

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

>Retouradres Postbus 16375 2500 BJ Den Haag

De Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal
Postbus 20018
2500 EA DEN HAAG

Rijnstraat 50
Den Haag
Postbus 16375
2500 BJ Den Haag
www.rijksoverheid.nl

Onze referentie
684554

Bijlagen
1

Datum 1 december 2014
Betreft Cultuur in Beeld 2014

Hierbij zend ik uw Kamer de publicatie Cultuur in Beeld 2014. De publicatie schetst een aantal maatschappelijke trends en ontwikkelingen en beschrijft hoe burgers, culturele instellingen en overheden daarop reageren.

Tijdens het debat van 24 september 2013 verzocht de Eerste Kamer via de motie Van Boxtel de regering om 'het Sociaal en Cultureel Planbureau voor de zomer in 2014 in kaart te laten brengen wat de exacte gevolgen van de cultuurbezuinigingen zijn bij Rijk, provincie en gemeente voor de cultuursector.' Dit met het oog op een volgende subsidieperiode. Deze motie is aangehouden op basis van mijn toezegging om op basis van de publicatie Cultuur in Beeld inzicht te geven in de ontwikkelingen in de culturele sector na het doorvoeren van de cultuurbezuinigingen. Tijdens het mondeling overleg van 10 juni jl. met de Eerste Kamer heb ik tevens toegezegd daar de mogelijke compensatie door gemeenten van bezuinigingen door de rijksoverheid en de mogelijke cumulatieve effecten van de bezuinigingen door het Rijk en de gemeenten bij te betrekken.

Bij Cultuur in Beeld 2014 zend ik u de relevante onderzoeken die ik daarvoor heb laten uitvoeren. Zoals toegezegd aan de Tweede Kamer treft u daaronder aan de *Monitor Kunstenaars en afgestudeerden aan creatieve opleidingen* van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).

Ik ga hieronder in op de toezeggingen die ik heb gedaan aan de Tweede Kamer en de Eerste Kamer. In deze brief schets ik u allereerst mijn beeld van de ontwikkelingen in de culturele sector en geef ik hier duiding aan. Daarna schets ik u de aanpak van Cultuur in Beeld en presenteer ik de eerste cijfermatige ontwikkelingen na de bezuinigingen.

Ontwikkelingen na de bezuinigingen

In totaal is er met ingang van 2011 door de rijksoverheid 200 miljoen euro bezuinigd op de gesubsidieerde culturele sector. Dat is ruim 21 procent van de cultuurbegroting. Daarvan is per 2013 125 miljoen euro bezuinigd op uitgaven aan de culturele basisinfrastructuur (BIS, inclusief de rijkscultuurfondsen). Onder het vorige kabinet zijn bij de inrichting van de basisinfrastructuur 2013-2016

scherpe keuzes gemaakt. Ondernemerschap, publieksbereik en vermindering van het aanbod werden dominant. Heel duidelijk werd dat cultuursubsidiëring geen vanzelfsprekendheid is. Het Rijk heeft zijn verantwoordelijkheid duidelijker afgebakend ten opzichte van de markt en de eigen verantwoordelijkheid van de sector. Het Rijk financiert duidelijk minder instellingen. Gemeenten, provincies en de rijkscultuurfondsen hebben de financiering van een aantal instellingen overgenomen van het Rijk. De bezuinigingen hebben op zeer verschillende manieren effect gehad op individuele instellingen, en hun medewerkers. Een aantal instellingen werd met een beperkte korting geconfronteerd. Inhoudelijk wordt er in deze periode van deze instellingen het nodige verwacht, zoals talentontwikkeling en educatie, intensieve samenwerking en internationale profilering. Er zijn daarnaast instellingen die geen of veel minder subsidie kregen. Slechts weinig instellingen zijn overigens daadwerkelijk gestopt met hun activiteiten nadat ze van de rijksoverheid geen meerjarige subsidie meer kregen. Bij een klein aantal instellingen is sprake geweest van een cumulatie van bezuinigingen door de verschillende overheden. Er gingen instellingen van de BIS naar een andere subsidient. Dat ging vaak gepaard met aanpassingen van de programmering, verandering van de producties en de tentoonstellingen. Er werden nieuwe samenwerkingen aangegaan. Voor veel medewerkers betekende dit dat de werklast omhoog ging of de manier van werken drastisch veranderde. Ook moest afscheid worden genomen van medewerkers. In andere gevallen werd het dienstverband geflexibiliseerd. Mogelijk putten instellingen zich met dergelijke maatregelen uit. Ik vind dit een zorgelijke ontwikkeling. Ik blijf dergelijke ontwikkelingen bij instellingen dan ook goed volgen.

Ondanks de bezuinigingen was er in 2013 veel cultureel aanbod, wat kon rekenen op veel bezoeken. Zowel het aanbod van cultuur als het bezoek aan cultuur vertoont in 2013 een positiever beeld dan in de periode daarvoor. De instellingen die subsidie hebben behouden, hebben over de gehele linie meer geproduceerd en meer bezoeken getrokken. Het totale aanbod in de podiumkunsten – gesubsidieerd samen met het niet-gesubsidieerde segment – is in 2013, na een negatieve trend, weer toegenomen.¹ De Raad voor Cultuur beschrijft in zijn cultuurverkenning dat de culturele sector zijn kracht heeft laten zien. 'Het aanbod van kunst is nog steeds groot, divers en toegankelijk. Makers vinden nieuwe wegen, instellingen werken efficiënter.'²

Cultuur in Beeld schetst vooral de kwantitatieve ontwikkelingen na de bezuinigingen. Ik vind het belangrijk om bij de cijfers ter illustratie ook de ontwikkelingen bij een aantal instellingen te schetsen in de afgelopen periode. Zij geven ieder op eigen wijze inkleuring aan de verhalen achter de cijfers.

Huis Doorn

Het landgoed Huis Doorn heeft zich tot een historisch landgoed met een museale functie getransformeerd. Eerst bekend als presentatieplek waar vooral zichtbaar werd hoe de voormalige Duitse keizer Wilhelm II na zijn vlucht in november 1918 een nieuw huis betrok. Nu is Huis Doorn in samenwerking met het NIOD en het Nederlands Openluchtmuseum een centrale plek voor herinnering aan de Eerste

¹ Zie Cultuur in Beeld 2014, p. 56

² Raad voor Cultuur, Cultuurverkenning (2014) p. 7.

Wereldoorlog en de rol van Nederland daarin. Dit is voor Nederland een nieuw fenomeen.

Onze referentie

Nederlandse Reisopera

Zoals de organisatie zelf zegt: In 2014 is een geheel nieuw bedrijf geboren. Na een zeer forse subsidiekorting (meer dan 50 procent) heeft de Reisopera voor een ander bedrijfsmodel gekozen. Er is gekozen voor de inrichting van een projectorganisatie en flexibilisering van de arbeidsrelaties. De drie grote zaalproducties per jaar worden gemaakt als aparte projecten. Ook in deze nieuwe aanpak krijgen niet uitsluitend gevestigde talenten een kans. Samenwerking, vernieuwing en talentontwikkeling zijn belangrijker dan ooit. De projectmatige aanpak en flexibilisering vergt veel van de medewerkers; zekerheden behoren tot het verleden.

Scapino ballet

Scapino heeft op instigatie van de Raad voor Cultuur een nieuw activiteitenplan geschreven. Scapino is met zijn moderne dans populair bij een breed en jong publiek. De voorstellingen van Scapino zijn avontuurlijk en vernieuwend en gemaakt met gevoel voor entertainment. Er is sinds 2013 gekozen voor een aantal vaste dansers in het tableau, dat wordt aangevuld met jonge dansers die in opleiding zijn. Met deze aanpak heeft het Scapino Ballet gedwongen ontslagen kunnen voorkomen. Er is een nauwe samenwerking met de dansopleiding van Codarts. De aanpak is succesvol, de bezoekersaantallen en bezettingsgraad van de voorstellingen zijn toegenomen. Wel is door de teruggang in subsidie de organisatieomvang afgenomen. Medewerkers ervaren deze druk.

Rijksmuseum Twenthe

Het Rijksmuseum Twenthe was één van de vier museale instellingen die na het advies van de Raad voor Cultuur 50 procent werd gekort in de nieuwe subsidieperiode, omdat er onvoldoende op nationaal niveau gefunctioneerd werd. Het lokale draagvlak werd als niet groot beschouwd. Na een intensieve lobby is door verschillende partijen, waaronder diverse gemeenten en de provincie Overijssel, geld beschikbaar gesteld. Op grond van de motie Monasch c.s. heb ik extra gelden ter beschikking gesteld. De bredere ondersteuning loont. Het museum voert nu een bijzonder actief en zichtbaar tentoonstellingsbeleid. De lokale inbedding is toegenomen. Er zijn nieuwe activiteiten ontplooid, veranderingen doorgevoerd en het educatieve aanbod is versterkt. Het zelf kijken naar kunst en het zelf ontdekken van de verhalen achter de kunstwerken staan hierbij centraal. De nieuwe aanpak is effectief: zowel het aantal bezoekers voor de tentoonstellingen als het aantal leerlingen dat deelneemt aan educatieve activiteiten is in 2013 gestegen.

Jan van Eyck academie

Waar de Jan van Eyck academie in eerste instantie een - min of meer - gesloten en specialistisch instituut was, heeft zij er voor gekozen het roer om te gooien en te veranderen naar een open en meervoudig instituut voor beeldende kunst, ontwerp en reflectie waar deelnemers, publiek en kunstenaars elkaar ontmoeten. Zo is een nieuw programma opgezet voor de academie met In-Labs, is gestart met de Hubert van Eyck Academie, is het projectbureau de Van Eyck Mirror opgericht en is het gebouw aangepast en gerenoveerd waardoor de Van Eyck nu

een tentoonstellingsruimte heeft en een café-restaurant. Ook het, aan derden, beschikbaar stellen van de faciliteiten in de labs voor de realisatie van artistieke producties heeft bijgedragen aan de werking van een 'open instituut'. Hiermee weet de academie ook extra inkomsten te genereren.

De cijfers en geschetste ontwikkelingen over 2013 gaan over het eerste jaar na de bezuinigingen. Op basis van deze eerste ontwikkelingen is het nog te vroeg om voor de langere termijn conclusies te trekken. Er is nog veel in beweging. Zo laten nieuwe collegeakkoorden van verschillende gemeenten zien dat voorgenomen bezuinigingen niet verder worden uitgevoerd en dat er ook weer geïnvesteerd wordt in cultuur. Rotterdam en Arnhem houden het budget voor cultuur bijvoorbeeld op peil en Amsterdam draait de bezuinigingen van het vorige college terug vanaf het kunstenplan 2017-2020. De Raad voor Cultuur schetst bovendien dat toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen gaan leiden tot een veranderend speelveld voor de cultuursector. De analyses uit Cultuur in Beeld 2014 onderstrepen dit. De omvang en de aard van de maatschappelijke en economische veranderingen maken het noodzakelijk hun invloed op de cultuursector op de voet te blijven volgen. Dit doe ik door gesprekken te voeren met de sector, en haar vertegenwoordigers, om te horen wat er speelt. Daarnaast werk ik met Cultuur in Beeld aan een onderzoeksagenda voor de langere termijn. Dit doe ik in samenwerking met de rijkscultuurfondsen, gemeenten en brancheorganisaties.

In januari ontvangt de Tweede Kamer mijn conceptadviesaanvraag aan de Raad voor Cultuur. In deze adviesaanvraag vraag ik de Raad voor Cultuur, zoals toegezegd aan de Eerste Kamer, om in te gaan op de mogelijke witte vlekken in de culturele basisinfrastructuur. Ik wil voor de nabije toekomst inzetten op stabiliteit van het cultuurstelsel en binnen dat stelsel instellingen meer ruimte geven om in te spelen op het veranderende speelveld. Ruimte derhalve om te innoveren, nieuwe samenwerkingsverbanden aan te gaan. Ik zal de bevindingen van de afgelopen periode en de toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen nader uitwerken in thema's en vragen in mijn conceptadviesaanvraag aan de Raad voor Cultuur. Begin 2015 presenteert de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) een rapport over de maatschappelijke betekenis van cultuur en de richting van het cultuurbeleid. Hierbij wordt gekeken hoe omringende landen hiermee omgegaan zijn en wat de Nederlandse overheid hiervan kan leren. Dit rapport geeft naar alle waarschijnlijkheid waardevolle inbreng bij de keuzes en inrichting voor het cultuurstelsel 2017-2020.

Cultuur in Beeld

Cultuur in Beeld startte in 2010 als cijfermatige presentatie van financiële gegevens en prestatiegegevens van de instellingen die het Rijk subsidieert in de culturele basisinfrastructuur. Inmiddels is Cultuur in Beeld uitgegroeid tot een publicatie die een kwalitatief en kwantitatief overzicht geeft van de ontwikkelingen in de cultuursector, op basis van onderzoek en gegevens van het ministerie van OCW, de publieke cultuurfondsen, brancheorganisaties en gemeenten.

Met het CBS en het SCP zijn er afspraken over meerjarige analyses. Het SCP doet meerjarig onderzoek naar cultuur- en mediaparticipatie. Het CBS actualiseert jaarlijks de cijfers over de werkgelegenheid in de culturele sector en de bijdrage van cultuur aan het BBP. Gezamenlijk met de rijkscultuurfondsen en gemeenten werk ik aan de gegevensverzameling van gesubsidieerde culturele instellingen. Deze gegevensbank geeft specifieke informatie over de bedrijfsvoering van instellingen, het aantal gemaakte producties of tentoonstellingen en over bezoekersaantallen in het gesubsidieerde segment. Met brancheorganisaties en fondsen laat ik meerjarig onderzoek uitvoeren naar de economische ontwikkelingen in de culturele sector.

Het ontwikkelen van de kennisbasis voor de culturele sector is een complexe opgave. De culturele sector is zeer gedifferentieerd, zowel naar discipline als qua financiering. De sector opereert grotendeels in de vrije markt. Daarnaast zijn er drie verschillende overheidslagen die elk vanuit hun eigen invalshoek een subsidierelatie met de sector onderhouden. Dankzij Cultuur in Beeld is er een veel beter beeld van het functioneren van de culturele sector dan vijf jaar geleden. Zo kan er nu een meerjarig macro-economisch beeld geschetst worden over een groot aantal disciplines, zowel in het gesubsidieerde segment als het niet-gesubsidieerde segment. Dankzij de gegevensverzameling over gesubsidieerde instellingen is het in 2013 voor het eerst mogelijk een meerjarige vergelijking van de prestaties van instellingen te geven.

Nadere analyse van de gevolgen van de bezuinigingen op cultuur

De onderzoeken die voor Cultuur in Beeld 2014 zijn gedaan, schetsen een eerste beeld van gevolgen van de bezuinigingen op cultuur. Zo is er dankzij de gegevensbank zicht op het functioneren van een groot aantal gesubsidieerde instellingen. Van instellingen die geen subsidie meer ontvangen, is het niet mogelijk dit type bedrijfsmatige gegevens per instelling te verzamelen.³ Met het eerder genoemde onderzoek naar de economische ontwikkelingen in de culturele sector is het wel mogelijk een meerjarig macro-economisch beeld te schetsen over een groot aantal sectoren, zowel in het gesubsidieerde segment als het niet-gesubsidieerde segment van de vrije theaterproducties en de festivals.

Onderstaand worden de voornaamste kwantitatieve analyses gepresenteerd op de terreinen van financiering, werkgelegenheid, aanbod en bezoek. Deze geven een kwantitatief inzicht in het functioneren van de culturele sector anno 2013, het eerste jaar nadat de bezuinigingen op de basisinfrastructuur zijn ingegaan. Naast de bezuinigingen zijn ook andere factoren van invloed op het functioneren van de sector. Het gaat om externe economische factoren, rivaliserend vrijetijdsaanbod, demografische ontwikkelingen en veranderende consumentenvoorkeuren. Om deze reden is het niet mogelijk een direct oorzakelijk gevolg van de bezuinigingen op het functioneren van de culturele sector te beschrijven.

³ In 2013 betrof dit in totaal 70 instellingen, waarvan 26 uit de basisinfrastructuur en 44 van de rijkscultuurfondsen.

De financiële huishouding van de gesubsidieerde culturele sector

Onze referentie

De financiële huishouding van de gesubsidieerde culturele sector⁴ wordt belicht vanuit twee perspectieven. Het eerste is dat van de subsidiëring door overheden. Er wordt een analyse gegeven van de ontwikkeling van de subsidie en de mogelijke cumulatieve effecten van de bezuinigingen door Rijk en gemeenten. Daarnaast wordt gepresenteerd of er sprake is van compensatie door een andere subsidiërende partij. Het tweede perspectief is de financieringsmix van instellingen, waarbij met name gekeken wordt of in het eerste jaar na het ingaan van de bezuinigingen een verandering in de verhouding tussen verschillende inkomstenbronnen bij instellingen zichtbaar is.

Ontwikkeling in subsidie van verschillende overheden

Tabel 1 geeft een beknopt overzicht van de verandering in het aantal gesubsidieerde instellingen door Rijk, rijkscultuurfondsen en de G9.⁵

Tabel 1 Aantal gesubsidieerde instellingen en subsidiebedrag van OCW, de rijkscultuurfondsen en de G9 2012 – 2013

	Aantal instellingen 2012	Subsidie (in mln.) 2012	Aantal subsidies 2013	Mutatie subsidies (%)	Subsidie (in mln.) 2013	Mutatie subsidiebedrag (%)
BIS ^a	172	410,6	86	-50	338,1	-18
Fondsen ^b	174	-	142		37,5	
G9	454	393,3	448	-1	351,8	-11

^a Het gaat in 2013 om 86 subsidies aan 84 instellingen

^b Het gaat in 2013 om 142 subsidies aan 141 instellingen

Het aantal subsidies dat het Rijk verstrekt in de BIS is in de huidige periode afgenomen met 50 procent. Onder de 84 BIS instellingen die deze 86 subsidies krijgen zijn 8 fusie-instellingen die zijn ontstaan uit 17 instellingen die allemaal in de vorige subsidieperiode afzonderlijk gesubsidieerd werden. Dit zijn bijvoorbeeld het Limburgs Symfonie Orkest en Het Brabants Orkest die fuseerden tot Philharmonie Zuid Nederland en Het Nieuwe Instituut dat is ontstaan uit een fusie tussen het Virtueel Platform, de Premsela Stichting en het Nederlands Architectuurinstituut. Feitelijk zijn er 91 instellingen die in de vorige subsidieperiode gesubsidieerd werden, die ook in de huidige subsidieperiode van de rijksoverheid subsidie ontvangen. Twee instellingen krijgen voor het eerst subsidie van het Rijk, namelijk het jeugdtheatergezelschap het Houten Huis en het Nationaal Glasmuseum Leerdam. Het totale subsidiebedrag dat in 2013 aan instellingen is verstrekt kende een minder sterke krimp, namelijk van 18 procent. De afname van het aantal gesubsidieerde instellingen vanuit de kunstenplannen

⁴ Om inzicht te geven in de financiële status van de sector is een analyse gemaakt van de subsidiestatus en financiering van instellingen die een meerjarige exploitatiesubsidie krijgen van het Rijk, de rijkscultuurfondsen en/of gemeenten. Van instellingen die niet meer gesubsidieerd worden, worden dergelijke gedetailleerde bedrijfsgegevens niet verzameld.

⁵ Amsterdam, Den Haag, Rotterdam, Utrecht, Arnhem, Maastricht, Enschede, Groningen en Eindhoven

van de G9 was kleiner (-1 procent) dan bij het Rijk. Het totale subsidiebedrag dat de G9 verstrekke nam met 11 procent af.⁶

Onze referentie

Tabel 2 geeft inzicht in de vraag of instellingen die in 2012 rijkssubsidie⁷ ontvingen dat in 2013 ook nog doen. Daarnaast is gekeken naar de vraag of instellingen die geen subsidie meer ontvangen nog bestaan in 2013. Dit laatste blijkt voor de meeste instellingen het geval te zijn.

Het merendeel (59 procent) van de instellingen dat in 2012 subsidie van het Rijk kreeg, kreeg in 2013 nog steeds subsidie van het Rijk (OCW of rijkscultuurfondsen). Daarnaast kregen deze instellingen in 2013 ook vaak subsidie van een andere overheid. 20 procent kreeg alleen meerjarige subsidie van een andere overheid, 14 procent van de instellingen ontving geen meerjarige subsidie meer. Deze instellingen waren nog wel actief maar werden niet meerjarig gesubsidieerd door het Rijk of een andere overheid. Een beperkt deel van de instellingen (7 procent) is opgehouden te bestaan. Hierbij zijn grote verschillen tussen de verschillende disciplines.

Alle musea die in de periode 2009-2012 deel uitmaakten van de BIS krijgen ook in de huidige periode subsidie van het Rijk.⁸ Het Geld- en Bankmuseum maakte nog wel deel uit van de basisinfrastructuur 2013-2017 voor het behoud en beheer van de rijkscollectie, maar heeft eind 2013 haar activiteiten beëindigd. De collectie van dit museum staat sinds dat moment onder beheer van de Nederlandsche Bank. 83 procent van de festivals krijgt nog subsidie van het Rijk. In de podiumkunstensector is een afname van de subsidie aan instellingen zichtbaar. 26 procent van deze instellingen kreeg in 2013 alleen nog meerjarige subsidie van een andere overheid. Ontwikkelinstellingen hebben relatief gezien vaak hun activiteiten beëindigd nadat ze in 2013 geen subsidie meer kregen van OCW of een rijkscultuurfonds.

Tabel 2: Status van in 2012 rijksgesubsidieerde instellingen naar sector in 2013 (verdeling in procenten naar sector)

	<i>Wel meerjarige subsidie</i>		<i>Geen meerjarige subsidie</i>	
	Rijk	Andere overheid	Actief	Gestopt
Beeldende kunst	67	15	13	5
Cultuureducatie	54	21	25	0
Festival	83	8	8	0
Musea	100	0	0	0
Ontwikkelinstellingen	58	11	21	11
Podiumkunsten	52	26	14	9
Gemiddelde over totale sector	59	20	14	7

⁶ Zie Cultuur in Beeld 2014, pp. 96-98 voor een weergave van de cijfers per cultuurfonds en gemeente.

⁷ Het gaat om instellingen die deel uitmaakten van de BIS of meerjarige subsidie van een rijkscultuurfonds kregen.

⁸ De subsidie van één museum is samengevoegd met die van een ander museum.

Verandering in meerjarige subsidie

Uit tabel 2 blijkt dat 79 procent van de gesubsidieerde instellingen die in 2012 rijkssubsidie ontving, in 2013 ook een meerjarige subsidie of instandhoudingsbijdrage van een overheid kreeg.⁹ Op basis van de gegevensbank die samen met de rijkscultuurfondsen en de G9 is ontwikkeld, is van het merendeel van deze instellingen in beeld te brengen hoe de meerjarige subsidie zich tussen 2012 en 2013 heeft ontwikkeld.¹⁰ Twee derde van deze instellingen kreeg in 2013 minder meerjarige subsidie (van Rijk, provincie of gemeente) dan in 2012. De structurele subsidie neemt tussen 2012 en 2013 af van 504 miljoen naar 458 miljoen euro. Dit is een gemiddelde afname van 9 procent voor alle gesubsidieerde instellingen.

Tussen de sectoren bestaan grote verschillen in de omvang van de meerjarige subsidie. Zo had de sector podiumkunsten in de vorige subsidieperiode een aandeel van 52 procent in de totale meerjarige subsidie en de musea een derde. De andere sectoren hadden een aandeel van minder dan tien procent. In 2013 is het aandeel van de sector podiumkunsten iets afgenomen naar 46 procent. Het aandeel van de musea nam juist toe naar 36 procent. In de overige sectoren bleef het aandeel in de totale meerjarige subsidie (nagenoeg) gelijk.

Tabel 3 laat per sector het percentage instellingen zien dat in 2013 meer of minder subsidie kreeg dan in 2012. In de sector beeldende kunst kregen acht op de tien instellingen in 2013 meer meerjarige subsidie. Acht op de tien musea kregen in 2013 juist minder meerjarige subsidie. Bij een aantal musea nam de subsidie toe. Dit komt doordat een aantal musea meer meerjarige subsidie kregen voor huisvesting, bijvoorbeeld het Rijksmuseum Amsterdam. Vier musea kregen aanzienlijk minder subsidie; dit waren het Geld- en Bankmuseum, Slot Loevestein, Huis Doorn en Rijksmuseum Twenthe. In de sector podiumkunsten ligt het aandeel instellingen dat minder subsidie krijgt rond het gemiddelde van alle sectoren samen.

Tabel 3: Verandering in meerjarige subsidie van rijksgesubsidieerde instellingen naar sector 2012 en 2013 (verdeling in procenten naar sector)

	Evenveel of meer	Minder
Beeldende kunst	79	21
Cultuureducatie	42	58
Festival	36	64
Musea	18	82
Ontwikkelinstanties	19	81
Podiumkunsten	37	63
Gemiddelde over totale sector	38	62

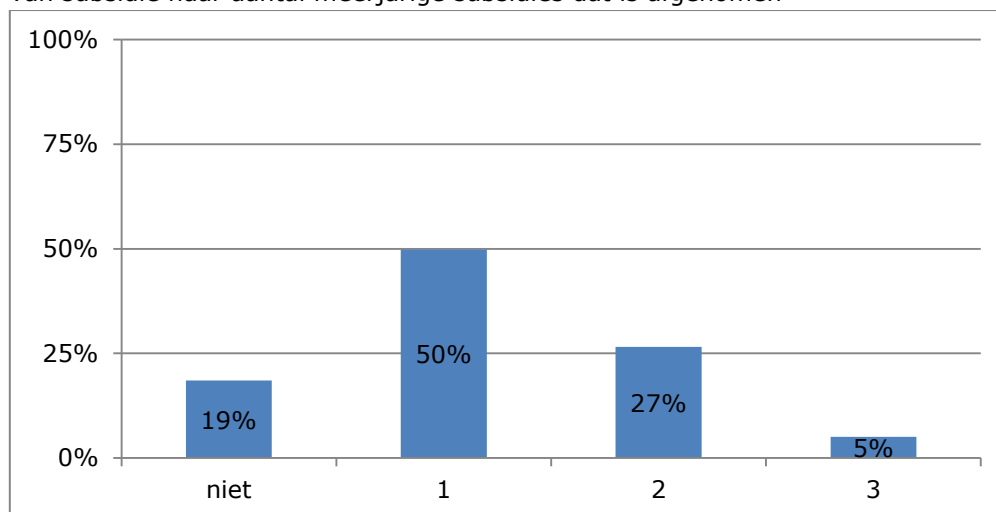
⁹ Het betreft een meerjarige vergoeding in de exploitatiekosten van instellingen. Bij sommige instanties wordt er gesproken over een meerjarige subsidie, bij anderen bijvoorbeeld instandhoudingsbijdrage. In het vervolg van de tekst worden beide onder de term meerjarige subsidie gevat.

¹⁰ 12 oud BIS instellingen worden alleen als fusie-instelling in de analyse meegenomen omdat er voor 2013 alleen gegevens over de fusie-instelling beschikbaar zijn. Verder beschikken we alleen over jaarrekeningen van instellingen die meerjarige subsidie krijgen van de G9. Hierdoor kunnen we de analyse over 237 instellingen maken. In totaal krijgen 265 instellingen in 2013 subsidie van een overheid.

Cumulatie van bezuinigingen

Bij het merendeel van de instellingen dat zowel in 2012 als in 2013 een meerjarige subsidie van de overheid (Rijk, gemeente of provincie) kreeg, nam de subsidie af. Dit kan deels komen doordat het Rijk minder subsidie verstrekte, maar het kan ook zo zijn dat een instelling te maken heeft gehad met een cumulatie van bezuinigingen. Figuur 1 geeft hier inzicht in. De figuur laat zien dat er in beperkte mate sprake is van cumulatie van bezuinigingen. De helft van de instellingen heeft van één subsidievertrekker minder subsidie gehad. Een kleiner aandeel van de instellingen heeft te maken gehad met een cumulatie van bezuinigingen en krijgt van meerdere subsidieverstrekkers minder subsidie. 27 procent kreeg van twee subsidieverstrekkers minder subsidie, vijf procent van drie of meer.

Figuur 1 Percentage van de instellingen dat geconfronteerd is met een afname van subsidie naar aantal meerjarige subsidies dat is afgenomen



Compensatie van bezuinigingen

Bijna driekwart (70 procent) van de instellingen die in 2013 minder meerjarige subsidie krijgt, wordt hiervoor niet gecompenseerd door een andere overheid. Een kwart van de instellingen wordt gecompenseerd door een andere subsidieverstrekker. In de meeste gevallen gebeurt dit door de gemeente (14 procent), in tien procent van de gevallen gebeurt dit vanuit rijksbudget van de rijkscultuurfondsen. Zes procent van de instellingen krijgt van elke subsidieverstrekker minder subsidie, waardoor ook bij deze groep geen compensatie plaatsvindt.

Gemeentelijke subsidie aan podia

In de podiumkunsten zou sprake kunnen zijn van een cumulatie van bezuinigingen doordat zowel op de gezelschappen als op de podia bezuinigd wordt. Gemeenten zijn de voornaamste subsidient van de podia. De cijfers over de gemeentelijke financiering als bijdrage aan de omzet bewegen zich de laatste tien jaar tussen de 37 en 40 procent. In 2013 was dit 39 procent. Hieruit kan afgeleid worden dat er geen sprake is van een cumulatie van bezuinigingen doordat zowel op de podia als op de podiumkunsteninstellingen bezuinigd zou zijn.

Financieringsmix gesubsidieerde instellingen

Onze referentie

Het tweede perspectief van waaruit naar de financiële huishouding van culturele instellingen gekeken kan worden is de financieringsmix van instellingen. Zijn er veranderingen zichtbaar in de verhouding tussen de verschillende financieringsbronnen die instellingen benutten? Door een combinatie van de economische recessie en de bezuinigingen op de culturele sector zien instellingen zich gedwongen hun financieringsstructuur kritisch te bezien. Dit komt bijvoorbeeld tot uitdrukking in een versobering van de uitgaven of door het verkrijgen van meer private inkomsten.

In alle sectoren nemen de inkomsten en bijdragen van bedrijven en particulieren toe. Deels is dit verklaarbaar door de gestelde eigen inkomsteneis als entreenorm voor de culturele basisinfrastructuur. De toename van inkomsten en bijdragen van bedrijven en particulieren leidt tot op heden niet tot drastische veranderingen in de financieringsmix: de gesubsidieerde instellingen zijn nog steeds voor een groot deel van hun inkomsten afhankelijk van subsidie. Dit aandeel nam af, waarbij de vraag is of dit in alle sectoren voldoende gecompenseerd zal kunnen worden vanuit private bijdragen. Het exploitatieresultaat van instellingen laat over 2013 over het algemeen een positiever resultaat zien dan in 2012. Voor veel sectoren geldt dat er sprake is van een toename van het eigen vermogen en van de algemene reserve in 2013 ten opzichte van het jaar ervoor. Wanneer gekeken wordt naar verschillen tussen individuele instellingen is een zeer gedifferentieerd beeld te zien. Voor sommige instellingen is het moeilijker inkomsten uit de markt te verwerven dan andere, waarbij ook factoren als locatie en menselijk kapitaal van de betreffende instelling bepalend zijn. Er zijn instellingen die zich in een kwetsbare financiële positie bevinden. Ik heb dan ook nadrukkelijk aandacht voor de toekomstige ontwikkeling in de financiële positie van rijksgesubsidieerde instellingen.

Wat betreft de financieringsmix van de rijksgesubsidieerde podiumkunsteninstellingen is het aandeel subsidie in 2013 67 procent. Dit aandeel is 7 procentpunt afgenomen ten opzichte van 2009. De opbrengsten uit sponsoring, publieksinkomsten en overige directe en indirecte inkomsten namen in dezelfde periode licht toe (+4 procent). De overige bijdragen van private partijen zonder tegenprestatie (bedrijven, vriendenverenigingen en de goede doelen loterij) zijn sterk gestegen (+108 procent), met name in 2012 en 2013 nam deze inkomstenbron sterk toe.

Bij de rijksgesubsidieerde musea namen de totale baten toe tussen 2009 en 2013. De verhouding tussen de verschillende type baten was tot 2012 stabiel. In 2013 namen de opbrengsten met 35 procent en de overige bijdragen van private partijen zonder tegenprestatie met 56 procent toe. Het aandeel subsidie in de totale baten nam af.

In vergelijking met de andere sectoren is het aandeel subsidies als deel van de totale baten het hoogst bij de presentatie-instellingen die onderdeel uitmaken van de BIS. Dit aandeel nam van 2012 op 2013 sterk af (-16 procent). Hierdoor neemt het aandeel van bijna alle andere opbrengstencategorieën toe.

Werkgelegenheid

Onze referentie

Voor de uitspraken over werkgelegenheid wordt gebruik gemaakt van gegevens van het CBS. Ieder jaar worden in Cultuur in Beeld de meest recente jaarcijfers gepresenteerd van het aantal banen en het aantal zelfstandigen in de culturele sector. Daarnaast wordt periodiek de *Monitor Kunstenaars en afgestudeerden aan creatieve opleidingen* uitgebracht door het CBS. Bijgaand zend ik u de meest recente versie van deze monitor. Het rapport beschrijft twee verschillende facetten van kunstenaars. Ten eerste de creatieve opleidingen in het middelbaar en hoger beroepsonderwijs die opleiden tot het beroep van kunstenaar. Ten tweede de arbeidsmarktpositie van werkenden met het beroep kunstenaar. Hierbij moet worden opgemerkt dat kunstenaars niet per sé een creatieve opleiding hebben gevolgd, het beroep kunstenaar is immers niet beschermd, en afgestudeerden aan een creatieve opleiding niet altijd als kunstenaar aan de slag gaan. Het zijn in die zin twee verschillende groepen. De meest recente cijfers van het CBS gaan over het jaar 2011 (afgestudeerden aan creatieve opleidingen) en de periode 2010-2012 (werkenden met beroep kunstenaar). Dit betekent dat de gevolgen van de bezuinigingen op cultuur voor de werkgelegenheid in de culturele sector vanaf 2013 nog niet in dit rapport zijn terug te vinden. In Cultuur in Beeld 2015 zullen de werkgelegenheidscijfers van het CBS over 2013 worden gepresenteerd. Ook de effecten van de sectorafspraken met de kunstvakopleidingen (2012-2016) worden niet in het rapport meegenomen. Daarover zal ik u informeren in de brief *Doelmatigheid opleidingenaanbod in het hoger onderwijs* begin 2015.

Aantal kunstenaars

Uit het rapport blijkt dat er in de periode 2010-2012 in Nederland gemiddeld 119 duizend personen werkzaam waren als kunstenaar. Bijna 40 procent van de kunstenaars heeft geen kunstopleiding gevolgd. Ongeveer 25 procent van de werkzame personen met een kunstopleiding is kunstenaar van beroep. Nog eens ruim tien procent hiervan werkt in een creatief beroep, maar is geen kunstenaar. Kunstenaars zijn hierin niet uniek. Een vergelijking met andere beroepsopleidingen laat een wisselend beeld zien in het aandeel opgeleiden dat is doorgestroomd naar het bijbehorende beroep.

Sinds 2005 is het aantal kunstenaars met 14 procent toegenomen. Deze groei is sterker dan die van het totaal aantal werkzame personen op de arbeidsmarkt: de werkzame beroepsbevolking groeide in deze periode met vijf procent. Ook in de creatieve beroepen is een stijging te zien van het aantal werkende personen, maar met 9 procent is de groei minder sterk dan bij de kunstenaars.

Inkomen

Afgestudeerden aan creatieve hbo-opleidingen beginnen vrijwel gelijk na het afronden van hun opleiding met een inkomensachterstand ten opzichte van de gemiddelde ho-afgestudeerde. Dit beeld is de afgelopen jaren niet veranderd. Ook groeit hun inkomen minder snel.

Kunstenaars hebben vaker dan gemiddeld een laag inkomen, dit is de afgelopen jaren niet veranderd. Ze maken echter niet vaker deel uit van een huishouden met een laag besteedbaar inkomen dan andere werkenden, mogelijk omdat ze

een partner met een hoger inkomen hebben. Kunstenaars doen relatief vaker een beroep op uitkeringen, de uitkeringsafhankelijkheid is de afgelopen jaren stabiel.

Onze referentie

Type beroepspraktijk

Afgestudeerden aan creatieve opleidingen werken vaker als zelfstandige dan andere afgestudeerden. Bij het volgen van de hbo-cohorten in de tijd valt op dat de grootste arbeidsmarktveranderingen plaatsvinden in de periode direct na het afstuderen. Na zo'n vijf tot tien jaar is de situatie gestabiliseerd en zijn alleen nog kleine veranderingen in bijvoorbeeld het percentage zelfstandigen te zien. Ruim 80 procent van de afgestudeerden van een creatieve hbo-opleiding en bijna 80 procent van de afgestudeerde mbo'ers met een creatieve opleiding die als zelfstandige werken, werkt in de eerste twaalf maanden na het afstuderen in de creatieve industrie.

Kunstenaars combineren vaker meerdere werkkringen¹¹ dan andere werkenden. Het aandeel kunstenaars dat werkt als zelfstandige in de eerste werkkring, ligt al jaren op zo'n 60 procent. Wel stijgt het aandeel zelfstandigen in de tweede werkkring van 36 procent in de periode 2004-2006 naar 44 procent in 2010-2012.

Het beeld bestaat dat door de crisis en de overheidsbezuinigingen het aandeel zzp'ers in met name de gesubsidieerde delen van de sector aanzienlijk is toegenomen. Zo hebben bijvoorbeeld sommige orkesten hun vaste bezetting verkleind en teruggebracht in arbeidsomvang, om gebruik te maken van een grotere schil aan flexibele inhuur. De Raad voor Cultuur bevestigt dit beeld.¹² Tot nu toe blijft in de cijfers het aandeel kunstenaars dat als zelfstandige werkt stabiel. Kijkend naar de totale werkgelegenheid in de creatieve sector is een afnemend aantal banen en toenemend aantal zelfstandigen te zien. Een mogelijk effect van de bezuinigingen van het Rijk is in deze cijfers nog niet zichtbaar. Aannames van de Raad voor Cultuur over een afname van 3.000 banen in het gesubsidieerde deel van de sector zijn dan ook niet te bevestigen.¹³

Gevolgen voor de verandering in het cultuuraanbod

Welke gevolgen hebben de bezuinigingen op de samenstelling van het cultuuraanbod? Uit Cultuur in Beeld blijkt dat het totale aanbod in de podiumkunsten na een negatieve trend van de afgelopen jaren weer toeneemt. De poppodia en schouwburgen lieten in 2013 meer concerten en uitvoeringen zien dan de jaren ervoor. Door de daling van het aantal rijks gesubsidieerde gezelschappen neemt naar verhouding het aandeel rijks gesubsidieerd aanbod op de van podiumkunstgezelschappen op de podia in 2013 af en is er meer niet-gesubsidieerd aanbod te zien. In het niet-gesubsidieerde segment is een toename van het aantal producties van de vrije theaterproducenten te zien.

¹¹ Het onderhouden van meerdere werkkringen kan gaan om een baan bij verschillende werkgevers of het combineren van een baan en een eigen bedrijf. Soms wordt dit ook wel een gemengde beroepspraktijk genoemd.

¹² Raad voor Cultuur Cultuurverkenning (2014). p. 25. De Raad verwijst naar een nulmeting van de Monitor Creatieve Industrie van het CBS (2012).

¹³ De vraag is of deze berekening helemaal zuiver is. De Raad voor Cultuur doet zijn uitspraken op basis van de 200 miljoen aan bezuinigingen op cultuur. Ervan uitgaande dat de arbeidskosten in de culturele sector gemiddeld 60 procent van de totale productiecosten behelzen (40.000 euro per fte) zou dit neerkomen op een afname van 3.000 banen. In deze berekening is geen rekening gehouden met het feit dat een groot aantal instellingen dat niet meer door het Rijk gesubsidieerd wordt in 2013 met financiering van lagere overheden de activiteiten voortzet.

De samenstelling van het aanbod in de verschillende genres op de podia die aangesloten zijn bij de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties (VSCD) is redelijk constant. De genres toneel en cabaret hebben het grootste aandeel in het aanbod.¹⁴

De gezelschappen en festivals die in 2013 onderdeel uitmaken van de culturele basisinfrastructuur presteren goed. Zowel het aantal uitvoeringen als het aantal producties nam in 2013 toe ten opzichte van de jaren ervoor. De verhouding tussen nieuwe producties en producties die in reprise worden genomen is redelijk stabiel: driekwart van de producties is nieuw. Het aantal uitvoeringen per productie neemt af. Op basis van de cijfers over één jaar (2013) is het echter nog lastig om hier een conclusie over het effect van de bezuinigingen op de culturele sector te trekken. Ik zal dit dan ook komende jaren blijven volgen. Een mogelijke verklaring van de gesignaleerde stijging is dat veel uitvoeringen al geboekt waren voordat bekend werd hoeveel er bezuinigd zou worden. Daarnaast hebben instellingen die deel uitmaken van de basisinfrastructuur met behulp van de frictiekostenvergoeding nog deels in 2013 kunnen doorspelen op hun 'oude niveau'.¹⁵

De culturele vraag van de samenleving

Wanneer gekeken wordt naar de gevolgen van de bezuinigingen, vind ik het belangrijk om dit ook te doen vanuit het perspectief van de vraag of de culturele behoefte van de samenleving nog in voldoende mate bediend wordt.

Onderzoek van de Europese Commissie toont aan dat Nederland in 2013, samen met Scandinavische landen, de hoogste cultuurparticipatie heeft. Dit gaat over het bezoek aan podiumkunsten, musea, bibliotheken en film, maar ook over het lezen van boeken lezen en luisteren en kijken naar culturele programma's op radio en televisie.

Als specifiek gekeken wordt naar de ontwikkeling van het aantal bezoeken aan culturele instellingen, dan laat de periode 2012-2013 een positieve ontwikkeling zien. Met name de rijks gesubsidieerde musea konden rekenen op een toename van het aantal bezoeken (+27 procent). Deze populariteit vertaalt zich ook in het aantal verkochte Museumkaarten. De verkoop neemt tussen 2009 en 2013 toe met 48 procent; het bezoek met de Museumkaart vertoont een nog sterkere groei (85 procent). Het bezoek aan de rijks gesubsidieerde podiumkunstgezelschappen neemt in 2013 gemiddeld met 6 procent toe ten opzichte van het jaar daarvoor. De toename in het bezoek blijft iets achter bij de toename in aanbod, waardoor het bezoek per uitvoering afneemt. De ontwikkeling van het aantal bezoeken aan de podia die aangesloten zijn bij de VSCD liet vanaf 2009 een dalende trend zien, maar deze zette in 2013 niet door. In 2013 bezochten 11,21 miljoen mensen een voorstelling die speelde op een podium dat bij de VSCD is aangesloten.

Uit de meest recente cijfers van het SCP blijkt dat 89 procent van de Nederlandse bevolking van zes jaar en ouder ten minste één keer een culturele instelling

¹⁴ Gerdes. E. e.a.. Economische ontwikkelingen in de cultuursector, 2009-2013 (2014) p. 88.

¹⁵ Gerdes. E. e.a.. Economische ontwikkelingen in de cultuursector, 2009-2013 (2014) p. 50.

bezoekt. De helft van de bevolking bezoekt een museum, 84 procent een voorstelling.¹⁶

Onze referentie

De onderzoeken die gepresenteerd worden in *Cultuur in Beeld* tonen aan dat cultuurdeelname verandert en steeds sterker de uitdrukking is geworden van persoonlijk beleefde voorkeuren en keuzen passend binnen een leefstijl. Elementen uit 'hoge' en 'lage' cultuur worden gecombineerd. De cultuursector concurreert steeds meer met andere vormen van vrijetijdsbesteding. Dit heeft gevolgen voor vraag en aanbod. Zo is in de cijfers van de Nederlandse schouwburgen een daling te zien van het aandeel verkochte kaarten in de voorverkoop. Theaterbezoekers lijken zich minder dan vroeger vooraf te willen vastleggen. Dit vraagt van de cultuursector dat zij moeten onderzoeken en begrijpen wat het publiek tot bezoek beweegt. Ook is het van belang om naast de vaste bezoekers een ander publiek proberen aan te spreken.

"De aannames van Zijlstra, anderhalf jaar later" van Kunsten '92

De Tweede Kamer heeft mij gevraagd te reageren op de publicatie *De aannames van Zijlstra, anderhalf jaar later* van Kunsten '92. In de publicatie wordt op een essayistische wijze een analyse gegeven van de ontwikkelingen in de cultuursector sinds de bezuinigen zijn doorgevoerd. De publicatie is opgebouwd langs de onderwerpen aanbod & afname, marktwerking & afrekenen en talentontwikkeling. In de notitie wordt een aantal uitkomsten van het beleid zoals geïntroduceerd door mijn voorganger gepresenteerd. Op hoofdlijnen sluit de analyse goed aan bij *Cultuur in Beeld*; het is een waardevolle kwalitatieve aanvulling op de meer kwantitatieve analyses over 2013. Kunsten '92 erkent, evenals ik dat doe op basis van de eerste gegevens en ontwikkelingen, dat het nog te vroeg is om op dit moment conclusies te trekken over gevolgen van de bezuinigen. Ik deel de stelling van Kunsten '92 dat het beter is om de toekomst tegemoet te treden met harde cijfers over aanbod en afname dan met zachte aannames en scenario's.¹⁷

De notitie schetst een vrij positief beeld over de ontwikkelingen in de podiumkunsten. Zo lijkt op lokaal niveau een nieuwe balans tussen aanbod en afname te ontstaan. De toename van het bezoek aan het niet-gesubsidieerde deel van de theatersector, biedt volgens Kunsten '92 ook een positief perspectief voor de gesubsidieerde theater- en dansvoorstellingen. De bezuinigen maken dat de presentatie-instellingen scherpere keuzes maken en de organisatie tegen het licht houden, wat als een positieve kant van de bezuinigen wordt gezien. De notitie schetst ook dat er zorgen zijn over mogelijke gevolgen van de bezuinigen. Zo organiseren de presentatie-instellingen, ingegeven door de bezuinigen van de overheid, hun personeelsinzet anders. Eerder schetste ik dat dit ook bij sommige instellingen in de podiumkunsten het geval is. Ik erken, zoals beschreven in de notitie, dat het niet ondenkbaar is dat diverse culturele instellingen in de komende jaren alsnog moeten besluiten te stoppen.

¹⁶ *Cultuur in Beeld* 2014, p. 34.

¹⁷ *Kunsten'92, de aannames van Zijlstra* (2014), p. 13.

Er zijn zorgen over de vraag of de infrastructuur voor cultuurparticipatie en -educatie nog wel voldoende geborgd is. In mijn brief aan de Tweede Kamer van 20 juni jl. heb ik laten weten hoe belangrijk ik cultuurparticipatie en cultuuronderwijs vind en dat ik mijn inzet op dit gebied volledig handhaaf. Ik zal daarbij een blijvend beroep doen op gemeenten en provincies om, ondanks de lastige financiële keuzes die zij moeten maken, ook te blijven zorgen voor een gunstig lokaal klimaat voor de actieve cultuurparticipatie. Tot 2020 trek ik 25 miljoen euro uit om het muziekonderwijs op school een stevige impuls te geven. Daarnaast doen private partijen een investering van 25 miljoen euro om samen een campagne in te vullen. Met mijn aanpak voor talentontwikkeling beoog ik tegemoet te komen aan de zorgen die in de notitie worden uitgesproken over talentontwikkeling.

Ten slotte

De Raad voor Cultuur betoogt in zijn Cultuurverkenning dat de toekomstige ontwikkelingen de cultuursector en de overheid voor dilemma's plaatsen. Cultuur in Beeld toont ontwikkelingen in de wijze waarop de sector reageert en schetst de eerste effecten van de bezuinigingen door het Rijk en de G9. Ik zie dat de sector, net als de overheid, volop bezig is zich te herpositioneren naar een nieuwe realiteit en nieuwe verhoudingen. De cijfers over 2013 laten een positief beeld zien, er is veel cultureel aanbod dat over het algemeen goed bezocht wordt. Slechts een beperkt aantal instellingen heeft zijn activiteiten definitief beëindigd na het wegvallen van structurele subsidie van de rijksoverheid. Er zijn echter ook instellingen die het zwaar hebben. Daar heb ik oog voor. De zorgen over belangrijke onderdelen van het cultuurbeleid als talentontwikkeling en cultuuronderwijs heb ik met aanvullende middelen voor specifieke programma's beoogd te ondervangen. Het is te vroeg om definitieve conclusies te trekken op basis van het beeld van de bezuinigingen over één jaar. Ik blijf de ontwikkelingen daarom de komende jaren nauwlettend volgen.

Mijn plannen voor de periode 2017-2020 werk ik de komende tijd nader uit. Dat uitwerken doe ik samen met brancheverenigingen, andere overheden, en in dialoog met de Tweede Kamer. In aanloop naar de volgende subsidieperiode voer ik op reguliere basis overleg met andere overheden waarbij ik nadrukkelijk ruimte wil maken voor inhoudelijke thema's. Ik wil voor de nabije toekomst inzetten op stabiliteit van het cultuurstelsel en instellingen meer ruimte geven om in te spelen op het veranderende speelveld. Ruimte derhalve om te innoveren, nieuwe samenwerkingsverbanden aan te gaan en te werken aan een eigen profiel.

Voor de langere termijn voer ik een onderzoeksagenda uit voor de cultuursector. De omvang en de aard van de geschetste veranderingen maken het noodzakelijk hun invloed op de cultuursector op de voet te blijven volgen. Niet alleen gaat het daarbij om de impact van de veranderende publieksvoorkeuren, maar bijvoorbeeld ook om de effecten van de flexibilisering van de arbeidsmarkt. Ik zal doorgaan met de bestaande monitoring voor cultuureducatie en de voornaamste economische ontwikkelingen. Samen met gemeenten en de rijkscultuurfondsen werk ik verder aan de gegevensbank van meerjarig gesubsidieerde instellingen. Analyses van deze gegevens zijn jaarlijks terug te vinden in Cultuur in Beeld. Zoals ik ook schreef in de brief *Cultuur verbindt* hecht ik belang aan nader

onderzoek naar de maatschappelijke betekenis van cultuur. Ik wil deze onderzoeksagenda verder concretiseren en zal dit doen in samenwerking met de rijkscultuurfondsen, gemeenten en brancheorganisaties. Door blijvende samenwerking en uitwisseling van gegevens kunnen de overheid en de sector het effect van maatschappelijke veranderingen blijven volgen en zo nodig daarop anticiperen en reageren.

Onze referentie

de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,

dr. Jet Bussemaker