijd wordt ingehaald door anderen. De voorsprong is een achterstand geworden die Camping nu al heel lang probeert op te lossen. Dit gebeurt met de komst van het Artplex. Camping heeft steun gevraagd om de digitalisering, Hans Goedkoop heeft dit afgewezen omdat je minder personen in dienst hoeft te nemen door de digitalisering. "Dat is theorie, in ieder geval voor 't Hoogt." 't Hoogt moet verhuizen om het te kunnen redden. In de tijd dat de subsidies niet voor het oprapen liggen, is het handig om de gemeente te betrekken in jouw plan. Ze vragen vervolgens aan jou: schrijf eens op hoe zit het met jouw exploitatieplan. Op die manier gaat de Gemeente samen met jou dat plan maken. Door de betrekking daarbij kunnen ze wel in feite niet zeggen dat ze de subsidie afzeggen. Camping: "ik heb ze in de houdgreep. Ik heb ze verbonden aan waar wij mee bezig zijn."

Bijlage 2

met de andere podia en musea in de stad. De prioriteit ligt bij de tot op heden door ons ondersteunde instellingen die een positief oordeel krijgen. (Zie paragraaf 1.3.1. op pagina 6)

Categorie II	Advies	Subsidiebedrag 2012	Aangevraagd bedrag	Subsidievoorstel 2013
Ekko	Positief	€ 294.275	€ 298.000	€ 294.275
RASA	Negatief	€ 1.214.397	€ 850.000	€ 730.000
Theater Kikker	Positief	€ 714.370	€ 765.870	€ 714.370
Tivoli De Helling	Positief	€ 315.000	€ 315.000	€ 315.000
Tivoli Oude Gracht	Positief	€ 350.000	€ 350.000	€ 350.000
Werftheater	Positief	€ 6.000	€ 6.000	€ 6.000,00
Stadsschouwburg Utrecht	Positief	€ 6.456.904	€ 6.586.000	€ 6.456.904
Museum Speelklok	Positief	€ 718.385	€ 728.770	€ 718.385
Volksbuurtmuseum Wijk C	Negatief	€ 144.253	€ 142.000	€ 119.253
Filmhuis 't Hoogt	Positief	€ 406.565	€ 514.696	€ 406.565
Centraal Museum	Positief	€ 6.674.399	€ 6.638.399	€ 6.674.399
Kunstuitleen	Negatief	€ 153.653	€ 110.000	€ 110.000*
Totaal			€ 17.304.735	€ 16.895.152

* Kunstuitleen: subsidievoorstel 2013-2014

Toelichting

- Over de meerjarenplannen van een aantal langjarig gesubsidieerde instellingen heeft de