

**Vereniging van  
Nederlandse Gemeenten**

**Postadres**  
Postbus 30435  
2500 GK Den Haag

**Bezoekadres**  
Nassaulaan 12  
2514 JS Den Haag

**Cultuur-Ondernemen**

**Postadres**  
Postbus 2617  
1000 CP Amsterdam

**Bezoekadres**  
Kerkstraat 204  
1017 GV Amsterdam

# CULTUREEL ONDERNEMEN, NIEUWE RENDEMENT VOOR GEMEENTEN EN INSTELLINGEN



# CULTUREEL ONDERNEMEN

NIEUW RENDEMENT  
VOOR GEMEENTEN EN  
INSTELLINGEN



# INHOUDS- OPGAVE

**Inleiding** / Cultureel Ondernemen  
Nieuw rendement voor gemeenten  
en instellingen

4

**Een levendige cultuur met schaarse  
publieke middelen** / Jo Houben

10

**Ruimte voor ondernemerschap  
door culturele instellingen** / Bastiaan  
Vinkenburg, Hanna Marije Booij

26

**De lokale overheid nieuwe stijl** /  
Cor Wijn

50

**Lokaal cultuurbeleid in een  
nieuwe context** / Anne Marie Bruggert,  
Annette Prent, Joris Kok

70

**Achtergrond-  
informatie**

Facts en figures  
& Rijksbeleid

94

**Bijlagen** 130

**Auteurs** 164

# CULTUREEL ONDERNEMEN NIEUW RENDEMENT VOOR GEMEENTEN EN INSTELLINGEN

De culturele sector is beweeglijk en flexibel en brengt veel sprankelende en verrassende initiatieven voort. Maar hoe kan deze sector meer economisch rendement en maatschappelijk draagvlak halen uit de veelzijdigheid aan activiteiten die hij de samenleving te bieden heeft? En wat is de rol van de lokale overheid in deze transitie?

Met deze publicatie willen de Vereniging van Nederlandse Gemeenten en de Stichting Cultuur-Ondernemen antwoord geven op die vragen. Het gaat daarbij om informatie, instrumenten en goede voorbeelden uit de praktijk waarmee de lokale overheden – bestuurders en ambtenaren – én het veld geïnspireerd aan de slag kunnen.

#### **De actuele waarden van cultuur**

Van oudsher zijn de waarden in het gemeentelijk cultuurbeleid: inleiding tot kunst en cultuur, individuele ontwikkeling en sociale cohesie. Daar zijn de afgelopen jaren nieuwe waarden bij gekomen. Het vermogen van gemeenten om zichzelf en hun

identiteit opnieuw uit te vinden is een indicatie van economische kracht en succes. Cultuur speelt daarnaast een relevante rol als trekker voor stedelijke vernieuwing. De aanwezigheid in de vorm van kunstenaars, voorzieningen en activiteiten, levert een belangrijke bijdrage aan de leefbaarheid: het maakt de gemeente aantrekkelijk. Cultuur creëert waarde, dat blijkt bijvoorbeeld uit de positieve invloed van monumenten en podiumkunsten op de prijs van vastgoed in de directe omgeving. Ook de vestigingskeuze van bedrijven wordt mede bepaald door de aanwezigheid van een culturele infrastructuur.

Lange tijd waren de continuïteit en ontwikkeling van het culturaanbod in Nederland verzekerd – of op zijn minst voorspelbaar – door een trendvolgende manier van publieke en private financiering. Maar die tijd is voorbij en komt zeker op korte termijn niet terug. In het huidige maatschappelijke en economische klimaat is – ook in andere sectoren – bijna niets meer vanzelfsprekend, de culturele sector kan zich daaraan niet onttrekken.

Er is een flinke kloof tussen de financieringsbehoefte in de culturele sector en de financiële middelen vanuit de publieke, financiële en private/maatschappelijke sector. Nodig zijn: een gewijzigde benadering, een andere onderbouwing en een nieuwe aansprekende verhouding tussen culturele waarde en financiële compensatie uit uiteenlopende bronnen. Dat vraagt om organisaties die naast het uitvoeren van publieke opdrachten ook willen en kunnen ondernemen.

Deze ontwikkelingen leiden tot een nieuwe relatie tussen de gemeente en instellingen. Culturele instellingen moeten vertrouwd raken met ondernemerschap, businessmodellen met een korte levenscyclus en nieuwe vormen van publiek-private samenwerking. Ook lokale overheden en fondsen dienen daarvoor kennis en vaardigheden te ontwikkelen.

### Waarom cultureel ondernemerschap?

Voor het dossier cultureel ondernemerschap kijken we vaak eerst naar de instellingen. Zij kunnen gericht beleid voeren op het gebied van governance, leiderschap, bedrijfsvoering, samenwerking, positionering, marketing, relatiebeheer en maatschappelijk draagvlak.

De Federatie Cultuur heeft in 2013 ook de positie van de gemeenten hierbij betrokken. Zij heeft gevraagd om de vaak onbedoelde belemmeringen voor cultureel ondernemerschap op te heffen.

Ook ziet de Federatie mogelijkheden voor een stimulerend beleid vanuit gemeenten zoals door:

- het opzetten van publiek-private culturele investeringsfondsen,
- het verstrekken van garanties bij leningen,
- het openstellen of beschikbaar stellen van locaties,
- het aanstellen van een makelaar richting bedrijfsleven,
- een sector overstijgende aanpak en algemene cultuurpromotie.

Een sterke culturele infrastructuur levert de gemeente voordelen op, zowel financieel als op het gebied van aantrekkingskracht, leefbaarheid en participatie. Het samen optrekken van instellingen en overheid in de route naar meer ondernemerschap is essentieel voor succes. Meer competenties bij instellingen leiden tot meer draagvlak, samenwerking, differentiatie in producten en diensten, nieuwe en alternatieve financieringsvormen. De gemeente kan vanuit haar positie stimuleren, faciliteren en instrumenten aanbieden. En zij kan verbindingen leggen met de non-profit sector en commerciële partijen. Ook kan ze een bredere financieringsmix dan louter subsidie inzetten.

In deze publicatie geven enkele mensen uit de praktijk hun adviezen en toekomstvisie. Jo Houben (Cultuur-Ondernemen) geeft richting aan het begrip cultureel ondernemerschap, Cor Wijn (BMC advies en management) schetst de relatie nieuwe stijl die tussen gemeenten en instellingen vereist is. Bastiaan Vinkenburg en Hanna Marije Booij (Berenschot organisatie-adviesbureau) diepen de potenties van de instellingen uit. Anne-Marie Bruggert (voorheen KplusV organisatieadvies), Joris Kok (de Rozet. Arnhem) en Annette Prent (KplusV organisatieadvies) zoomen in op de veranderende context waarin gemeenten en instellingen moeten opereren.

Als achtergrondinformatie vindt u feiten en cijfers over het lokale cultuurbeleid en een overzicht van wet- en regelgeving die relevant is voor het verwezenlijken van cultureel ondernemerschap.

De weg naar cultureel ondernemen ligt open. Neem dit boekje mee en ga op avontuur.

Vereniging van Nederlandse Gemeenten  
Stichting Cultuur-Ondernemen

# EEN LEVENDIGE CULTUUR MET SCHAARSE PUBLIEKE MIDDELEN



Door Jo Houben

**Economische recessie, structurele veranderingen in de taakverdeling tussen de centrale en decentrale overheden en druk op budgetten stellen gemeenten voor stevige uitdagingen. Verplichtingen nemen toe, maar niet naar rato van de beschikbaarheid van financiële middelen. Hoe zorgen gemeentebesturen desondanks voor een aangenaam, florierend en activerend leefklimaat in hun stad en blijven gemeenten aantrekkelijk voor huidige en nieuwe inwoners, bedrijven, instellingen en voor de volgende generatie? Welke rol speelt cultuur hierin? Welke randvoorwaarden kunnen gemeentebesturen scheppen? Jo Houben gaat in dit hoofdstuk op zoek naar de antwoorden.**

Kunst en cultuur spelen een onmisbare rol bij het creëren van een aangenaam, florierend en stimulerend leefklimaat in gemeenten. De sector zorgt voor levendigheid op straat, in de stad en de media, biedt creatie, recreatie en vorming, stimuleert toerisme, horeca en onderwijs, heeft

magneetwerking op bedrijven en werknemers en hun gezinnen. Kortom, cultuur helpt de gemeente een aantrekkelijke plaats van vestiging, verblijf en economische activiteit te zijn. Het belang daarvan wordt in de huidige economie en maatschappij eerder groter dan kleiner.

Desondanks staat de cultuursector ook onder druk. In veel instellingen nemen de middelen voor exploitatie en programmering af. Zeker na een periode waarin juist veel is geïnvesteerd, vooral in de huisvesting. Vanuit de gedachte: met prikkelende architectuur blazen we de cultuur nieuw leven in en zetten we onze gemeente prominent op de kaart. Veel gemeenten hebben onlangs nieuwe theaters, musea en kunstencentra of juist een combinatie van deze functies geopend. In andere gemeenten zijn bestaande cultuurgebouwen de afgelopen jaren ingrijpend gerenoveerd.

Juist deze grootschalige investeringen in infrastructuur brengen een grotere behoefte aan middelen met zich, terwijl in veel gemeenten het tegenovergestelde gebeurt. Daardoor ontstaat niet alleen druk op de middelen voor programmering, ook dreigen investeringen uit het recente verleden minder- of onrendabel te worden. In verschillende gemeenten worden plannen voor nieuwe cultuurgebouwen niet meer uitgevoerd. Elders worden kleinschalige culturele voorzieningen gesloten. Daar waar concentratie van voorzieningen tot beter aanbod en grotere publieksbereik leidt, of oud plaats moet maken voor nieuw, zijn dat pijnlijke maar even noodzakelijke ingrepen. Hoe kunnen gemeenten voorkomen dat krimpende budgetten enkel leiden tot afbraak van het culturele aanbod?

## Geen vitale stad zonder cultuur

De belangrijkste actoren in de cultuursector zijn de makers (kunstenaars en creatieven) en de podia (culturele instellingen en andere plekken waar het publiek en het werk van kunstenaars elkaar ontmoeten). Het scheppen van randvoorwaarden voor platforms voor deze ontmoetingen is een kerntaak van gemeenten, net zoals (openbaar) vervoer, onderwijs, veiligheid, stadsreiniging en riolering. Het behoort tot de basisinfrastructuur van een gemeente. Het aanbod zelf ligt in handen van de cultuurmakers. In dit hoofdstuk gaat het primair over de vragen hoe het (versterken van) ondernemerschap van culturele instellingen kan bijdragen aan een vitaal leefklimaat en hoe gemeenten hen daarbij kunnen helpen.

## Ondernemerschap als instrument

In de afgelopen jaren is de invloed van het Angelsaksische model (meer marktwerking, minder overheid) in Nederland sterk gegroeid. Dit is ook waarneembaar in de cultuursector, waar ondernemerschap (ook als een beleidsinstrument) aan belang en belangstelling heeft gewonnen.

De cultuursector had moeite ontwikkelingen in de samenleving op te pakken en dreigde daardoor aan relevantie te verliezen. Deze ontwikkeling werd versneld door de economische recessie en de financiële crisis. De legitimatie (en de financiering) van cultuur zelf werd op scherp gezet. De cultuursector kreeg in volle hevigheid te maken met een eigen financiële crisis. Een aanscherping en versterking van de relatie met het publiek was en is noodzakelijk en cultureel ondernemerschap zou daarbij goed kunnen helpen.



Met het tweede kabinet Rutte is de legitimatiecrisis van de cultuursector naar de achtergrond verdreven, maar zeker nog niet opgelost en verdwenen. De ingrijpende korting van Rutte 1 op het cultuurbudget is gebleven. Culturele instellingen zijn zich er meer van bewust dat zij voldoende interesse *uit de markt* moeten creëren om hun bestaansrecht te bewijzen, in plaats van op basis van kunstzinnige kwaliteit alleen (*l'art pour l'art*) aanspraak te maken op financiering uit publieke middelen. Verschillende succesvolle cultuurevenementen (festivals, tentoonstellingen, concerten, tours) laten zien dat de opname- en distributiecapaciteit van de markt enorm kan zijn. Mits je het vermogen hebt om die aan te spreken.

Bij deze ontwikkelingen past een nieuw partnerschap tussen de gemeente en het culturele veld. Niet alleen heeft het culturele veld de gemeente nodig, het omgekeerde is ook het geval. De gemeente heeft cultuur nodig voor haar vitaliteit en leefbaarheid en kan er ook goed gebruik van maken voor haar profilering. Een nieuw partnerschap op een nieuwe zakelijke grondslag ligt dan voor de hand.

### Publiek en privaat, het spel en de knikkers

In een omgeving waarin cultureel ondernemerschap centraal is komen te staan, wordt een nieuwe *cultuurmarkt* gecreëerd. Hoewel de spelregels en succesbepalende factoren daarvan nog niet zijn uitgekristalliseerd, is wel zeker dat op die markt het evenwicht tussen vraag en aanbod tot stand komt in een krachtenspel van publieke en private waardenstructuren. In het publieke domein gaat het om de herverdeling (subsidieverstrekking) van belastinggelden van ons allemaal. Belangrijke waarden voor het publieke domein zijn: gelijkheid, transparantie,

(kennis en middelen) eerlijk delen en het breed toegankelijk maken van maatschappelijke verworvenheden. In het private domein gaat het om initiatief en ondernemerschap. De onderliggende waarden daarbij zijn: het verschil maken, waarde creëren, kansen zien en benutten, succesvol worden op eigen kracht. Hier wordt niet vanzelfsprekend gedeeld: de ondernemer ontwikkelt eigen kennis en kracht om zijn klanten te boeien en te binden en wil de vruchten daarvan in beginsel zelf plukken. Ondernemerschap gedijt bij inefficiënties, risico nemen en kunnen dragen, succes wordt beloond.

Nu de publieke middelen voor cultuur onder druk staan en de cultuursector wordt aangespoord om meer middelen uit de markt te halen, neemt ook de invloed toe van de waarden die gelden in de markt (het private domein). Deze ontwikkeling haakt aan bij nieuwe vormen van samenwerking tussen markt en het publieke sector, zoals in de zorg, het onderwijs, de voedingsindustrie of de woningbouw. De cultuursector maakt momenteel de stap naar meer ondernemerschap en de markt.

Het publieke en het private domein zijn van rug tegen rug langzaam maar zeker opgeschoven naar schouder aan schouder. Het gaat erom de sterke kanten van beide domeinen te verbinden zonder de kernwaarden van het ene of het andere kwijt te raken. Deze ontwikkeling stelt nieuwe eisen aan de cultuursector, maar heeft ook impact op gemeenten als maker van beleid en schepper van voorwaarden die de cultuursector stimuleren en doet floreren. Op zoek naar een nieuw evenwicht tussen publiek en privaat.

## De waarde van cultureel ondernemerschap

De cultuursector kent van oorsprong veel ondernemende mensen en professionals met fascinerende ideeën vol potentieel. In elke omstandigheid zullen zij zoeken naar mogelijkheden om zich te uiten, dat wil zeggen: om hun ideeën te realiseren. In termen van waardeoriëntatie staat dit gedrag dicht bij de markt dan bij het publieke domein. De cultuursector is in die zin 'van 2 markten thuis', zowel de markt als het publieke domein passen haar. Cultureel ondernemerschap past hierbij eigenlijk verrassend goed, het zet nadrukkelijker aan tot ontwikkeling van nieuwe perspectieven.

Om haar ambities te realiseren, om uit de financiële en legitimatiecrisis te geraken en om de investeringen uit de afgelopen jaren rendabel te maken moet de cultuursector kunnen groeien. In het publieke domein blijft ook de komende jaren de druk op de middelen heel groot. De cultuursector staat daarom voor de uitdaging de mogelijkheden die de markt de cultuur te bieden heeft optimaal te benutten. Cultureel ondernemerschap, dat zijn oorsprong vindt in artistieke prestaties van formaat, moet uit de defensieve hoek komen. Het moet bijdragen aan vernieuwing, zodat de cultuur – ook in de toekomst – kan bijdragen aan een florerend en activerend leefklimaat in gemeenten.

## De vier pijlers van cultureel ondernemerschap

Cultureel ondernemerschap rust op vier pijlers die nauw met elkaar verbonden zijn, te weten: artistiek onderscheidend vermogen, maatschappelijk draagvlak, verdienmodellen en bestuur en bedrijfsvoering. Elk van de vier is noodzakelijk voor duurzaam succes. Bij alle vier past een eigen dialoog en samenwerking tussen gemeente en cultuurmakers.

## → Pijler 1 Artistiek onderscheidend vermogen

Een culturele instelling moet zich weten te onderscheiden van anderen, wil ze kunnen overleven. Een hoge en bijzondere artistieke kwaliteit is een noodzakelijke, maar niet de enige voorwaarde voor succes. Essentieel is dat het niet alleen gaat om onderscheid ten opzichte van artistieke *peers*, maar ook het vermogen dat duidelijk te maken aan het publiek. Niemand zit te wachten op het zoveelste museum voor moderne kunst *an sich*. Wat is het bestaansrecht? Wat zijn de kernactiviteiten die dat laten zien? Voor wie zijn die relevant? Slechts met heldere antwoorden op deze vragen bewijst een culturele instelling haar levensvatbaarheid. Dat verhaal kunnen vertellen en overdragen, daar begint het mee. Door daarin unieke (en goed doordachte) keuzen te maken kunnen culturele instellingen hun uitstralingsgebied niet alleen binnen gemeenten, maar tot ver buiten de stadsgrenzen vergroten. Daardoor worden gemeenten zelf ook aantrekkelijker buiten haar eigen grenzen. Een vergelijking met de zorgsector dringt zich op. Steeds meer ziekenhuizen specialiseren en breiden hun verzorgingsgebied uit. Patiënten blijken bereid te zijn om te reizen voor onderscheidende kwaliteit. Waarom zou dat voor cultuurgenieters niet zo zijn? Denk bijvoorbeeld aan de aantrekkingskracht van *dancefestivals* of thematische *events* op kunst- en sportgebied. Voor gemeenten is het van belang samen met de cultuursector dergelijke onderscheidende thema's en initiatieven te onderzoeken, vast te stellen en uit te werken – ieder op basis van de eigen verantwoordelijkheid (infrastructuur – programmering). Dit heeft zowel impact op de infrastructuur die de gemeente als *beleidsmaker* ontwikkelt, als op de positionering van de culturele instellingen en de gemeente zelf op de (inter-)nationale *bühne*.

### → Pijler 2 Maatschappelijk draagvlak

Je drijfveren uitzetten in een verhaal dat een groter publiek aanspreekt is de eerste stap. Groot publieksbereik is belangrijk voor ieder zichzelf respecterend theater, museum of festival en zorgt voor inkomsten. Publiek bereiken en binden is *corebusiness* van een culturele instelling. Goed inzicht in de samenstelling en de mentale oriëntatie van doelgroepen is daarbij van strategisch belang. Verbreding van het publiek gaat samen met verdieping van de band met het publiek. Zonder een goede band met bezoekers en zonder hun ambassadeurs, zijn cultuurpodia hoogstens voor even een vluchttheuvel in de dagelijkse strijd om aandacht.

Met dat verhaal ben je er nog niet. Telkens opnieuw moet een band gesmeed worden met nieuw publiek, dat vraagt om innovatie en educatie. De gemeente speelt hier een cruciale rol. Educatie en cultuurparticipatie zijn belangrijke en ruim gedragen speerpunten van overheidsbeleid. Ook is onderwijs veel te belangrijk voor cultuur om je er niet veel breder mee te bemoeien. Dat vraagt om innovaties aan de kant van culturele instellingen. Dat kan op verschillende manieren, zoals met de inhoud en programmering van lessen (bijvoorbeeld samenwerkende culturele instellingen komen met goede onderwijscultuurprogramma's), maar ook heel praktisch met de inrichting (en de programmering) van bijvoorbeeld een aula. Op zo'n manier wordt educatie een speerpunt voor cultuur en onderwijs in de gemeente. Dat kun je verder uitbouwen naar andere maatschappelijke sectoren (zoals zorg en bedrijfsleven).

Ondernemen doe je in netwerken, succes behaal je met nieuwe verbindingen, *Neue Kombinationen*. Zo maak je zichtbaar wat je waarde is voor de stad of streek en verzilver je je draagvlak. Hierbij kan de gemeente niet alleen de rol van

verbindende en faciliterende (mogelijk makende) *makelaar* spelen, zij kan ook cultuur opnemen in een eigen strategie van bijvoorbeeld city- of gebiedsmarketing.

### → Pijler 3 Verdienmodel

Het verdienmodel dat de meeste cultuurinstellingen de afgelopen periode voor ogen hadden was te sterk alleen op de exploitatie gericht. Dat was mogelijk omdat de subsidiërende overheid de financiering op middellange termijn voor haar rekening nam. Nu we in een nieuwe fase geraken is er behoefte een nieuwe invulling en andere accenten in het verdienmodel. Het verschuift van subsidie, aangevuld met publieksinkomsten en incidentele sponsors, naar publieks- en overige inkomsten, private bijdragen, aangevuld met subsidies. Met deze verschuiving verandert ook het karakter van de relatie met de overheid ingrijpend. De focus is verschoven naar meer zakelijke resultaatafspraken (projectsubsidies), waar voorheen het (voort)bestaan van de instelling (exploitatiekortsubsidiering) centraal stond.

Het uitbreiden van sponsorfinanciering naar het bredere begrip private bijdragen blijkt geen eenvoudige opgave. Ervaringen uit het buitenland leren bovendien dat vaak kleine bijdragen van veel mensen meer opleveren en duurzamer zijn dan enkele grote bijdragen uit bedrijfssponsoring. Succes rust op een jarenlange stevige inzet op het ontwikkelen en onderhouden van relaties om succesvol te zijn. Maar ook hier geldt: met dit verhaal ben je er nog niet. Hiernaast dienen zich ook nieuwe uitdagingen aan. De wereld om ons heen en de mogelijkheden veranderen snel (digitalisering). Dit biedt nieuwe kansen voor de cultuursector en vraagt om nieuwe producten van de cultuursector, die leiden tot nieuwe geldstromen naar de cultuursector. Hier liggen naar mijn mening de grootste kansen voor groei van de cultuursector in

de komende jaren. Groei die de sector hard nodig heeft om haar mogelijkheden en ambities ten volle te ontwikkelen.

*Money follows content*: de geldstromen en partners naar wie instellingen op zoek zijn, hangen samen met de doelen die ze willen realiseren en het publiek dat ze willen bereiken. Dat geldt ook voor de partners met wie ze willen samenwerken en geassocieerd willen worden. Steeds vaker gaat het bij de financiering van een instelling om een slimme mix van verschillende bronnen, een nieuwe financieringsmix dient zich aan (**zie bijlage 1: Een gezonde financieringsmix, op pagina 131**).

Naast een dekkende exploitatie is een grotere investeringskracht en uitbreiding van het eigen vermogen wenselijk opdat cultuurmakers risico's kunnen dragen en middellange termijn investeringen durven te doen. Zodat zij op eigen kracht zorg kunnen dragen voor continuïteit en innovatie van de organisatie. Vaak laten subsidieregels nog geen afdoende reserveopbouw toe om verantwoord risico's te nemen. Dat belemmert de gezonde ontwikkeling van de culturele instellingen en de cultuur. Om ondernemerschap te kunnen laten werken als *game-changer*, die de aandacht verlegt van bekostiging (van de huidige activiteit) naar het verwerven van inkomsten (om toekomstige activiteiten te financieren), is herdefiniëring nodig van de regulering van publieke bijdragen. Doel is de culturele instellingen meer op eigen benen te zetten, beter in staat te stellen om verdienvermogen te genereren en uit te bouwen. Daarbij spelen gemeenten en het Rijk een cruciale rol. Zij kunnen de weg openen naar nieuwe financieringsmogelijkheden voor de cultuursector door bijvoorbeeld naast subsidies ook cofinanciering en of (laagrentende) leningen (**zie bijlage 2: Revolverende fondsen, op pagina 135**) beschikbaar te maken voor culturele instellingen. Deze instrumenten zijn met name geschikt om

ondernemerschap te stimuleren en hebben bovendien een revolverend karakter (**zie bijlage 3: Hoe zet je een lokaal of regionaal revolverend fonds op?, op pagina 137**). Daarmee verrijkt de gemeente haar beleid dat naast instrumenten (subsidies) gericht op bekostiging er ook instrumenten komen die gericht zijn op bevordering van zelfstandige inkomstenwerving door culturele instellingen. Naast het creëren van nieuwe beleidsimpulsen is herijking van (subsidie) regelgeving noodzakelijk.

#### → Pijler 4 Besturen en bedrijfsvoering

De kwaliteit van bestuur en bedrijfsvoering bepaalt in hoge mate in hoeverre culturele instellingen in staat zijn om de essenties van de andere drie pijlers succesvol te organiseren. Zonder de juiste mensen op de juiste plek en goede en verrassende *content* wordt er geen geld verdiend en kunnen er geen nieuwe activiteiten ontwikkeld worden. Marketing en relatiemanagement moeten zorgen voor een veel groter deel van de inkomsten dan nu het geval is. Voor het ontwikkelen van nieuwe producten zijn andere deskundigheden nodig en er ontstaan nieuwe kennisgebieden die voor de ontwikkeling van cultuur relevant zijn, zoals digitalisering en *service design*. Het bestuur schept hier de voorwaarden voor en zorgt voor een goede integratie van deze innovaties in de organisatie.

Het gaat om publiek vinden en binden, daarbij zijn goede samenwerkingspartners en stakeholders onmisbaar. De kwaliteit van de beleving, zowel vooraf (online), tijdens als na een bezoek is doorslaggevend in het eindoordeel van bezoekers. *Service design thinking*, nu populair in de creatieve industrie, wordt ingezet om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen en daarbij het perspectief van de gebruiker te kiezen om de totale ervaring naar een hoger plan te tillen. Dat moet op een bedrijfseconomisch haalbare

manier kunnen worden uitgevoerd. Daarvoor is het kennen van de kostprijs van bijvoorbeeld educatie- of marketing-activiteiten en of zij resultaat opleveren onontbeerlijk, anders kan niet adequaat worden gestuurd. Ook het managen van verschillende inkomensstromen, zowel publiek als privaat, met verschillende eisen voor verantwoording en rapportageformats vraagt eveneens veel van de organisaties: subsidies, publieksinkomsten, leningen, investeringen, ANBI-status, stichting en eventueel besloten vennootschappen. Deze processen goed besturen (**zie bijlage 5: Wie is waarvoor verantwoordelijk bij een culturele organisatie?, op pagina 142**) vraagt om vaardigheden die nog lang niet overal op orde zijn. Grotere instellingen kunnen dit zelf, kleinere zullen dit deels uitbesteden of (in de *back office*) met andere instellingen gaan samenwerken. Gemeenten kunnen de nieuwe Governance Code Cultuur (**zie bijlage 4: Governance Code Cultuur, op pagina 140**) gebruiken om in overleg met de culturele instellingen (specifieke) afspraken te maken over rapportage en verantwoording ([www.governancecodecultuur.nl](http://www.governancecodecultuur.nl)). De code zelf stelt duidelijke eisen aan de bedrijfsvoering en de verantwoording van culturele instellingen (**zie bijlage 6: Hoe verantwoordt een culturele organisatie zich?, op pagina 144**).

De gemeente kan de cultuursector gidsen naar toegang tot kennis en kunde ter versterking van competenties. Bijstellingen in de regelgeving kunnen bijdragen tot een kosteneffectievere exploitatie. Met langere termijnen van zekerheid op onderdelen van de subsidie, zoals het beheer en bewaring van de (gemeente)collectie, stelt de gemeente culturele instellingen in staat kosteneffectieve contracten te sluiten. Gemeenten kunnen vervolgens dergelijke aspecten laten meewegen in de oordeelsvorming bij het beschikbaar stellen van financiële middelen.

## Gemeenten en cultureel ondernemerschap

De uitdaging voor culturele instellingen is om vanuit hun eigen positie, kracht en verantwoordelijkheden nieuwe initiatieven te ontwikkelen en kansen te creëren en te benutten. Gemeenten kunnen hier belangrijke bijdragen leveren door dit mede mogelijk te maken, door te zorgen voor goede randvoorwaarden, zelf op te treden als een goede opdrachtgever. Het samenspel tussen 'mogelijk maken' en 'creëren' (het kunnen pendelen tussen de verschillende waardeoriëntaties van het publieke en private domein) is een belangrijke kritische succesfactor voor een boeiend en bloeiend cultureel klimaat met een uitstraling die verder reikt dan de gemeentegrenzen.

De gemeente levert een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van de vier pijlers waar cultureel ondernemerschap op rust. Niet alleen vanuit haar rol als *beleidsmaker* en *financier*, maar ook als verbindend en faciliterend *makelaar* gericht op nieuwe samenwerkingspartners en als *regelgever* heeft de gemeente grote invloed en instrumenten in handen om ondernemerschap als *game-changer* in de culturele sector te doen functioneren.

## Praktijkvoorbeeld 1

# De Utrechtse Cultuurlening

**In het convenant Hart van Kennis en Creatie dat de gemeente Utrecht en de provincie Utrecht in mei 2014 ondertekenden, staan concrete afspraken over het gezamenlijke cultuurbeleid voor de komende twee jaar.**

Eén van de eerste concrete initiatieven die uit het convenant voortkomt, is de Utrechtse Cultuurlening. Onderzoek leert dat in het culturele veld behoefte is aan kleinere leningen, microkredieten met een lage rente. Banken zijn bijzonder aarzelend met het verstrekken van leningen aan de sector. Samen met het private K.F. Hein Fonds en Cultuur-Ondernemen is daarom de Utrechtse Cultuurlening ingesteld. Deze lening moet een impuls geven aan de culturele en creatieve sector en het cultureel ondernemerschap stimuleren. De Utrechtse cultuurlening is een zogenaamd revolverend fonds: partijen die lenen betalen dit weer terug. Daarna wordt het geld opnieuw ingezet. De leningen variëren van duizend tot twintigduizend euro. Ze zijn bedoeld voor Utrechtse kunstenaars, creatieven, culturele instellingen en ondernemingen in de creatieve industrie die bijvoorbeeld willen investeren in hun marketingstrategie, decor of nieuwe apparatuur. Vanaf 1 juni 2014 kunnen zij hiervan gebruikmaken.

Onder het motto 'lenen en trainen' kunnen de leningnemers tegen een gereduceerd tarief een training- en/of begeleidingsprogramma volgen. De gedachte hierachter is dat de doelgroepen behoefte hebben aan financiering, maar daarbij ook competenties en vaardigheden nodig hebben die bij cultureel ondernemerschap horen. Met de training en begeleiding versterken ze hun vermogen om te ondernemen en leren ze waardecreatie te vertalen in concrete opbrengsten. Dat brengt de leningnemer vooruit en uiteindelijk ook de culturele sector en industrie.

→ [www.utrechtsecultuurlening.nl](http://www.utrechtsecultuurlening.nl)



A photograph of two men in a meeting. The man on the left is wearing a blue and white plaid shirt and green trousers, pointing upwards with his right hand. The man on the right is wearing a dark jacket and a blue and white striped scarf, looking towards the first man. The background is a bright, out-of-focus indoor space.

# RUIMTE VOOR ONDERNEMER- SCHAP DOOR CULTURELE INSTELLINGEN

Door Bastiaan Vinkenburg  
en Hanna Marije Booij

Culturele instellingen worden ondernemender, mede vanuit de wens en eis om minder afhankelijk te worden van hun subsidiegever. Bastiaan Vinkenburg en Hanna Marije Booij, adviseurs Kunst & Cultuur van Berenschot, schetsen het financieel-strategisch perspectief van culturele instellingen. Gemeenten krijgen hiermee inzicht in de financiële structuur van instellingen en het instrumentarium om daarop te sturen. Met dit instrumentarium kunnen gemeenten en instellingen samen op weg naar meer cultureel ondernemerschap.

## 2.1 Strategische planning: meerjarenbeleidsplan

Gewoonlijk heeft een instelling een missie en een visie. Ondernemerschap begint met het vaststellen van de strategie van een instelling. Strategie draait om het wat, namelijk de langetermijndoelen, de wijze waarop, en het waarmee, dat wil zeggen de middelen die

ervoor nodig zijn om deze doelen te behalen. Ondernemende culturele instellingen leggen hun strategie en de keuzes die daaruit voortvloeien in een meerjarenbeleidsplan vast. In een degelijk meerjarenbeleidsplan, ook wel ondernemingsplan of businessplan genoemd, staan de missie, visie, strategie en doelen van de organisatie. Verder komen in een compleet plan onder meer onderwerpen voor als bestuur en besturing, marketing en communicatie en randvoorwaarden en risico's. Verder wordt daarin aandacht besteed aan de doelgroepen en het publieksbereik, de producten en diensten, het personeel en de huisvesting (**zie bijlage 7: Onderwerpen in een meerjarenbeleidplan, op pagina 147**).

Het plan vormt het fundament van een goede onderneming. Gemeenten kunnen, net als het rijk, provincies en publieke fondsen, een meerjarenbeleidsplan als criterium stellen voor het indienen van een aanvraag voor structurele subsidie. Zeker als het een professionele instelling met een aanmerkelijke subsidie betreft.

Instellingen kunnen voor het bepalen van de strategie en het vastleggen daarvan in een meerjarenbeleidsplan een *Bedrijfsscan* of *Business Model Canvas* gebruiken. Gemeenten kunnen erop aandringen dat instellingen dergelijke instrumenten inzetten (**zie bijlage 8: Bedrijfsscan, op pagina 151**).

De *Governance Code Cultuur* is een instrument om te benutten voor goed bestuur en toezicht in de cultuursector. De gemeente kan in de subsidievoorwaarden opnemen dat de instellingen deze Code moeten toepassen of dienen uit te leggen waarom zij deze niet (geheel) kunnen toepassen (**zie bijlage 4: Governance Code Cultuur, op pagina 140**).

## 2.2 Uitgaven/kosten

Om te begrijpen waarvoor de culturele instellingen subsidie nodig hebben, is het goed om inzicht te hebben in de structuur en omvang van de kosten, dus hun bestedingspatroon. Culturele instellingen kennen diverse lasten die vaak niet volledig kunnen worden gedekt met zelf verworven inkomsten. Hieronder gaan we in op de voornaamste kostenposten. Vervolgens beschrijven we andere invalshoeken om naar kosten te kijken, aan de hand van de kostenverdeling. Zowel voor de uitgaven als de inkomsten kan *benchmarking* bijdragen aan een betere vergelijking van de eigen lokale instelling met die in andere gemeenten.

### Kostenposten

Culturele instellingen hebben te maken met vijf grote kostenposten. We lichten deze toe.

#### → 1 Kosten voor activiteiten en de marketing daarvan

Het culturele aanbod aan activiteiten, de *output*, vormt de kern van culturele instellingen. Daaraan ontleen zij hun bestaansrecht. De kostenpost *Activiteiten en marketing* omvat alle directe uitgaven aan het cultuuraanbod, zoals kosten voor materialen, instrumenten, decors, maar ook voor de promotie van de activiteiten. Meestal zijn deze kosten relatief laag ten opzichte van de andere kosten die culturele instellingen hebben. De aan de activiteiten gerelateerde personeelskosten bijvoorbeeld, zijn vaak veel hoger dan de directe uitgaven voor activiteiten.

Marketing is een post waarop men vaak te gemakkelijk bezuinigt. Het is voor een instelling niet alleen belangrijk een groot publieksbereik te hebben, maar ook inzicht te hebben of te krijgen in de samenstelling van het publiek. Een goed inzicht met een passende marketingstrategie kan leiden



tot een steeds groter publieksbereik en dat heeft positieve effecten op de inkomsten van een culturele instelling.

Voor één deelsector, namelijk de podia of accommodaties, geldt dat een groot deel van de kosten juist de inkomsten vormen van andere deelsectoren van de cultuursector. Theaters, poppodia en concertzalen hebben forse kosten aan de inkoop van de culturele programmering in de vorm van uitkoopsommen, partageregelingen en andere vormen van vergoedingen aan de optredende gezelschappen. Die bedragen vormen juist de inkomsten van de gezelschappen, waarmee deze weer vooral personeelskosten voor de uitvoerenden bekostigen.

## → 2 Personeelskosten

Personeelskosten vormen meestal de grootste kostenpost voor culturele instellingen, ook al zijn de salarissen relatief laag, zeker gezien het vaak hoge opleidingsniveau van artistieke medewerkers. Ook de topsalarissen zijn niet overdreven hoog en blijven op een enkele uitzondering na onder de Wnt-norm (ook wel Balkenendenorm). Door CAO-, WW- en wachtgeldverplichtingen is de speelruimte om de kosten voor vast personeel op korte termijn te verlagen beperkt.

Verder geldt de wet van Baumol. Deze stelt dat vooral in de sector podiumkunsten de stijging van personeelskosten vaak niet kan worden gecompenseerd met de stijging van de productiviteit per medewerker. De orkestuitvoering van een bepaalde symfonie duurt altijd even lang en vergt steeds evenveel musici. Wel kan dankzij de huidige technologie een groter publieksbereik worden gegenereerd. Op langere termijn kan worden toegewerkt naar meer flexibele dienstverbanden, waardoor kosten afnemen bij afnemend of

anders ingericht aanbod. Ook zal het antwoord op de vraag wanneer en op welke onderdelen betaald personeel moet worden ingezet, en op welk moment kan worden volstaan met vrijwilligers, steeds meer motivatie vergen.

Naast de salarissen bestaan de personeelskosten uit onder andere werkgevers- en pensioenlasten, opleidingen, ziekteverzuim, inhuur, onkostenvergoedingen en salarisadministratie.

## → 3 Kosten voor bedrijfsvoering en beheer

Elke professionele organisatie maakt algemene kosten voor de bedrijfsvoering en het beheer van de organisatie. Hieronder vallen bestuurskosten, accountantskosten, porti- en telefoonkosten en ICT-lasten. Voor culturele instellingen, die vaak sober georganiseerd moeten zijn, zijn deze kosten in de meeste gevallen relatief beperkt.

## → 4 Kosten voor huisvesting

Huisvesting is voor veel culturele instellingen een grote kostenpost. Musea, podia, bibliotheken en centra voor de kunsten zijn vaak gevestigd op centrale plaatsen. Vaak betreffen het monumentale panden, maar vaak ook relatieve nieuwbouw met een specifiek culturele bestemming of multifunctionele gebouwen. Deze huisvesting is belangrijk voor het goed uitvoeren van de publieke functie, voor de uitstraling en marketing. Maar de keuze hiervoor heeft grote financiële gevolgen. Multifunctioneel gebruik van huisvesting kan interessant zijn om bezoekersstromen te combineren en leegstand gedurende de week te voorkomen, maar multifunctioneel cultureel en ander gebruik vereisen vaak grote investeringen, flexibiliteit en hoge ombouwkosten. Elke culturele functie stelt namelijk andere eisen aan

de huisvesting, zoals beveiliging, klimaatbeheersing en technische voorzieningen.

Culturele instellingen zijn in veel gevallen niet de eigenaar van de huisvesting, maar de gemeente of een vastgoedbeheerder. De huur van de panden is in veel gevallen niet geheel marktconform, omdat de gemeente zich verbindt aan de culturele bestemming. Per 1 juli 2014 is de wet Markt en Overheid in werking getreden. Daarin is bepaald dat de gemeente met een dergelijke lage huur geen concurrentievervalsing mag plegen. Zelfs al is de huur niet geheel marktconform, voor de instelling is de huur vaak een grote kostenpost. Is de gemeente verhuurder, dan vloeit de huur dus weer direct terug naar de subsidiegever. Huisvesting is echter meer dan huur- en kapitaalslasten. De culturele instelling moet ook de lasten dragen van gas, water en licht, schoonmaak, beveiliging, klein onderhoud en dergelijke. Deze kosten vormen naast de huur de 'echte' uitgaven (*out of pocket*). Deze kosten vloeien niet terug naar de gemeente, maar zijn externe uitgaven.

#### → 5 Financiële lasten

Om de lijst van kosten compleet te maken, moeten we ook de financiële lasten noemen. In strikte zin betreffen het rentelasten en kapitaalslasten. Verder kunnen we afschrijvingen en buitengewone lasten als gevolg van processen, zoals transitiekosten en frictiekosten, hieronder rekenen.

#### **Kostenverdeling**

Naast de kostenposten valt er meer te zeggen over de verdeling van de kosten die culturele instellingen maken. Dit is relevant, omdat de financiering van de cultuursector vaak in samenhang wordt gezien met de bestemming daarvan.

#### **Activiteitenlasten en beheerslasten**

Culturele instellingen kunnen hun kosten verdelen in kosten die direct samenhangen met activiteiten, het primaire proces. Dat kunnen diverse bestedingen aan culturele activiteiten zijn, en het zijn vooral de kosten van artistiek personeel. Kosten die niet direct aan de activiteiten gerelateerd zijn, worden gezien als beheerslasten. Alternatieve aanduiding voor beheer is wel instandhouding, infrastructuur of organisatie. Het betreft onder meer uitgaven aan generieke overhead, organisatie en huisvesting. Deze indeling is betrekkelijk arbitrair. Zo kunnen marketingkosten als activiteitenlasten maar ook als beheerslasten worden gerekend. Ook kan (een deel van de) huisvesting soms direct aan activiteiten worden toegerekend.

Het ministerie van OCW vraagt aan de instellingen die van het rijk subsidie ontvangen om de lasten onder te verdelen in activiteitenlasten en beheerslasten, en vervolgens in personele en materiële lasten. Deze indeling raakt steeds meer in zwang, ook bij gemeenten. Dit komt de vergelijkbaarheid van de kostenstructuur van verschillende instellingen, ook over deelsectoren heen, ten goede. Wij bevelen gemeenten aan deze indeling over te nemen.

#### **Directe en indirecte kosten**

Vergelijkbaar met de indeling in activiteiten en beheer is de indeling in directe en indirecte kosten. Ook hier geldt dat dit vaak subjectief is. Het onderscheid is wel relevant, omdat vaak wordt beoordeeld of bepaalde activiteiten kostendekkend zijn, dat wil zeggen dat de (eigen) inkomsten de kosten daarvan overtreffen en er dus geen subsidiegeld bij gelegd hoeft te worden. Hiermee wordt in praktijk meestal bedoeld dat de opbrengsten uit activiteiten de directe kosten moeten dekken. De indirecte kosten voor overhead, organisatie, huisvesting en dergelijke worden dan met andere middelen gedekt. Maar

soms bedoelt men integraal kostendekkend, dus inclusief aan de activiteiten toegerekende indirecte kosten. Die kostentoe rekening is lastig en soms arbitrair.

### Vaste en variabele kosten, op korte en lange termijn

Een ander belangrijk onderscheid is dat in vaste en variabele kosten. Variabele kosten zijn die kosten die direct samenhangen met de omvang van de activiteiten of andere inzet van bijvoorbeeld tijdelijke inhuur van extra personeel. Bovendien betreft het kosten die op korte termijn beïnvloedbaar zijn. Vaste kosten liggen voor langere tijd vast, zoals de huur of loonkosten voor vast personeel. In de praktijk zijn alle kosten op termijn variabel. Als er (stevig) moet worden bezuinigd, kunnen ook de vaste lasten niet meer als gegeven worden beschouwd.

## 2.3 Inkomsten/baten

De financiering van de gesubsidieerde cultuursector bestond de afgelopen jaren voor 64% uit bijdragen van overheden. 36% wordt dus door de culturele instellingen zelf verdiend en deze inkomsten worden onder de verzamelnaam *eigen inkomsten* geschaard. In het kader van een groeiend cultureel ondernemerschap is niet louter het vinden van subsidie, maar het vinden van de juiste financieringsmix een belangrijke opgave (zie bijlage 1: Een gezonde financieringsmix, op pagina 131).

Eigen inkomsten bestaan uit drie hoofdgroepen die we hierna toelichten: *entreegelden*, *overige eigen inkomsten* en *private bijdragen*, die belangeloos worden gegeven. Een aantal onderzoeken in verschillende sectoren, geeft een iets specifiek beeld van de gemiddelde inkomsten voor een aantal typen instellingen.

### Overzicht inkomsten voor soorten instellingen (2009-2012)

Inkomsten-aandeel in %	Biblio- theken	Musea	Theater/ dans/ opera/ orkesten	Centra voor Kunst- educatie	Theaters/ concert- zalen	Pop- podia	Totaal
Subsidies	81	63	68	64	42	29	64
Entreegelden	13	13	21	27	31	33	18
Overig eigen	6	13	3	8	19	34	11
Privaat	1	11	7	1	9	4	7

Bron: CBS + Brancheverenigingen

### Subsidies en overige overheidsbijdragen

Binnen de sector Kunst en Cultuur bevinden zich gesubsidieerde en niet-gesubsidieerde instellingen. Het ongesubsidieerde deel van de sector weet kennelijk voldoende inkomsten te genereren om zonder structurele overheidssubsidie te blijven bestaan. Het kan hier gaan om individuele kunstenaars of kleine instellingen die geen beroep doen op subsidie omdat zij dit niet hoeven, omdat ze voldoende alternatieve inkomsten hebben, niet willen, omdat ze onafhankelijk willen zijn, of niet kunnen, omdat ze niet voldoen aan de criteria. Soms betreft het (wat) grotere culturele instellingen met een commerciële inslag, zoals theaters of vrije producenten. Hier is vaak een overlap met de entertainmentindustrie, en de grenzen zijn niet scherp afgebakend.

### Entreegelden

De helft van de eigen inkomsten van de professionele gesubsidieerde cultuursector bestaat uit directe inkomsten uit entreegelden of andere direct aan het culturele product gerelateerde publieksinkomsten, zoals lidmaatschappen en contributies. Over de gehele cultuursector geldt dat de inkomsten uit entree 18% van de totale inkomsten betreft.

Een essentieel element in cultureel ondernemerschap is het antwoord op de vraag: wat doen we voor wie? Het denken in doelgroepen is culturele instellingen niet vreemd, maar het blijft vaak wel beperkt tot differentiatie in publieksgroepen. Terwijl een aantal diensten dat zij kunnen bieden niet direct voor bestaand publiek interessant is, maar juist voor alternatieve doelgroepen. Op basis van dit alles kunnen instellingen gerichtere zogeheten product-marktcombinaties maken. Ook voor gemeenten is het van belang te weten welke doelgroep wordt bediend met een toegekende subsidie. Verdeling van publieke middelen vraagt soms om dergelijke legitimering. Wel moet men bedenken dat deze bredere aanpak kan leiden tot meer onzekerheid over de entreegelden.

Er zijn in principe twee instrumenten om de inkomsten uit entreegelden te verhogen: meer kaarten verkopen en de prijs verhogen. Het verkopen van meer kaarten vereist marketing, communicatie en sales. Het verhogen van de prijs bevat een paar aspecten: prijselasticiteit, prijsdifferentiatie en prijsdiscriminatie, dynamic pricing en meerprijs voor exclusiviteit (**zie bijlage 9: Prijsbeleid, op pagina 153**).

### Overige eigen inkomsten

De overige eigen inkomsten naast entreegelden en private bijdragen, die we verderop uitwerken, bestaan uit inkomsten waar prestaties tegenover staan. We lichten hier drie vormen van overige eigen inkomsten toe: overige inkomsten uit publiek, commerciële inkomsten en sponsoring.

### Overige inkomsten uit publiek

Culturele instellingen kunnen naast inkomsten uit de entree ook inkomsten verkrijgen uit producten en diensten die zij aan het publiek aanbieden. Als de instelling beschikt over een publiektoegankelijk gebouw, is dit zeer gebruikelijk, maar ook

via websites en webshops kunnen zij producten en diensten leveren. Veel culturele instellingen verkopen artikelen die verband houden met het artistieke product dat de instelling levert. Kunstmusea verkopen catalogi, kunstboeken en reproducties, orkesten verkopen CD's en DVD's. Ook merchandising komt voor, waarbij het merk van de culturele instelling terugkomt in het product. Er zijn aansprekende voorbeelden van goedlopende winkels, vooral van musea, maar vaker blijken de inkomsten uit de meeste museumwinkels niet zo indrukwekkend. Ook is de nettomarge beperkt vanwege inkoop- en personeelskosten en huisvestingslasten.

Culturele instellingen kunnen inkomsten genereren uit culturele diensten die voortbouwen op de in huis beschikbare kennis en middelen. Zo geven veel instellingen lezingen, cursussen en workshops rond culturele onderwerpen. De inkomsten hieruit zijn vrij gering, zeker in verhouding tot de moeite die moet worden gedaan voor inhoudelijke voorbereiding en marketing van de activiteiten. Maar het biedt het publiek wel meerwaarde, en dat is een belangrijk bijproduct.

Horeca is een behoorlijk goede bron van inkomsten waarop in principe ook een goede marge te behalen valt. Het gaat meestal om drankverkoop rond voorstellingen of een café. Soms hebben culturele instellingen een restaurant, in zeldzame gevallen ook overnachtingaccommodatie.

De omvang van de inkomsten uit publiekshoreca hangt direct samen met de hoeveelheid publiek die wordt bereikt. Er zijn twee vormen van inrichting van horeca gangbaar, namelijk ofwel het in eigen beheer uitvoeren, ofwel verpachten aan een horecapartner. In eigen beheer is een hogere (relatieve) marge mogelijk, maar dan moet een en ander wel op commerciële wijze worden uitgebaat. De culturele cao's voorzien niet goed

in arbeidsvoorwaarden die in de horeca gangbaar zijn. Een vuistregel voor eigen horeca is dat van 100% inkomsten 40% opgaat aan eigen personeel, 30% aan inkoop en dat er 30% marge overblijft. Daar komen nog wel de bedrijfsrisico's zoals ziekte of bederf bij. Bij verpachting liggen de risico's bij de horeca-ondernemer. Deze draagt een contractueel vastgesteld deel van de omzet af aan de verpachtende instelling. Het af te dragen percentage hangt van een groot aantal zaken af, onder meer locatie, toegankelijkheid, verhuurbaarheid en bezetting. Percentages tussen 10% en 15% zijn gebruikelijk.

### Commerciële inkomsten

Culturele instellingen kunnen hun *assets*, dus de mensen, middelen, faciliteiten, huisvesting en dergelijke, te gelde maken door deze niet alleen ten behoeve van het eigen culturele aanbod in te zetten, maar ook als commerciële diensten aan te bieden. Commerciële inkomsten zijn inkomsten die op zakelijke basis worden verkregen door het leveren van diensten c.q. tegenprestaties aan bedrijven, organisaties, instellingen en andere initiatiefnemers.

Veel culturele instellingen zijn gehuisvest in centraal gelegen, fraaie gebouwen, vaak ook monumenten. De zalen zijn lang niet altijd bezet voor culturele activiteiten en daarom ook verhuurbaar voor diverse gelegenheden. Deze verhuur levert huurpenningen op, maar (en dat kan nog veel lucratiever zijn) ook inkomsten uit aanvullende diensten zoals horeca en catering.

De horecafaciliteiten kunnen ook zelfstandig worden benut voor commerciële verhuringen. Als de horeca zich pas achter de toegang voor de instelling zelf bevindt, is alleen het betalende culturele publiek de doelgroep. Horeca die ook apart te bezoeken is kan een veel ruimere doelgroep bedienen. Wel ontstaat er dan concurrentie met aanpalende horeca, waarbij een veel

gehoorde klacht is dat de horeca van culturele instellingen ook gesubsidieerd wordt en daardoor een betere concurrentiepositie heeft.

De markt voor zakelijke verhuur is in de periode 2008-2012 afgenomen, als gevolg van de crisis en de veranderende stijl van evenementen. Er blijft wel een markt voor evenementen, maar ze worden kleinschaliger en soberder, met meer virtuele elementen. Grote valkuil is de combinatie van culturele programmering en commerciële exploitatie. Commerciële verhuur komt vaak op het tweede plan na het culturele gebruik, en dat zit de commerciële exploitatie in de weg. De culturele instelling kan pas enigszins succesvol commercieel draaien als er een *dedicated sales force* beschikbaar is.

Als een culturele instelling zelf een cultureel product heeft ontwikkeld, zoals een tentoonstelling of een educatief programma, dan kan zij dit aanbieden aan andere instellingen, overheden of bedrijven en zo te gelde maken. Er zijn goede voorbeelden van tentoonstellingen die internationaal zijn verkocht, bijvoorbeeld aan China en Japan. Culturele instellingen kunnen niet alleen hun producten en faciliteiten maar ook hun eigen competenties te gelde maken. Het personeel, zowel het culturele als het ondersteunende, beschikt over vaardigheden waaraan mogelijk behoefte bestaat bij andere partijen. Een voorbeeld is de kennis van restauratie en onderhoud van kunstwerken en voorwerpen die kan worden verkocht aan bedrijven met een kunstcollectie.

### Sponsoring

Sponsoring wordt veel genoemd als alternatief voor subsidies. Sponsoring van cultuur kan voor bedrijven interessant zijn. Grote cultuurmerken creëren positieve associaties en het cultuurpubliek is koopkrachtig. Bovendien lenen culturele activiteiten zich vaak

goed voor relatiemarketing. Er zijn dan ook goede voorbeelden van mooie sponsorovereenkomsten bekend.

Bedrijven zijn bereid om bij te dragen aan de cultuursector. Bij werving van geld uit het bedrijfsleven is het goed om te weten wat de drijfveren en verwachtingen zijn die bij de bedrijven leven, ook ten aanzien van tegenprestaties (**zie bijlage 10: De eigenschappen van sponsoring en donaties, op pagina 156**).

De Code Cultuursponsoring is een instrument om te gebruiken in de relatie tussen instelling en sponsor. De gemeente kan in de subsidievoorwaarden opnemen dat de instellingen deze Code moeten toepassen of dienen uit te leggen waarom zij deze niet (geheel) kunnen toepassen.

Om te bezien of sponsoring een goed alternatief is voor subsidies, moet een juist beeld bestaan van de omvang en de potentie van sponsoring aan cultuur. Het rapport *Geven in Nederland* van de Vrije Universiteit noemt voor sponsoring aan cultuur een bedrag van €124 mln in 2011. Marketingtribune schat de omvang van de cultuursponsoring in 2013 op 70 miljoen euro. Het totale sponsorbedrag in het gesubsidieerde deel van de cultuursector ligt waarschijnlijk niet hoger dan 100 miljoen euro, dus nog geen 2% van de inkomsten van de gesubsidieerde cultuursector.

### Private bijdragen

Met private bijdragen bedoelen we inkomsten waar in principe geen directe tegenprestatie tegenover staat, vaak in de vorm van giften. In de cultuursector zien we dat als de derde geldstroom naast subsidies en eigen inkomsten. De gever kan een individu zijn, een stichting of fonds maar evengoed een bedrijf. Het belangrijkste verschil tussen een gift en sponsoring is of er een (zakelijke) tegenprestatie wordt verwacht. Culturele beleggingen

worden niet bestempeld als private bijdragen, omdat het belegde bedrag wordt terugverlangd. Bij bijdragen uit mecenaat, van donateurs of vrienden, uit private fondsen of loterijen is de essentie dat het geld door de verstrekkers wordt weggegeven. (**zie bijlage 11: Private bijdragen, op pagina 158**).

## 2.4 Leningen en beleggingen

Zakelijke en particuliere leningen en beleggingen kunnen voor de culturele instellingen op dit moment een welkome aanvulling in de financiën lijken. Maar men moet bedenken dat deze gelden op kortere of langere termijn al dan niet met rente moeten worden terugbetaald aan de verstrekker. Dit vergt een adequate langetermijnplanning die in de huidige onzekere tijd lastig te maken is. Zeker als daar geen onderpand zoals een accommodatie tegenover staat, of als de instelling niet-gangbare huisvesting bezit. Ook verlangt de lener of belegger soms een gemeentegarantie. *Crowdfunding* is een tussenvorm, waarbij het kan gaan om lenen of doneren.

### → Crowdfunding

Om een project te financieren gaan ondernemers in de meeste gevallen naar de bank om een kredietaanvraag te doen en startkapitaal te verkrijgen. *Crowdfunding* verloopt zonder financiële intermediairs, maar zorgt voor direct contact tussen initiatiefnemers en investeerders. Meestal zijn de investeerders particulieren die een kleine donatie aan een project doen.

*Crowdfunding* gaat als volgt: een initiatiefnemer wil een project starten, maar heeft onvoldoende startkapitaal. Om dit kapitaal te verwerven biedt hij of zij het project aan op een platform (meestal op een website op internet) en vermeldt het

benodigde bedrag erbij. Op deze manier kan iedereen via deze website investeren in het project. Het idee erachter is dat veel particulieren een klein bedrag investeren en dat deze kleine investeringen bij elkaar het project volledig financieren. Dit in tegenstelling tot bankkredieten en grootinvesteerders zoals *business angels*, waarbij sprake is van slechts één of enkele investeerders die een groot bedrag inbrengen.

Op sommige *crowdfunding*-websites gaat het geïnvesteerde geld niet direct naar het project. De ondernemer ontvangt het geld pas als (ten minste) 100% van het bedrag binnen is. Indien deze 100% niet wordt behaald krijgen de investeerders hun geld terug of worden toegezegde investeringen niet geïncasseerd (zie praktijkvoorbeeld 'VoordeKunst' op pagina 48).

#### → Bankleningen en cultureel beleggen

Een andere vorm van financiering, vooral voor investeringen, verbouwingen, hypotheek en dergelijke zijn leningen, bij banken of andere instanties. Cultureel beleggen is een vorm waarbij fiscaal gunstig geld kan worden geleend door particulieren aan culturele instellingen. Sommige banken hebben cultuurfondsen die zich hierin specialiseren. Dit geld moet wel, net als bij andere bankleningen en hypotheek, op termijn worden afgelost en dus worden terugbetaald. Er moet dus rendement worden gegenereerd. Risicovolle projecten zonder zekerheid op terugbetaling kunnen hiermee dan ook niet worden gefinancierd. Daarmee vormen leningen en culturele beleggingen geen inkomsten van culturele instellingen.

Cultuur-Ondernemen verstrekt al jaren de zogenaamde Cultuurlening en microkredieten. Ook bestaat de mogelijkheid om grotere leningen af te sluiten dankzij de borgstellingconstructie die Cultuur-Ondernemen en het

Borgstellingsfonds in samenwerking met de Triodos bank hebben ontwikkeld (**zie bijlage 2: Revolverende fondsen, op pagina 135**).

## 2.5 Prestatieafspraken

Binnen gemeenten moet een kwalitatieve en financiële toetsing van het meerjarenbeleidsplan van de instellingen plaatsvinden. Om het cultureel ondernemerschap te vergroten moeten in het overleg tussen de gemeente en de instelling vervolgens de (on)mogelijkheden bij de uitgaven en inkomsten nog meer dan voorheen tegen het licht gehouden worden. Hiermee komen ze op een grensvlak van de vroegere exploitatiesubsidie (vooral gericht op de interne bedrijfsvoering) en de latere budgetsubsidie (vooral gericht op externe producten en diensten). Dit alles leidt tot nieuwe onderlinge afspraken. Voor kleinere instellingen moet opnieuw beoordeeld worden of kan worden volstaan met een waarderingssubsidie.

Afspraken tussen overheden en instellingen worden – afhankelijk van de financieringsvorm – subsidievoorwaarden, prestatieafspraken of resultaatverplichtingen genoemd. Veel van deze afspraken zijn kwantitatief van karakter en dus gericht op de zakelijke kant van een instelling. Dit is nuttig, maar een culturele instelling heeft meer te bieden. Om tegemoet te komen aan de aard van culturele instellingen, kunnen gemeenten vanuit een gedeelde verantwoordelijkheid, zoals het creëren van maatschappelijke waarde, maatwerkafspraken maken waarin ook de kwalitatieve kant wordt meegenomen. Van belang is wel dat de culturele instelling zich daardoor niet aangetast voelt in haar artistiek-inhoudelijke activiteiten. Tegelijkertijd is het voor de gemeente van belang dat zij kan uitleggen en verdedigen waarom deze besteding van publieke middelen relevant is.

Als een gemeente met een instelling afspraken heeft geformuleerd, is het noodzakelijk ook kritieke prestatie-indicatoren overeen te komen. Dat zijn concrete doelen die de strategie voor de lange termijn ondersteunen. Dit stelt de betreffende partijen in staat (ook tussentijds) te evalueren. Bovendien maken de indicatoren het mogelijk de huidige situatie van de instelling te vergelijken met die in het verleden en met gelijksoortige instellingen.

De gemeente Harderwijk heeft met elk van de instellingen een budgetovereenkomst vastgesteld voor de komende beleidsperiode. De gemeente heeft voor het bepalen van de subsidiehoogte en de prestatieafspraken samen met Berenschot het zogenaamde *Iglo-model* geïmplementeerd (zie praktijkvoorbeeld Het Iglo-model Harderwijk, op pagina 46).

Het voorbeeld illustreert dat gemeenten en lokale culturele instellingen samen moeten optrekken op weg naar cultureel ondernemerschap.



## Praktijkvoorbeeld 2

# Het Iglo-model Harderwijk

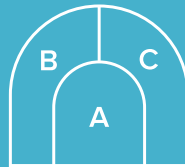
**De gemeente Harderwijk heeft met elk van haar instellingen een budgetovereenkomst voor de komende beleidsperiode vastgesteld. Dat gebeurde op basis van de businessplannen en de daarin opgenomen prestatieafspraken en meerjarenbegrotingen. Met de instellingen zijn afspraken gemaakt over de bestemming en besteding van de subsidiegelden. Daarbij wordt het zogenaamde Iglo-model gehanteerd. De naam verwijst naar zijn visualisatie.**

Het Iglo-model bepaalt dat een deel van de gemeentelijke subsidie wordt besteed aan de noodzakelijke infrastructuur (deel A), wat de kosten omvat voor huisvesting, algemene organisatielasten, afschrijvingen en investeringen. De subsidie wordt verder ingezet ten gunste van personeel en activiteiten waarover de gemeente prestatieafspraken met de instellingen maakt (deel B). De instellingen krijgen ten slotte de ruimte om zelf culturele en commerciële activiteiten te organiseren die kostendekkend en mogelijk winstgevend zijn (deel C).

De financiële vertaling van het Iglo-model is telkens toegevoegd aan de meerjarenbegrotingen die in de businessplannen zijn opgenomen en wordt ook in de budgetovereenkomsten genoemd. Daarmee ontstaat inzicht in de opbouw en bestedingen van de subsidies in de periode 2014-2017.

Uit het Iglo-model bleek dat in het geval van het Harderwijkse poppodium Estrado de subsidie niet toereikend was om de kosten voor de instandhouding van de infrastructuur (deel A) te dekken. Daardoor kon geen subsidie worden bestemd voor culturele activiteiten die de gemeente wenste en evenmin voor het personeel. Mede op basis van dat inzicht is de subsidie voor dit poppodium enigszins verhoogd.

Ook voor de overige instellingen geldt dat veel van de kosten van culturele activiteiten zullen moeten worden terugverdiend uit publieksinkomsten en overige eigen inkomsten. Maar daar zijn het dan ook culturele ondernemingen voor.



## Praktijkvoorbeeld 3

# Voordekunst

**De meest bekende Nederlandse site voor crowdfunding is [www.voordekunst.nl](http://www.voordekunst.nl). Sinds de start op 4 november 2010 zijn bijna 700 projecten (stand april 2014) succesvol gefinancierd en is er ruim € 4.000.000,- bijeengehaald door bijna 40.000 donateurs.**

In 2009 had het Amsterdams Fonds voor de Kunst het plan om een instrument te ontwikkelen om het maatschappelijk draagvlak voor kunstprojecten te vergroten en het ondernemerschap bij kunstenaars te stimuleren. Het Fonds heeft vervolgens in samenwerking met het muziekplatform SellaBand het Voordekunst-voorstel ingediend bij de Innovatieregeling Cultuuruitingen van OCW. Voordekunst opereert sinds 1 juli 2011 als zelfstandige stichting. In het model van Voordekunst komt het grootste deel van de donaties ten goede aan de projecten ( $\pm 95\%$ ) doordat de partners de transactiekosten en kosten van de organisatie en backoffice dragen.

Een goed voorbeeld van particuliere financiering is de oprichting van het Concertgebouw in Amsterdam. Nadat het gebouw vanaf 1888 enkele jaren nagenoeg ongebruikt was gebleven, nam de gemeente Amsterdam het op zich om de programmering te financieren en voor het Concertgebouworkest te zorgen. Dit toporkest heeft zich in de 20e eeuw continu ontwikkeld en verbeterd, ook organisatorisch, mede dankzij de overheidssteun, en leunt in de 21e eeuw evenwichtig op subsidie en eigen inkomsten.

→ [www.voordekunst.nl](http://www.voordekunst.nl)



# DE LOKALE OVERHEID NIEUWE STIJL



Door Cor Wijn

De afgelopen jaren groeit de aandacht voor de veranderende rol van de overheid en haar relatie met de samenleving. We zien de verschuiving van een hiërarchisch sturende overheid via netwerksturing naar een faciliterende en communicatieve overheid. Wat betekent dat voor onze samenleving, voor het lokaal cultuurbeleid, voor de gemeentebestuurder, beleidsambtenaren en dienstverlening? Cor Wijn schijnt zijn licht erop.

De rol van de overheid verandert, omdat de maatschappij verandert. De verhouding tussen overheid en burger wijzigt van burgerparticipatie naar overheidsparticipatie, de doedemocratie en actief burgerschap. En de technologische context waarin de overheid opereert, is met de opkomst van sociale media in korte tijd radicaal veranderd. Deze ontwikkelingen zijn op inzichtelijke wijze in kaart gebracht door onder andere de Raad voor het

openbaar bestuur<sup>1</sup> en het Planbureau voor de Leefomgeving<sup>2</sup>. Behalve aan het signaleren van dergelijke ontwikkelingen, heeft de beleidspraktijk ook behoefte aan inspirerende voorbeelden. Zulke voorbeelden zijn te vinden in de essaybundel *Publieke Pioniers* uit 2013<sup>3</sup>.

Het verhaal over de veranderende en dynamische verhouding tussen samenleving en overheid heeft verschillende kanten. Aan de ene kant moet de overheid sensitief zijn voor bewegingen uit de samenleving die relevant zijn voor haar *eigen* handelen, nu en in de toekomst. En aan de andere kant moet die overheid oog hebben voor het handelen van *anderen*, het potentieel dat in de samenleving aanwezig is. Dit vergt voelsprietten in de samenleving, bereidheid het eigen perspectief op te rekken en ter discussie te stellen, een eigen verhaal om de dialoog met de partners aan te gaan en dienend leiderschap om bewegingen te faciliteren.

### De samenleving verandert

Het dienen van het publieke belang vraagt om goed bestuur. Al in de 14e eeuw maakte Lorenzetti in het Palazzo Pubblico van Siena de inmiddels beroemde fresco's met een uitbeelding van het goede en het slechte bestuur. Deze fresco's herinnerden de bestuurders aan de toen heersende deugden van goed bestuur: vrede, kracht, bezonnenheid, grootmoedigheid, matigheid en rechtvaardigheid. De beginselen van goed bestuur lijken

- 
- 1 Advies van de Raad voor het openbaar bestuur, *Loslaten in vertrouwen. Naar een nieuwe verhouding tussen overheid, markt en samenleving* (2012)
  - 2 Planbureau voor de Leefomgeving, *Kennis maken met decentrale overheden* (2013)
  - 3 Essaybundel *Publieke Pioniers* (2013), samengesteld door Simône Huijs, senior strategisch adviseur bij de gemeente Venray en bij het Instituut Maatschappelijke Innovatie.

tijdloos, maar toch vraagt goed bestuur in ieder tijdvak een specifieke invulling. De Nederlandse maatschappij is aan diverse veranderingen tegelijk onderhevig. Vervult men een functie in het openbaar bestuur, dan moet men dat beseffen.

Mensen in Nederland worden individualistisch en mondig en verschillen vaker van culturele achtergrond. Onze samenleving staat volgens de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid voor de opgave om de pluriformiteit samen te laten gaan met voldoende eenheid en gemeenschappelijkheid. Ook het politieke speelveld is aan verandering onderhevig. Nieuwe politieke partijen verschijnen op het toneel en nemen hun eigen mores mee als het gaat om gedrag en taalgebruik. Tegelijkertijd verandert de relatie tussen mensen en de door hen gekozen volksvertegenwoordigers. In deze geïndividualiseerde, mondige en diverse maatschappij is de verbinding tussen mensen en de volksvertegenwoordigers waarop zij hebben gestemd steeds onduidelijker. Dat betekent dat bestuurders niet alleen moeten luisteren naar volksvertegenwoordigers, maar ook open moeten staan voor signalen van mensen zelf. Ook ambtenaren moeten meer luisteren naar directe signalen uit de samenleving.

Verder is ook het domein van de media volop in beweging. In een democratie vormen de traditionele media – krant, radio, TV – de belangrijke schakel tussen mensen en politiek. De media hebben een signaleringsfunctie voor publiek over wat er gebeurt en leeft in de politiek en andersom. Dankzij de ontwikkeling van informatie- en communicatietechnologie vindt informatie-uitwisseling steeds vaker plaats zonder tussenkomst van de traditionele media. Denk aan Twitter en blogs. Openbaar bestuursorganen en publiek kunnen zelf kiezen welke informatie ze hoe aanbieden of tot zich nemen. Bij een veranderende rol van de onafhankelijke media moeten openbaar bestuursorganen

zich afvragen hoe zij de signaleringsfunctie invullen. Het is immers de basis waarop de overheid beslissingen neemt voor de maatschappij en waarop de mensen zich een beeld van de overheid vormen.

### Code voor goed openbaar bestuur

In 2009 verscheen de *Code voor goed openbaar bestuur*. De Code werd ontwikkeld door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en geeft richtlijnen voor de manier waarop bestuurders van alle overheidsorganisaties moeten werken. En de Code vertelt hoe de omgang tussen overheid, burgers en bedrijven idealiter gestalte zou moeten krijgen. Hierin ligt ruimte voor ondernemerschap en actief burgerschap besloten.

De Code is ook een afspiegeling van de tijdgeest. Die komt ook in de nieuwe *Governance Code Cultuur* (2013) tot uitdrukking in accenten als geen belangenverstrengeling, risicobeheersing en transparantie.

### De moderne beleidsambtenaar

Moeten de overheid en haar bestuurders vooral professioneel en betrouwbaar zijn, wat voor oud-minister Ter Horst dé reden was om de Code te laten opstellen, voor de ambtenaren geldt de laatste jaren vooral: slimmer, sneller, slanker. De gemeenteambtenaar moet zoeken naar innovatieve aanpakken, nauw samenwerken met maatschappelijke partijen en snel schakelen tussen en binnen verschillende netwerken. Hij moet resultaatgericht zijn, zichzelf weten te profileren en ondernemerschap tonen. Hij moet maatwerk leveren aan burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties, visie hebben en een kei zijn in projectmatig werken. Vanzelfsprekend beheerst hij alle facetten van *social media*. Hij vergadert effectief, zijn werkplek is flexibel, hij is altijd bereikbaar en beheert zijn dossiers ‘*in the cloud*’. Hij blinkt uit door vaardigheden als onderhandelen,

samenwerken, presenteren en communiceren. Hij gaat als een zzp’er van de ene klus naar de andere en zet zich al doende in voor de publieke zaak.

### Publieke pioniers

Wie de eerder genoemde essaybundel *Publieke Pioniers* leest, komt daarin uitdagende hoofdstuktitels tegen als *Durf anders te zijn*, *Meebewegen met de burger*, *Ambtenaar, kom uit de kast!* en *Rebels with a cause*. Al met al is duidelijk dat de nieuwe ambtenaar anders is dan het beeld van de grijze ambtenaar in trui achter de computer. Boeiend in dit verband is de tip die Janjoost Jullens geeft in zijn essay *Kunst voor het openbaar bestuur*: leer van creatieve ondernemers! Jullens citeert rapper Mos Def om aan te geven wat hij bedoelt: ‘Yo, from the first to the last of it, delivery is passionate.’ Juist van die passie, die bij creatieve ondernemers centraal staat, zien we vaak weinig in de publieke sector. Het enthousiasme spat er zelden vanaf. De richting die Jullens wijst is een variant op ‘slimmer, sneller, slanker’. Hij pleit voor een beleidsambtenaar die ‘vindingrijk, scheppend en productief’ is, oftewel creatief, zoals dit woord etymologisch omschreven wordt.

### Een tegengeluid: de effectiviteit van de overheid beperken

Het lijkt er dus op dat de klassieke ambtenaar verdwijnt en plaatsmaakt voor de moderne, flexibel inzetbare publieke professional. Specialistische kennis en het precies toepassen van wet- en regelgeving lijken niet meer van doorslaggevend belang. De beleidsambtenaar van morgen heeft een proactieve houding en zorgt ervoor dat burgers en organisaties veel meer zaken zelf gaan oplossen. Dit neemt niet weg dat er ook tegengeluiden te horen zijn. Paul Frissen bijvoorbeeld, de Tilburgse bestuurskundige die bekend staat om zijn vernieuwende kijk op het openbaar bestuur, relateert het denken in termen van *de nieuwe ambtenaar*. Hij stelt dat achter de “mooie en swingende

woorden van de vernieuwing” klassieke dromen schuilgaan die op misverstanden berusten. Bijvoorbeeld het misverstand dat de overheid moet lijken op de samenleving die zij bestuurt. Frissen schetst het beeld van de overheid als flexibele interventiemacht en stelt dat in deze hippe jas de klassieke droom schuilgaat van de maakbaarheid van de samenleving: “Dynamische en vooral ook jonge ambtenaren worden als *taskforce* op de problemen gezet. Wie wil meetellen, voegt aan zijn plannen stevast de aanduiding 2.0 toe”. Vertaling: wij zijn niet van gisteren, zelfs niet van vandaag of morgen, maar van overmorgen. Frissen ziet in alle goede bedoelingen ook gevaar, namelijk het gevaar van de overheid die te gemakkelijk de grenzen overschrijdt van private en publieke domeinen. Frissen pleit voor *begrensde effectiviteit* omdat de overheid zwaar en gevaarlijk kan zijn. *Checks and balances* en ook verkokering zijn in zijn ogen een zegen, omdat ze de flexibiliteit, en daarmee de doorzettingsmacht van de overheid als geheel juist beperken.

### **Naar een netwerkgeorganiseerde dienstverlening**

Papier is het fundament van de ambtenaar, was vroeger een gevlugelde uitdrukking. De bureaucratie hanteerde papier als belangrijkste technologie. En het papier dwong de bureaucratie als organisatievorm ook af, omdat het van A naar B moest worden geschoven. Daarom bestaat de overheid uit hiërarchische organisaties. Zo werkt het hele systeem: de politiek komt met een wet of een verordening, de uitvoering van die wet vergt regels en daarvoor wordt een uitvoeringsorganisatie opgericht. In de culturele sector ging het lange tijd met subsidieregels precies zo.

Echter, veel moderne problemen vragen om samenwerking tussen verschillende van die hiërarchische taakorganisaties. Daarom voltrekt zich een transformatie: van een klassieke bureaucratie met een aanbodgedreven dienstverlening naar een netwerkgeorganiseerde overheid waar vanuit de vraag

een samenstel van antwoorden wordt geleverd. Die manier van werken vraagt volgens Arre Zuurmond, voormalig hoogleraar ICT en de toekomst van het openbaar bestuur en één van de initiatiefnemers van de Kafka-brigade<sup>4</sup>, om een organisatie van de overheid in drie golven of kringen.

Bij het eerste niveau wordt de nadruk gelegd op zelforganisatie van burgers, met ondersteuning van technologie. Denk daarbij aan BurgerNet en AED Alert (via sms) en aan internetconsultaties. Door sociale technologieën worden in allerlei sectoren nieuwe vormen van zelforganisatie en co-creatie mogelijk.

Het tweede niveau bestaat uit frontlijnorganisaties, waar generalisten werken die een netwerk hebben van een groot aantal aanbieders van specialistische hulp en die praktische dingen kunnen doen, zoals helpen met het invullen van formulieren. Overheden kunnen deze frontlijnfunctie zelf vervullen, maar vaak wordt deze uitbesteed aan werkmatschappijen of private partijen. Omdat in de culturele sector de beoordeling van de artistieke prestaties van kunstenaars en groepen al decennia lang op afstand van de overheid is georganiseerd, kent deze sector veel publieke en private frontlijnorganisaties. Op landelijk niveau vinden we ze als organisaties die rijkstaken of stelseltaken uitvoeren, denk bijvoorbeeld aan de cultuurfondsen, aan het LKCA of aan de Rijksdienst voor Cultureel Erfgoed. En op lokaal niveau kennen we ze als fondsen en adviesorganen met uitvoerende taken,

4 De Kafkabrigade richt zich op het opruimen van onnodige bureaucratie, niet alleen de uiterlijke verschijningsvormen (te veel formulieren, hokjes, muren en kastjes), maar ook de dieperliggende oorzaken, zoals een (te) grote gerichtheid op zekerheid. De Kafka-brigade pleit voor een ambtenaar die ondernemend is, van buiten naar binnen redeneert en die niet denkt in regels, maar in oplossingen.

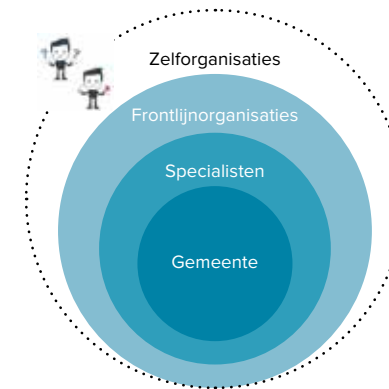
maar bijvoorbeeld ook als cultuurmakelaars, cultuurscouts en combinatiefunctionarissen.

Waar nodig schakelt de frontlijnorganisatie een netwerk van specialisten in, het derde niveau. Deze specialisten kunnen binnen de overheid of een quasi non-gouvernementele organisatie werkzaam zijn, maar ook daarbuiten. Zij zijn vaak modulair georganiseerd en flexibel inzetbaar in multidisciplinaire teams voor een klant of probleem.

Goede voorbeelden in de culturele sector zijn de recente programma's op het gebied van ondernemerschap:

- het reguliere aanbod van Cultuur-Ondernemen voor kunstenaars en culturele instellingen;
- het leiderschapsprogramma voor de grote(re) culturele instellingen, uitgevoerd onder regie van de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht en de Universiteit Utrecht;
- de advisering en begeleiding van culturele ANBI's bij hun strategieontwikkeling op het vlak van hun financieringsmix en fondsenwerving, uitgevoerd door (een netwerk van) de adviesbureaus Charistar, Berenschot en Van Dooren onder de aanduiding *Wijzer Werven*.

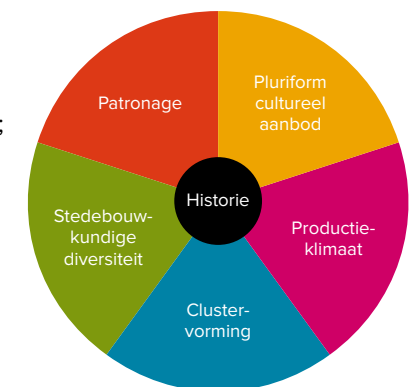
Hieronder geef ik de in drie kringen georganiseerde netwerkoverheid als figuur weer:



### Gemeentelijk cultuurbeleid is niet alleen subsidies verdelen

Gemeentelijk cultuurbeleid moet niet louter worden vereenvoudigt met subsidiebeleid, want dat is een versimpeling van de werkelijkheid und schadet die Sektor. In mijn boek *De Culturele Stad* (2014) wordt ein Modell gepresentiert für lokal Kulturbescheid, bestehend aus sechs Elementen. An jede von diese sechs Knöpfen kann der Bescheidsmaker drehen um das kulturelle Gehalte von der Gemeinde zu erhöhen:

- voorzien in een pluriform cultureel aanbod;
- waarborgen van een aantrekkelijk productieklimaat;
- vormen und in stand houden von culturele clusters und netwerken;
- bevorderen von stedenbouwkundige kwaliteit und diversiteit;



- tentoonspreiden, als overheid, van ambitie (patronage);
- koesteren van cultureel erfgoed en daaraan inspiratie ontlennen voor kwesties van nu (historie).

Deze bouwstenen van de culturele stad zijn op te vatten als een mengpaneel, met in het hart het culturele erfgoed. Van een modern gemeentelijk cultuurbeleid is sprake als het geheel van het mengpaneel wordt begrepen en toegepast. Het mengpaneel is het kompas waarop de lokale beleidsmaker kan koersen.

### Prioriteiten stellen

De vorm waarin het beleid gestalte krijgt (en waarschijnlijk nog lange tijd blijft) is dat van een beslisdocument: een kadernota, een toekomstagenda, of hoe men het noemt. In een dergelijk beslisdocument kunnen alle onderdelen van het mengpaneel aan bod komen. Wat er in ieder geval altijd in wordt weergegeven, zijn (a) de uitgangspunten van het kunst- en cultuurbeleid en (b) de afwegingen bij de keuzes die de gemeente maakt over het leveren van een inspanning. De meest klassieke vorm van prioriteitstelling is het werken met een beleidsnota, meestal bedoeld voor een periode van meerdere jaren. Waar voorheen echter nog wel eens nota's uitkwamen met betrekking tot een bepaald aspect van het cultuurbeleid (bijvoorbeeld cultuurdeelname door jongeren) of deelterrein (bijvoorbeeld de muziek of de amateurkunst), is tegenwoordig de integrale nota de norm: gemeenten streven naar een beleid waarin alles in een samenhangend geheel wordt geplaatst. Daarbij is het overigens nog maar de vraag of een integrale aanpak inderdaad leidt tot een beter politiek keuzeprocess. Tegenstanders wijzen erop dat integraal beleid ook heeft geleid tot bureaucratisering en verstarring.

De opkomst van een andere verhouding tussen politiek en burger en van een nieuw type ambtenaar brengt ook andere vormen van prioriteitstelling met zich. Vormen waarbij de keuzes de uitkomst zijn van coproductie. Bij de volgende varianten gaat het steeds om een specifieke vorm van samenwerking.

#### → **Samenwerking tussen overheden waarbij in de samenwerking keuzes worden gemaakt**

Dit gebeurt tussen gemeenten, bijvoorbeeld waar gemeenten samen een regiobibliotheek in stand houden, maar ook tussen gemeenten en provincie. Denk hierbij aan het programma Cultuureducatie met kwaliteit.

#### → **Samenwerking tussen gemeente en privaat fonds**

Deze samenwerking komt steeds meer voor. Hetzij omdat de gemeente (subsidie)taken uitbesteedt aan het fonds (zie het Amsterdams Fonds voor de Kunsten), hetzij omdat de gemeente het fonds als instrument benut om zaken in gang te zetten. Denk aan de revolverende fondsen op het gebied van monumenten, aan de lokale jeugdcultuurfondsen, aan fondsen om ondernemerschap te stimuleren (bijvoorbeeld met een laagrentende cultuurlening) en aan stadsfondsen als het Cultuurfonds Leiden, dat gericht is op marktverruiming en op het aanjagen van de samenwerking tussen de culturele sector en andere sectoren zoals het bedrijfsleven, universiteit, het vastgoed en de zorg. Bij deze samenwerkingsvormen wordt het maken van keuzes in feite gedelegeerd aan het fonds als uitvoerend orgaan.

#### → **Samenwerking met private initiatiefnemers**

Dit is vaak aan de orde bij gebiedsontwikkelingen (en kan dan leiden tot PPP-constructies), maar speelt ook in toenemende mate een rol bij de exploitatie van voorzieningen.



→ **Samenwerking met lokale adviesorganen (zoals de Groninger Kunstraad) of meer informele netwerken zoals een culturele commissie of een platform**

Vaak wordt de samenwerking met dit soort lokale netwerken benut om bijvoorbeeld festivals en manifestaties te kunnen organiseren.

Deze vormen van samenwerking leren de cultureel-beleidsambtenaren om, meer dan voorheen, randvoorwaardelijk en procesmatig te kijken. De effecten van het beleid zijn het gevolg van co-productie en kunnen niet alleen aan de gemeente worden toegeschreven. Daarom moet de rol van de beleidsambtenaar ook een andere zijn: niet alleen die van voorbereider van politieke besluitvorming, maar ook die van *matchmaker* en risicobeoordelaar.

### Co-productie van beleid

Een nog verdergaande vorm van coproductie is de afgelopen jaren in zwang geraakt: het samen met burgers of met culturele organisaties maken van beleid. Deze vorm van co-productie doet zich voor in vele gedaanten. Van uiterst beperkte vormen van inspraak tot zeer vergaande vormen van zeggenschap. In het eerste geval blijft de beleidsambtenaar in feite in zijn klassieke rol zitten, ondersteund door moderne (communicatie)middelen. In het tweede geval wordt van de beleidsambtenaar verwacht dat hij een aantal stappen naar achteren zet en de uitkomst van het proces vanaf de zijlijn aanschouwt. Dat dit laatste moeilijk is, bleek afgelopen jaren in gemeenten als Deventer en Hengelo. In beide steden vroeg de politiek aan het culturele veld om – binnen financiële kaders – met een toekomstplan te komen. Maar nadat deze plannen waren gemaakt, ging de politiek er alsnog mee aan de slag: hetzij om extra bezuinigingen toe te passen (Deventer), hetzij om toch andere keuzes te maken (Hengelo). Dit type processen vergt van de beleidsambtenaar vooral veel geestelijke

lenigheid. Hij moet het proces van co-productie aanjagen en een fase daarna de politieke besluitvorming voorbereiden. Hij moet dus actief zijn op twee (en soms nog meer) velden. Dit vraagt om diplomatieke gaven en een bestuurlijke antenne.

### Bevorderen van cultureel ondernemerschap

Niet alleen instellingen, maar ook gemeenten hebben een taak als het gaat om het bevorderen van cultureel ondernemerschap. Belangrijk is dat de cultureel-beleidsambtenaar inziet dat de oorsprong voor cultureel ondernemerschap ligt bij het individu en diens passie om iets neer te zetten.

Het is aan de portefeuillehouder Cultuur en de cultureel-beleidsambtenaar om cultureel ondernemerschap te stimuleren en te komen tot vormen van geslaagd opdrachtgeverschap. Hieruit blijkt andermaal dat cultuurbeleid anno 2014 meer is dan alleen subsidies toedelen. Als het om lokaal cultuurbeleid gaat, is de formule  $B = p(G+V)$  van toepassing: het Beleid is het product van politieke koers maal Geld en Vakkennis.

Ook in een tijd van economische recessie is het mogelijk om een goed cultuurbeleid te voeren. De gegeven formule betekent dat het culturele leven kan floreren als de politiek een duidelijke koers volgt, hieraan het beschikbare budget koppelt en als de politieke lijn wordt geschraagd door kennis van de wijze waarop de sector en de stedelijke samenleving functioneren. Deze kennis moet ambtelijk aanwezig zijn, maar kan ook extern worden betrokken. Is er geen politieke koers ( $p=0$ ), dan is er ook geen beleid. Is er geen of weinig geld ( $G=0$ ), dan kan er wel beleid zijn, omdat een duidelijke politieke lijn in combinatie met ambtelijke vindingrijkheid zeker nog iets tot stand kan brengen. En die vindingrijkheid, dat is misschien wel de belangrijkste kwaliteit die gemeenten momenteel aan de dag moeten leggen.

## Praktijkvoorbeeld 4

# Haarlemmermeer: Drie fasen van verzakelijking

**Haarlemmermeer is de derde gemeentelijke economie van Nederland pal achter Amsterdam en Rotterdam. Naast de bedrijvigheid van Schiphol heeft de gemeente ook een groot aantal MKB-ondernemers binnen haar grenzen. Ondernemen zit dan ook in het DNA van Haarlemmermeer.**

Op de lijstjes van meest culturele gemeenten van Nederland, staat Haarlemmermeer aanmerkelijk lager. Toch is het culturele aanbod in de gemeente groot met onder meer een bibliotheek, een theater, poppodium, een centrum voor de kunsten, musea, Fort Vijfhuizen, de Stelling van Amsterdam en festivals zoals Mysteryland, Meerlive en Meerjazz. Ook tijdens de crisis heeft Haarlemmermeer jaarlijks €23 miljoen in cultuur geïnvesteerd.

Het ligt voor de hand dat in een gemeente waar ondernemen in de genen zit en een zo breed cultureel aanbod aanwezig is, cultureel ondernemerschap een thema is. Niet als bezuinigingsdoel van de overheid, getuige de 23 miljoen, maar juist ter bevordering van creativiteit en ondernemerschap van de sector. Haarlemmermeer heeft het afgelopen decennium, net als andere overheden, een aantal fasen doorlopen naar de verdere verzakelijking van haar culturele instellingen.

Allereerst een verzakelijking van de verhouding: culturele instellingen werden verzelfstandigd, zodat ze zakelijker konden werken en makkelijker geld van fondsen of uit de markt konden halen.



De volgende stap was een verzakelijking van de subsidierelatie: van financiering op basis van algemene doelstellingen naar prestatiesubsidies op basis van kostprijzen.

Tot slot een verzakelijking van de instelling zelf. Van culturele instellingen wordt verwacht dat zij meer 'hun eigen broek op gaan houden' door ondernemend te werken en zo hun aanbod verder te verbreden.

De drie fasen van verzakelijking hebben de verhouding tussen overheid en culturele organisaties enorm veranderd. Beide partijen streven naar een levendig cultureel klimaat voor de inwoners. Tegelijk is het zoeken naar ieders rol daarin. De nieuwe rolverdeling zorgt bovendien voor een aantal paradoxen: het creëren van financiële ruimte om te kunnen ondernemen staat haaks op een goede kostprijsafrekening. Ondernemerschap betekent financiële ruimte, terwijl afrekening op prestaties vraagt om strakke, afgemeten taken. Ondernemen betekent creatief omgaan met mogelijkheden en risico nemen, maar betekent het ook in noodgevallen het theater of museum failliet laten gaan? En die ondernemersgeest van cultuurinstellingen moet niet leiden tot louter winstmaximalisatie van

commerciële activiteiten als aanpalende horeca of andere zaken. Het uitserveren van crème brûlée wordt dan belangrijker dan een mooie theatervoorstelling.

De nieuwe rollen vragen niet alleen om een veranderende mentaliteit bij de instellingen, maar ook bij de gemeentelijke organisatie. De gemeente is in gesprek gegaan met haar culturele instellingen over een duidelijke rolverdeling. Dat levert leuke en af en toe pijnlijke dingen op. Soms werkt de gemeente het ondernemerschap tegen zonder dat ze het beseft. En soms speelt de reflex dat de overheid 'het wel even oplost' weer op bij de instellingen. Samen aan tafel zitten draagt bij aan nieuwe spelregels die ze vastleggen in een handreiking. Deze spelregels zijn niet in steen gebeiteld, maar worden werkende weg vernieuwd op basis van de ervaringen. Het biedt de lokale overheid een kans de vinger aan de pols te houden of instellingen de geboden ruimte wel goed benutten. En het geeft de cultuurinstellingen juist de kans om aan te geven waar de gemeente kan helpen of bemiddelen, of waar zij simpelweg last van haar hebben.

Thessa Syderius



## Praktijkvoorbeeld 5

# De Houtense Helden

**‘Een held is iemand die lef heeft en er durft te zijn; die zich inzet voor een grotere zaak. Houtense Helden zijn mensen die samenwerken om Houten een cultureel hart te geven.’ Zo definiëren de Houtense Helden zichzelf bij de oprichting van hun coöperatie in 2012. De oprichting van Houtense Helden is een heldendaad te noemen als je weet welke veranderingen het in gang heeft gezet.**

De gemeenteraad van Houten had al langer de wens om een levendig cultuurplein voor de stad te realiseren, maar de plannen en voorbereidingen voor deze gebiedsontwikkeling werden de das omgedaan door de crisis in de bouwsector en noodzakelijke ombuigingen. Bovendien was er inmiddels stevig bezuinigd op cultuurbeleid.

De Houtense Helden legden hun initiatief op tafel. Zij willen cultuur als waardemaker voor Houten benaderen in plaats van als kostenpost op de gemeentelijke begroting. De coöperatie nodigde iedereen uit om het gesprek hierover met hen aan te gaan. Inmiddels maken particulieren, maatschappelijke instellingen, verenigingen, zzp'ers en bedrijven deel uit van deze coöperatie. Hiermee maakten zij de dialoog over het cultuurplein ‘van de stad’.

De Helden vroegen wel iets terug: ruimte voor experiment in een leegstaand politiebureau en in De Slinger, een deels onontwikkeld gebied in het centrum van Houten, pal naast het station, het theater en de bibliotheek. Het is nu een culturele proeftuin waar kunst en cultuur tot bloei kan komen.

Inmiddels is het politiebureau een plek voor kunstenaars en creatieven, is er een dansschool in gevestigd, worden in het gebied volkstuinjes aangelegd en is er een klein openluchttheater.

Zo kreeg de gemeente wat ze graag wilde: burgerinitiatief, participatie en ondernemerschap. Maar dat vraagt wel een coöperatievere rol en houding binnen de organisatie. De gemeente nodigde uit al haar gelederen – van Ruimtelijke Ordening en Economische Zaken tot Vergunningen en Communicatie – vertegenwoordigers en de provincie uit om in een masterclass de concrete casus op een nieuwe manier te benaderen. Door te denken in termen als ruimte maken, belemmeringen wegnemen en de grenzen opzoeken, passend bij de visie op het gebied.

Het was een spannend proces, en dat is het nog steeds. Het succes bij de start van de samenwerking zat in de overtuigingskracht van de Houtense Helden. Die werd bepaald door veerkracht, betrokkenheid bij de stad, ondernemerschap en, misschien wel belangrijker, eigenaarschap. En de gemeente toonde bestuurlijke durf om dit initiatief van theater, bibliotheek, college De Heemlanden en een maatschappelijk ondernemer te belonen, door echt iets over te laten en toe te vertrouwen.

Chantal Stuart

# LOKAAAL CULTUUR- BELEID IN EEN NIEUWE CONTEXT



**Door Anne-Marie Bruggert,  
Joris Kok en Annette Prent**

De gemeente en de lokale cultuursector zijn belangrijke partners van elkaar. Onder druk van de huidige dynamiek in de samenleving verandert die relatie. Voor beide partijen verbreedt het zicht zich van de werking van de instelling *an sich* naar de werking van cultuur op de lokale gemeenschap.

Anne-Marie Bruggert, Joris Kok en Annette Prent geven hun kijk op die nieuwe verhouding. Zij zien een ecosysteem ontstaan, waarin cultuurbeleid en beslissingen worden gemaakt met oog voor de impact ervan op de lokale gemeenschap, met oog voor diversiteit, en met oog voor de organisatiekracht van alle culturele partijen. De overheid is daarin één van de partijen. Aan de hand van zeven markeringspunten schetsen zij het speelveld voor modern cultuurbeleid en hoe gemeenten daarbinnen kunnen opereren.

De huidige dynamiek binnen en buiten de cultuursector maakt dat gemeenten bewuster moeten

omgaan met de verschillende en steeds wisselende posities, rollen en opdrachten. Onveranderd blijft dat een gemeente op enig moment haar positie moet bepalen ten opzichte van de voorstellen die er liggen en moet kiezen op welke wijze zij bijdraagt aan de realisatie van de plannen. Bij het nemen van dergelijke besluiten helpt het om naar de bijdrage van cultuur aan de lokale gemeenschap te kijken. De culturele intrinsieke waarde en de verplichtingen van de overheid zijn daarbij vertrekpunten. Vervolgens speelt de economische en sociale werking van cultuur een rol. Onze stelling is dat je deze werking goed in beeld krijgt door te redeneren vanuit het begrip *ecosysteem*.

Een (business-)ecosysteem bestaat uit relevante organisaties die afkomstig zijn uit verschillende sectoren: cultuur, bedrijfsleven, overheid en maatschappelijke organisaties, zoals kennisinstellingen. Vertegenwoordigers van deze partijen komen in de ecosysteembenadering samen om een idee te ontwikkelen tot een concrete, kansrijke innovatie. Daarbij is het belangrijk dat de hele keten om van idee tot concrete dienst te komen, in beeld is: een innovator, een financier, faciliteiten en bedrijfsvoering. En het is belangrijk dat alle partijen een expliciete focus hebben op ontwikkeling, ook in hun beleid, financiering, bedrijfsvoering en faciliteiten.

De traditionele sturingsrol van de gemeente, waarin zij stuurt op de realisatie van functies en voorzieningen rond kunst en cultuur, kent twee vaste aangrijpingspunten: de subsidierelatie met instellingen, waarbij de afhankelijkheid oploopt tot 80%, en de locatie en/of huisvesting van de instelling. Deze rol blijft belangrijk voor het vastleggen van de formele conclusies van het beleid en de waardering voor de instelling. Waar tot nu toe de basisactiviteiten van de organisaties centraal stonden in de relatie, vormen deze activiteiten nu veel meer het vertrekpunt voor het

realiseren van toegevoegde waarde. Anders geformuleerd: de sector wordt uitgedaagd om te gaan ondernemen.

Welke vernieuwing en ontwikkeling van de toegevoegde waarde van de functies en voorzieningen in de lokale samenleving moeten ontstaan, is een vraag die gemeenten en cultuurinstellingen beantwoorden. Het antwoord zal afhangen van partnerschap en verbinding tussen gemeente en cultuurinstellingen, andere betrokken partijen, mogelijke alternatieven en vooral de mate van organisatiekracht om de ambities te realiseren.

Gemeenten hebben daarbij de keuze om het beleid op instellingsniveau, op functieniveau van kunst en cultuur of op algemeen beleidsniveau te formuleren. Hoe algemener het beleid is geformuleerd, hoe minder sturend de overheid haar rol invult. Ongeacht de keuze, ruimte bieden aan cultureel ondernemerschap betekent dat de gemeente een speler is in het ecosysteem. En vanuit deze gedachte schetsen wij de markeringspunten voor modern cultuurbeleid. Het zijn toetsstenen voor de lokale overheid en de instellingen die samen het veld van kunst en cultuur vormgeven. Daarna geven wij aan hoe de gemeente vanuit haar eigen rollen het cultureel ondernemerschap kan versterken.

#### 4.1 Markeringspunten voor een modern cultuurbeleid

Voor het lokale beleid dat cultureel ondernemerschap moet stimuleren zien wij zeven belangrijke markeringspunten:

- 1 De gemeente heeft een beleidskader waarin zij de publieke waarde(n) van cultuur heeft gedefinieerd die voor haar belangrijk zijn. Ze heeft deze geoperationaliseerd zodat ze aansluiten op de lokale speerpunten.

- 2 De gemeente expliciteert in dat beleidskader de verschillende rollen voor zichzelf en het veld.
- 3 De bestuurdershouding van de instellingen is ondernemend en gericht op realisatie van publieke waarde(n), resultaten, *efficiency*, en een inkomsten- en financieringsmix.
- 4 De grotere financiële onzekerheid en risico's bij de instellingen vormen onderdeel van de afspraken tussen lokale overheid en instellingen en worden vertaald in toezicht.
- 5 Bij samenwerking tussen kunst- en cultuurinstellingen zijn inhoud, bedrijfsmatige en financiële uitgangspunten van gelijk belang in de realisatie van de publieke waarden.
- 6 De publieke waarden van kunst en cultuur komen volwaardig tot hun recht in verbinding met het regionale netwerk.
- 7 Zowel de organisatie van de instellingen als het gemeentelijk beleid bieden ruimte voor wendbaarheid en continue verbinding met de omgeving.

Wij lichten de markeringspunten hieronder toe.

### 1 Beleidskader met publieke waarde(n) en de betekenis daarvan voor lokale speerpunten

De gemeente moet een positie innemen over de door haar gewenste toegevoegde waarde van kunst en cultuur. Dit kan op verschillende niveaus, op verschillende momenten in de tijd. Om te komen tot ontwikkeling is het uitspreken van een positie rondom de publieke waarden van kunst en cultuur een belangrijk markeringspunt. Publieke waarden zijn:

- a de intrinsieke waarde: een vitaal lokaal cultureel klimaat en behoud van erfgoed;
- b de sociale waarde: het behouden en vergroten van het bereik en participatie in de samenleving;

- c de economische waarde: profilering, aantrekkelijkheid, de meerwaarde voor de omgeving.<sup>1</sup>

### 2 Explicitering van de verschillende rollen voor zichzelf en het veld

Het tweede markeringspunt van modern cultuurbeleid is het expliciteren van de verschillende rollen van de gemeente. Dit biedt de instellingen duidelijkheid. Wanneer is de overheid mijn partner? Wanneer is zij mijn opdrachtgever? Welke positie neemt zij in: faciliterend, stimulerend, (in)formerend of volgend? Wat kan en mag men verwachten bij nieuwe initiatieven?

### 3 Een ondernemende en resultaatgerichte bestuurdershouding

De rol en de positie van bestuurders en toezichthouders van de kunst- en cultuurinstellingen zijn veranderd. Er is geen plaats meer voor een houding van de uitvoerende instelling die in overheidsopdracht handelt.

Het derde markeringspunt voor lokaal cultuurbeleid is het bevorderen van een andere basishouding van bestuurders. Een houding die meer gericht is op realisatie van publieke waarden, resultaten, *efficiency*, oog voor risico's en investeringsplannen en verschuiving van de inkomsten- en financieringsmix. Deze principes van cultureel ondernemerschap moeten de basis vormen van het nieuwe cultuurbeleid.

<sup>1</sup> Een goed uitgewerkt voorbeeld van deze economische waarde van kunst en cultuur is in beeld gebracht in het rapport *Rijksmuseum bijzonder binnenlands product, De economische waarde en impact van het nieuwe Rijksmuseum*, augustus 2013, Booz&co.

#### 4 Afspraken over de financiële onzekerheid en risico's van instellingen

De realiteit blijft dat er grenzen zitten aan het eigen verdienvermogen. Daarmee gaat de uitdaging voor de onderneming verder dan het wijzigen van de financieringsmix, het gaat ook om het creëren van winstmarge om geld te genereren voor nieuwe investeringen. Of het investeren in ontwikkelingen waarvan het rendement onzeker is. Dit maakt dat de kunst- en cultuursector in deze fase van ondernemerschap nog vaak zijn aangewezen op overheidssteun, waarbij de overheid de ondernemingsplannen van de instellingen beoordeelt.

Van belang is dat deze bedrijfsplannen niet alleen gericht zijn op vernieuwing van diensten, samenwerking, omvorming van de organisatie, meer *sales* of marketing, maar ook goed inzicht geven in de financiële onzekerheid en risico's. In de praktijk blijkt dat toezichthouders, maar ook de gemeente zelf, deze financiële onzekerheid moeilijk een plek kunnen geven. De (toezicht) verantwoordelijkheid van gemeenten om het ondernemende proces in goede banen te leiden, in voor- en tegenspoed, verandert van karakter. Er moet beleid zijn voor de omgang met financiële onzekerheid en een analyse van risico's bij de instellingen. Gemeenten moeten monitoren met (een klein aantal) kritieke prestatie-indicatoren en instellingen daarbinnen de ruimte geven om te ondernemen (geen harnas, wel bewaking).

#### 5 Samenwerking tussen de kunst- en cultuurinstellingen gericht op de publieke waarden

Onderlinge samenwerking is voor veel lokale kunst- en cultuurinstellingen ook een route naar versterking en vernieuwing. Tegelijkertijd verzandt een samenwerking vaak in de taaheid van afstemming, overleg, besluitvorming. Samenwerking betekent ook loslaten, afbouwen, vermindering van controle op de eigenheid van de organisatie. Voor gemeenten is het van belang dat niet alleen de nieuwe functies in een vroeg

stadium worden benoemd, maar deze ook worden vertaald naar bedrijfsmatige en financiële uitgangspunten (de financieringsmix). De functies moeten in onze optiek worden getoetst aan zes financiële uitgangspunten voor een gezonde exploitatie.

#### Zes financiële uitgangspunten voor een gezonde exploitatie

- Voor een activiteit, product of dienst zijn er voldoende mensen/bewoners/bezoekers die de noodzakelijke vergoeding betalen. Dit zijn de direct betalende klanten.
- Bepaalde producten en diensten worden in tijdelijke projecten georganiseerd, waarvoor men fondsen moeten vinden. Deze projecten richten zich meestal op maatschappelijke doelen.
- Voor sommige nog te ontwikkelen producten of diensten zal *crowdfunding* worden gezien als mogelijke financieringsvorm. Deze vorm van financiering wordt vaak gebruikt voor vrije producties.
- Sommige producten en diensten kunnen door organisaties en bedrijven in de gemeente gefinancierd worden, bijvoorbeeld door lidmaatschap van een *community* of door het uitvoeren van werkzaamheden als opdrachtnemer.
- Door veranderende wetgeving kan de gemeente nieuwe producten en diensten financieren in projectfinanciering. Deze gelden zijn beschikbaar als transitie-middelen die overgaan van het rijk naar gemeente en waarvoor een lokale opdrachtnemer wordt gezocht. Mogelijk in de vorm van aanbesteding. De instelling kan zich hiervoor kwalificeren.
- Voor de financiering van de basisfuncties blijven echter gemeentelijke subsidies noodzakelijk en een onderdeel van de exploitatie. Dit is de traditionele subsidie. Zonder deze financiering zijn de functies niet levensvatbaar.



## 6 De publieke waarden van kunst en cultuur in verbinding met het regionale ecosysteem

De waarden van kunst en cultuur moeten volwaardig tot hun recht komen in het ecosysteem. Dat kan alleen als je weet waar je eigen kracht zit. Het “verbonden zijn met je omgeving” heeft ook invloed op de wijze waarop je de eigen organisatie inricht. De verbinding biedt een voedingsbodem waarop een kwaliteitsrelatie kan ontstaan in plaats van een inkooprelatie.

## 7 Ruimte bieden voor wendbaarheid en continue verbinding met de omgeving

De gemeente moet instellingen ruimte bieden om te denken en te handelen vanuit ondernemerschap. Zo kunnen deze in vrijheid op zoek gaan naar nieuwe coalities en nieuwe *business*.

Het boek *The connected company* (Dave Gray, 2013) beschrijft niet alleen de noodzaak om in deze tijd van snelle veranderingen als organisatie verbonden te zijn met je omgeving, maar geeft ook houvast voor nieuwe organisatievormen. De oude lijnstructuren en formele hiërarchie werken verstarrend en vertragend en passen niet goed bij de nieuwe uitdaging. Het verbonden willen zijn vraagt om flexibele, adaptieve, kleinere en zelfstandige teams die snel kunnen reageren en inspelen op veranderingen. Het gaat, kortom, om strategische wendbaarheid.

## 4.2 Het nieuwe culturele speelveld

Met het veranderend landschap in de cultuursector ontstaat nieuwe ruimte voor interactie en samenspel tussen de instellingen en de gemeente. In beeld samengevat:



De figuur maakt duidelijk dat het moderne culturele speelveld geen centrum kent of een centrale besturing of een planmatige gedachte. Het veld komt tot stand, eerder organisch dan gepland, door de onderlinge verbindingen die worden aangegaan. Daarmee visualiseert dit veld de grootste kanteling in het denken: ondernemerschap daagt uit tot nieuwe verbindingen, nieuwe verdienmodellen en, tegelijk, tot beheersing van risico's.

Ook de publieke waarden van kunst en cultuur bieden goede mogelijkheden om vanuit een systeembenadering gerealiseerd te worden. Deze waarden lever je niet alleen vanuit (gebundelde) kunst- en cultuurinstellingen of door af te stemmen op de eigen passie en professionaliteit, deze waarden komen pas echt tot hun recht door verbonden te zijn met andere maatschappelijke organisaties (welzijn, zorg, wonen, onderwijs, sociaal), met omliggende MKB-bedrijven, onderwijs- en kennisinstellingen en burgers. Deze verbindingen zijn geen nieuwe marketingstrategie of een nieuwe manier om een deel van het aanbod anders gefinancierd te krijgen. Het gaat erom dat de publieke waarden van kunst en cultuur in afstemming met de omgeving veel meer impact kunnen hebben.

### 4.3 Nieuw speelveld vraagt om andere instrumenten

Zoals we hiervoor stelden, is het een belangrijk markeringspunt dat de gemeente helder formuleert 'waar zij voor staat'. Het maakt aan het speelveld duidelijk wat de visie is op de betekenis van cultuur in de gemeente. De gemeente bindt zich daaraan in haar (bestaande) rol als subsidieverstrekker. Maar, het speelveld is veranderd, de gemeente speelt ook andere, deels nieuwe rollen.

In de huidige context opereert zij vanuit zeven rollen.

- 1 beleidsmaker en subsidiegever van kunst- en cultuurbeleid,
- 2 (in)formateur van clustering en samenwerking in het kunst- en cultuurveld,
- 3 eigenaar van het vastgoed,
- 4 stimulator/initiator van nieuwe ontwikkeling en verbinding,
- 5 regisseur van maatschappelijke functies,
- 6 handhaver van veiligheid en regelgeving,
- 7 planner van de ruimtelijke ordening.

Daarbij horen andere instrumenten. We geven een aantal voorbeelden.

#### 4.3.1 Risico's toetsen

Er zullen meer marktgerichte vormen van financiering plaatsvinden en er zullen meerdere financieringsrelaties ontstaan. Daarnaast verandert ook de subsidievorm van de gemeente. De instellingen krijgen meer geormerkte activiteitensubsidies, die gelegitimeerd worden door hogere publieksinkomsten, sponsoring en giften. Door naast het beleidsplan een gedetailleerder bedrijfsplan te vragen, dat een meerjarenbegroting bevat en per functie inzicht geeft in de financieringsmix, liquiditeit, solvabiliteit en de risico's, kan de gemeente de bedrijfskracht en het meerjarenperspectief van de instelling toetsen. Ook wordt het daarmee mogelijk om afspraken vast te leggen over het omgaan met tegenvallers en het beheersen van risico's. Gemeenten hebben expertise nodig om de meerjarenplannen en -begrotingen goed te beoordelen en door te rekenen en de risicoparagraaf te doorgronden. Gemeenten moeten daarom ook kennis hebben van een bedrijfsplan.

De overheid wordt zo meer "een normale financier" bij het beoordelen van de subsidieaanvraag. Als het goed gaat, laat een financier de gebruiker van het financiële product ondernemingsruimte. Op het moment dat er problemen ontstaan, intensiveert de financier het toezicht en verminderen de gradaties van vrijheid van handelen.<sup>2</sup>

2 Dat de overheid ook de subsidiebestedingen beter wil volgen blijkt ook uit initiatieven als de Gelderse Cultuur en Erfgoedmonitor. Deze monitor wordt opgezet om het partnerschap tussen instellingen en in dit geval de provincie (als subsidieverstrekker) meer inhoud te geven en de samenwerkingsrelatie te verbeteren.

### 4.3.2 Krachtenbundeling door gezamenlijke huisvesting stimuleren

Het culturele speelveld wordt ook beïnvloed doordat gemeenten kunst- en cultuurfuncties geclusterd huisvesten, vaak in nieuwe architectonische hoogstandjes, zoals Rozet in Arnhem of De Kom in Nieuwegein of in gerevitaliseerde industriële gebouwen, zoals Energiehuis in Dordrecht of de DRU-fabriek in Ulf.

Rozet in Arnhem



Energiehuis in Dordrecht



Foto: scagliolabrakkee /

© Neutelings Riedijk Architecten

De gemeente is dan de investeerder en eigenaar van het vastgoed. De gedachte erachter is dat deze aansprekende gebouwen positieve *spin off*-effecten hebben op de omgeving en zorgen voor een groter bereik. De doelstellingen van modern kunst- en cultuurbeleid – meer bezoekers, een vitaal cultuurklimaat en het realiseren van economische waarde – komen zo dichterbij.

De huurovereenkomsten van de instellingen worden door de gemeente aangepast aan de nieuwe huisvesting, meestal onder gelijkblijvende condities. Deze verschuiving lijkt een administratieve handeling, maar levert in de praktijk basale vragen op, zoals:

- Vormt het nieuwe gebouw de nieuwe culturele functie of blijven de instellingen zich afzonderlijk profileren?
- Wie is verantwoordelijk voor de exploitatie van het nieuwe gebouw?
- Welke ruimte krijgen de instellingen om met het nieuwe gebouw te ondernemen, bijvoorbeeld met vrije verhuur en de horeca?
- Hoe wordt de opstart van dit gezamenlijke ondernemerschap bekostigd?
- Hoe ziet het bestuur eruit en op welke afstand blijft de gemeente?

Deze vragen worden in de praktijk op verschillende manieren beantwoord. Zo is bijvoorbeeld in Rozet gekozen voor vier afzonderlijke instellingen, namelijk de bibliotheek, het museum, het kunstbedrijf en de volksuniversiteit, die samen het gebouw vormgeven. Daarbij zijn drie belangrijke onderdelen in Rozet te onderscheiden: de inhoudelijke programmering, het ondernemerschap en het beheer en onderhoud. Alle onderdelen komen samen in een gezamenlijk opgesteld ondernemingsplan. Er is een overkoepelende stichting in het leven geroepen,

Stichting Beheer Rozet, waarin ook weer alle vier de instellingen zijn vertegenwoordigd als aangewezen lid van de Raad van Toezicht. De gemeente Arnhem heeft als eigenaar van het gebouw besloten om op afstand te blijven en de exploitatie over te laten aan de instellingen. De instellingen krijgen de ruimte om het ondernemerschap vorm te geven.

#### 4.3.3 De marktwerking ondersteunen met flankerend beleid

Met flankerend beleid, gericht op ondersteuning en versterking van het lokale speelveld kan de gemeente het cultureel ondernemerschap van instellingen versterken. Waar subsidie en huisvesting uitmonden in directe relaties tussen instellingen en gemeente, richt het flankerend beleid zich op het totale speelveld. Flankerend beleid kan bestaan uit het verminderen en/of vereenvoudigen van regelgeving, het faciliteren van verbinding in de marketing, het faciliteren van kennis en organisatiekracht en het multifunctioneel gebruikmaken van monitoring en verantwoording. Hieronder volgt op elk een toelichting.

##### Verminderen en/of vereenvoudigen van regelgeving

De organisatie van een optreden of evenement vergt kennis van regelgeving. Immers, met veiligheid spot niemand. Een manier om het werk te verlichten is een evenementenloket. In de vorm van snel advies of basisformats voor verschillende soorten evenementen, wellicht aangevuld met goede praktijken. Een regelluwe zone is een vorm waar binnen een specifiek gebied ruimte wordt geboden binnen een basisformat aan een grote variëteit van initiatieven. Vaak in combinatie met een entreetoets.

Een aantal gemeenten en overheden werkt gezamenlijk aan een *evenementenassistent* in combinatie met een elektronisch ondernemersdossier. Het moet een landelijk geldend instrument worden voor de voorbereiding en uitvoering van evenementen.

##### Faciliteren van verbinding in de marketing

Iedere instelling verzorgt haar eigen marketing en communicatie. Dit is een minimum om het publiek te bereiken. Door de vele verbindingen zijn er diverse platforms die qua informatie en dekkingsgraad elkaar overlappen. Op veel plaatsen is een lappendeken van overzichten ontstaan die onnodig arbeidsintensief in onderhoud zijn.

Via de evenementenplanning kan de gemeente informatie delen die van belang is voor het kiezen van data en publieksfocus. Een op veel plekken toegepaste vorm is het bieden van poster- en vlaggenruimte in de publieke ruimte.

In Gelderland investeerde men in een basisplatform, in nauwe samenwerking met cultuur en toerisme. Daarop worden vervolgens lokale agenda's, op specifieke groepen gerichte agenda's en themagerichte agenda's samengebracht. Een vorm van *shared services*, met specifieke diensten.

##### Faciliteren van kennis en organisatiekracht

De mate waarin een gemeente kennis en organisatiekracht faciliteert, verschilt. Sommige gemeenten kiezen ervoor een cultuurmakelaar beschikbaar te stellen. Die biedt kleine initiatieven, stichtingen en amateurverenigingen kennis en procesadviezen. Andere gemeenten gebruiken de cultuurmakelaar als aanjager van nieuw aanbod. Een tweede mogelijkheid is de versterking van samenwerkingsnetwerken binnen de gemeente, door deze als belangrijke partner te positioneren. Dat draagt bij aan de organisatiegraad van de sector. Het stimuleert samenwerking en biedt innovatieruimte.

Een derde mogelijkheid die de komende jaren in belang toeneemt, is de stimulering van regionale samenwerking met de collega-gemeenten. Vanuit het perspectief van de gemeente is dit spannend, omdat zeggenschap en financieel belang minder direct

met elkaar verbonden zijn. Anders geformuleerd: bezuiniging door gemeente A mag niet leiden tot achteruitgang bij gemeente B.

Een oplossing die in de bibliotheekwereld nogal eens wordt gekozen is dat de gemeenten zich committeren aan een bijdrage per inwoner voor de netwerkkosten (de ICT en de kernorganisatie) en de lokale kosten (lokale voorziening en activiteiten). In geval van bezuiniging gaat het gesprek over de lokale kosten; de gezamenlijke gemeenten maken afspraken over de netwerkkosten.

#### **Multifunctioneel gebruikmaken van monitoring en verantwoording**

Het meetbaar en concreet maken van de gezamenlijke doelrealisatie is een wens van gemeente en instellingen. Tegelijkertijd, de afstand tussen doelen en de beschikbare gegevens op gemeenteniveau is lastig te overbruggen. Daardoor bestaat de verantwoording in veel gemeenten uit niet meer dan bezoekersaantallen en percentages op instellingsniveau. De uitdaging is om met de beschikbare gegevens te komen tot een SMART beeld van de realisatie van de doelen op functieniveau. Een manier daarbij is het onder één noemer brengen van het publiek. Dat kan door bijvoorbeeld het lidmaatschap van een bibliotheek, het bezoek van een festival of schouwburg en een cursist van een kunstencentrum te vertalen naar contactmomenten. Zo ontstaat een beeld van de participatie in de lokale kunst en cultuur. Instellingen hebben vanuit lidmaatschappen en digitale verkoop steeds meer gegevens van hun klanten. Door afspraken te maken over verdeling naar leeftijd of postcodegebied is een redelijk betrouwbaar beeld beschikbaar van het gebruik van functies.

De opkomst van digitale activiteitenkalenders biedt nieuwe mogelijkheden. Naast de directe marketingwaarde biedt dit

ook een goed beeld van de geografische spreiding, spreiding in het jaar en diversiteit van de activiteiten en doelgroepen. Het compleet krijgen van deze gegevens kan worden gestimuleerd door het als meldingsvoorwaarde op te nemen in de subsidieaanvraag.

Het gezamenlijk bouwen en vullen van een database verdienen aanbeveling. De instellingen vullen deze met instellingsgegevens die nuttig zijn voor de interne sturing. Indien mogelijk kunnen ze de database verder aanvullen met de gegevens uit de digitale activiteitenkalenders. Door van jaar op jaar de database te vullen, wordt het mogelijk om tegen relatief lage kosten een SMART beeld te geven van de maatschappelijke betekenis en ontwikkeling van kunst en cultuur.

#### **4.4 Doorkijk**

Kunst en cultuur kunnen een brede maatschappelijke impact hebben, een impact die kan bijdragen aan alle uitdagingen in het lokaal bestuur. Deze impact komt tot stand in een sterk gewijzigd speelveld dat continu zal veranderen. Belangrijk kenmerk van het speelveld is dat dit in samenwerking tot stand zal komen en dat de gemeente dit evolutieproces niet kan sturen, maar wel kan beïnvloeden met slimme interventies.

De belangrijkste adviezen voor gemeenten in de nieuwe onzekere tijd zijn:

- 1** Ontwikkel een eigen kunst- en cultuurradar die het lokale speelveld volgt.
- 2** Ga niet terug naar de oude sturingsrelatie, je brengt daarmee het ontwikkelingsproces van het speelveld in gevaar.
- 3** Blijf je richten op de toegevoegde waarde van de functies en de voedingsbodem van het speelveld.

- 4 Accepteer tijdelijke (maatschappelijke) verliezen en denk en acteer vanuit een langetermijnperspectief.
- 5 Blijf in contact met het veld en doe slimme interventies die gericht zijn op de beïnvloeding van en door het speelveld.

De dominante subsidierelatie tussen de gemeente en de instelling wordt in het nieuwe speelveld minder belangrijk. De financieringsmix met een dalend aandeel van subsidie voor de basis van de activiteiten en een stijgend aandeel van andersoortige inkomsten, zal de komende jaren vorm krijgen. De financiering richt zich steeds meer op de maatschappelijke legitimatie van kunst en cultuur. Er zullen meer marktgerichte vormen van financiering plaatsvinden en er zullen verschillende financieringsrelaties ontstaan. Zie voor enkele interessante nieuwe vormen van overheidsfinanciering **bijlage 12: Moderne financieringsvormen, op pagina 162**.

Tegelijk blijft het vertrekpunt de intrinsieke waarde van cultuur, een waarde die telkens anders wordt bepaald. Het toegankelijk houden en versterken van deze waarden is daarmee een constante taak voor de gemeente met grote doorwerking. Daarbij mag de gemeente gelukkig rekenen op de kracht van de instellingen. Zo zijn bibliotheken over het algemeen goed in het organiseren, het regelen en het ordenen. De kunsteducatie is goed in het creëren, het zien van mogelijkheden in de stad, het zien van verbindingen. Musea voelen relevante maatschappelijke thema's aan en zijn in staat die te vertalen naar vorm en inhoud. Podia begrijpen het programmeren en het streven naar vernieuwing. Vergeet niet de kracht van het particulier initiatief, dat als geen ander in staat is te overleven in tijden van economische crisis. Het zijn allemaal competenties die elkaar

aanvullen en die broodnodig zijn om het speelveld vorm te geven met andere maatschappelijke partijen in de lokale samenleving.

Gemeenten zullen naar verwachting sterker van elkaar gaan verschillen. De effecten van de genoemde uitgangspunten zullen ook zorgen voor nieuwe vraagstukken. Hoe ga je als gemeente om met een faillissement? Mogen instellingen of coalities winst maken, reserveren en herinvesteren? Wie bewaakt nog de minimale kwaliteitseisen? Niet alle vragen kunnen worden beantwoord en de gemeente zal ook op de proef gesteld worden om toch niet weer terug te gaan naar de (tijdelijk) oude verhoudingen.

De toekomst zal een wirwar aan coalities opleveren met een diversiteit aan projecten, diensten en koppelingen met andere sectoren. Mensen zullen steeds meer in wisselende korte en losse verbanden kunst en cultuur tot zich nemen. De belevingseconomie zal verder in de kunst- en cultuurwereld doordringen en dat biedt ook juist mogelijkheden voor het ondernemerschap. Leren, voelen, beleven, ontsnappen, ontspannen, uitproberen en ontdekken, dat is wat mensen willen en waarin het culturele speelveld zijn opdracht heeft liggen.

## Praktijkvoorbeeld 6

# Het Cultuurfonds Leiden

**Begin 2006 presenteerde de Leidse cultuursector een Manifest voor Cultuur. In dit manifest pleitte de sector voor een extra investering in de slagkracht van de Leidse culturele instellingen, zodat hij zijn inhoudelijk en organiserend vermogen beter kon inzetten voor de stad. Daarnaast suggereerde men de instelling van een Leids productiefonds voor de Kunsten.**

De Gemeente Leiden liet in overleg met diverse sectoren in de stad een opzet maken voor een dergelijk fonds. In mei 2008 besloot de gemeenteraad om een jaarlijkse bijdrage van € 200.000 beschikbaar te stellen aan de op te richten Stichting Cultuurfonds Leiden. Het private Fonds 1818 besloot hetzelfde te doen. De Kamer van Koophandel stelde als derde founding father kosteloos een ingerichte werkplek beschikbaar in het Visitor Centre.

Vanaf 2009 is Cultuurfonds Leiden operationeel. De dagelijkse leiding is in handen van de cultuurmakelaar. Deze vervult twee rollen: als directeur leidt hij de organisatie en beoordeelt hij de aanvragen, daarnaast is hij de aanjager van samenwerking binnen en buiten de cultuursector. Door deze dubbelfunctie kan de makelaar snel schakelen tussen vraag en aanbod en verbindt hij mensen, ideeën en budget.

Aanvankelijk stond het fonds in het teken van structuurversterking en sectorvorming. De eerste cultuurmakelaar zocht naar gedeelde problematiek en stimuleerde samenwerking binnen de kunst- en cultuursector. Nieuwe overlegstructuren zorgden dat de culturele organisaties regelmatig met elkaar in contact kwamen en dat ze in gezamenlijke marketing en programmering investeerden. Cultuurfonds Leiden investeerde ook in ondernemerschap en



foto: Marco Hokke



foto: Hielco Kuipers

professionalisering op instellingniveau. Verschillende partijen kregen een bijdrage voor zakelijke doorontwikkeling van de organisatie, lokale makers werden gestimuleerd nieuwe podia te zoeken en meerdere festivals zagen het licht dankzij een eerste startbijdrage.

Ook daarna is de impact van het fonds op de stad en sector te zien. Er is samenwerking gezocht met de afdeling vastgoed van de gemeente en HOD Nederland om tijdelijke leegstand te benutten voor culturele invulling. Zo ook op andere terreinen met bouwbedrijven, een bioscience-park, een ondernemersfonds, de universiteit, zorginstellingen en een sportclub.

Een recent voorbeeld van samenwerking tussen de cultuursector en het bedrijfsleven is de samenwerking met bouwbedrijf Heijmans, dat woningen in Leiden Noord bouwt en daarvoor een nieuwe doelgroep wil aanspreken. Cultuurfonds Leiden heeft Heijmans overtuigd om geld beschikbaar te stellen voor culturele programmering. Het fonds verdubbelt de bijdrage van Heijmans en zo ontstaat een win-win-situatie: de Leidse cultuursector heeft een fors extra programmeringsbudget en een interessant nieuw podium. En Heijmans weet via de programmering het juiste publiek te interesseren voor hun project.

Van populaire initiatieven als de Nacht van Kunst & Kennis, SummerJazz en Beelden in Leiden merkt het publiek het meest. De titel 'Cultuurmecenas van het Jaar', een prijs die het Cultuurfonds uitreikt aan het bedrijf dat het meest in cultuur investeert, zou de organisatie zelf dus niet misstaan.



# ACHTERGROND- INFORMATIE



## 1 Facts en figures in relatie tot lokale culturele instellingen

Om in deze publicatie concrete suggesties te kunnen doen voor een lokaal beleid van gemeenten en instellingen op het gebied van cultureel ondernemerschap is het noodzakelijk om een beeld te schetsen van de huidige praktijk. Organisatie-adviesbureau Berenschot is de VNG hierbij behulpzaam geweest. Ook zijn er onderzoeken van andere bureaus benut. Het gaat daarbij om de positie van de gemeentelijke subsidiënten ten opzichte van de andere overheden. Om de beginsituatie en de veranderingen daarna voldoende helder te krijgen starten we met 2009, toen de crisis en de bezuinigingen nog niet echt effect hadden. We belichten de gemeentelijke subsidie-toedeling naar de onderscheiden cultuursectoren op lokaal niveau. En wij bespreken de eigen inkomstennorm die het Rijk

sinds 2013 voor landelijk gesubsidieerde culturele instellingen hanteert, terwijl wij die vergelijken met de gemiddelde eigen inkomsten van de lokale instellingen. Tot slot tonen we twee relevante algemene ontwikkelingen: de publieke belangstelling die na een aanvankelijke daling in veel lokale deelsectoren weer wat lijkt aan te trekken en de sterke daling in het geven aan cultuur.

## 1.1. Inkomstenoverzicht gesubsidieerde instellingen

### Algemeen

De Nederlandse gesubsidieerde sector kunst en cultuur had in 2009 een jaarmvang van € 5,25 miljard (volgens onderzoek van Berenschot uit 2011 en eerder; zie [www.berenschot.nl/paradiso2011](http://www.berenschot.nl/paradiso2011) voor een toelichting op de analyse en bronvermelding). Tabel 1 geeft het overzicht en de onderscheiden inkomstenbronnen in 2009. Per overheidslaag gaat het om de bruto uitgaven aan kunst & cultuur volgens het CBS. De cijfers over de eigen inkomsten zijn gebaseerd op veel verschillende onderzoeken met daarbij een aantal schattingen.

Tabel 1 – Totaal cultuurfinanciering gesubsidieerden 2009 x € mln

Inkomstenbron	2009	Aandeel
<b>Overheidsbestedingen (bruto)</b>	<b>3.350</b>	<b>64%</b>
Rijk	990	19%
Provincies	301	6%
Gemeenten	1.986	38%
Gemeenschappelijke regelingen	73	1%
<b>Eigen inkomsten</b>	<b>1.900</b>	<b>36%</b>
Entree	930	18%
Overig eigen	580	11%
Privaat	390	7%
<b>Totaal</b>	<b>5.250</b>	<b>100%</b>

### Overheidsbijdragen

De financiering van de gesubsidieerde cultuursector bestaat voor 64% uit bijdragen van overheden, namelijk het rijk, provincies, gemeenten en gemeenschappelijke regelingen. De deelsectoren waaraan dat ten goede komt en de ontwikkelingen daarin worden in deze bijlage nader uitgewerkt. Eerst gaan we in op de eigen inkomsten.

### Eigen inkomsten

36% wordt dus door de culturele instellingen zelf verdiend en deze inkomsten worden onder de verzamelnaam *eigen inkomsten* geschaard. Dit betreft *entreegelden*, *overige eigen inkomsten* en *private bijdragen*. De helft van de eigen inkomsten bestaat uit directe inkomsten uit entreegelden of andere direct aan het culturele product gerelateerde publieksinkomsten zoals lidmaatschappen. Het bezoekend publiek besteedt ook geld bij culturele instellingen aan aanvullende diensten zoals horeca en merchandising. Culturele instellingen genereren ook

eigen inkomsten op commerciële basis in de vorm van zakelijke transacties zoals dienstverlening aan bedrijven en sponsoring. De laatste geldstroom die bijdraagt aan de financiering van de cultuursector is die van de belangeloze bijdragen uit private bronnen. Hier staan geen culturele activiteiten of diensten direct tegenover. Er zijn diverse vormen van private belangeloze bijdragen: donaties, mecenaat, crowdfunding, fondsen en loterijen.

### Leningen en cultureel beleggen

Een andere vorm van financiering, met name voor investeringen, verbouwingen, hypotheek en dergelijke zijn leningen, bij banken of andere instanties. Cultureel beleggen is een vorm waarbij fiscaal gunstig geld kan worden geleend door particulieren aan culturele instellingen. Er zijn bij banken zoals Triodos cultuurfondsen die zich hierin specialiseren. Dit geld moet echter wel, net als bij andere bankleningen en hypotheek, op termijn veelal met rente worden afgelost en dus terugbetaald. Er moet dus rendement worden gegenereerd. Risicovolle projecten zonder zekerheid op terugbetaling kunnen hiermee dan ook niet worden gefinancierd. Leningen en culturele beleggingen zijn niet te beschouwen als inkomsten van culturele instellingen in strikte zin.

## 1.2 Gesubsidieerden ten opzichte van niet-gesubsidieerden

### Een kenschets

Binnen de sector kunst en cultuur zijn gesubsidieerde en niet gesubsidieerde instellingen. Het ongesubsidieerde deel van de sector weet kennelijk voldoende inkomsten te genereren om zonder structurele overheidssubsidie een bestaan vol te houden. Het kan hier gaan om individuele kunstenaars of kleine instellingen die geen beroep doen op subsidie omdat

zij dit niet hoeven (voldoende alternatieve inkomsten), willen (onafhankelijkheid) of kunnen (criteria). Soms betreft het (wat) grotere culturele instellingen met een commerciële inslag, zoals theaters of vrije producenten. Hier is vaak een overlap met de entertainmentindustrie, en de grenzen zijn niet scherp afgebakend.

In de meeste deelsectoren zijn zowel gesubsidieerde als niet gesubsidieerde instellingen actief. De verhouding gesubsidieerd/ongesubsidieerd verschilt sterk per deelsector. Vanwege beleidsmatig en financieringsperspectief gaat de meeste aandacht in deze publicatie uit naar die sectoren waarin het grootste deel wordt ingevuld door gesubsidieerde instellingen, en daarover is ook de meeste openbare informatie beschikbaar. Sommige sectoren hebben een zeer grote economische en commerciële basis, waarbinnen het gesubsidieerde deel maar zeer klein is en vooral de ontwikkelingsfunctie dient. Voorbeelden daarvan zijn de letteren, mode, architectuur en film. In de podiumkunsten en zeker de musea geldt daarentegen dat het gesubsidieerde deel het meest toonaangevend is. De gesubsidieerden in deze sectoren zijn de grotere en kleinere professionele instellingen die vanwege hun doelstellingen, vaak in combinatie met overheidsdoelstellingen, artistieke kwaliteit, functies en de daarmee samenhangende kostenstructuur, hun lasten niet volledig kunnen dekken uit eigen inkomsten (entree, overig eigen, privaat). Deze instellingen zijn mede daarom afhankelijk van overheidssubsidie om voort te bestaan en culturele prestaties te kunnen leveren.

We gaan hier niet nader in op het *waarom* van subsidie; dat wordt al in diverse artikelen over cultuurbeleid uitgewerkt.

### De omzet

De totale sector kunst en cultuur had in 2010 volgens onderzoek van Rutten een omzet van 8,1 miljard euro [bron Boekman 93 - Rutten]. De professionele, gesubsidieerde cultuursector

had zoals gemeld in 2009 een omzet van 5,25 miljard euro [bron: Berenschot, Paradiisodebat 2011; [www.berenschot.nl/paradiso2011](http://www.berenschot.nl/paradiso2011)]. Het aandeel subsidie hiervan was zoals gemeld 64%, de rest betrof eigen inkomsten.

### Subsidies voor onderscheiden deelsectoren

Onderstaande tabel 2 geeft de overheidsuitgaven in 2011 voor de overheidslagen rijk, provincies, gemeenten (gem) en gemeenschappelijke regelingen (GRs) oftewel de regionale bestedingen door meer gemeenten verdeeld naar deelsectoren. Nota bene: in de oorspronkelijke tabel van het CBS staat onder Cultuurbeheer ook Media, die hier zijn weggelaten.

**Tabel 2 – Overheidsuitgaven (bruto) aan deelsectoren 2011 (bron: CBS Statline)**  
x € mln

	Totaal	Rijk	Prov	Gem	GRs
<b>Kunsten en Cultuurbeheer totaal</b>	<b>3.378</b>	<b>987</b>	<b>340</b>	<b>1.988</b>	<b>60</b>
<b>Kunsten totaal</b>	<b>1.720</b>	<b>514</b>	<b>168</b>	<b>1.029</b>	<b>8</b>
Beroepsuitvoerende kunst	375	286	12	77	0
Amateurkunst	64	10	3	50	0
Kunstaccommodaties	435	0	37	398	0
Scheppende kunst	268	177	9	82	0
Muzische en culturele vorming	307	4	30	264	8
Overige kunsten	271	36	76	158	0
<b>Cultuurbeheer totaal</b>	<b>1.658</b>	<b>473</b>	<b>172</b>	<b>959</b>	<b>52</b>
Musea	495	214	46	231	4
Monumenten	313	113	75	124	0
Bibliotheken	650	95	46	508	0
Archieven	200	51	5	96	48

### Inkomstenbronnen van gesubsidieerde deelsectoren

In de onderstaande tabel 3 zijn dezelfde bronnen en onderzoeken gebruikt als bij tabel 1.

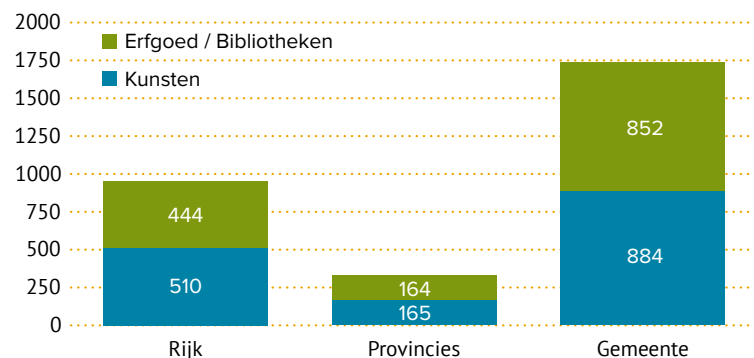
**Tabel 3 – Schattingen Inkomsten Kunst & Cultuur - overzicht van alle deelsectoren x € mln**

Inkomstenbron	Totaal	Subsidie	%	Entree	%	Overig	%	Privaat	%
<b>Totaal 2009</b>	<b>5.250</b>	<b>3.350</b>	<b>64%</b>	<b>930</b>	<b>18%</b>	<b>580</b>	<b>11%</b>	<b>390</b>	<b>7%</b>
<b>Totaal kunst</b>	<b>2.949</b>	<b>1.696</b>	<b>58%</b>	<b>656</b>	<b>22%</b>	<b>355</b>	<b>12%</b>	<b>242</b>	<b>8%</b>
Beroeps- uitvoerende kunst	<b>535</b>	366	68%	112	21%	17	3%	40	7%
Amateurkunst	<b>117</b>	60	51%	30	26%	10	9%	16	14%
Kunst- accommodaties	<b>969</b>	407	42%	296	31%	184	19%	82	9%
Scheppende kunst	<b>431</b>	293	68%	47	11%	52	12%	39	9%
Muzische en culturele vorming	<b>495</b>	317	64%	134	27%	40	8%	5	1%
Overige kunsten	<b>402</b>	253	63%	36	9%	52	13%	60	15%
<b>Totaal cultuurbeheer</b>	<b>2.301</b>	<b>1.654</b>	<b>72%</b>	<b>274</b>	<b>12%</b>	<b>225</b>	<b>10%</b>	<b>148</b>	<b>6%</b>
Musea	<b>798</b>	501	63%	107	13%	102	13%	88	11%
Monumenten	<b>495</b>	311	63%	66	13%	63	13%	54	11%
Bibliotheken	<b>797</b>	644	81%	101	13%	46	6%	6	1%
Archieven	<b>211</b>	198	94%	0	0%	13	6%	0	0%

### 1.3. Gemeenten belangrijkste cultuursubsidiënt

#### Netto-uitgaven gemeenten, provincies en Rijk

Voor de volledigheid thans ook een overzicht van de netto-uitgaven. Gemeenten waren in 2011 goed voor 60% van de overheidssubsidies aan cultuur. Zij gaven aan kunsten € 884 miljoen uit, terwijl het bij erfgoed en bibliotheken ging om een ongeveer gelijk bedrag van € 852 miljoen. Samen ruim bijna € 1,7 miljard. Bij het Rijk betrof het bijna € 1 miljard. De provincies zijn een kleinere speler met ruim € 300 miljoen per jaar.



#### Gemeentelijke netto-subsidies aan deelsectoren

Gemeenten subsidiëren diverse deelsectoren, veelal vanuit hun autonome bevoegdheid.

Dit varieert van instellingen met voornamelijk betaalde krachten en professionele kunstenaars tot vrijwilligersorganisaties.

#### Gemeentelijke cultuuruitgaven naar sectoren

Openbare Bibliotheken 2012	452 miljoen
Muzische/Culturele vorming	236 miljoen
Theaters/Concertzalen 2012	210 miljoen
Musea	203 miljoen
Monumenten	101 miljoen

bron: 2011, CBS e.a.

#### Gemeentelijke cultuuruitgaven naar sectoren

Archieven	96 miljoen
Beroepsuitvoerende (podium)kunst	73 miljoen
Scheppende (beeldende) kunst	72 miljoen
Amateurkunst	48 miljoen
Poppodia 2012	28 miljoen

bron: 2011, CBS e.a.

### 1.4 Subsidievermindering 2011-2013

De CBS-statistieken over de (overheids)uitgaven aan cultuur lopen altijd wat achter. Derhalve moeten we uit andere (deel) onderzoeken cijfers genereren die meer up-to-date zijn. Zij geven de volgende impressie over de subsidievermindering van 2011 tot en met 2013.

#### Aandeel vermindering door gemeenten

De subsidie-ondersteuning van culturele instellingen door de overheden is volgens Berenschot in de periode 2011-2013 als volgt afgenomen.

G35	Min 4%
G4	Min 14%
Provincies	Min 23%
Rijk	Min 23%

Andere onderzoeken spreken over een gemiddelde 4% daling van de gemeentelijke subsidies tot en met 2013.

Het lijkt erop alsof een deel van de instellingen zich met minder of geen subsidie toch hoopt te redden. Overigens regelmatig door bij een andere overheid aan te kloppen. Als voorbeeld hiervan de volgende gegevens, die de minister van OCW heeft geleverd.

#### Gevolgen vermindering G4-subsidie

**G4 subsidies: 87 culturele instellingen geen subsidie meer.**

Gestopt	14
Door zonder G4 Subsidie	73

#### Gevolgen vermindering Rijkssubsidie

Het aantal culturele instellingen in de landelijke basisinfrastructuur/BIS is in de huidige subsidieplan-periode 2013-2016 afgenomen met 81. Andere overheden en overheidsorganen hebben hun subsidie deels overgenomen.

Nu door rijksfondsen	37
Nu door gemeente-provincie	15
Gestopt	13
Door zonder subsidie	16
<b>Totaal</b>	<b>81</b>

De rijkscultuurfondsen hebben eveneens moeten korten. Ook hier zie je aan de hand van twee voorbeelden dat de andere overheden de subsidie van een deel van de wegbezuinigde instellingen hebben overgenomen.

**Fonds Podiumkunsten: 69 instellingen geen subsidie meer.**

Nu door gemeente/provincie	34
Gestopt	9
Door zonder subsidie	26
<b>Totaal</b>	<b>69</b>

**Fonds Cultuurparticipatie: 13 instellingen geen subsidie meer.**

Nu door gemeente/provincie	7
Door zonder subsidie	6

## 1.5 Financiële schattingen 2014 en volgende jaren

### Overheidsbijdragen dalen verder

In augustus 2012 hebben de Volkskrant en Berenschot samen onderzoek gedaan naar de omvang van de cultuursector vanaf 2013. Daarbij zijn de bezuinigingen van de verschillende overheidslagen in kaart gebracht en schattingen gemaakt van de ontwikkelingen voor de verschillende bronnen van eigen inkomsten. Begin 2014 heeft Berenschot opnieuw een inventarisatie gedaan van de verwachtingen over nieuwe bezuinigingen door gemeenten naar aanleiding van de gemeentelijke verkiezingen in mei 2014.

Dit leidt tot de volgende bevindingen. De drie overheidslagen bezuinigen gezamenlijk ongeveer 15 procent op de kunsten, voor in totaal 500 tot 525 miljoen euro. De gemeenten zijn en blijven de grootste subsidiegever aan kunst en cultuur. Op basis van onderzoek naar de bezuinigings-maatregelen van de gemeenten is de verwachting dat de gemeenten gemiddeld

ongeveer 13% zullen bezuinigen. BMC Advies heeft vergelijkbare verwachtingen. Gemeenten besteedden in 2011 nog gezamenlijk bijna 2 miljard euro bruto aan kunst en cultuur, dat wordt vanaf 2014 teruggebracht naar 1,75 miljard. Het rijk bezuinigt 24 procent op kunst en cultuur – van 990 miljoen euro in 2011 naar 753 miljoen vanaf 2014. De provincies schroeven hun bestedingen aan kunst en cultuur met ruim een vijfde terug tot 241 miljoen euro, zo is de verwachting.

#### Eigen inkomsten verminderen licht

Berenschot ziet in diverse deelsectoren dat de inkomsten uit entreegelden teruglopen, als gevolg van de afname van het culturele aanbod en de afname van consumentenbestedingen aan vrijetijdsactiviteiten. Men verwacht dat deze trend zich doorzet. APE heeft in opdracht van het ministerie van OCW een onderzoek gedaan naar economische effecten van de crisis op de cultuursector, waarin de gevolgen van deze trend zijn geanalyseerd ( zie <http://www.ape.nl/nl/projecten/default.asp?nID=171> ).

De overige eigen inkomsten, uit commerciële activiteiten, kunnen volgens Berenschot licht stijgen door de toenemende aandacht voor cultureel ondernemerschap. De inkomsten uit privaat geld kunnen ook licht stijgen door de aandacht voor het geven aan cultuur en initiatieven zoals crowdfunding. Deze extra inkomsten staan in omvang echter in geen verhouding tot de verwachte afname van de subsidies. In totaal betekent dit dat Berenschot een afname van de inkomsten van de gesubsidieerde cultuursector voorziet van ruim een half miljard euro – van 5,25 miljard naar 4,67 miljard euro.

#### Resumé 2009-2014 e.v.

Tabel 4 – Ontwikkeling cultuurfinanciering 2009-2014 (2014 is geschat) x € mln

Bron	2009	Aandeel	2014 e.v.	Aandeel	Vershil	Vershil %
Rijk	990	19%	750	16%	-240	-24%
Provincies	301	6%	240	5%	-61	-20%
Gemeenten	1.986	38%	1750	37%	-236	-12%
GR's	73	1%	60	1%	-13	-18%
Entree	930	18%	850	18%	-80	-9%
Overig eigen	580	11%	625	13%	45	8%
Privaat	390	7%	400	9%	10	3%
<b>Totaal</b>	<b>5.250</b>		<b>4.675</b>		<b>-575</b>	<b>-11%</b>
Subsidies	3.350	64%	2.800	60%	-550	-16%
Eigen inkomsten	1.900	36%	1.875	40%	-25	-1%

#### 1.6. Eigen inkomsten nader belicht

##### Norm voor rijksgesubsidieerden

Het Rijk hanteert een eigen inkomstennorm bij de subsidies voor de 83 culturele instellingen in de basisinfrastructuur/BIS 2013-2016. Zij moesten allemaal in hun plannen aangeven hoe ze meer publiek willen bereiken. Een voorwaarde om financiering te kunnen krijgen, is om minstens 17,5% eigen inkomsten te hebben. Bij de musea was het de eerste keer dat die eis werd gesteld. Voor de podiumkunsten en festivals is minimaal 21,5% aan eigen inkomsten vereist.

De eigen inkomsten van de BIS-instellingen zijn in 2013 gemiddeld met 10% gestegen ten opzichte van 2011.

Orkesten	Plus 37%
Musea	Plus 11%
Beeldende kunst	Plus 10%
Opera	Min 20%
Theater	Min 17%

#### Diversiteit bij gemeentelijk gesubsidieerden

Het eigen inkomstenpercentage bij de door gemeenten gesubsidieerde cultuursectoren varieert ondanks het gegeven dat zij tot op heden allemaal een lage financiële drempel willen hanteren. Bij de bibliotheken zijn de baten van gebruikers volgens de laatste cijfers 12%. De musea brengen qua entree 18% op (dit betreft niet alleen de lokale musea). Bij de centra voor de kunsten is het 27% (gegevens 2007). De theaters plus concertzalen genereren 33% en de poppodia 35%. Daarnaast zijn er andere eigen inkomsten.

Bij de G4 bedraagt het eigen inkomstenpercentage in 2012 voor alle culturele en creatieve instellingen die zij subsidiëren 57%. Dit percentage wijkt sterk af van hetgeen bij de overige gemeenten en het Rijk gebruikelijk is. Mogelijk komt dit door instellingen die uniek zijn voor ons land en naast de eigen burgers ook veel binnen- en buitenlandse toeristen trekken.

#### Resumé 2009-2012

Onderstaand zijn er geen gegevens meegenomen over de archieven en monumenten, die overigens vaak gratis te bezoeken of bezichtigen zijn. De instellingen zijn gerubriceerd naar oplopende eigen inkomsten.

Tabel 5 – Overzicht publieksinkomsten aan deelsectoren 2009-2012

Inkomsten aandeel in %	Biblio- theken	Theater/ dans/ opera/ orkesten	Musea	Centra voor Kunst- educatie	Theaters/ concert- zalen	Pop- podia	Totaal
Entreegelden	13	19	13	27	30	33	18
Overig eigen	5	5	20	9	26	38	18
Subsidies	82	76	67	64	44	29	64

#### 1.7 Ontwikkeling publieke belangstelling onder de loep

##### Veelal lichte daling in periode 2010 tot met 2012

De participatie van personen van 18 jaar en ouder aan podiumkunsten, museum en film vertoonde in 2010 tot en met 2012 behalve bij de film een lichte daling. In de tabel gaat het om bezoek eenmaal of vaker in 12 maanden, voor 2012 oplopend getoond naar soorten instellingen:

	2010	2012
Opera	6%	4%
Ballet	7%	6%
Klassieke muziek	20%	18%
Cabaret	25%	22%
Musical	26%	24%
Popmuziek	29%	27%
Toneel	29%	27%
Museum	50%	48%
Film	61%	61%

##### Lokale publieksgegevens

Deze hierboven genoemde daling was er logischerwijze ook op lokaal niveau, maar lijkt in sommige deelsectoren weer wat aan



te trekken. De laatstbekende publieksgegevens zijn als volgt. De openbare bibliotheken hebben in 2012 bijna 4 miljoen abonnees. De schouwburgen en concertzalen trokken in 2012 13,6 miljoen bezoeken, onder wie 10,9 miljoen aan de podiumkunsten. In 2013 betrof het 13,8 miljoen bezoeken, onder wie 11,2 miljoen aan de podiumkunsten. Bij de poppodia ging het in 2012 om 2,65 miljoen bezoeken, terwijl het in 2013 3,1 miljoen bezoeken betrof waarvan 2,6 miljoen betaald. De musea hadden in 2012 20,5 en in 2013 23,2 miljoen bezoeken (er was in het laatste jaar sprake van (her) opening van diverse musea en dit betreft niet allemaal lokale musea). Bezoekers kunnen meer dan een keer per jaar komen. Bij de centra voor de kunsten ging het in 2007 om 500.000 cursisten, die veelal elke week komen. En bijna de helft van de Nederlanders doet aan amateurkunst, maar dat is niet altijd in betaald of georganiseerd verband.

### 1.8. Geven aan cultuur daalt fors

Met een daling van ruim € 4,7 miljard euro in 2009 naar krap € 4,25 miljard euro in 2011 hebben de goede doelen bijna een half miljard euro minder ontvangen. De cultuursector ontving in 2009 nog € 454 miljoen euro van bedrijven en huishoudens, maar in 2011 slechts € 287 miljoen euro. Vooral de sponsoring door bedrijven loopt hard terug: van € 296 naar € 124 miljoen euro. Dit blijkt uit het tweejaarlijkse onderzoek 'Geven in Nederland' van de Werkgroep Filantropische Studies van de Vrije Universiteit. De economische crisis is volgens de onderzoekers de oorzaak van de daling. De rijksoverheid wil vanaf 2012 met fiscale maatregelen en een campagne 'Cultuur, daar geef je om' het tij ten goede keren.

## Geraadpleegde bronnen Facts en figures in relatie tot lokale culturele instellingen

### Adviesbureau Berenschot

- Presentatie 'Kunst & Cultuur, Het investeren waard? Onderzoek naar economische betekenis.'; 2010.
- Presentatie 'De inkomsten van de cultuursector in 2009 en 2013'; 2011.
- Presentatie 'Gevolgen kunstbezuinigingen op cultuurlandschap vanaf 2013'; 2012.
- Presentatie 'Cultuur en collegeakkoorden'; 2014.

### Ape Onderzoek en Advies

'Effecten van de economische crisis in de cultuursector. Onderzoek voor het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap'. 2012.

### Centraal Bureau voor de Statistiek

Statistiek 'Overheid; uitgaven cultuur, sport en recreatie'

### Landelijk Kennisinstituut Cultuureducatie en Amateurkunst

'Factsheet amateurkunst 2013' 2014  
n.a.v. 'Monitor amateurkunst.' Jaarlijks.

### Minister dr. J. Bussemaker van OCW

- Brief aan Eerste Kamer 'Reactie n.a.v. debat over gevolgen cultuurbezuinigingen'. 2013.
- 'Cultuur in Beeld'. Jaarlijks, versie 2013.

### Staatssecretaris drs. H. Zijlstra van OCW

'Meer dan kwaliteit, een nieuwe visie op cultuurbeleid'. 2011.

### Stichting Filmonderzoek (met Nederlandse Vereniging van Bioscoopexploitanten)

Bioscoopmonitor (inclusief filmtheaters). Jaarlijks.

### Stichting Museana (met Museumvereniging)

'Museumcijfers'; Jaarlijks.

### Vereniging van Nederlandse Poppodia en -Festivals

'Poppodium Analyse Systeem'; Jaarlijks.

**Vereniging van Openbare Bibliotheken (met CBS)**

'Bibliotheek Informatie Systeem'. Jaarlijks.

**Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties**

'Theater Analyse Systeem'; Jaarlijks.

**Vereniging voor Kunstbeoefening en Kunsteducatie 'Kunstconnectie'**

'Statistiek kunstzinnige vorming 2005 en 2007'; 2009 (met CBS).

('Kunsteducatie Analyse Systeem'; Jaarlijks. Niet openbaar).

**Vrije Universiteit**

'Geven in Nederland'; Jaarlijks.

## 2 Rijksbeleid cultureel ondernemerschap, bevordering en belemmering

De minister van OCW heeft een specifiek programma om in elk geval gedurende een aantal jaren tot 2017 cultureel ondernemerschap te bevorderen. Maar daartegenover is en komt er wet- en regelgeving die een belemmering daarvoor vormt. Het gaat daarbij om bepalingen die lokaal (onevenredig) kostenverhogend of inkomstenverlagend werken. Met name de podiumkunsten/podia zijn hierdoor in de afgelopen periode regelmatig getroffen. Van rijkszijde zou er derhalve naar onze mening een meer integraal beleid gevoerd moeten gaan worden om cultureel ondernemerschap in elk geval niet te belemmeren en liefst te bevorderen. Ditzelfde geldt overigens ook voor lokale overheden en instellingen, die wij via de thans voorliggende publicatie daartoe trachten te stimuleren.

### 1 Bevordering

#### 1.1 Programma cultureel ondernemerschap

Kabinet Rutte 1 is tegelijk met de forse cultuurbezuinigingen gestart met het sterker bevorderen van het cultureel ondernemerschap van instellingen. Er is medio 2011 een algemeen convenant 'Ruimte voor geven' met de filantropische sector gesloten, terwijl er met ingang van seizoen 2012-2013 een specifieke communicatiecampagne 'Cultuur, daar geef je om' is gestart. Het Rijk bekostigt sinds begin 2014 gedurende vier jaar een cursus 'Wijzer werven' gericht op het verbeteren van de fondsenwerving door culturele instellingen.

Er is sprake van versterking van individuele creatieve makers (ZZP-ers) en kleine instellingen via Cultuur-Ondernemen ([www.cultuur-ondernemen.nl](http://www.cultuur-ondernemen.nl)) en een leiderschaps-programma voor grotere instellingen ([www.leiderschapincultuur.nl](http://www.leiderschapincultuur.nl)). Het geheel wordt via onderzoek en monitoring begeleid: het gaat daarbij om de fiscale en sociale aspecten van cultuurmecenaat, het ondernemerschap van instellingen in de BIS en bij de Rijks-cultuurfondsen alsook de invloed van de economische situatie.

## 1.2 Wetgeving

### 'Anbi'-status

#### *Aanwijzing en registratie*

Instellingen kunnen bij de Belastingdienst vragen om hen aan te wijzen en te registreren als Anbi, een algemeen nut beogende instelling. Instellingen die hiervoor in aanmerking komen, zijn:

- kerkelijke, levensbeschouwelijke, charitatieve, culturele en wetenschappelijke instellingen.
- instellingen die op een andere manier bijdragen aan het algemeen nut.

Een instelling kan ook worden aangewezen als een culturele Anbi. Zo'n instelling is actief in de beeldende kunst, bouwkunst, erfgoed (musea, archieven, archeologie, monumentenzorg), dans, film, letteren, muziek, popmuziek en (muziek)theater. Hieronder vallen bijvoorbeeld theatergroepen, schouwburgen, bibliotheken, filmhuizen, poppodia, letterenfestivals, filmfestivals, architectuurcentra, presentatie-instellingen en musea. Ook bepaalde verenigingen die het particulier belang overstijgen en instellingen die de cultuursector versterken, komen in aanmerking. Bijvoorbeeld kenniscentra cultuur en private cultuurfondsen. Men kan ook als groep instellingen deze status aanvragen bijvoorbeeld via de landelijke branche-organisatie. Er zijn een aantal voorwaarden waaraan een instelling moet

voldoen om de Anbi-status te kunnen krijgen. Ze moet in elk geval geen winstoogmerk hebben. En bij de tegemoetkoming aan bestuur/raad van toezicht dient het te gaan om een onkosten- en beperkte vacatievergoeding. Dit laatste roept hier en daar overigens wel de vraag op of men aldus voldoende gekwalificeerde personen hiervoor kan werven.

#### *Voordelen*

Een Anbi heeft een aantal belastingvoordelen:

- Een Anbi betaalt geen erfbelasting of schenkbelasting voor erfenissen en schenkingen die de instelling gebruikt voor het algemeen belang.
- Als een Anbi zelf schenkingen doet in het algemeen belang, dan hoeft de ontvanger geen schenkbelasting te betalen.
- Vrijwilligers die voor een Anbi werken, doen daarmee onder bepaalde voorwaarden een gift aan een Anbi.
- Donateurs van een Anbi mogen hun giften aftrekken van de inkomsten- of vennootschaps-belasting. Om in aanmerking te komen voor de aftrek van periodieke giften, moeten de donateur en de Anbi de gift vastleggen in een overeenkomst.
- Voor donateurs van culturele Anbi's geldt vanaf 1 januari 2012 een extra giftenaftrek.
- Een Anbi komt in aanmerking voor teruggaaf van energiebelasting.

#### *Transparantie*

Vanaf 1 januari 2014 moet een Anbi de volgende gegevens publiceren op de eigen internetsite of die van een branche-organisatie:

- De naam van de instelling. Is de instelling bij het publiek bekend onder een andere naam dan die in de statuten staat? Dan moeten beide namen gepubliceerd worden.
- Het RSIN (Rechtspersonen en Samenwerkingsverbanden Informatienummer)/fiscaal nummer.

- Het post- of bezoekadres van de instelling.
- Een duidelijke beschrijving van de doelstelling van de Anbi.
- De hoofdlijnen van het beleidsplan.
- De functie van de bestuurders zoals voorzitter, secretaris, penningmeester.
- De namen van de bestuurders.
- Het beloningsbeleid  
Het gaat zowel om het beloningsbeleid voor het bestuur zoals dat in de statuten staat, als voor de directie van de instelling. Maar ook om het beloningsbeleid voor het personeel. Voor deze laatste groep kan de instelling volstaan met een verwijzing naar de CAO of de salarisregeling voor het personeel, als dat van toepassing is.
- Een actueel verslag van de uitgeoefende activiteiten.
- Een financiële verantwoording.

#### *Meer informatie*

**[http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/bijzondere\\_regelingen/goede\\_doelen/algemeen\\_nut\\_beogende\\_instellingen/belastingregels\\_algemeen\\_nut\\_beogende\\_instellingen](http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/bijzondere_regelingen/goede_doelen/algemeen_nut_beogende_instellingen/belastingregels_algemeen_nut_beogende_instellingen)**

#### **‘Geefwet’**

Bedrijven kunnen 150% van een gift aan een culturele Anbi-instelling aftrekken van de vennootschapsbelasting tot een maximum van € 100.000,-. Particulieren kunnen bij een periodieke gift 125% hiervan aftrekken voor de inkomstenbelasting. Bij een gewone gift kunnen ze het bedrag boven € 60,- aftrekken of, als dat meer is, boven 1% van het verzamelinkomen van het huishouden tot maximaal 10% van dit inkomen. Ook hier geldt een aftrekverhoging van 25%, in dit geval tot maximaal € 1.250,-, als het gaat om een culturele Anbi. De Geefwet geldt voorsnog tot en met 2016.

De Belastingdienst zou volgens de Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties (VSCD) coulanter moeten zijn ten aanzien van de BTW over sponsor- en schenkingsinkomsten. Het verschil tussen de sponsorbijdrage en de door de VSCD-leden veel lager gewaardeerde te leveren diensten dienen als schenking te worden behandeld en daarmee te worden vrijgesteld van BTW. De huidige wet- en regelgeving biedt hiervoor in principe ook de ruimte.

#### *Meer informatie*

**[www.cultuurdaargeefje.om](http://www.cultuurdaargeefje.om) en [www.belastingdienst.nl/giften](http://www.belastingdienst.nl/giften).**

#### **Cultureel beleggen**

Cultureel beleggen is iets anders dan geven of schenken, omdat de belegger het vermogen niet weggeeft maar behoudt. Er komt zelfs vaak rendement uit de belegging, waar de overheid vanwege het goede culturele doel ook nog eens aan bijdraagt via de inkomstenbelasting. Men krijgt namelijk voor culturele beleggingen een vrijstelling in box 3 en daarnaast een extra heffingskorting.

Voor culturele beleggingen geldt een vrijstelling in box 3 (vermogensrendementsheffing) tot maximaal € 54.223. Dat scheelt de culturele belegger 1,2%. Daarnaast bestaat binnen de inkomstenbelasting het recht op een extra heffingskorting van 1,3% over het gemiddeld vrijgestelde bedrag. Tel daarbij een geprognosticeerd beleggingsrendement van 2,5% op, dan leidt dat in totaal tot een rendement van 5%. Enkele banken hebben zich hierin gespecialiseerd.

Er is nog een tweede vorm van belastingvermindering mogelijk. Schilderijen die onderdeel uitmaken van een vermogen maar die door een museum worden beheerd en geconserveerd kunnen in waarde stijgen, terwijl deze ook nog eens worden getoond aan het publiek. Uiteraard geldt dit ook voor waardevolle muziekinstrumenten en dergelijke. Kunst uit een verzameling

zonder beleggingsdoel, wordt door de fiscus niet gezien als belast vermogen. Er hoeft dan ook geen 1,2% vermogensrendementsheffing over te worden betaald. Ook het (met winst) verkopen van een werk uit eigen verzameling is niet belast.

## 2 Wisselend beeld

Het gaat hierbij veelal om wet- en regelgeving die per culturele deelsector kan wisselen. De praktijk is dat lokale instellingen veelal niet de inkomsten of het financieel vermogen hebben of kunnen verwerven om aan kostenverhogende nieuwe wettelijke bepalingen te voldoen. Het blijkt dat zij ter dekking daarvan een beroep moeten doen op de subsidiërende gemeenten.

### Wet op de omzetbelasting/BTW

In de Wet op de omzetbelasting zijn veel culturele activiteiten onder het lage BTW-tarief gebracht. Deze zijn te vinden in Tabel 1 bij deze wet. De plannen van kabinet Rutte 1 om de gehele kunstsector onder het hoge tarief te brengen zijn een korte periode van kracht geweest, maar vanwege aanhoudende hevige protesten door kabinet Rutte 2 geschrapt. Daarnaast zijn er enkele activiteiten van BTW vrijgesteld, dit betreft bijvoorbeeld cultuureducatieve activiteiten voor jongeren of binnen het onderwijs. Bij een laag BTW-tarief kan een bedrijf de betaalde BTW verrekenen op de ontvangen BTW, bij een BTW-vrijstelling kan dat niet. Dus over het algemeen is de cultuursector tevreden met beide opties.

Meer problemen zijn er met het hoge BTW-tarief. De kunsteducatie-lessen voor volwassenen zijn ondanks protesten van veld en gemeenten per 1 september 2011 op een enkele uitzondering na voor activiteiten van algemene aard onder het hoge tarief van 21% gekomen. Dit werkt belemmerend voor de deelname.

BTW-problemen doen zich thans op lokaal niveau ook voor bij de combinatiefuncties cultuur/ cultuurcoaches, die gelet op de voor hen geldende regeling niet alleen werken binnen de cultuur maar ook binnen het onderwijs of de sport. Het uitlenen van personeel is over het algemeen niet van BTW vrijgesteld, maar het onderwijs en de sport kunnen vanwege hun BTW-vrijstelling de voor een combinatiefuncties cultuur te betalen BTW niet verrekenen.

*Meer informatie*

**<http://www.vng.nl/onderwerpenindex/onderwijs/combinatiefuncties>**

### Staatssteunregels

De Europese staatssteunregels vormen tot op heden nauwelijks een probleem in de cultuursector. Het gaat immers vaak om een gemeentelijke subsidie aan een instelling die geen concurrentie vormt voor anderen. Daarnaast subsidiëren de gemeenten in veel gevallen kleine instellingen die onder de vrijstellingsregeling vallen. Bij deze zogeheten de minimisbepaling gaat het om een overheidsbijdrage die minder is dan € 200.000 in drie belastingjaren. En ten derde heeft de Europese Commissie op 17 juni 2014 de Verordening (EU) Nr. 651/2014 gepresenteerd op basis waarvan per 1 juli 2014 bepaalde categorieën steun op grond van de artikelen 107 en 108 van het Verdrag met de interne markt verenigbaar worden verklaard. Zij behoeven dus niet vooraf voor goedkeuring te worden aangemeld, een kennisgeving kan volstaan. Dit is het geval bij investeringssteun voor cultuur en instandhouding van het erfgoed tot maximaal € 100 miljoen per project. En bij exploitatiesteun voor cultuur en instandhouding van het erfgoed maximaal € 50 miljoen per onderneming per jaar. Het betreft op basis van deel 11 artikel 53 lid 2 steun voor de volgende culturele doelstellingen en activiteiten:

- a) musea, archieven, bibliotheken, kunstencentra en cultuurcentra of artistieke of culturele locaties,

- theaters, operahuizen, concerthallen, andere live-performanceorganisaties, cinematografische erfgoedinstellingen, en andere vergelijkbare artistieke en culturele infrastructuurvoorzieningen, organisaties en instellingen;
- b) materieel erfgoed, waaronder alle vormen van roerend of onroerend cultureel erfgoed en archeologische sites, monumenten, historische locaties en gebouwen; natuur erfgoed met een rechtstreekse band met cultuurerfgoed of indien dit door de bevoegde overheidsinstanties van een lidstaat formeel is erkend als cultuur- of natuur erfgoed;
  - c) immaterieel erfgoed in welke vorm ook, met inbegrip van volksgebruiken en ambachten;
  - d) kunst- of culturele evenementen en performances, festivals, tentoonstellingen en andere vergelijkbare culturele activiteiten;
  - e) culturele en artistieke educatie alsmede de bewustmaking van het belang van de bescherming en bevordering van de diversiteit van cultuuruitingen via educatieve programma's en bewustmakings-campagnes voor het grote publiek, onder meer door middel van nieuwe technologieën;
  - f) schrijven, uitgeven, productie, distributie, digitalisering en publiceren van muziek en literatuur, met inbegrip van vertalingen.

#### Aanbestedingswet

Regelmatig speelt ook in het kader van cultureel ondernemerschap de vraag of een gemeente al of niet moet aanbesteden. In algemene zin geldt dat er bij een niet aan het overheidsorgaan zelf geleverde dienst of product sprake is van een subsidie, niet van een overheidsopdracht. Indien de gemeente geen wettelijke plicht heeft tot instandhouding of bekostiging zoals bij cultuur veelal het geval is, dan is de subsidiëring voorliggend. Maar het komt voor dat gemeenten

bepaalde specifieke beleidsdoelen willen verwezenlijken en daarop organisaties open laten inschrijven. Dan is het raadzaam om conform de officiële aanbestedingsrichtlijnen te handelen. Een overheidsopdracht die gelijk is aan of hoger is dan de Europese drempelbedragen, moet Europees worden aanbesteed conform de Europese aanbestedingsrichtlijnen. Tot en met 31 januari 2015 geldt voor gemeenten bij opdrachten voor werken een drempel van € 5.186.000 en voor opdrachten voor diensten en leveringen € 207.000. Sinds 1 april 2013 geldt de Aanbestedingswet 2012. Deze wet bevat zowel regels voor aanbestedingen boven de Europese drempelbedragen, als daaronder. Ook moeten gemeenten daarbij de Gids Proportionaliteit volgen en gelden er verschillende beleidsmaatregelen, zoals een Klachtenafhandeling en de Richtsnoeren voor Leveringen en Diensten.

#### Wet op de Vennootschapsbelasting

De Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties (VSCD) heeft de beoogde veranderingen rond de Vennootschapsbelasting (VPB) oftewel de belasting op winst nadrukkelijk op haar agenda gezet. Maar deze gelden breder. Voor theaters, concertzalen en festivals moeten volgens de VSCD speciale fiscale faciliteiten worden opgenomen in de VPB. Het gaat om faciliteiten die niet alleen bedoeld zijn voor instellingen met vrijwilligers. Hierover gaat de VSCD met het ministerie van Financiën in gesprek en wijst het ministerie van OCW op zijn bestel-verantwoordelijkheid.

Veel culturele instellingen doen thans geen aangifte voor VPB omdat ze gebruikmaken van een vrijstelling. Zij hebben een beperkte belastingplicht en behoeven slechts aangifte te doen als ze naar winst streven of concurreren met ondernemers. Dat laatste kan bijvoorbeeld het geval zijn bij nevenactiviteiten. De verwachting is dat deze VPB-vrijstelling per 2015/2016 komt te vervallen als Nederland gaat voldoen aan de verplichting die de Europese Commissie heeft opgelegd. Bekeken moet worden

of de vrijstelling kan worden behouden. Wanneer culturele instellingen geen gebruik kunnen maken van de vrijstelling van art. 2, lid 7 VPB en wel aangesproken zijn (of worden) om VPB-aangifte te doen, dan zijn er volgens de VSCD overigens twee bijzondere aftrekposten die de VPB-afdracht kunnen drukken, vaak tot nihil. Dat laatste moet nader onderzocht worden.

#### Wet werk en zekerheid c.s.

Mensen met een tijdelijk contract hebben vanaf januari 2015 meer rechten. Zowel vaste als tijdelijke werknemers krijgen bij ontslag een vergoeding en de WW richt zich meer op het snel vinden van werk. Dit is de kern van de Wet werk en zekerheid (in feite een wijziging van een aantal bestaande wetten betreffende). Werknemers met een tijdelijk contract krijgen vanaf 1 juli 2015 niet na drie jaar, zoals nu, maar al na twee jaar aanspraak op een vast contract. De tussenpoos waarbinnen contracten als opeenvolgend worden gezien, wordt verlengd van drie naar zes maanden, waardoor draaideurconstructies worden tegengegaan. Het gebruik van nul-urencontracten wordt beperkt. Ook wordt de ontslagbescherming van payrollwerknemers verbeterd. Er komt vanaf 1 juli 2015 één vaste route: ontslag om bedrijfseconomische redenen en wegens langdurige arbeidsongeschiktheid gaat altijd via het UWV en ontslag om andere redenen gaat via de kantonrechter. Procedures zullen daardoor volgens het kabinet minder tijd en geld kosten. Alle werknemers krijgen vanaf 1 juli 2015 bij ontslag recht op een transitievergoeding, als zij ten minste 2 jaar in dienst zijn geweest. Zij kunnen deze bijvoorbeeld gebruiken voor scholing om over te stappen naar een andere baan of een ander beroep. Voor kleine bedrijven komt een overgangstermijn, zij mogen tot 2020 een lagere ontslagvergoeding betalen als zij personeel gedwongen moeten ontslaan vanwege een slechte financiële situatie. De vergoeding wordt maximaal € 75.000, en maximaal een jaarsalaris voor mensen die meer verdienen dan € 75.000 per jaar. De maximale

duur van door de overheid betaalde WW wordt van 1 januari 2016 tot 2019 stapje voor stapje teruggebracht van 38 naar 24 maanden. Werkgevers en werknemers kunnen in de Cao afspraken maken om de WW-uitkeringen na 24 maanden – tot 38 maanden – aan te vullen. Van mensen die langer dan een half jaar in de WW zitten, wordt verwacht dat ze al het beschikbare werk aanvaarden. Als zij daardoor minder loon krijgen dan de WW-uitkering wordt dat aangevuld tot de hoogte van de uitkering. In het verlengde hiervan heeft het kabinet in april 2013 het actieplan 'Bestrijden van schijn-constructies' laten verschijnen. Als uitvloeisel daarvan zal er naar verwachting per 2015 door de Belastingdienst strenger opgelet worden of bijvoorbeeld een ingehuurd docent wel echt een zelfstandige is. Het plan is dat er medio 2015 ook een nieuwe 'werkvergunning' voor ZZP-ers komt. Met name het hoger kunstvakonderwijs verwacht problemen, maar deze kunnen er ook op lokaal niveau komen vooral bij de centra voor de kunsten. Aan de andere kant horen wij bij voortdurend dat er in deze deelsector sprake is van een starre en dure CAO.

#### Werkkostenregeling

Een werkgever kan onbelaste vergoedingen aan werknemers geven. Bijvoorbeeld maaltijden, kerstpakketten of een fiets. Dit kan via de Werkkostenregeling. Vanaf 1 januari 2015 is de invoering van de fiscale Werkkostenregeling (WKR) voor organisaties verplicht. De regeling is relevant als er binnen organisaties sprake is van dienstbetrekkingen (de WKR geldt niet voor ZZP-ers of vrijwilligers).

### 3. Belemmering

Het gaat hierbij om maatregelen die vaak te begrijpen zijn vanuit de gezondheid of veiligheid. Maar die die toch belemmerend

werken, temeer omdat het Rijk nimmer een tegemoetkoming geeft aan de lokale overheden of instellingen zelfs als bepalingen financieel onevenredig nadelig voor hen uitpakken.

### **Arbeidsomstandighedenwet**

Het meest in het oog springend in het kader van de Arbeidsomstandighedenwet was de verplichting tot het plaatsen van elektrische trekkenwanden in de schouwburgen en andere theaters. Deze waren bedoeld om de fysieke belasting voor theatertechnici te verminderen en de veiligheid voor hen te verhogen. Dit werkte sterk kostenverhogend, zo sterk dat cultureel ondernemerschap daar geen antwoord op kon geven. Bovendien is dit geen eenmalige investering. De wanden hebben niet het eeuwige leven en de inzichten over wat acceptabel is voor wat betreft veiligheid zijn ook aan veranderingen onderhevig. Tegelijkertijd biedt regelgeving weinig concrete handvatten. In dat grijze gebied wordt door leveranciers, keurders, adviseurs c.a. van alles geroepen. Zo zijn zij enkele jaren geleden overeengekomen dat een dubbele rem verplicht is in 2016. Daarna zouden bestaande situaties gedoogd worden, maar zou de frequentie voor keuren omhoog moeten. Dat standpunt is toen ten onrechte gepresenteerd als een soort regelgeving. Daarom heeft de VSCD thans samen met de Vereniging van Podiumtechnologie het initiatief genomen om een aantal zaken duidelijker te krijgen. Dat doen zij door werkgroepen in te stellen met alle deskundigen. Het Branche Overleg Evenementen Hijsinstallaties (BOEH) buigt zich over 'de continuering en veiligheid bij reeds in bedrijf gestelde podiumtechnische installaties': wat moet je beslist aanpassen en wat kan gedoogd worden.

BOEH is in april 2013 ingesteld en zal de branche naar verwachting in de loop van 2014 een conceptdocument voorleggen.

### **Wet milieubeheer/Arbeidsomstandighedenwet c.s.**

De Wet milieubeheer had in eerste instantie gevolgen voor de geluidsvolume buiten de poppodia. Dure verbouwingen aan en in de vaak oude panden of zelfs het neerzetten van nieuwe panden waren het gevolg daarvan. Daarna dienden er op basis van de Arbeidsomstandighedenwet maatregelen genomen te worden om de gehoorschade binnen voor de artiesten en medewerkers te beperken. Deze zijn te vinden in de brochure 'Versterkt geluid' van 2007. Vervolgens hebben de branche-verenigingen van poppodia en organisatoren van muziekevenementen op 14 februari 2014 het 'Convenant preventie gehoorschade muzieksector' met staatssecretaris Martin van Rijn van VWS ondertekend. Samen wordt er gewerkt aan het minimaliseren van het risico op gehoorschade bij bezoekers van concerten en festivals. De concrete maatregelen die zijn afgesproken betreffen geluidslimitering, geluidsmeting en (persoonlijke) gehoorbescherming, waarbij het kunnen blijven genieten van muziek voorop staat. Overlast van geluid e.d. door vertrekkende bezoekers wordt geregeld via de Algemene plaatselijke verordening.

### **Arbeidstijdenwet**

In een groot deel van de cultuursector is er sprake van onregelmatige werktijden, ook in de avonden en de weekenden. De Arbeidstijdenwet kent echter alleen een uitzondering voor acteurs, artiesten en musici. Maar niet voor medewerkers bij de podia of andere lokale culturele instellingen. Dit brengt extra kosten met zich mee.

### **Drank- en Horecawet**

Ook de Drank- en Horecawet (DHW) doet in de cultuursector altijd veel stof opwaaien. Enerzijds willen instellingen en gemeenten meer inkomsten verwerven met nevenactiviteiten. Anderzijds is er vanuit de Koninklijke Horeca Nederland zeker richting



de poppodia al snel het verwijt van concurrentie-valsing (tot 1 januari 2014 voerde het Bureau Eerlijke Mededinging van de KHN in dit verband de actie en de juridische procedures). Ook spreekt deze organisatie van lokale schijnconstructies om de voor paracommerciële horecabedrijven geldende horecabeperkingen te omzeilen. De VNG heeft op 15 maart 2013 een nieuwe 'Modelverordening Drank- en Horecawet' gepresenteerd, mede gelet op de per 1 januari 2014 verplichte gemeentelijke verordening voor paracommerciële horecabedrijven. Eerder was de modelverordening al aangepast gelet op de verhoging van de leeftijdsgrens voor het mogen gebruiken van alcohol naar 18 jaar per 2013.

In de VNG-ledenbrief bij de modelverordening staat onder andere het volgende.

'Niet iedereen kijkt hetzelfde aan tegen de vraag of culturele instellingen (zoals schouwburgen, theaters, poppodia, musea, etc.), niet zijnde een besloten of naamloos vennootschap, onder de noemer van 'paracommerciële rechtspersoon' gebracht kunnen worden. Sommige gemeenten doen dit wel (mits de horeca-activiteiten een ondersteunende aard hebben), andere gemeenten sluiten deze mogelijkheid uit. De begripsomschrijving van paracommerciële rechtspersoon in artikel 1 van de DHW noemt activiteiten van (louter) culturele aard in ieder geval niet in de opsomming van activiteiten. De Afdeling bestuursrechtspraak van de Raad van State (ABRvS) heeft reeds in 1999 deze opsomming als limitatief aangemerkt (zaaknr. HO1.98.1692). Het ging hier om een schouwburg in Tilburg – een op culturele activiteiten georiënteerde stichting – die een 'reguliere' horecaverunning had, omdat zij door het college niet als paracommerciële instelling was aangemerkt; volgens de ABRvS terecht dus.

Deze uitspraak heeft (vooralsnog) geen aardverschuiving teweeg gebracht binnen het gemeentelijke kwalificatieproces van rechtspersonen als al dan niet zijnde een paracommerciële rechtspersoon. Bovendien is hiermee niet gezegd dat schouwburgen, theaters, poppodia, musea en andere culturele instellingen geen activiteiten van sociaal-culturele aard kunnen ontplooiën.

Er zijn immers ook culturele instellingen die gemengde activiteiten ontplooiën of uit het sociaal-cultureel werk zijn voortgekomen.

Noch is hiermee gezegd dat de door een culturele instelling ontplooiende horeca-activiteiten per definitie geen additionele horeca-activiteiten kunnen zijn. Dit laatste kan van belang zijn als de van toepassing zijnde bestemmingsplanvoorschriften of eventuele (gemeentelijke) subsidie- of huurvoorwaarden zelfstandige horeca-activiteiten niet toelaten. Dat culturele instellingen die zich in hoofdzaak richten op activiteiten van louter culturele aard niet aangemerkt dienen te worden als paracommerciële rechtspersonen lijkt echter een juiste conclusie, een conclusie die door het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport wordt gedeeld.

Wellicht ten overvloede, deze kwalificatie is in beginsel louter van belang voor toepassing van de DHW. Als culturele instellingen niet als paracommerciële rechtspersoon worden aangemerkt betekent in concreto dat:

- niet twee, maar alle leidinggevenden aan de eisen moeten voldoen die aan leidinggevenden worden gesteld overeenkomstig artikel 8 van de DHW (een leidinggevende kan overigens gewoon een 'vrijwilliger' zijn, mits deze maar aan de eisen gestelde eisen voldoet);
- de regels met betrekking tot het reglement, bedoeld in artikel 9 van de DHW, niet op hen van toepassing zijn;

- er enkel alcoholhoudende drank verstrekt mag worden als een leidinggevende die vermeld staat op het aanhangsel bij de vergunning aanwezig is, of een persoon wiens bijschrijving op het aanhangsel is aangevraagd (er kan dus niet volstaan worden met louter de aanwezigheid van een barvrijwilliger als bedoeld in artikel 1 van de DHW, zie artikel 24, eerste en tweede lid, van de DHW)
- de regels bij verordening gesteld op grond van artikel 4 van de DHW (regulering schenktijden en bijeenkomsten) niet op heb van toepassing zijn.'

#### Tabakswet

Na een periode waarin voor de lokale podia zoals theaters, concertzalen en poppodia een uitzondering gold is de Tabakswet per 1 juli 2008 voor alle horeca-gelegenheden van kracht geworden. Dit betekent of niet roken in de accommodatie of een aparte rookruimte installeren.

Dit laatste leidt tot kostenverhoging, terwijl de maatregel als geheel een publieksdaling en dus inkomstenvermindering kan veroorzaken.

#### Mededingingswet/Wet markt en overheid

Veel gemeenten hebben culturele gebouwen in eigendom, die zij vaak onder de kostprijs verhuren aan lokale instellingen. Datzelfde geldt in diverse gevallen ook voor het beschikbaar stellen van materialen en andere faciliteiten. Iedere gemeente die economische activiteiten zoals hierboven genoemd verricht moest vóór 1 juli 2014 voldoen aan de Wet markt en overheid, in feite een aanpassing van de Mededingingswet betreffende. Er is een overgangstermijn van twee jaar van kracht geweest. Uitgangspunt van de wet is dat de overheid geen oneerlijke concurrentie mag bieden ten opzichte van commerciële partijen in haar gebied. Gemeenten zijn er van rijkswege enige tijd geleden op geattendeerd dat dit met name bij de verhuur

van gemeentelijke sportaccommodaties tot vraagtekens kan leiden. Maar ook over de verhuur aan de cultuursector heerst onzekerheid. De gemeente kan beleid ontwikkelen dat overeenkomt met de gedragsregels uit de Wet, waaronder het vragen van een kostendekkende huur. Maar ze kan na gedegen onderzoek ook besluiten dat de exploitatie van de sport- en/ of cultuuraccommodatie een Dienst van algemeen economisch belang (Daeb) is. Gemeenten moeten een keuze maken tussen één van deze beleidsmogelijkheden.

# BIJLAGEN

1	Een gezonde financieringsmix – een must voor elke cultuur en beleidsmaker	131
2	Revolerende fondsen	135
3	Hoe zet je een lokaal of regionaal revolverend fonds op?	137
4	Governance Code Cultuur: over goed bestuur en toezicht	140
5	Wie is waarvoor verantwoordelijk bij een culturele organisatie?	142
6	Hoe verantwoordt een culturele organisatie zich?	144
7	Onderwerpen in een meerjarenbeleidplan	147
8	Bedrijfsscan	151
9	Prijsbeleid	153
10	De eigenschappen van sponsoring en donaties	156
11	Private bijdragen	158
12	Moderne financieringsvormen	162

## Bijlage 1 Een gezonde financieringsmix – een must voor elke cultuur- en beleidsmaker

De term financieringsmix is een bekend begrip in de cultuursector. Iedere cultuurmaker -van culturele instelling tot kunstenaars en creatieven- heeft er mee te maken.

Een financieringsmix is samengesteld uit verschillende bronnen van financiering die samen op passende wijze voorzien in de financieringsbehoefte van de cultuurmaker. De bronnen variëren van eigen inkomsten, sponsoring, mecenaat tot bijdragen van fondsen en subsidies. Hoewel anders van karakter kunnen leningen en investeringen ook tot de financieringsmix gerekend worden. Zoals de term financieringsmix suggereert ontstaat steeds een mix van financieringsbronnen, afgestemd op de aard van de financieringsbehoefte, voortkomend uit het programma en exploitatie

van een culturele instelling of bijvoorbeeld een project van kunstenaars en of creatieven.

Nog niet zo heel lang geleden vormden subsidies in een groot deel van de cultuursector de stabiele basis voor de inrichting en samenstelling van een financieringsmix. Hoewel de structuur van een financieringsmix in essentie gelijk is gebleven, zijn de samenstellende delen van de financieringsmix aan grote dynamiek onderhevig:

- Nieuwe financieringsvormen zoals crowdfunding raken meer en meer ingeburgerd
- Er ontstaan nieuwe combinaties zoals risicodragende financieringen met mecenaatkenmerken
- De aard van de financieringsbehoefte verandert door verzelfstandiging, overname van cultureel vastgoed e.d.
- Lenen groeit als alternatief voor of als aanvulling op subsidieverstrekking
- Aan cultuurmakers worden steeds hogere eisen gesteld aan prestaties en succesvolle werving van middelen in het private domein, alvorens subsidies verstrekt worden. Dit resulteert in meer onzekerheid over de continuïteit van de instelling en compliceert werving in het private domein.

Voor cultuurmakers kan gesproken worden van een paradigmashift van haalbaar zijn naar haalbaar maken. Financiering is een knellende factor geworden bij het maken van cultuur, waarbij de stabiele basis met een subsidie en zekerheid over continuïteit ontbreekt. Dit heeft impact op culturele instellingen, maar ook de toezichthouders en beleidsmakers. Het vraagt om andere en nieuwe competenties, kennis en vaardigheden om met goed ondernemerschap vorm en inhoud te geven aan de financieringsmix anno nu.

Voor beleidsmakers, zoals gemeenten, is een gezonde financieringsmix bij cultuurmakers essentieel. Het vormt de hoeksteen van een renderend en florerend cultuurbeleid en -klimaat. Niet alleen het toetsingskader en de monitoring zal ingericht moeten zijn en blijven op de dynamiek die in de financieringsmix huist. Beleidsmakers staan ook voor de vraag hoe zij kaders en randvoorwaarden kunnen scheppen dat vorming van een gezonde financieringsmix faciliteert en stimuleert. Daarbij kan gedacht worden aan onder meer de volgende aspecten:

- Het opbouwen van weerstandsvermogen uitwerken in regelgeving rondom subsidieverstrekking. Immers van cultuurmakers wordt ondernemender gedrag gevraagd. Ondernemen is in essentie risico nemen. Ondanks adequaat risicomanagement kunnen risico's zich manifesteren, hetgeen in voorkomende gevallen niet ten koste mag gaan van de continuïteit van de betreffende instelling. Opbouw van weerstandsvermogen voorziet tevens in werkkapitaal voor cultuurmakers om liquiditeitsbehoeften te kunnen overbruggen.
- Sommige onderdelen zoals collectiebeheer of vastgoed kunnen ontkoppeld worden van programmering in de (vier) jaarlijkse subsidiecyclus. Het creëert een stabielere basis voor exploitatie van instellingen en stelt cultuurmakers in staat betere contracten te sluiten met vastgoedeigenaren en beheerders en betekent minder handeling en monitoring tussen gemeente en instellingen.
- Planning van het besluitvormingsproces van subsidieverstrekking herzien om culturele instellingen in staat te stellen frictiekosten te vermijden. Van instellingen wordt gevraagd vooraf hun maatregelen te treffen met tijdige opzegging huurovereenkomsten, flexibele contracten

- personeel e.d. opdat eventuele frictiekosten tot een minimum beperkt worden.
- Het scheppen van leenfaciliteiten voor cultuurmakers positioneren naast en als alternatief voor subsidieverstrekking.
  - Bijdragen uit het bedrijfsleven stimuleren met netwerkbijeenkomsten, een cultuurintendant of anderszins. Hoofddoel is communicatie-gap te overbruggen tussen het culturele en private domein en als katalysator te functioneren. Investering moet opwegen tegen kosten. Er zijn voorbeelden waar het lukt (Leiden, Dordrecht).
  - Nadrukkelijker toetsing op inrichting en structurering van de culturele organisatie op zakelijke vlak. Met name de inrichting van zakelijke competenties van bestuur en staf. In het verleden boden bijvoorbeeld grotere gemeentes ondersteuning en faciliteiten met een backoffice. Nu zijn er partijen die daar adequaat op commercieel basis in kunnen voorzien.
  - Gemeente kan cultuurmakers de weg wijzen naar relevante kennis en competenties. Een gemeente kan zelfs (voor bepaalde segmenten) als eis stellen dat een subsidie pas aangevraagd kan worden nadat door een externe partij toetsing heeft plaatsgevonden op bijvoorbeeld de financiële doorrekening en onderbouwing van het programma. Dit verbetert de kwaliteit van de subsidieaanvragen en stelt de gemeente in staat adequater te toetsen, besluiten en monitoren.
- Cultuur-Ondernemen staat cultuurmakers en beleidsmakers bij met het creëren en structureren van een gezonde financieringsmix met training en *hands on* advies.

## Bijlage 2 Revolverende fondsen

Onder een revolverend fonds verstaan we een fonds waarin door een of meerdere partijen (bijvoorbeeld gemeenten en/of private partijen) een bedrag is gedeponneerd waarmee leningen kunnen worden verstrekt. Omdat het hier leningen betreft en er dus afgelost wordt, vloeit het uitgeleende bedrag gedurende de leenperiode terug in het fonds en kan dan weer opnieuw worden uitgeleend.

Voor de partijen die het fonds hebben gevuld is het een duurzame manier om geld beschikbaar te stellen aan, in dit geval, cultuurmakers (instellingen en kunstenaars/creatieven. Ook voor de cultuursector heeft het revolverende karakter voordelen. Het betekent dat er voor een langere periode middelen beschikbaar zijn voor cultuur productie.

Cultuur-Ondernemen heeft de afgelopen jaren veel ervaring opgedaan met het verstrekken van leningen en borgstellingen. Met een vermogen als basis is aan circa 700 kunstenaars, creatieven en instellingen een lening verstrekt. Daarnaast zijn in het kader van grotere bancaire financieringen circa 200 borgstellingen verleend (totale leenbedrag 34 miljoen euro). Deze borgstellingen worden verleend in samenwerking met Triodos Bank.

Ten behoeve van het beheer van de leen- en borgstellingsfaciliteit heeft Cultuur-Ondernemen de 'Stichting Borgstellingsfonds voor de Kunsten- en Creatieve sector' opgezet, via deze stichting kunnen op transparante wijze leningen en borgstellingen verstrekt worden zonder dat dit interfereert met de exploitatie van Cultuur-Ondernemen.

## 1. Leningen

De leningen zijn beschikbaar voor alle kunstenaars, creatieven en culturele instellingen, ongeacht de discipline. De leningen zijn regelarm: Alleen het doel, dat een cultureel karakter moet hebben en het verdienmodel spelen een rol bij de toekenning. Het accent ligt bij het stimuleren van ondernemerschap, de vergroting van economische zelfstandigheid van de aanvrager en het opbouwen van een financieel trackrecord. Overige kenmerken van de leningen zijn:

- Kleinschalig
- Niet voor consumptieve doeleinden
- Kortlopend
- Lage rente
- Uitsluitend voor investeringen in kunst en cultuur
- Financiële toets uitgevoerd door Cultuur-Ondernemen
- Maandelijks een vast bedrag voor rente- en aflossing

## 2. Bancaire leningen met borgstelling

Het betreft hier middelgrote tot grote bancaire leningen waarvoor vanuit het Borgstellingsfonds een garantstelling wordt afgegeven. Ook deze faciliteit is toegankelijk voor kunstenaars, creatieven en culturele instellingen, ongeacht de discipline. Verdere kenmerken zijn:

- Middelgroot tot grootschalig
- Niet voor consumptieve doeleinden
- Lang lopend
- Gewone marktrente als voor bedrijfsmatig krediet
- Hoogte van borgstelling door het Borgstellingsfonds is afhankelijk van de hoogte van de lening
- Uitsluitend voor investeringen in kunst en cultuur
- Toets doelstelling uitgevoerd door Cultuur-Ondernemen
- Financiële toets door Triodos Bank.

## Bijlage 3 Hoe zet je een lokaal of regionaal revolverend fonds op?

Op zoek naar nieuwe instrumenten om cultureel ondernemerschap op lokaal niveau te versterken, overwegen steeds meer gemeenten en of provincies een revolverend fonds opzetten om nieuwe financieringsinstrumenten voor de cultuur- en creatieve sector.

Om op een zinvolle wijze een revolverend fonds op te zetten om duidelijke doelstellingen van zo'n fonds te formuleren in aansluiting op het beleid van de oprichters van het fonds.

De onderstaande lijst van 11 aandachtspunten, ontwikkeld door Cultuur-Ondernemen op basis van opgebouwde ervaring, leidt tot een gerichte aanpak om een revolverend fonds op maat te snijden voor gemeentelijke of regionale toepassing.

1. Bepaal binnen welke beleidsprioriteiten van de oprichter(s) het fonds moet gaan werken
2. Wat zijn mogelijke samenwerkingspartners (bv. Fondsbeheerder Cultuur-Ondernemen). Welke lokale partijen, staan dicht bij de cultureel ondernemers en zijn belangrijk in het netwerk van de oprichter(s)
3. Wat zijn de sterke punten van de cultuur- en creatieve sector zijn, wat zijn verbeterpunten voor korte en middellange termijn
4. Stel vast wie tot de doelgroep behoren van een dergelijk fonds. Schat in wat hun investeringsbehoeften op korte- en middellange termijn zijn.

5. Formuleer de doelstellingen voor het revolverend fonds
6. Creëer urgentie en genereer energie: formuleer de kaders van samenwerking in een gezamenlijke intentieovereenkomst tussen gemeente, Cultuur-Ondernemen en lokale/regionale partners.
7. Richt een effectief back-office in voor administratie, handling en klantcontact. Cultuur-Ondernemen heeft inmiddels een jarenlange ervaring met het uitvoeren van leen en borgstellingsfaciliteiten
8. Maak een (lokaal/regionaal) 'front-office' verantwoordelijk voor profilering en marketing
9. Zorg voor continuïteit. Stel het benodigde kapitaal vast voor minimaal een middellange termijn ( 5 jaar) aan de hand van het beoogde aantal leningen, omvang van de leningen en looptijden. Stel het meerjarig financieel kader vast
10. Richt het fonds formeel in en bezegel dat in een samenwerkingsovereenkomst tussen gemeente/provincie, Cultuur-Ondernemen en de lokale partner(s). Genereer media-aandacht rond start (bv. de ondertekening van de overeenkomst) van het fonds
11. Zorg voor heldere criteria en laagdrempelige toegang. Zorg voor goed, herkenbaar promotiemateriaal. Zorg voor adequate begeleiding, korte doorlooptijden, evalueer en informeer.

De aanpak zoals door Cultuur-Ondernemen ontwikkeld heeft inmiddels geresulteerd in drie regionale revolverende fondsen:

- De Amsterdamse Cultuurlening in samenwerking met het Amsterdams Fonds voor de Kunst (AFK)
- de Brabantse Cultuurlening samen met het Brabants Kenniscentrum voor Kunst en Cultuur
- De Utrechtse Cultuurlening in samenwerking met het private KF Hein fonds.

In deze drie fondsen verschaffen (gemeenten en of provincies) het vermogen van het fonds en de handlings- en administratiekosten. Communicatie, voorlichting en doelgroepvoetsing door regionale of lokale partner, in samenwerking met Cultuur-Ondernemen. De financiële toets ligt bij Cultuur-Ondernemen. Bij al deze regionale initiatieven is gekozen voor een regionale invulling van de inhoudelijke kaders.

De Amsterdamse- en de Utrechtse Cultuurlening zijn ingericht volgens het 'Lening-en training'-concept. Elke leningnemer kan tegen een gereduceerd tarief een trainings/begeleidingstraject inkopen ter bevordering van het eigen ondernemerschap.

## Bijlage 4 Governance Code Cultuur: over goed bestuur en toezicht

De Governance Code Cultuur is een vooral 'principle-based' Code. De Code is heel duidelijk over de verantwoordelijkheden van bestuurders en toezichthouders, maar schrijft niet tot in detail voor hoe zij deze verantwoordelijkheden in de praktijk moeten uitoefenen. De cultuursector kenmerkt zich door een grote diversiteit. De Code erkent deze diversiteit, sterker nog ze ziet deze diversiteit als een wezenskenmerk van onze cultuur. Tevens wil de Code de verbinding tussen het publieke en private domein (en daarbij horende waardenstructuren) niet in de weg staan, maar juist ondersteunen.

### Wat biedt de Code?

De Governance Code Cultuur biedt een normatief kader voor goed bestuur en toezicht in culturele organisaties. De Code bestaat uit 9 principes met per principe een aantal praktijk bepalingen.

Er zijn grote verschillen in de cultuursector. Daarom geldt voor toepassing van de Code het proportionaliteitsbeginsel. Dat betekent dat de toepassing van de praktijk bepalingen in verhouding moet staan tot de omvang van de organisatie.

### Wat kan de Code voor gemeentes betekenen?

De Code is voor gemeentes relevant, want het wijst bestuurders en toezichthouders binnen culturele instellingen onomwonden op hun verantwoordelijkheden (zie bijgevoegd schema) en de manier waarop zij zich verantwoorden.

De VNG adviseert gemeentes de Code op te nemen in subsidiebepalingen en heeft de Code opgenomen in haar modellen voor subsidieafspraken tussen gemeenten en culturele instellingen.

Op welke manier kan een gemeente de Code gebruiken? Op de eerste plaats biedt de Code een handige leidraad (de 9 principes) om te checken of een culturele organisatie adequaat functioneert en zich verantwoordt. Afhankelijk van de grootte van een organisatie en de hoogte van de financiering die zij ontvangt, kan een gemeente een basischeck doen en eventueel een monitoringtraject starten. De basischeck verschaft de gemeente via gegevens op bijvoorbeeld de website en in het jaarverslag een beeld van de inrichting en van het functioneren van een organisatie. Tijdens een monitoringtraject voert de gemeente tenminste één keer per jaar een gesprek met de directeur-bestuurder of de directeur en respectievelijk de voorzitter van de raad van toezicht of de voorzitter van het bestuur. Knelpunten en aandachtspunten worden na het gesprek vastgelegd door de gemeente en de gemaakte afspraken worden naar gelang hun prioriteit door de gemeente gemonitord.

De 9 principes betreffen de volgende onderwerpen:

- 1) inzicht in de naleving van de code
- 2) het besturingsmodel
- 3) taak/werkwijze bestuur
- 4) rechtspositie/bezoldiging bestuur
- 5) taak/werkwijze raad van toezicht
- 6) deskundigheid/ diversiteit en onafhankelijkheid raad van toezicht
- 7) inzet en vergoeding van de raad van toezicht
- 8) onafhankelijkheid, dus geen tegenstrijdige belangen en nevenfuncties
- 9) financieel toezicht en risicobeheer



## Bijlage 5 Wie is waarvoor verantwoordelijk bij een culturele organisatie?

Bij een culturele organisatie zijn de verantwoordelijkheden en taken over verschillende organen verdeeld, met name raad van toezicht en directeur-bestuurder of bestuur en directeur. Onderstaand schema geeft een overzicht over welke verantwoordelijkheden het gaat en hoe dit is verdeeld, afhankelijk van het besturingsmodel (het Raad van Toezichtmodel of het Bestuur-model) waarvoor een organisatie heeft gekozen.

	RvT-model		Bestuurmodel
	Bestuur	RVT	Bestuur
<b>Principe 1 Governance</b>			
Toepassing code	•		•
Melding jaarverslag	•		•
Info op de website	•		•
<b>Principe 2 Besturingsmodel</b>			
Keuze en implementatie	•		•
Periodiek reflectie	•		•
Implementatieplan	•		•
Aansluiting statuten en reglementen op code?	•		•
Informatie aan derden	•		•
<b>Principe 3 Bestuur</b>			
Naleving alle relevante wet- en regelgeving	•		•
Vaststellen belangrijke beslissingen en strategische documenten	•		•
Onderkennen en beheersen risico's	•		•
Een op de instelling toegesneden systeem van risicobeheersing en controle	•		•
Goede omgang met het medezeggenschapsorgaan en belangrijke externe stakeholders	•		•

	RvT-model		Bestuurmodel
	Bestuur	RVT	Bestuur
<b>Principe 4 Bezoldiging</b>			
Rechtspositie en bezoldiging bestuur		•	
Rechtspositie en bezoldiging directie			•
Informatie bezoldigingsbeleid in het jaarverslag	•		•
<b>Principe 5 Taken raad van toezicht en bestuur</b>			
Vaststellen taken, verantwoordelijkheden en werkwijze		•	•
Het eigen functioneren en de kwaliteit ervan		•	•
Verlaglegging besluiten en acties	•		•
Op stimulerende en kritische wijze toezicht houden		•	•
Benoeming externe accountant		•	•
Adviseren		•	•
Werkgever bestuur		•	
Werkgever directie			•
<b>Principe 6 Deskundigheid en samenstelling</b>			
Het waarborgen van deskundigheid en diversiteit		•	•
Herbenoeming leden		•	•
Zittingstermijnen		•	•
<b>Principe 7 Vergoeding leden raad van toezicht en bestuur</b>			
Vaststelling van de vergoeding		•	•
Informatie in het jaarverslag		•	•
<b>Principe 8 Onafhankelijkheid</b>			
Besluitvorming bij tegenstrijdige belangen		•	•
Besluiten over nevenfuncties		•	•
<b>Principe 9 Financieel verslag en risicobeheer</b>			
Sluitende interne procedures en externe controle	•		•
Financiële verslaglegging	•		•

## Bijlage 6 Hoe verantwoordt een culturele organisatie zich?

Een culturele organisatie die gebruik maakt van publieke middelen moet zich kunnen verantwoorden over hetgeen zij met die middelen heeft gedaan en op welke manier zij werkzaam is. Hieronder volgen per thema verschillende onderwerpen waarover de organisatie zich moet verantwoorden aan de gemeente en of andere belanghebbenden. De manier van openbaar maken gebeurt via de website **W** en of in het Jaarverslag **J**. Het jaarverslag wordt ook gepubliceerd op de website. Ook bij de verslaggeving speelt het proportionaliteitsbeginsel (evenwicht tussen verslaggeving en omvang van een subsidie), bij kleine bedragen kan een gemeente besluiten te volstaan met enkel een activiteiten- en financieel verslag door de organisatie.

Naleving van de code	Website	Jaarverslag
geeft de organisatie een korte uitleg over de toepassing van de code in relatie tot de organisatie en mogelijke afwijkingen en de motivatie daarvan		X
is er een jaarlijks verslag van bestuur of raad van toezicht		X
is het GCC logo gebruikt	X	X
<b>Inrichting organisatie</b>	<b>Website</b>	<b>Jaarverslag</b>
voor welk besturingsmodel heeft een organisatie gekozen	X	X
wie is de directeur-bestuurder of zijn de leden van het uitvoerend bestuur	X	X
hoe is de bezoldiging van de directeur-bestuurder geregeld		X

Samenstelling van bestuur of raad van toezicht	Website	Jaarverslag
wat is de profielschets van het bestuur of raad van toezicht	X	X
zijn er zittingstermijnen vastgelegd	X	X
hoe ziet het rooster van aftreden en opvolging eruit	X	X
zijn er vacatures	X	
welke nevenfuncties hebben bestuur of raad van toezicht	X	X
hoe onafhankelijk is het bestuur of raad van toezicht. Is er sprake van belangenverstrengeling en hoe gaat het bestuur of raad van toezicht daarmee om		X
wordt een vergoeding aan bestuur of raad van toezicht gegeven en in welke vorm(en)		X
<b>Financieel beheer en risicobeheersing</b>	<b>Website</b>	<b>Jaarverslag</b>
heeft de organisatie een overzicht van de risico's en onzekerheden, zowel financieel als immaterieel		X
gaat de organisatie op een proactieve manier om met risico's; welke maatregelen worden getroffen		X
vindt afbakening van opdrachten en activiteiten plaats in verband met menging van publieke en private middelen		X
wat is de situatie op de balansdatum		X
wat waren de ontwikkelingen gedurende een boekjaar		X
is er een overzicht van de inhoudelijke en financiële resultaten		X
<b>Verleden en toekomst</b>	<b>Website</b>	<b>Jaarverslag</b>
zijn doel en missie duidelijk	X	X
heeft de organisatie een beleidsplan opgesteld	X	
welke verwachtingen leven er ten aanzien van de continuïteit van de organisatie	X	X

Op [www.governancecodecultuur.nl](http://www.governancecodecultuur.nl) staat de Code en een Toolkit. In de Toolkit staan handige hulpmiddelen als checklists, achtergrondinformatie of voorbeelddocumenten die een gemeente kan gebruiken in haar advies aan culturele organisaties.

## Bijlage 7 Onderwerpen in een meerjarenbeleidplan

### 1. Inleiding en ambitie

### 2. Trends en ontwikkelingen

Met welke externe factoren wordt de instelling de komende periode geconfronteerd? De externe analyse vormt een van de basisingrediënten voor de strategische keuzes. Hieruit blijkt of een instelling voldoende extern georiënteerd is en zich verdiept in de omgeving.

### 3. Missie en visie

De missie van een instelling beschrijft waar een instelling voor staat. Een goede missie geeft het bestaansrecht en de waarde of betekenis van de instelling weer. Bovendien specificeert een missie het domein of werkterrein voor de instelling. Een missie overstijgt het hier en nu en blijft mensen bij. De visie van een instelling beschrijft waar een instelling voor gaat. Een goede visie geeft een ambitieus beeld van wat een instelling wil zijn of wil bereiken; hoe ziet het veld er dankzij de instelling over ongeveer vijf jaar uit? Een visie beschrijft ook wat de instelling in huis heeft of moet hebben om het toekomstbeeld te verwezenlijken.

### 4. SWOT-analyse, confrontatiematrix en strategie

In een degelijke SWOT-analyse benoemt de instelling de belangrijkste interne sterkten en zwakten en de externe kansen en bedreigingen. In een confrontatiematrix worden deze met elkaar in verband gebracht. Op basis daarvan formuleert een instelling haar strategie.

## 5. Kerndoelen

De *doelen* van een instelling zijn de tastbare resultaten die een instelling nastreeft om de missie, visie en strategie te verwezenlijken. Door het formuleren en evalueren van goede doelen of doelstellingen weet de instelling of de strategie daadwerkelijk gerealiseerd wordt. Ze zijn voor gemeenten bovendien goed bruikbaar als een sturings- en verantwoordingsinstrument. Deze doelen moeten zowel SMART als inspirerend zijn.

## 6. Doelgroepen en publieksbereik

De instelling moet getuigen van zicht op de verschillende doelgroepen die met het aanbod worden aangesproken, daar gericht marketing op inzetten en zo het publieksbereik vergroten.

## 7. Producten en diensten

De instelling moet aangeven hoe het culturele maar ook het aanvullende commerciële aanbod vorm krijgt. Samen met stap 6 levert dit product-marktcombinaties op.

## 8. Marketing en communicatie

Een goede marketingstrategie plus een uitgewerkt marketingplan zijn van grote waarde voor *audience development*, het vermogen van een instelling om huidige en potentiële bezoekers beter te bereiken. De instelling moet in beeld brengen welke doelgroepen op welke manier worden bereikt, met onderscheid in het gebruik van media per doelgroep.

## 9. Bestuur en besturing

Het bestuursmodel en de bestuurlijke verantwoordelijkheid moeten helder vastliggen. Een toelichting op hoe de Governance Code Cultuur is toegepast, hoort daarbij.

## 10. Personeel en organisatie

De instelling beschrijft de functies en de formatieve invulling daarvan en stelt de dienstverbanden (vast, tijdelijk, inhuur) vast. De verhouding tussen artistiek en zakelijk personeel moet in balans zijn. Artistiek personeel moet nieuwe inhoudelijke arrangementen kunnen regelen, ook in relatie tot andere culturele en maatschappelijke organisaties. En zakelijk personeel moet goed geëquipeerd zijn voor het aanboren van nieuwe financiële bronnen, zo wordt de inzet op het gebied van fondsenwerving steeds belangrijker.

## 11. Financiën en financiering

De financiële vertaling van de strategie ligt vast in de meerjarenbegroting. Ook de structurele en incidentele financiering van exploitatie en investeringen verdienen aandacht. Het verbreden of verdiepen van de financieringsmix is mogelijk als de huidige (financiële) situatie helder is, de organisatie op orde is en de juiste competenties aanwezig zijn.

## 12. Huisvesting

De huisvesting vormt een aanzienlijk onderdeel van zowel de positionering als de exploitatie (huur en vaste lasten) van culturele instellingen. Het is van belang een langetermijnperspectief voor de huisvesting te formuleren, ook vanwege de lange looptijd van huurcontracten.

## 13. Realisatie en transitie

Het implementeren van de strategie vereist een plan van aanpak. Zeker in het geval van reorganisaties en herstructurering is veel aandacht voor de transitieprocessen vereist. Ook hier moeten doelstellingen worden geformuleerd waaraan de voortgang kan worden getoetst.

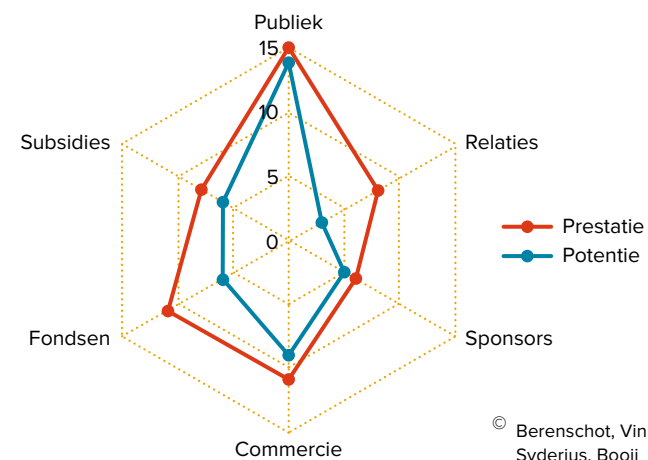
#### 14. Randvoorwaarden en risico's

Een instelling kan grote ambities hebben, maar ze moeten wel realistisch zijn en de randvoorwaarden moeten helder zijn. In het plan moeten ten slotte ook de mogelijke risico's die de continuïteit bedreigen en risico verlagende maatregelen worden benoemd.

## Bijlage 8 Bedrijfsscan

In het kader van Wijzer Werven, het trainings- en coachings-programma voor fondsenwerving, heeft Berenschot een bedrijfsscan ontwikkeld die de strategie en de organisatie van een culturele instelling in beeld brengt. Daarin wordt de huidige financieringsmix uitgediept en vergeleken met een brede *benchmark* van andere culturele instellingen. Deze bedrijfsscan levert instellingen een individuele rapportage op waarin de huidige situatie wordt geschetst, de prestaties worden vergeleken met andere instellingen en een aantal aanbevelingen wordt gedaan. De bedrijfsscan kan ook worden uitgevoerd voor instellingen die niet aan het programma Wijzer Werven deelnemen.

De bedrijfsscan geeft zicht op het potentieel bij culturele instellingen voor het genereren van meer eigen inkomsten. Uitgangspunt hierbij is dat culturele instellingen onderling relatief vergelijkbaar worden gemaakt, maar dat ook recht



wordt gedaan aan culturele verscheidenheid. De instelling voor wie onderstaande grafiek geldt, kan zien dat de grootste verdienpotentie (het verschil tussen wat nu wordt gerealiseerd en hoe groot de mogelijkheden zijn) bij relaties en fondsen ligt.

### Business Model Canvas

Het Business Model Canvas is een model om een bedrijfsvoering op overzichtelijke wijze in kaart te brengen en te vernieuwen. Het concept leent zich er uitstekend voor om bijvoorbeeld het ondernemerschap binnen een instelling een impuls te geven. Ook biedt het een instelling gelegenheid om op zoek te gaan naar nieuwe (maatschappelijke) partners. Het verschil met een normaal businessplan is dat nu in één oogopslag helder is wat de situatie is en welke onderdelen in de toekomst succesvol(ler) kunnen zijn.

#### 9 vragen - Business Model Canvas

Partners	Key Activities	Value Proposition	Relationship	Customers
Welke activiteiten kun je beter uitbesteden?	Wat zijn je kern-activiteiten?	Welk probleem van de klant los je op?	Wat voor type relatie onderhoud je met je klant?	Wie zijn je klanten?
Wie zijn je partners?	Ben je onderscheidend in de uitvoering?	Waarom doe je dat beter dan de concurrent?		Wat zijn de verwachtingen en behoeften?
	<b>Key Resources</b> Wat zijn je kern-kwaliteiten?  Zijn deze onderscheidend / kopieerbaar?		<b>Channels</b> Welke kanalen gebruik je voor het onderhouden van de relatie met je klant?	
<b>Cost Model</b> Wat is het kostenmodel?		<b>Revenue Model</b> Wat is het verdienmodel?		

## Bijlage 9 Prijsbeleid

### Prijselasticiteit

Als de omzet altijd omhoog ging door het verhogen van prijzen, dan rezen de prijzen overal de pan uit. Dit werkt in praktijk niet zo vanwege de prijselasticiteit. Prijselasticiteit is het fenomeen dat als een product duurder wordt, er minder van het product verkocht wordt. Zo ook in de cultuur: bij verhoging van de entreegelden neemt het aantal verkochte kaarten af. Relevant is hoeveel het aantal afneemt als de prijs in bepaalde mate omhoog gaat. Als de prijs flink omhoog kan voordat het aantal kaarten echt gaat afnemen, is de prijs inelastisch, oftewel niet erg bepalend voor de verkoop.

Een concreet getalsvoorbeeld: een prijselasticiteit van -1 betekent dat bij een toename van de prijs met 20%, het aantal verkochte kaarten afneemt met 20%. Waar er eerst 150 kaarten voor € 20 werden verkocht (omzet € 3.000) worden na prijsverhoging met 20%, dus voor € 24 nog maar 125 kaarten verkocht (20% minder, nog steeds omzet van € 3.000). Dan wordt er per saldo evenveel omzet gegenereerd uit de kaarten en levert de prijsverhoging geen extra geld op, maar neemt het bereik wel af. Omgekeerd leidt bij een prijselasticiteit van -1 prijsverlaging dus niet tot omzetverlies maar wel tot hoger publieksbereik. Belangrijk is op te merken dat prijselasticiteit niet te voorspellen, en vaak ook niet te bepalen is, en bovendien slechts binnen smalle marges constant is.

Sinds de crisis vanaf 2009 blijkt het publiek prijsgevoeliger geworden, zo blijkt uit onderzoek. Het kiest bijvoorbeeld vaker voor goedkopere voorstellingen. De elasticiteit loopt op naarmate een cultuuruiting in een duurder segment zit, zoals muziektheater (met een prijselasticiteit van -0,9%).

### **Prijddifferentiatie en prijsdiscriminatie**

Prijddifferentiatie is het maken van onderscheid in prijs op basis van productgebonden kenmerken, zoals de rangen in theaters en de tijdstippen waarop het bezoek plaatsvindt. Bij grotere verwachte vraag geldt een hogere prijs. Dat is iets anders dan prijsdiscriminatie, waarbij prijsverschillen worden bepaald door kenmerken van de bezoeker zoals leeftijd, positie (vriend, student) of de beschikking over een kortingskaart (CJP, museumkaart).

In verschillende disciplines zijn er experimenten met nieuwere vormen van prijsdifferentiatie, gecombineerd met prijsdiscriminatie.

### **Dynamic pricing**

Dynamic pricing is het gebruiken van de prijs als instrument om de kaartverkoop te beïnvloeden gedurende de voorverkoop. Dit is een prijzensysteem dat vergelijkbaar is met de manier waarop vliegtickets worden verkocht. Er wordt een bodemprijs ingesteld en naarmate er veel kaarten zijn verkocht stijgt de prijs. Stadsschouwburg Amsterdam heeft geëxperimenteerd met door de tijd heen variabele toegangsprijzen voor de voorstelling Richard III, en dat liep vrij goed, vooral omdat de vraag ook erg hoog was. Andere ervaringen hiermee zijn wisselend: het vergt zeer actieve sturing, het lukt alleen bij voorstellingen waar veel vraag naar is en de winst is marginaal.

### **Meerprijs voor exclusiviteit**

Een prijsinstrument om meer te vragen voor een product dat in de kern hetzelfde is, is door aan het product aanvullende, exclusieve meerwaarde te koppelen. Een bezoek achter de schermen, een combinatie van een concert met een bezoek aan een openbare repetitie, een meet&greet met acteurs en artiesten, het zijn voorbeelden van diensten die wel tijd maar geen geld van een instelling kosten en waar een select deel van het publiek meer geld voor over heeft. Vanuit de binding die dit met een deel van het publiek oplevert, kan ook worden voortgebouwd bij fondsenwerving.

## Bijlage 10 De eigenschappen van sponsoring en donaties

### Sponsoring

- Sponsoring is een zakelijke overeenkomst tussen één of meer bedrijven enerzijds en een culturele instelling of individuele kunstenaar anderzijds.
- De overeenkomst kent een tweerichtingsverkeer- of een prestatie-tegenprestatie-structuur op basis van een zorgvuldige analyse van het nut van de besteding.
- De sponsor investeert financiële middelen, kennis of materiaal in cultuur vanuit een marketingbudget en legt daarvoor verantwoording af.
- De verwachting, of zelfs eis, in de overeenkomst, is dat de sponsor daarvoor directe tegenprestaties verkrijgt. Deze tegenprestaties zijn vooraf gedefinieerd.
- De tegenprestaties dragen meestal direct of indirect bij aan de marketingdoelstellingen van de sponsorende onderneming.

### Donaties

- Een donatie is een financiële dan wel materiële gift, in dit geval van een bedrijf, aan een cultuurinstelling of individuele kunstenaar.
- Het voornaamste doel is om wat een culturele instelling of kunstenaar maakt, mogelijk te maken. Dat gebeurt vanuit een gedeelde passie en persoonlijke, vaak lokale of regionale betrokkenheid.
- Het donerende bedrijf verstrekt financiële middelen, kennis of materiaal bijvoorbeeld uit een *extra potje* dat vrij ter beschikking staat, of dat is ontstaan bij een bedrijfsverkoop of -overname.

- De hoop is, maar niet de eis, daarvoor indirecte tegenprestaties te krijgen, waarbij het zakelijk belang neerkomt op het versterken van naamsbekendheid, *goodwill*, medewerkerstevredenheid, bedrijfstrots, imago en/of maatschappelijke betrokkenheid.
- De tegenprestaties zijn meestal van dien aard dat zij slechts indirect bijdragen aan de erkenning en status van de donerende onderneming.



## Bijlage 11 Private bijdragen

### Mecenaat

Cultuurmecenaat is het belangeloos ondersteunen van kunst en cultuur door het geven van geld, kunstwerken en dergelijke. Passie is daarbij een belangrijke drijfveer. Cultuurmecenaat is om diverse redenen belangrijk. Het helpt immers om culturele ambities te verwezenlijken en het dient het algemeen maatschappelijk belang. De gever zelf kan nog meer van kunst en cultuur genieten en zijn betrokkenheid tonen en passie delen. Elke donateur is eigenlijk al een mecenas.

Cultuurmecenaat is vrij recent breed in de aandacht gekomen, maar het is een fenomeen van alle tijden. De Romeinse staatsman Mecenas gaf het publieke voorbeeld. Veel Nederlandse topinstellingen zijn vanuit particulier initiatief gestart en dragen soms ook de naam van de stichter. Daartussen zijn instellingen met een lange historie maar ook nieuwe initiatieven zoals het museum Beelden aan Zee in Scheveningen en het museum De Pont in Tilburg. Pas sinds de 21e eeuw is cultuurmecenaat ook op de politieke agenda gekomen. Het ministerie van OCW financierde in 2006-2008 het Programma Cultuurmecenaat. Het Kabinet Rutte 1 heeft de aandacht gevestigd op geven, onder meer door de bestaande fiscale regelingen voor schenkingen onder de noemer van Geefwet te presenteren, inclusief enkele tijdelijke aanvullende voordelen.

### Donateurs/vrienden

Veel culturele instellingen werven donaties. De meest gebruikelijke vorm hiervoor is om mensen *Vriend* te maken. Daartoe richt men vaak Vriendenverenigingen met onafhankelijke besturen op.

In dit kader wordt er ook steeds meer werk gemaakt van zogeheten *audience development*. Instellingen onderzoeken

de behoefte van bestaand én potentieel publiek en bekijken de mogelijkheden om een duurzame relatie met ze op te bouwen. Middelen daartoe zijn abonnementen, vaste-klantenacties, vriendenverenigingen et cetera. Het werken aan een trouw publiek dat herhaaldelijk terugkomt, heeft veelal financiële voordelen tot gevolg. Gebleken is dat trouw publiek vaker giften doneert aan instellingen.

De bijdrage per vriend begint vaak rond € 20. De relatief kleine bedragen per vriend resulteren erin dat de bijdrage aan de inkomsten vanuit vrienden niet groot is. Hiermee wordt dan ook zelden de vaste lasten gedekt, maar wel aankopen of restauraties. Die initiatieven worden vaak ook in de werving genoemd en gebruikt. Een essentieel effect van het werven van vrienden is het zichtbaar maken van het draagvlak voor een instelling in de samenleving. Vrienden dragen medeverantwoordelijkheid voor de culturele instelling en laten daarmee zien dat zij belang en waarde hechten aan die instelling. Opvallend is de manier waarop vrienden worden geworven. Het is een marketinginstrument en vaak worden culturele cadeaus uitgelooft. Het is typisch Nederlands om vrienden in eerste instantie te lokken met het geven van korting of vrije toegang. Dat is feitelijk contrair aan de belangrijkste reden om vrienden te hebben, namelijk omdat deze (meer) eigen inkomsten opleveren. Een rekenmodel dat is ontwikkeld in het kader van het Programma Cultuurmecenaat en dat door een aantal instellingen is ingevuld, liet zien dat vrienden bij het merendeel van de instellingen geld kosten in plaats van opleveren vanwege alle voordelen en mooie extra's die werden aangeboden aan de vrienden.

Er zijn goede voorbeelden waarbij donateurs tot grotere bijdragen worden verleid. Veel instellingen werken met iets als een Club van 100 of een kring van zogenoemde 'aandeelhouders', aan wie een vorm van exclusiviteit wordt geboden. De investering die een instelling daarvoor doet, bestaat voornamelijk uit persoonlijke

aandacht. Dat heeft vaak een positief effect op de binding tussen donateurs en (leiders van) instellingen. Op die manier wordt *goodwill* gezaaid om op de langere termijn grote schenkingen en of mecenaat te oogsten. Een deel van deze schenkingen blijken in de praktijk uit nalatenschap te komen.

### Private fondsen

Het grootste deel van de giften komt niet van individuen maar van private fondsen. Een deel hiervan is door individuele mecenasen opgericht, zoals de VandenEnde Foundation en de Turing Foundation. Een ander deel is opgericht op initiatief van bedrijven, vaak banken, zoals het VSBfonds (inclusief het Fonds1818 dat in Zuid-Holland opereert) en het SNS REAAL Fonds. Ook de Bank Nederlandse Gemeenten (BNG) heeft een cultuurfonds opgericht. Het Prins Bernhard Cultuurfonds, het grootste fonds voor cultuur, werkt wat anders. Dat fonds werft geld bij particulieren, beheert Fondsen op Naam en krijgt onder meer een grote bijdrage van de BankGiro Loterij die via het Fonds kan worden verdeeld.

Er zijn in Nederland meer dan honderd private fondsen die cultuur als goed doel hebben erkend. Deze zijn onder meer vindbaar via het Fondsenboek van de Vereniging van Fondsen (FIN). De omvang en daarmee de jaarlijkse bestedingen van deze fondsen hangen af van het vermogen en het rendement daarop.

Sommige fondsen werken volgens het principe van *endowment*. Dit komt erop neer dat de bijdragen die worden uitgekeerd ten behoeve van cultuur worden gedekt uit het rendement op het vermogen van een fonds, waarbij het vermogen zelf niet wordt besteed maar behouden blijft of groeit, om ook in volgende jaren de bijdragen te kunnen leveren. Dit klinkt mooi, maar vereist natuurlijk (bij een gemiddeld rendement van ongeveer 4%) wel een fors vermogen om substantiële bijdragen te kunnen doen. Helaas is voor nieuwe initiatieven een dergelijk vermogen niet beschikbaar bij aanvang, en moet dit eerst worden opgebouwd.

### Loterijen

De verschillende officiële loterijen in Nederland hebben de sectoren die zij ondersteunen verdeeld. De BankGiro Loterij is dé cultuurloterij van Nederland en de grootste private gever aan cultuur. Deze loterij draagt per jaar meer dan € 60 mln direct bij aan cultuur in ons land. Het toewijzingsbeleid richt zich op het geven van een effectieve en verantwoorde bestemming aan de afdracht aan goede doelen. In praktijk gaan de directe bijdragen vooral naar erfgoedinstellingen, waarbij de bijdragen worden geïnvesteerd in tastbare meerwaarde. Indirect draagt de BankGiro Loterij ook bij aan andere culturele doelen, vooral via Stichting DOEN en het Prins Bernhard Cultuurfonds.

Er zijn ontwikkelingen in de wetgeving en vormgeving van de loterijen. Er bestaat een kans dat de loterijen meer worden vrijgegeven, inclusief de bestedingen van de opbrengsten. Dit is voor de goede doelen in het algemeen en voor de cultuursector in het bijzonder een risico op verlies van inkomsten.

## Bijlage 12 Moderne financieringsvormen

Crowdfunding is een vorm waarin het hele spectrum van bijdragen gericht op maatschappelijk rendement tot financieel rendement tot uiting komt. Crowdfunding vindt hoofdzakelijk plaats via digitale platforms, die per sector zijn georganiseerd (geenvoorkunst.nl), dan wel lokaal/regionaal kunnen worden georganiseerd (gemeente Haarlemmermeer, oneplanetcrowd). Financiering van het platform loopt meestal via een procentueel aandeel van de opbrengst. Gemeenten kunnen ervoor kiezen om een lokale dan wel regionale crowd funding pagina te faciliteren, waarmee lokale organisaties worden gesteund in hun zoektocht naar financiële bijdragen.

Waarderingsubsidie of Matching: De opbrengst van crowdfunding kunnen gemeenten ook benutten als basis voor de verdeling van een subsidiebudget, bijvoorbeeld voor de amateurkunst binnen de gemeente. Ook kan de gemeente aangeven een bedrag beschikbaar te stellen voor een groep activiteiten, waarbij de verdeling wordt bepaald door matching van crowd funding. Hierbij kunnen ook private ondernemers in de gemeenschap worden betrokken. B.v. in het dorp Renkum heeft de lokale supermarkt een stembus staan waar de klanten de waarde van de aankopen kunnen verbinden aan de 'goede doelen' van het dorp. Dit bepaalt vervolgens de sponsorbijdrage van de supermarkt aan deze goede doelen.

Een Revolving Fund is een door de gemeente mogelijk gemaakt fonds, waarbij op privaatrechtelijke wijze instellingen een lening kunnen aanvragen. Op voorwaarde dat zij binnen de doelstellingen van het fonds opereren. De doelstellingen worden op fondsniveau geformuleerd, waarbij de uitvoeringskosten en de

kosten van de geldvoorziening worden gedekt door de rente op de leningen. De overheid is hierbij begrensd door de wetgeving rondom staatssteun (denk aan hoogte rente, toetsingseisen). Omdat de afspraken op fondsniveau worden gemaakt en de mix van projecten moet leiden tot het afgesproken rendement, is het mogelijk projecten met onderling uiteenlopende risicoprofielen te steunen. Ander voordeel is de ruimte die er is voor maatwerkafspraken rondom aflossing, bijvoorbeeld in de vorm van een valorisatieperiode, de periode waarin alleen de rente wordt terugbetaald, of niet beïnvloedbaar tegenvallend rendement leidend tot aanpassing van het aflossingsbedrag (zie ook bijlagen 2 en 3).

Investeringsubsidie – garantstelling Zowel bij een Revolving Fund, als bij een investeringsubsidie of een garantstelling bij een lening, speelt er een primair financiële afweging, waarbij in de toetsing vooraf de haalbaarheid van de business case doorslaggevend is. Bij een investeringsubsidie dat de beoogde resultaten worden gerealiseerd met de eenmalige bijdrage. Bij een garantstelling heeft de overheid geen regie, de particuliere financier is alleen bereid te lenen met een borging van de terugbetaling door de overheid. Belangrijk verschil is de impact die het heeft op de bedrijfsvoering van de instelling. Een subsidie is een gift onder voorwaarden. Een lening moet worden terugbetaald. Dit is gelijk de beperking van deze financieringsvorm. Als het verdienpotentieel van de activiteiten niet strookt met de kosten, zal er een vorm van gift nodig blijven. Tegelijk is het een financieringsvorm die een sterk beroep doet op het ondernemend benaderen van de activiteiten en de organisatie.

## Auteurs



**Jo Houben** (1954) is directeur-bestuurder van Cultuur-Ondernemen. Sinds 1999 is hij werkzaam in de cultuursector, onder meer als directeur Voorzieningsfonds Kunstenaars en directeur Kunstenaars & CO. Daarvoor was hij onder meer directeur bij SVM (nu Movisie). Sinds 2010 is hij directeur-bestuurder bij Cultuur-Ondernemen. Met zijn bedrijfskundige achtergrond smeedt hij bij voorkeur verbanden tussen de cultuursector, ondernemerschap en het bedrijfsleven.

Naast zijn werk bij Cultuur-Ondernemen is hij onder andere lid van de Benoemingsadviescommissie voor de Raad voor Cultuur ten behoeve van de minister van OCW en voorzitter van Werkgevers Kunst & Cultuur (WKC).



**Bastiaan Vinkenburg** is sectorleider Kunst & Cultuur bij Berenschot. Cultureel ondernemerschap staat centraal in zijn adviespraktijk. Hij adviseert overheden en culturele instellingen over strategische, maatschappelijke en bedrijfsmatige vraagstukken en publiceert regelmatig onderzoeksresultaten over de sector Kunst & Cultuur. Daarnaast is Bastiaan lid van de Raad van Toezicht van BplusC in Leiden en is hij commissaris van de Stadspodia Leiden.



**Hanna Marije Booij** is consultant bij Berenschot in de sectoren kunst, cultuur en onderwijs. Zij verricht beleids- en bedrijfsmatig onderzoek naar culturele instellingen, onder meer binnen het programma Wijzer Werven. Daarnaast begeleidt zij gemeenten bij het vormgeven van visie op cultuur & maatschappij. Eerder deed zij bij de Raad voor Cultuur ervaring op met het maken van cultuurbeleid op rijksniveau.



**Cor Wijn** (1962) is interimmanager en adviseur op het gebied van kunst- en cultuur bij BMC. Wijn werkte eerder o.a. bij het ministerie van Onderwijs en Wetenschappen, de Tweede Kamerfractie van een politieke partij en de gemeente Utrecht. Nu adviseert hij overheden over kunst- en cultuurbeleid en culturele instellingen over strategie en organisatie. Als consultant werkt Cor Wijn op basis van een brede invalshoek (kunst, media, cultuureducatie, erfgoed, architectuur, ruimtelijke ordening), een goed ontwikkelde politieke antenne en een ruime kennis van het openbaar bestuur. Cor Wijn was tien jaar voorzitter van de redactie van het Handboek Cultuurbeleid. Zijn specialisme is stedelijke culturele ontwikkeling. In 2014 verscheen zijn boek *De Culturele Stad – een handboek voor beleidsmakers en zij die het willen worden bij uitgeverij VOC.*)



**Anne Marie Bruggert** deed haar kennis over de culturele sector op als hoofd Financiën en Control Cultuur bij het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Binnen KplusV heeft Anne Marie deze kennis en ervaring uitgebreid met advies- en interimopdrachten in de sector, met name rondom beleids- en bedrijfsvoeringsvraagstukken bij overheid en (cultuur-) instellingen. Zo is zij onder meer 1,5 jaar programmamanager Cultuur bij de gemeente Arnhem geweest en is als adviseur van het Fonds voor Cultuurparticipatie nauw betrokken geweest bij de recente regeling Cultuureducatie met Kwaliteit.



**Annette Prent** is sinds een paar jaar actief als adviseur cultureel ondernemerschap en brengt ook haar kennis uit de sportsector mee. Zij begeleidt met name visietrajecten en adviseert bedrijfsvoeringprocessen bij overheden en non-profitorganisaties. In 2013 is zij onder meer op interim basis werkzaam geweest voor het programma Cultuur en Erfgoed van de provincie Gelderland. Daarnaast is Annette mede-auteur van het Art Business Innovation Model. Dit model heeft zij inmiddels in een tweetal pilots mogen toepassen, waarbij het accent lag op de wijze waarop de transitie-opgave dient te worden ingevuld.



**Joris Kok** heeft, als adviseur en directeur van KplusV ruime ervaring opgebouwd met strategische veranderingsvraagstukken. Zijn specialisatie is innovatie, business development en het realiseren van ondernemerschap. Hij is breed actief in het maatschappelijk terrein en heeft binnen de culturele sector diverse verandertrajecten uitgevoerd. In 2013/4 is hij betrokken geweest bij de haalbaarheid van een fusie tussen vier culturele instellingen in Zevenaar en het begeleiden van de directies van Kunstbedrijf Arnhem, Bibliotheek Arnhem, Volksuniversiteit en Museum Arnhem naar een meer ondernemende samenwerking in Rozet. Hij was mede verantwoordelijk voor het ontwikkelen van het Art Business Innovation Model van KplusV. Per 1 juli 2014 is Joris aangesteld als commercieel directeur van de Stichting Beheer Rozet en heeft hij KplusV verlaten.

## Colofon

<b>Uitgave</b>	Vereniging van Nederlandse Gemeenten, Stichting Cultuur-Ondernemen
<b>Redactie</b>	Margit Koesoemo Joedo
<b>Coördinatie VNG</b>	Lydia Jongmans
<b>Productie</b>	Cultuur-Ondernemen, Theo van Adrichem
<b>Vormgeving</b>	Osage / communicatie en ontwerp
<b>Klankbordgroep</b>	<b>Amsterdam</b> Araf Ahmadali, Max van Engen <b>Haarlemmermeer</b> Thessa Syderius <b>Houten</b> Chantal Stuart, <b>Wageningen</b> Rudy de Jager,
<b>Druk</b>	Drukkerij Damen, Werkendam
<b>Copyright</b>	Vereniging van Nederlandse Gemeenten, Stichting Cultuur-Ondernemen

Deze publicatie is mede tot stand gekomen door een bijdrage van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

1 december 2014

ISBN 978-90-821254-1-2

