

A | d | v | i | e | s

Commissie CULTUURPROFIJT

MEER DRAAGVLAK
VOOR **CULTUUR**

Commissie CULTUURPROFIJT

A | d | v | i | e | s

MEER DRAAGVLAK
VOOR **CULTUUR**

INHOUD

VERANTWOORDING

1. EXECUTIVE SUMMARY

2. INLEIDING

3. VOORWAARDEN

- 3.1 Wijzigen subsidievoorwaarden
- 3.2 Diversificatie eigen inkomsten
- 3.3 Introductie norm eigen inkomsten
- 3.4 Gevolgen van bezuiniging
- 3.5 Aanpassen beoordelingscriteria
- 3.6 Transparantie besteding publieke middelen

4. PROGRAMMA CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP

- 4.1 Versterken cultureel ondernemerschap
- 4.2 Ontwikkelingsregeling voor cultuurproducenten
- 4.3 Ondernemersregeling voor cultuurproducenten
- 4.4 Innovatieregeling
- 4.5 Participatie door gemeenten en fondsen
- 4.6 Publiek-privaat investeringsfonds
- 4.7 Verwachtingen

5. RELATIE MET DE MARKT

- 5.1 Innovatie
- 5.2 Strategische marketing
- 5.3 Deskundigheid
- 5.4 Strategisch prijsbeleid
- 5.5 Het belang van sterke allianties
- 5.6 Duurzame relatie publieke omroep

6. MAATSCHAPPELIJK DRAAGVLAK

- 6.1 Draagvlak van particulieren
- 6.2 Draagvlak van het bedrijfsleven
- 6.3 Verbindingen met andere maatschappelijk sectoren

7. DRAAGVLAKVERKENNING ADVIES

8. BIJLAGEN

VERANTWOORDING

De afgelopen vijf maanden hebben wij veel mensen uit de praktijk gesproken, en iedereen met goede ideeën uitgenodigd bij te dragen aan ons advies. Daartoe plaatsten wij een oproep, een *Call for Ideas*, op de website van de commissie. Deskundigen uit het bedrijfsleven, van departementen, uit de academische wereld en de culturele sector hebben hun expertise en ervaringen in gesprekken, via de website en op papier met ons willen delen.

Waar nodig hebben wij de hulp van externe deskundigen ingeroepen, en op verschillende manieren hebben we het draagvlak voor ons advies verkend. Van de uitnodigingen voor presentaties, debatten en congressen hebben we waar mogelijk dankbaar gebruik gemaakt. De voltallige commissie heeft deelgenomen aan een werkconferentie van De Cultuurformatie en deskundigen van binnen en buiten de culturele sector hebben op ons verzoek gereageerd op de hoofdlijnen van het conceptadvies. Iedereen die heeft bijgedragen aan dit advies, willen wij daarvoor zeer hartelijk bedanken.

Gelijktijdig met dit advies publiceren wij een deel van de research die is gebruikt op de website van de commissie, www.cultuurprofijt.nl.

Commissie Cultuurprofijt, 31 januari 2008

Martijn Sanders (voorzitter)
Jet de Ranitz (vice-voorzitter)
Ryclef Rienstra
Morris Tabaksblat
Cees van 't Veen
Carolien Croon (secretaris)
Femke Palstra (assistent)

I. EXECUTIVE SUMMARY

- Culturele instellingen en overheden zoeken naar wegen om het draagvlak voor gesubsidieerde kunst en cultuur te versterken. Om dit proces te stimuleren en te ondersteunen heeft de minister van OCW de Commissie Cultuurprofijt ingesteld en gevraagd voorstellen te ontwikkelen.
- Het vergroten van maatschappelijk draagvlak voor cultuur begint bij het versterken van de betrokkenheid bij de samenleving. Vanuit de binding met de maatschappelijke realiteit kunnen culturele instellingen tot inhoudelijke vernieuwing en vermaatschappelijking komen.
- De commissie zet in op het versterken van ondernemerschap van culturele instellingen om deze innovatie mogelijk te maken. Ondernemerschap is middel, en moet niet worden verward met het doel. Het kan bijdragen aan het versterken van het maatschappelijke én het financiële draagvlak voor cultuur.
- De overheid moet voorwaarden scheppen om cultuurproducenten in staat te stellen te ondernemen. De minister dient duidelijke doelstellingen te formuleren voor sturing op ondernemerschap en subsidievoorwaarden aan te passen om gesubsidieerde cultuurproducenten in staat te stellen eigen vermogen te vormen.
- De commissie adviseert de minister te overwegen een norm voor eigen inkomsten in te stellen voor alle rijksgesubsidieerde cultuurproducenten. Deze dient dan als uitgangspunt voor het bepalen van de door de minister geplande bezuiniging. Instellingen die menen deze norm niet te kunnen halen hebben iets uit te leggen. Eigen inkomsten die boven de norm uitkomen, kunnen culturele instellingen behouden.
- De eigen inkomsten van cultuurproducenten bestaan momenteel voornamelijk uit publieksinkomsten. In het beter benutten van financiering van particulieren en het bedrijfsleven liggen kansen voor de komende jaren. Culturele instellingen kunnen daarmee hun eigen inkomsten vergroten en hun risico spreiden. Voor het bevorderen van financiering van particulieren en bedrijven is het noodzakelijk dat het maatschappelijk belang van geven aan cultuur duidelijk wordt gecommuniceerd, ook door de overheid. Via goede praktijkvoorbeelden kunnen particulieren en bedrijven worden overtuigd van dit belang. Culturele instellingen dienen de cultuur van het vragen beter te ontwikkelen, bijvoorbeeld door bij de goede-doelensector de kunst af te kijken.
- De commissie adviseert de minister het *Programma Cultureel Ondernemerschap* als instrument in te voeren om gesubsidieerde culturele instellingen te stimuleren te ondernemen.

- Dit programma, waarvoor de commissie een concreet voorstel doet, is voorwaarde voor het kunnen opvangen van de gevolgen van de bezuiniging op de subsidie. De minister stelt € 15 miljoen per jaar beschikbaar voor nieuw beleid voor de sector die bijdraagt aan de bezuiniging. De commissie pleit voor het aanwenden van deze volledige investering voor het Programma Cultureel Ondernemerschap.
- Het Programma Cultureel Ondernemerschap start in 2009 en bestaat uit twee fasen. Het stimuleert culturele instellingen te ondernemen met als doel het duurzaam vergroten van maatschappelijk draagvlak en eigen inkomsten uit niet-publieke bronnen. Een Ondernemersregeling biedt een culturele instelling de mogelijkheid te investeren om tot duurzame nieuwe eigen inkomsten te komen. Het programma kan nieuw verdiend geld matchen, waarbij op basis van concreet resultaat achteraf wordt afgerekend.
- Instellingen die niet in staat zijn op eigen kracht het ondernemerschap vorm te geven kunnen voor ondersteuning bij het programma terecht via de Ontwikkelingsregeling. De Innovatieregeling is gericht op het versterken van de sector als geheel. Fase 1 van het Programma Cultureel Ondernemerschap wordt na enkele jaren afgesloten.
- De tweede fase van het Programma Cultureel Ondernemerschap behelst het oprichten en inwerking stellen van een publiek-private investeringsmaatschappij waaraan de overheid een bijdrage levert. Deze maatschappij investeert risicokapitaal in culturele projecten dat met rendement moet worden terugbetaald. Voorwaarde voor het slagen van de investeringsmaatschappij is dat deze wordt opengesteld voor alle cultuurproducerende instellingen, gesubsidieerd of niet.
- Er liggen kansen voor cultuurproducenten om een maatschappelijke en economische bijdrage te leveren aan beleidsprogramma's die veelal op lokaal niveau worden uitgevoerd. Voorwaarden voor participatie aan de sociale programma's zijn engagement, lokale betrokkenheid en het leveren van maatwerk. Deelname maakt de bijdrage van cultuur aan de samenleving zichtbaar en vergroot het draagvlak voor cultuur. Voor culturele instellingen vormen zij een investering in innovatie en vermaatschappelijking. Culturele instellingen kunnen via verschillende beleidsprogramma's op andere terreinen dan cultuur tevens hun financiering verbreden. Zij kunnen deze mogelijkheden zelf verder concretiseren.
- De commissie adviseert de minister het cultuurbeleid te verbreden naar andere beleidsdomeinen, en om het aandachtsgebied Cultuur en Economie daarbinnen verder te ontwikkelen.
- De commissie doet een appèl op de culturele sector om zijn eigen organisatie te verbeteren. Potentiële partners missen in de cultuursector een duidelijke structuur en één helder aanspreekpunt met (politiek) mandaat.
- Culturele instellingen met rijkssubsidie kunnen hun maatschappelijke en financiële draagvlak vergroten door het versterken van strategische marketing, deskundigheid, het bouwen van strategische allianties en het duurzaam versterken van de relatie met de publieke omroep. Werken met publiek geld schept de verplichting om deze kansen de komende jaren goed te benutten.

2. INLEIDING

Vanuit de culturele sector is eind 2006 een beweging tot stand gekomen die de bijdrage van kunst en cultuur aan maatschappij en economie beter voor het voetlicht wil plaatsen en beter wil benutten. Een ‘fluïde netwerk’ van koepelorganisaties en instellingen in de cultuur en media zet zich hiervoor actief in¹. In de gesprekken tussen de minister van Onderwijs Cultuur en Wetenschap en vertegenwoordigers van dit netwerk in de ‘honderddagenperiode’ van het huidige Kabinet is het idee ontstaan om een commissie te vragen concrete aanbevelingen te doen waarmee maatschappelijk draagvlak voor cultuur vergroot en financiering van cultuur versterkt kan worden. Dit werd de Commissie Cultuurprofijt.

De minister heeft de commissie gevraagd: *‘met voorstellen te komen over (...) de wijze waarop verbindingen gelegd kunnen worden tussen de cultuursector en andere maatschappelijke sectoren, redenerend vanuit de eigen kracht en intrinsieke waarde van de cultuur, en de mogelijkheden om betrokkenheid bij cultuur te vergroten, ook in financiële zin.’* De minister heeft daarvoor het volgende kader vastgesteld: *‘Uitgangspunt bij de voorstellen is dat deze betrekking hebben op de rijksgesubsidieerde cultuurproducerende instellingen en dat hiermee per 1 januari 2009 een structurele bezuiniging van 10 miljoen euro per jaar wordt gerealiseerd. Het gaat om cultuurproducerende instellingen zowel in de kunsten als in de sector erfgoed. Tegenover de extensivering ter hoogte van 10 miljoen euro plaats ik een investering van 15 miljoen euro, die ten goede komt aan de sectoren die bijdragen aan de extensiveringen.’* Voor de doelstellingen van de investeringen heeft de minister voorstellen gedaan in ‘Kunst van Leven, hoofdlijnen cultuurbeleid’. Deze kunnen door de commissie in haar voorstellen nader worden uitgewerkt of aangevuld. Een rapportage over draagvlakverkenning maakt onderdeel uit van het advies van de commissie.²

Het onderzoeksveld van de commissie beperkt zich conform haar opdracht tot de ‘rijksgesubsidieerde cultuurproducerende instellingen’ die in het vervolg van dit advies ook wel kortweg ‘cultuurproducenten’ worden genoemd. Instellingen voor podiumkunsten, beeldende kunst, musea en (film-) festivals met structurele rijkssubsidie vallen hieronder. Nadruk in het advies ligt op podiumkunsten en musea omdat deze het grootste deel uitmaken van de rijksgesubsidieerde cultuurproducerende instellingen. Het feitelijke speelveld is echter veel groter. Alle instellingen die geen rijkssubsidie ontvangen en alle instellingen die momenteel of vanaf 2009 door fondsen³ worden gefinancierd vallen formeel buiten de opdracht van de commissie. Voor podiumkunsten betekent dit dat circa 90%⁴ en voor musea zelfs iets meer dan 90% van het aanbod buiten het directe blikveld van de commissie valt.

Vanuit het idee dat de bezuiniging de rijksgesubsidieerde instellingen treft en de nieuwe investering van € 15 miljoen voor hen bedoeld is, is deze specifieke benadering begrijpelijk. Vanuit de inhoud geredeneerd is een waterscheiding tussen ‘rijksgesubsidieerd’ en ‘overig’ echter

onwenselijk voor alle culturele instellingen. Waar mogelijk kijkt de commissie dan ook over rijksge subsidieerde grenzen heen.

In de kunst- en cultuursector brengen mensen vaak met weinig middelen veel tot stand en teweeg. De nadruk ligt daarbij vooral op de inhoud van een voorstelling, kunstwerk, film of tentoonstelling. De commissie heeft zich voor dit advies laten inspireren door de vraag hoe de intrinsieke waarde van kunst en cultuur die daarin tot uitdrukking komt breed kan worden benut. Zij kijkt in dit advies op een pragmatische manier vooruit, zonder een gedetailleerde analyse te geven van de historie waardoor bestaande knelpunten waar de culturele sector mee kampt zijn ontstaan. Zij constateert deze knelpunten wel.

De verbindingen met de maatschappelijke actualiteit en met nieuwe publieksgroepen dienen te worden versterkt en er moet beter worden ingespeeld op culturele, technische en sociale veranderingen om het benodigde draagvlak voor cultuur kunnen te vergroten. Kunst en cultuur moeten zich meer engageren en kwaliteit toevoegen aan het maatschappelijke debat. Gezien hun sterke inhoudelijkheid zijn 'de kunsten' daartoe in staat. Hierin liggen de mogelijkheden om tot nieuwe inhoud te komen, aansluiting te vinden met nieuwe publieksgroepen en om de maatschappelijke waarde van kunst en cultuur voor de samenleving te benutten en te profileren.

Het inspelen op deze mogelijkheden vereist een mentaliteitsverandering. De commissie constateert op basis van de gesprekken met deskundigen uit de cultuursector dat er voedingsbodem is voor deze verandering. Initiatieven die een aantal jaren geleden nog moeizaam van de grond kwamen en waarop de commissie in dit advies voortbouwt kunnen daarom volgens onze volle overtuiging de komende jaren op steun van cultuurproducenten rekenen.

Er bestaat een verband tussen het versterken van het maatschappelijke draagvlak voor cultuur en het vergroten van de financieringsbasis van culturele instellingen. Draagvlak en financiering kunnen worden bevorderd door het ondernemerschap van producenten te versterken.

Zelffinanciering⁵ is een graadmeter voor het maatschappelijk draagvlak van een culturele instelling. Belangrijke sleutels voor het vergroten van de zelffinanciering liggen in handen van de overheid. Dat mag merkwaardig klinken, want zelffinanciering heeft betrekking op de financiering die instellingen zelf genereren, en daar heeft de overheid op het eerste gezicht weinig mee van doen. De overheid is echter voorwaardenscheppend voor het cultureel ondernemerschap van de rijksge subsidieerde cultuurproducenten.

Het Nederlandse kunstleven is eeuwenlang gedragen door particulier initiatief. Concertgebouwen en musea bestaan veelal bij de gratie van particuliere giften, schenkingen of nagelaten collecties. Deze particuliere zorg voor kunst is in de jaren na de Tweede Wereldoorlog overgenomen door de overheid, waarbij particulier initiatief op de achtergrond raakte. De overheidssteun heeft er mede voor gezorgd dat kunst en cultuur toegankelijk werden voor een breder publiek. De overheid én de cultuurproducerende instellingen hebben er momenteel belang bij dat het particulier initiatief weer tot bloei komt. Steun aan kunst en cultuur moet komende jaren worden versterkt door een grotere rol voor particulieren, bedrijfsleven en markt.

Om dit mogelijk te maken is dit advies in eerste instantie gericht op de overheid. Het eerste scenario dat zich hierbij opdringt, is het slechtste: de overheid trekt zich terug uit de kunsten, en

verwacht dat het particulier initiatief in ‘het achtergelaten gat’ springt. Een tegengestelde beweging is echter nodig om particulieren en het bedrijfsleven te bewegen financieel bij te dragen aan ons cultuurgoed. Het begint bij een betrouwbare overheid, die met een consistente visie innovatie via het cultureel ondernemerschap stimuleert. Met als vertrekpunt het behoud van de intrinsieke waarde van kunst en als leidraad een stabiel lange-termijn beleid, waarop zowel instellingen als bedrijfsleven en particulieren kunnen varen.

Terwijl het ministerie van OCW werkt aan de randvoorwaarden voor het stimuleren van ondernemerschap dient de culturele sector ook zelf haar verantwoordelijkheid te nemen. Werken met publiek geld schept verplichtingen. Ook van de sector mag betrouwbaarheid en inzet worden verwacht.

De investeringen die nodig zijn om tot de gewenste versterking van maatschappelijk draagvlak voor cultuur te komen, vereisen een fundamentele mentaliteitsverandering bij de culturele sector, het departement en de Raad voor Cultuur.

3. VOORWAARDEN

Een sterk maatschappelijk draagvlak voor kunst en cultuur is voor de overheid van even groot belang als voor de culturele sector zelf. Hoewel de feitelijke situatie genuanceerder ligt⁶, neemt de bereidheid van de overheid om kunst en cultuur te financieren uiteindelijk af wanneer het maatschappelijk draagvlak afkalft. Een oplossing is gelegen in het bevorderen van innovatie via het ondernemerschap van cultuurproducenten. Cultureel ondernemerschap is daarbij een middel, en mag niet worden verward met het doel.

| ADVIES De overheid moet duidelijke doelstellingen formuleren voor de sturing op ondernemerschap in de culturele sector. Er zijn drie mogelijke doelstellingen te onderscheiden⁷: 1) het overdragen van de verantwoordelijkheid van financiering door de overheid aan andere partijen zoals de markt, particulieren en het bedrijfsleven, 2) het versterken van culturele organisaties en 3) het versterken van het maatschappelijk draagvlak.

| ADVIES De commissie meent dat de minister de eerstgenoemde doelstelling, namelijk het overdragen van financiering door de overheid aan andere partijen, niet zou moeten overwegen. In de paragrafen over draagvlak van particulieren en bedrijfsleven wordt dit onderbouwd. De andere twee doelstellingen lijken in combinatie met elkaar zeer geëigend.

Het stimuleren van ondernemerschap reikt veel verder dan het stimuleren van de ‘zakelijke vaardigheden’ van directies en bestuurders van cultuurproducerende instellingen. *‘Cultureel ondernemerschap is een houding, die erop gericht is zoveel mogelijk kunstzinnig, artistiek-cultureel, zakelijk en maatschappelijk rendement te halen uit culturele voorzieningen. De cultureel ondernemer opereert vanuit de eigen artistieke ambities maar houdt tegelijkertijd rekening met de verkoopbaarheid, toegankelijkheid en publieksvoorkeuren’*⁸

3.1 WIJZIGING SUBSIDIEVOORWAARDEN

Ondernemen gaat om innoveren, iets nieuws maken of doen, en met risico nemen ofwel iets doen wat verkeerd kan aflopen.⁹ Een cultuurproducent die streeft naar een in economische termen gezonde organisatie bouwt reserves op om de continuïteit te garanderen en risico’s mogelijk te maken. Hoe groter de afhankelijkheid van markt, bedrijfsleven en particulieren, hoe groter het risico en hoe groter de benodigde reserves.

Overheidsfinanciering van cultuur is nog steeds gebaseerd op tekortfinanciering. Er geldt een terugstortverplichting bij overschot. Reserves mogen slechts in zeer beperkte mate worden opgebouwd, reserves brengen overheidsfinanciering juist in gevaar. Gesubsidieerde culturele instellingen hebben door deze manier van financieren een sterke subsidiegerichtheid

| ADVIES ontwikkeld en een sturing op tekortfinanciering. De overheid dient de negatieve prikkels uit de subsidievoorwaarden te vervangen door positieve prikkels waarmee het ondernemerschap wordt gestimuleerd. Dat begint bij het toestaan van het opbouwen van reserves door cultuurproducenten.

Het ministerie van OCW heeft hier al een start mee gemaakt. De regeling betreffende de maximering van reserves is onlangs vervallen¹⁰ en resterende OCW-subsidie kan door de cultuurproducent na de subsidieperiode in een door hem zelf te beheren ‘bestemmingsfonds OCW’ worden gestort, waarna de bewindspersoon van Cultuur een uitspraak doet over de toekomstige besteding ervan. In februari van 2007 heeft de minister een circulaire aan alle rijksge subsidieerde instellingen gestuurd, waarin hij stelt dat dergelijke resterende subsidie na de huidige cultuurnotaperiode (2005-2008) onder voorwaarden¹¹ mogen worden behouden.

| ADVIES De commissie adviseert de minister deze incidentele toezegging een structurele basis te geven in de subsidievoorwaarden.

Het veranderen van de subsidievoorwaarden op voorgestelde wijze, kan culturele instellingen direct een interessante partij maken voor bankleningen. Triodos Bank schrijft daarover: *‘Culturele instellingen moeten in de gelegenheid gesteld worden om een buffervermogen op te bouwen (...) door inhouding van positieve exploitatieresultaten. Daardoor kan de bank makkelijker financieren omdat in dat geval bij een tegenvallend jaar de instelling niet meteen failliet is. De omvang van het buffervermogen moet zodanig zijn dat de instelling een jaar tegenslag kan dragen.’*¹²

De hoogte van het gewenste op te bouwen eigen vermogen zal per instelling verschillen en dient door de organisatie zelf in overleg met de eigen accountant te worden berekend. Deze zal mede worden bepaald door de hoogte van de eigen inkomsten ten opzichte van de totale baten, de planningstermijn van de instellingen en die van de subsidieverstrekker.

3.2 DIVERSIFICATIE VAN EIGEN INKOMSTEN

De commissie constateert dat veel cultuurproducenten, gesubsidieerd of niet, al over een breed maatschappelijk draagvlak beschikken. Dit komt mede tot uitdrukking in aanzienlijke financiering via mecenaat, sponsoring, markt en andere bronnen buiten structurele overheidssubsidie. Het cultureel ondernemerschap van deze instellingen strekt alle cultuurproducenten tot voorbeeld.

Met het vergroten van zelffinanciering kan een instelling bijdragen aan het uitvoeren van zijn missie. Door zijn inkomsten te spreiden en uit te breiden kan hij zijn afhankelijkheid van de overheid verminderen. Ondernemers streven naar een spreiding van inkomsten uit verschillende bronnen als waarborg voor continuïteit. Deze bronnen kunnen op verschillende manieren worden onderscheiden. Een model dat in opdracht van het VSB-Fonds is ontwikkeld¹³ geeft een bedrijfsmatige aanpak voor het versterken van zelffinanciering. Het opstellen van een bedrijfsplan is daarin belangrijk. In dit model wordt onderscheid gemaakt tussen subsidie, donaties en *earned income* waaronder diensten, producten, het benutten van zachte activa (naam, imago, logo en netwerk), harde activa (faciliteiten, materialen) en investeringen.

Het ontwikkelen van zogenoemde *earned income*-strategieën kost tijd, kent een risico en vereist dat kosten en baten goed tegen elkaar worden afgezet om te beoordelen of de strategieën werkelijk

geld opleveren.¹⁴ Zij moeten beoordeeld worden op hun bijdrage aan de missie van de organisatie. Zij worden ontwikkeld om meer projecten of activiteiten te kunnen ontplooiën, een gegeven dat ondernemende cultuurproducenten zal aanspreken.

De methode *Cultural Business Modelling* bouwt hierop voort en specificeert de te mobiliseren inkomstenbronnen in drie groepen op het microniveau van de individuele onderneming.¹⁵ De commissie gebruikt vanuit haar taakstelling een algemene benadering op macroniveau en hanteert de volgende indeling van inkomstenbronnen: a) markt (exploitatie van diverse product/marktcombinaties aan het publiek), b) particulieren (waaronder mecenaat, private fondsen, schenkingen, legaten, cultureel beleggen), c) bedrijfsleven (sponsoring, bijdragen in de vorm van kennis, dienstentransacties en financieringsinstrumenten via banken) en d) andere beleidsprogramma's in domeinen waarin kunst en cultuur geen centrale positie innemen.

3.3 INTRODUCTIE NORM EIGEN INKOMSTEN

Het ministerie van OCW hanteert al sinds 1992 een norm voor publieksinkomsten voor rijksge subsidieerde instellingen op het terrein van de podiumkunsten¹⁶. Deze publieksinkomsten moeten tenminste de omvang hebben van 15/85e van de totale structurele cultuurnotasubsidies van alle overheden samen voor die betreffende instellingen. Onder publieksinkomsten worden alleen die inkomsten verstaan die voortkomen uit het bezoeken van een voorstelling en betreffen voornamelijk kaartverkoop, soms ook horeca, garderobe en andere publieksinkomsten.

Onderzoeksbureau Berenschot heeft in opdracht van de commissie nader onderzoek gedaan op basis van cijfermateriaal dat ter beschikking is gesteld door het ministerie van OCW¹⁷. Opdracht was te onderzoeken in hoeverre de norm van 15% publieksinkomsten door podiuminstellingen wordt gehaald, welke alternatieve inkomenseisen er zijn te formuleren en hoeveel deze kunnen opleveren. Tevens is onderzocht wat het effect is als instellingen gefaseerd meer zouden moeten gaan verdienen, met als uitgangspunt hun huidige eigen inkomsten.

Voor de rijksge subsidieerde musea is momenteel geen norm voor eigen inkomsten vastgesteld. Berenschot heeft ook voor deze musea geanalyseerd hoeveel eigen inkomsten zij momenteel genereren, of het invoeren van een eigen inkomstennorm voor musea mogelijk is, hoe die norm zou kunnen worden bepaald en wat het instellen van een norm voor de musea betekent. Tevens is gevraagd of het mogelijk is een dergelijke norm uitsluitend te baseren op de publieksfunctie van musea.

De commissie stelt op basis van de rapportage van Berenschot vast dat het voor de podiumkunsten haalbaar is om de huidige norm publieksinkomsten te wijzigen in een norm voor *alle* eigen inkomsten.¹⁸ Met 'eigen inkomsten' worden alle inkomsten bedoeld anders dan subsidies die in het kader van de cultuurnota's worden verstrekt. Ook incidentele subsidies via publieke fondsen vallen daar dus onder. Deze hebben doorgaans betrekking op extra programma's of inspanning van cultuurproducerende instellingen die van groot belang zijn om te ondersteunen maar niet uit de reguliere subsidies worden bekostigd.

| ADVIES De commissie constateert dat voor alle gesubsidieerde cultuurproducenten binnen de podiumkunsten een generieke norm eigen inkomsten kan worden vastgesteld die ligt tussen de

20 en 25%. De precieze norm moet nader worden berekend als duidelijk is welke instellingen per 2009 rechtstreeks zullen worden gefinancierd uit de cultuurnota.

Het gemiddelde van eigen inkomsten per sector loopt bij podiumkunsten uiteen van 17,97% tot 51,06%¹⁹. Deze percentages betreffen alle eigen inkomsten. De bestaande norm voor uitsluitend publieksinkomsten wordt momenteel niet door alle instellingen gehaald. Bij het instellen van een norm voor eigen inkomsten zullen instellingen die onder huidige omstandigheden minimaal scoren grote moeite hebben om een forse verhoging te realiseren. De commissie pleit er voor dat de minister het principe hanteert ‘pas toe of leg uit’. Als een instelling zwaarwegende redenen heeft om niet aan de norm eigen inkomsten te voldoen, moeten er uitzonderingen kunnen worden gemaakt. Een alternatief kan zijn dat een cultuurproducent via een ‘groeimodel’ in enkele jaren naar de nieuwe norm toewerkt.

De instellingen die per 2009 worden overgeheveld van de basisinfrastructuur naar de fondsen beschikken momenteel al over een norm voor publieksinkomsten. Ook voor deze cultuurproducenten is een verbreding van maatschappelijk draagvlak en van financiering van groot belang. Zij moeten dezelfde omslag maken als de instellingen die uit de cultuurnota worden gefinancierd. Daarom beveelt de commissie aan om voor hen een nader te bepalen norm eigen inkomsten te ontwikkelen. Dit is in lijn met een verzoek van de Kamer om het cultureel ondernemerschap een belangrijke factor te laten zijn in de opdracht die aan de fondsen in de kunst- en cultuursector wordt gegeven.²⁰

De commissie geeft de minister in overweging om de komende beleidsperiode een norm eigen inkomsten voor rijks gesubsidieerde musea in te voeren, waarbij de categorisering die Berenschot hanteert toegepast kan worden: musea met internationale uitstraling, met landelijke uitstraling en thematische musea.

Bij musea wijzen cijfers uit dat er grote verschillen zijn in de percentages eigen inkomsten die door rijks gesubsidieerde musea worden gegenereerd. Deze lopen uiteen van 1,37% tot 67,68%²¹. Vanwege deze verschillen zal zeker ook voor musea moeten gelden ‘pas toe of leg uit’. Uitzonderingen en groeimodellen moeten ook hier mogelijk zijn.

De commissie vindt het geëigend om een norm voor eigen inkomsten voor musea te baseren op de baten gerelateerd aan de publieksfunctie. Dat betekent dat voor de berekening van de norm de collectie- en wetenschapsfunctie van een museum buiten beschouwing blijven. De analyse wijst echter uit dat de manier van toerekenen van baten en kosten aan de verschillende functies momenteel te weinig houvast biedt om een solide model op te baseren. Uitgangspunt moet daarom voorlopig zijn het invoeren van een norm als percentage van de totale baten van een museum. Een norm gebaseerd op de publieksfunctie zou kunnen worden ontwikkeld als er een helder toerekeningsmodel voor kosten aan verschillende functies wordt ingevoerd.

De totale extra inkomsten die instellingen kunnen genereren als zij de norm halen, zullen per jaar verschillen, zeker voor musea. Deze zouden dan ook voor alle instellingen op basis van een meerjarig gemiddelde moeten worden beoordeeld.

Voor instellingen die niet vallen in de categorie podiumkunsten of musea en toch worden gerekend tot de rijks gesubsidieerde cultuurproducerende instellingen zal ook een norm voor

eigen inkomsten moeten worden bepaald. Het verdient aanbeveling om ook productiehuizen, werkplaatsen en jeugdtheatergezelschappen te prikkelen via een nader te bepalen norm eigen inkomsten die gezien de opdracht van deze instellingen lager zal uitvallen dan de generieke norm.

3.4. GEVOLGEN VAN BEZUINIGING

De minister heeft aangekondigd € 10 miljoen per jaar te bezuinigen in de verwachting dat er meer geld door de sector zelf uit andere bronnen kan worden gegenereerd, een ontwikkeling die hij via investeringen wil stimuleren. De commissie is gevraagd hiervoor voorstellen te doen.

| ADVIES De commissie raadt de minister aan om de norm eigen inkomsten als uitgangspunt te nemen voor het bepalen van de bezuiniging. Instellingen die geen zwaarwegende argumenten hebben om niet aan deze norm te kunnen voldoen, zouden tot de norm kunnen worden verplicht. Mede met behulp van nieuw instrumentarium is het betrokken instellingen mogelijk nieuwe inkomsten uit andere dan publieke bronnen te genereren. Dit instrumentarium, waarvoor de commissie een concreet voorstel doet, is dan ook conditio sine qua non voor het kunnen opvangen van de gevolgen van de bezuiniging op de subsidie.

Een voordeel van deze systematiek is dat instellingen die met eigen inkomsten boven de nieuwe norm uitkomen niet worden gestraft voor hun ondernemerschap van de afgelopen jaren. Wel dient de mate waarin zij hun totale verdienvermogen benutten en spreiden mee te wegen bij de beoordeling van de instelling.

| ADVIES De commissie meent dat het niet haar taak is om voor de bezuinigingen een samenhangend stelsel van uitgewerkte regelingen te ontwerpen. Zij kan wel een richtsnoer geven op basis waarvan de minister de regeling verder kan laten uitwerken nadat hij vastgesteld heeft welke instellingen per 2009 worden overgeheveld naar de fondsen. Bij de bepaling van de hoogte van het kortingspercentage zou rekening moeten worden gehouden met instellingen van wie op grond van zwaarwegende argumenten aangenomen moet worden dat zij de norm eigen inkomsten niet kunnen halen. Hoe hoger het aantal van deze instellingen, des te hoger het kortingspercentage voor de andere instellingen zal uitvallen.

| ADVIES Overigens merkt de commissie op dat autonome kostenstijgingen een groot probleem vormen in de culturele sector. De commissie wijst in dit verband op het voornemen van staatssecretaris Van der Laan van OCW 'om, naast de compensatie voor gestegen loonkosten met ingang van 2005 jaarlijks een compensatie te verstrekken voor de gestegen prijzen.'

3.5 AANPASSEN BEOORDELINGSCRITERIA

| ADVIES Momenteel beoordeelt de minister van OCW cultuurproducerende instellingen op basis van een inhoudelijk kwaliteitsoordeel. Als de minister wil sturen op innovatie middels versterkt ondernemerschap, dienen het departement en de Raad voor Cultuur het ondernemerschap op waarde te kunnen schatten. Daartoe dienen zij te worden geëquipeerd.

| ADVIES Daar waar sprake is van overaanbod en/of overlap is het advies om de Raad voor Cultuur te vragen om bij de beoordeling van individuele instellingen de relatie tussen aanbod en afname

op sectorniveau sterk te laten meewegen. De commissie vat haar taak breed op en beveelt bovenstaande ook aan voor het beleid van de publieke cultuurfondsen en andere overheden.

3.6 TRANSPARANTIE BESTEDING PUBLIEKE MIDDELEN

| ADVIES De commissie adviseert de minister om tot publicatie over te gaan van alle jaarcijfers van alle rijksgesubsidieerde instellingen op hoofdlijnen, waarbij de eigen inkomsten op een voor alle instellingen vergelijkbare wijze zijn uitgesplitst naar broncategorie. Dat toont hoe instellingen zich tot elkaar verhouden inzake kosten en baten en biedt zicht op *alle* eigen inkomsten. Deze openbaarmaking draagt bij aan transparantie, een veranderende beeldvorming over het percentage zelffinanciering van gesubsidieerde cultuurproducenten en aan de ontwikkeling van benchmarks.

4. PROGRAMMA CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP

De commissie adviseert de minister om de investering van € 15 miljoen per jaar integraal in te zetten op het stimuleren van het ondernemerschap. Zij heeft daarvoor een Programma Cultureel Ondernemerschap ontwikkeld, dat in twee fasen uiteen valt. Het eerste deel start in 2009 en is gericht op het versterken van cultureel ondernemerschap bij individuele cultuurproducenten en via het stimuleren van deskundigheid en samenwerking versterken van de sector als geheel. Fase 1 van het programma wordt na vier jaar beëindigd. Fase 2 behelst het oprichten en inwerking stellen van een publiek-private investeringsmaatschappij.

Het Programma Cultureel Ondernemerschap beoogt cultuurproducenten te stimuleren om te innoveren met als doel de versterking van het maatschappelijk draagvlak en verbreding van financiering. Toekenningen aan cultuurproducenten geschieden op basis van bedrijfsplannen. De afrekening van de toekenning geschiedt na afloop van de driejarige periode op basis van werkelijk behaald resultaat aan *nieuw* binnengehaalde middelen die door het programma zullen worden gematcht.

4.1 VERSTERKEN CULTUREEL ONDERNEMERSCHAP

Een toekenning van een bijdrage uit de cultuurnota van de Rijksoverheid geeft een cultuurproducent het recht om deel te nemen aan de eerste fase van het Programma Cultureel Ondernemerschap. Hij dient hiervoor een aanvraag te doen op basis van een 3-jarig bedrijfsplan. Het plan bevat de culturele missie en doelstelling van de instelling, een duurzame financiële strategie en de artistieke, financiële en bedrijfsmatige meetpunten. De benodigde extra investering wordt inzichtelijk gemaakt en kosten en baten voor het bevorderen van ondernemerschap worden in het plan tegen elkaar afgezet.

Dit deel van het programma is gericht op individuele cultuurproducenten en geïnspireerd op het Britse Incentive Funding.²² Ervaringen met Incentive Funding zijn waar mogelijk en wenselijk verwerkt in de blauwdruk die de commissie heeft laten opstellen en die als bijlage bij dit advies is gevoegd.

Over een aanvraag wordt geadviseerd door één of meerdere externe deskundigen, die in de beoordeling een analyse van de interne organisatie van de aanvrager meenemen. Als het plan en de implementatiemogelijkheden ervan positief worden beoordeeld, kan een toekenning worden gegeven voor de 'ondernemersfase'. De cultuurproducent kan meteen aan de slag met de uitvoering van zijn plan.

4.2 ONTWIKKELINGSREGELING VOOR CULTUURPRODUCENTEN

Als een plan nog niet sterk genoeg is en/of de organisatie nog niet in staat om het plan succesvol uit te voeren volgt een afwijzing of een toekenning voor de zogenoemde Ontwikkelingsregeling. De cultuurproducent kan via een toekenning uit deze regeling een jaar worden gecoacht om zijn bedrijfsplan te versterken en zijn organisatie in te richten op implementatie.

4.3 ONDERNEMERSREGELING VOOR CULTUURPRODUCENTEN

Toekenningen voor de ondernemersfase worden gedaan op basis van de bedrijfsplannen die na drie jaar worden afgerekend op basis van concreet resultaat. Daarbij wordt het matchingsprincipe gehanteerd. Nieuwe inkomsten die niet afkomstig zijn van één van de overheden worden gematcht. Daarbij dienen deze inkomsten structureel te zijn en ook na afloop van het programma te kunnen worden gehandhaafd op het niveau van het bedrag dat gematcht wordt. Overheidsbijdragen worden niet gematcht.

Fase 1 van het Programma Cultureel Ondernemerschap is eindig. Het kan één toezegging per instelling doen voor een bijdrage aan de ontwikkeling van een bedrijfsplan en één gebaseerd op een driejarig bedrijfsplan. Na het afrekenen van de verstrekte bijdragen wordt dit onderdeel van het programma afgesloten.

4.4. INNOVATIEREGELING

Het Programma Cultureel Ondernemerschap kan in de eerste fase ook de innovatie van de sector als geheel bevorderen. Voorstellen kunnen gericht zijn op (het opschalen van) deskundigheidsbevordering, het bevorderen van strategische marketing en collectieve (internationale) marketing, samenwerking met de publieke omroep of op samenwerking met andere partners zoals Stichting Kennisland, universiteiten of hogescholen.²²

Aanvragers kunnen sectorinstituten, brancheorganisaties en andere intermediaire instellingen zijn, al dan niet in samenwerking met (private) partners. Programma's kunnen ook tot stand komen in samenwerking met private cultuurfondsen die de afgelopen jaren al veel kennis hebben opgebouwd over maatschappelijk ondernemen.

4.5. PARTICIPATIE DOOR GEMEENTEN EN FONDSEN

Uitsluitend de instellingen die direct gelieerd zijn aan of in het leven geroepen voor de cultuurproducerende instellingen uit de basisinfrastructuur kunnen een aanvraag doen voor de onderdelen van fase 1 van het programma. Reden is dat de investering van € 15 miljoen ten goede moet komen aan de sectoren die bijdragen aan de bezuinigingen.

De commissie pleit er echter voor ook gemeenten en publieke en private cultuurfondsen uit te nodigen financieel te participeren in het Programma Cultureel Ondernemerschap. Daarmee kan het programma worden verbreed naar instellingen die via de cultuurfondsen, via gemeenten of provincies worden gefinancierd. Zij kunnen daarmee in staat gesteld worden te profiteren van de kennis die het programma biedt en dezelfde stimulans krijgen via het matchingprincipe om

hun ondernemerschap te versterken. Tevens maakt dit nieuwe samenwerking eenvoudiger tussen instellingen die door verschillende overheden worden gefinancierd.

Veel van de voorstellen die de commissie heeft ontvangen naar aanleiding van de *Call for Ideas* kunnen als basis dienen voor plannen die kunnen kwalificeren voor een bijdrage uit het Programma Cultureel Ondernemerschap.

4.6 PUBLIEK-PRIVAAT INVESTERINGSFONDS

In fase 2 van het Programma Cultureel Ondernemerschap stelt de minister een bijdrage beschikbaar aan een investeringsmaatschappij die mede gedragen wordt door private partijen. Dit instrument is geïnspireerd op het Belgische CultuurInvest en op de ervaringen met het Nederlandse instrument PAKC. De investeringsmaatschappij verstrekt geen subsidies maar investeert risicokapitaal dat met rendement moet worden terugbetaald.

Voorwaarde voor het slagen van de investeringsmaatschappij is dat deze wordt opengesteld voor alle cultuurproducerende instellingen, gesubsidieerd of niet. Voor strategische partners is het niet wenselijk en niet mogelijk om uitsluitend met gesubsidieerde cultuurproducenten te werken. Het gaat om goede voorstellen, niet om de mate van overheidsfinanciering van de aanvragers. Daarbij is diversificatie van projecten nodig om te komen tot een goede risicobeheersing.

Onderzocht dient te worden of het openstellen van cultureel beleggen met een faciliteit voor bedrijven de oprichting van het investeringsfonds kan versnellen, en - indien dit het geval is - of deze faciliteit kan worden ingevoerd.²⁴

4.7 VERWACHTINGEN

De commissie heeft hoge verwachtingen van het stimuleren van het ondernemerschap op deze concrete manier. Deze zijn mede gebaseerd op de evaluatie van Incentive Funding. Het programma creëert beweging en dynamiek bij gesubsidieerde instellingen en draagt bij aan de gewenste mentaliteitsverandering bij cultuurproducenten.

Specifiek voor het bevorderen van mecenaat en sponsoring geldt dat het ‘bijplussen’ via het matchingprincipe een grotere groep over de streep trekt om te geven dan een belastingkorting en dat het hogere giften genereert.²⁵ De verwachting van de commissie is dan ook dat niet alleen het ‘aantal vissers in de vijver’ zal worden vergroot, maar dat ook de vijver zelf aanzienlijk zal groeien en er meer vissen in zullen gaan zwemmen. Dit komt ook niet-gesubsidieerde culturele instellingen ten goede.

In de blauwdruk van het Programma Cultureel Ondernemerschap²⁶ zet de commissie in op het reserveren van een bedrag van € 31 miljoen als matchingsgeld via de ondernemersregeling. In de looptijd van fase 1 van het programma kan via deze investering € 31 miljoen nieuw verdiend geld worden gematcht.

Er zijn naar schatting circa negentig instellingen²⁷ die gebruik kunnen maken van de regeling. Indien alle instellingen deelnemen, betekent dit dat er per instelling op basis van resultaat een gemiddeld bedrag via matching kan worden uitgekeerd van bijna € 350.000. Gemiddeld zou iedere

instelling daarvoor in drie jaar tijd € 350.000 aan nieuwe opbrengsten moeten genereren. Dit zal niet voor alle organisaties haalbaar zijn, er zijn er echter ook instellingen die meer moeten kunnen opbrengen.

De lange-termijneffecten van deze impuls zijn nog belangrijker. De nieuwe inkomsten worden pas gematched als instellingen kunnen aantonen dat deze duurzaam zijn.

5. RELATIE MET DE MARKT

De markt voor cultuur wordt bepaald door de relatie tussen de culturele instelling en de (potentiële) afnemers van het product, voornamelijk bezoekers en publiek. Voor het vergroten van het maatschappelijk draagvlak zullen veel culturele instellingen de komende jaren inzetten op het vergroten van de markt. Vernieuwing van de inhoud, het beter benutten van strategische marketing, het komen tot nieuwe strategische allianties en het versterken van de relatie met media zijn daarvoor van belang.

Voor uitvoerige informatie over aandachtspunten en mogelijkheden voor culturele instellingen om hun maatschappelijk draagvlak en eigen inkomsten via de markt te vergroten, verwijst de commissie naar onderzoeken van Berenschot en van AEF uit 2007²⁸.

Museumplusbus brengt particulieren naar musea

Musea bedienen doelgroep die slecht ter been is

De 88-jarige Elizabeth Mijnzen woont al zes jaar in een verzorgingshuis, en is al net zo lang niet meer in een museum geweest. Vroeger kwam zij er vaak. Voor haar en andere bewoners van verzorgingshuizen die niet in staat zijn op eigen gelegenheid een museum te bezoeken, is er sinds kort de Museumplusbus. In de bus is een lift voor rolstoelen, en ook de rollators kunnen mee. Het initiatief is genomen door zeven musea, die de bus kosteloos aanbiedt aan groepen van maximaal vijfenveertig 55-plussers. Er gaat een gids mee. (Bron: 'Oud, modern, allemaal schitterend', Anneke Stoffelen, de Volkskrant 9 januari 2008)

5.1 INNOVATIE

Inhoudelijke vernieuwing en vermaatschappelijking zijn voorwaarden om de markt voor cultuur de komende jaren te kunnen vergroten. Publieksgroepen die nu niet door het gesubsidieerde aanbod worden bereikt weten de weg naar de gesubsidieerde gezelschappen en musea alleen te vinden als zij worden aangesproken met de juiste inhoud en op de juiste manier. Het beter inspelen op de actualiteit helpt daarbij.

In innovatie moet door cultureel ondernemers allereerst actief worden geïnvesteerd. Deze innovatie gaat gepaard met het beter benutten van instrumenten als strategische marketing, educatie en het aangaan van nieuwe strategische allianties.

5.2 STRATEGISCHE MARKETING

Veel gesubsidieerde cultuurproducenten komen kennis en expertise tekort op het gebied van strategische marketing. De positie van marketing in de organisatie is veelal niet op beleidsbepalend maar op uitvoerend niveau ingebed, waardoor een integrale benadering van programmering en marketing ontbreekt. Er wordt door cultuurproducenten weinig ‘merkenstrategie’ gevoerd. Marketing is sterk gericht op het bereiken van bestaand publiek met een doorsnee profiel, het zicht op onderlinge verschillen tussen publieksgroepen is beperkt. Voor educatie, waarmee het publiek van de toekomst kan worden opgebouwd, zijn middelen en kennis niet in alle organisaties voorhanden. Prijsbeleid als marketinginstrument wordt te weinig benut.

De noodzaak voor het aantrekken van marketingkwaliteit van buiten de sector wordt onvoldoende gevoeld vanwege het ontbreken van concurrentie en van de urgentie om de zelffinanciering te vergroten. Arbeidsvoorwaarden in de culturele sector zijn niet marktconform en de werkdruk is hoog waardoor expertise van buiten de sector moeilijk kan worden aangetrokken en vastgehouden. Bovendien ontbreekt het bij (kleinere) instellingen aan middelen om dergelijk gespecialiseerd personeel aan te stellen.

Hoewel de meeste inspanning om de marketing te versterken van de sector zelf moet komen, kan het ministerie ook hiervoor voorwaarden scheppen. Deze winter vindt een pilot plaats van de internationale visitatie van een aantal cultuurproducenten met een zogenoemd ‘langjarig subsidieperspectief’. Hierin wordt, naast de artistieke inhoud, nadrukkelijk ook het publieksbereik en de bedrijfsvoering onder de loep genomen. De evaluaties van deze pilot kunnen worden gebruikt om aanbevelingen te doen aan andere gesubsidieerde cultuurproducenten. Een aanbeveling kan zijn dat ook zij bij hun vierjarige subsidieaanvraag een gedegen strategisch marketingplan moeten voegen.

| ADVIES

Marketing via Turkse slager

Filmdistributeur boort nieuwe doelgroep aan

Filmdistributeur Multitone is in 2004 opgericht door Tonguç Yücel Oksal die Nederland rijp vond voor Turkse films in goede bioscopen. Oksal: ‘Het kostte veel moeite om bioscopen ervan te overtuigen om Turkse films te programmeren. Na vier jaar zitten we op 20.000 bezoekers per film. Nu het succesvol is, zijn de bioscopen blij. De bezoekers voor Turkse films zijn niet afgesnoept van andere films, maar er bij gekomen. Daarbij is het een consumerende groep, ze kopen ook wat aan het buffet. Onze marketingstrategie is effectief. We weten van elke stad in Nederland hoeveel Turken er wonen. We kunnen onze doelgroep bereiken doordat we over een groot emailbestand van Turkse Nederlanders beschikken en van 3000 Turkse midden- en kleinbedrijven in Nederland en België waar we affiches naar toe sturen. Daarbij hebben we contacten met Turkse sportclubs, moskeeën en banken.’²⁹

5.3 DESKUNDIGHEID

Deskundigheidsbevordering is belangrijk voor de kwaliteit van inhoud en ondernemerschap in de culturele sector. Toch wordt niet in alle organisaties de noodzaak hiervoor gevoeld. Waar nut en noodzaak wél worden onderkend ontbreken tijd en middelen om bestaande medewerkers

blijvend bij te scholen. De ‘kennisneerslag’ in de culturele sector is niet goed geborgd, deze vloeit weg als medewerkers de sector verlaten. Er is geen heldere structuur voor kennisdelen en kennisoverdracht binnen en tussen instellingen.

Er is de afgelopen jaren al wel veel aan deskundigheidsbevordering gedaan. Intermediairs als Bureau Promotie Podiumkunsten, Kunst & Zaken, Kunstenaars & Co, sectorinstellingen, brancheorganisaties, private en publieke fondsen en het Scholingsfonds Kunst & Cultuur dragen hier op verschillende manieren concreet aan bij.

Het zijn deze partijen die ook de komende jaren de infrastructuur voor deskundigheidsbevordering, cultureel ondernemerschap en strategische marketing verder kunnen versterken. Dat kan door kennis te delen en bestaande programma’s te verbreden naar andere sectoren, het aanbod van programma’s met bewezen kwaliteit op te schalen en door voor bestaande en nieuwe initiatieven expertise uit de academische wereld, goede-doelensector, het bedrijfsleven en het buitenland te halen. De kennis over het gehele aanbod moet worden gebundeld en sterke casussen worden verzameld. Het onderwijs en de (economische) wetenschap kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan de ontwikkeling en evaluatie van deze programma’s.

| ADVIES

Thinking Big!

Deskundigheidsbevordering en kennis delen in één programma

Bureau Promotie Podiumkunsten (BPP) ontwikkelde het concept Thinking Big! BPP verzamelde inspirerende buitenlandse literatuur over strategische marketing in de kunsten, geschreven aan de hand van casestudies. Een groep gemotiveerde marketingmedewerkers van podiumkunstinstanties ging hiermee aan de slag. Deze werden begeleid door profs uit het bedrijfsleven en ontwikkelde elk een eigen strategisch marketingplan. Dit resulteerde in het handboek *Praktijkboek strategische marketing voor kunst en cultuur*. Een druk bezocht congres sloot het project af. De ‘methode’ Thinking Big! krijgt een vervolg, en wordt de komende jaren ook voor de deskundigheidsbevordering van andere disciplines gebruikt. Het programma staat tevens open voor deelnemers uit de museumwereld.

Bovengenoemde instellingen die concrete plannen hebben voor investeringen in het scholingsaanbod, moeten daarvoor kunnen worden ondersteund via de Innovatieregeling van het Programma Cultureel Ondernemerschap. Projecten moeten na een eenmalige financiële bijdrage door de partners zelf gedragen kunnen worden.

Ook op het gebied van bedrijfsvoering kan kennis delen uitkomst bieden. Als naar kosten en effectiviteit van instellingen wordt gekeken valt er het meest te winnen met een modern HRM-beleid en flexibilisering van de arbeidsvoorwaarden. Het personeelsbeleid, met name op het gebied van door- en uitstroom, kan worden versterkt om werkgevers én werknemers voordeel te bieden, getuige de casus over persoonlijk ondernemerschap.

Persoonlijk ondernemerschap norm bij Nederlands Kamerkoor Verantwoordelijkheid van personeel voor regie loopbaan

Het Nederlands Kamerkoor heeft nieuw personeelsbeleid ontwikkeld gericht op de artistieke norm en zakelijke bestaanszekerheid van koor en koorleden. Het vaste dienstverband is als norm aangehouden, maar gekoppeld aan de verantwoordelijkheid van koorleden om zelf mede de regie te voeren over de ontwikkeling van de eigen loopbaan binnen, naast en na het dienstverband bij NKK. Niet langer de leeftijd van het koorlid, maar de inzetbaarheid is bepalend voor het functioneren gemaakt. Koorleden worden door de werkgever ruimhartig ondersteund bij de ontwikkeling van hun loopbaan, tot na het dienstverband. Het beleid is mede ontwikkeld door FNV Kiem.

5.4 STRATEGISCH PRIJSBELEID

Als onderdeel van het marketingbeleid biedt strategisch prijsbeleid podiuminstellingen en musea kansen op het vergroten van publiek én inkomsten. Prijsdifferentiatie³⁰ is daarvoor één van de instrumenten. Het houdt in dat er verschillende bedragen worden gevraagd voor verschillende plaatsen in de zaal (podiumkunsten) of voor verschillende dagen in de week of tijdvakken op een dag (musea). De rapportages van Berenschot tonen dat aan dit instrument op bredere schaal kan worden ingezet. Een pilot met prijsdifferentiatie laat zien dat dit bijdraagt aan zaalbezetting én publieksinkomsten.

| ADVIES

Musea kunnen zelf hun prijsbeleid bepalen. Podiuminstellingen hebben daar niet altijd invloed op, zij zijn daarvoor afhankelijk van de podia. Prijsdifferentiatie levert gezelschappen pas extra inkomsten op als zij niet op basis van zogenoemde 'uitkoop', maar op basis van gedeeld risico ofwel 'partage' te werken. Zij ontvangen dan een percentage van de kassaopbrengsten. Dit geeft hen invloed op de prijsstelling en een financiële impuls om via marketing bij te dragen aan de zaalbezetting. Podia en gezelschappen dienen concrete afspraken te maken over de aard en omvang van marketinginspanning van beide partijen om tot optimale zaalbezetting te komen. Ook als partijen goede redenen hebben om niet met partage te werken, zouden dergelijke afspraken moeten worden gemaakt.

| ADVIES

Voorwaarde voor acceptatie van prijsdifferentiatie bij de consument is dat hij begrijpt waarom de ene kaart duurder is dan de andere. Daarom zijn extra programma's of investeringen in de zaal nodig.

| ADVIES

Prijsdiscriminatie is een ander instrument dat gebruikt kan worden om draagvlak uit de markt te versterken. Het betreft specifiek prijsbeleid voor specifieke doelgroepen, zoals korting voor jongeren, ouderen of mensen met een uitkering. Prijsdiscriminatie leidt minder snel tot meer opbrengsten omdat de (marketing-) kosten vaak hoog zijn en de kaartprijzen lager dan gemiddeld. Prijsdiscriminatie kan wel tot meer en ander publiek leiden.

| ADVIES

Tot slot kunnen mogelijkheden om de prijzen generiek te verhogen of om de grote verschillen te slechten in prijsbeleid van voorstellingen in de podiumkunsten tussen de Randstad en de regio bijdragen aan het vergroten van financiering uit de markt. Een aanzet daarvoor wordt gegeven

in de rapportages die Berenschot in opdracht van de commissie heeft uitgevoerd en zal door individuele cultuurproducenten zelf verder moeten worden uitgewerkt.

Gedeelde verantwoordelijkheid voor volle zalen

Het Nationale Ballet voert actief marketingbeleid voor tournees

Het Nationale Ballet werkt bijna overal met uitkoop, maar helpt de podia de zaal vol te krijgen. Sandra Eikelenboom, hoofd marketing: 'We willen zo veel mogelijk publiek bereiken, om onze dansers gemotiveerd te houden. Ook voor ons imago is het belangrijk dat we onze zaalbezetting van gemiddeld 85% vasthouden. Een voorstelling werkt nu eenmaal beter in een volle, dan in een half lege zaal. We werken daarom met een beproefd plan waarmee we zalen in het land ondersteunen en dat we iedere twee jaar met de marketingmanagers van de podia evalueren.'

5.5 HET BELANG VAN STERKE ALLIANTIES

Het belang van sterke strategische allianties tussen instellingen onderling en met partners van buiten de sector wordt in de cultuursector onvoldoende op waarde geschat. Er bestaat een sterke interne gerichtheid op de eigen instelling of sector. Kansen en mogelijkheden voor het versterken van de sector door samenwerking tussen professionele kunst en amateurkunst worden momenteel nauwelijks benut. Voor het inspelen op mogelijkheden voor innovatie, één van de kenmerken van ondernemerschap, is de blik onvoldoende naar buiten gericht.

| ADVIES Het beter benutten van strategische samenwerkingsmogelijkheden draagt bij aan het bereiken van de juiste vlieghoogte van de sector. In de museumsector ontbreekt bijvoorbeeld coordinatie in tentoonstellingenbeleid en een gecoördineerde jaarplanning. Musea zitten elkaar daardoor op de sponsor- en mecenaatsmarkt soms in de weg. Coordinatie en samenwerking op het gebied van programmering en (collectieve, al dan niet internationale) marketing kan positie van musea en podiumkunsten naar het publiek én naar sponsors versterken. Dit geldt ook voor de kleine instellingen, die tevens vaker dan nu gebeurt faciliteiten kunnen delen om tot efficiëntere bedrijfsvoering te komen.

| ADVIES Allianties bieden voor musea de beste mogelijkheid om kosteneffectiever te worden. Dit kan door samen te werken op het gebied van collectiebeheer en ontsluiting, het delen van collecties en het delen van back office en bibliotheken. Door de schaalgrootte die ontstaat kan indien gewenst internationale expertise worden aangetrokken. Het regisseren en financieren van tentoonstellingenbeleid wordt door de alliantie eenvoudiger: het totale potentieel van een gezamenlijke collectie kan beter worden benut en tentoonstellingen in verschillende musea kunnen inhoudelijk en qua planning beter op elkaar aansluiten.

| ADVIES Kansen liggen er voor alle cultuurproducenten in de ontwikkeling, productie en exploitatie van games met culturele inhoud en met kunstzinnige vormgeving. Jongeren besteden meer tijd aan internet en games dan aan 'traditionele' media zoals televisie en radio. Er is een grote markt voor zogenoemde serious games en voor digitale gamestudio's waarin kinderen zelf hun eigen games

| ADVIES kunnen maken. De culturele sector zou deze mogelijkheden beter kunnen benutten. Zowel het

Stifo³² als Stichting Kennisland willen en kunnen bij deze ontwikkeling een stimulerende rol spelen.

5.7 DUURZAME RELATIE PUBLIEKE OMROEP

De veronderstelling dat de publieke omroep te beschouwen is als de grootste culturele instelling van ons land deelt de commissie niet. Immers uit zijn aard heeft de publieke omroep een zeer brede programmaopdracht, waarvan cultuur weliswaar een belangrijk onderdeel is, maar zeker niet het belangrijkste. Althans niet in de context waarbinnen de commissie het begrip cultuur hanteert.

De publieke omroep (hierna NPO) is echter wel uiterst belangrijk voor de culturele sector als partner en opdrachtgever van culturele programma's, als vertoner van programma's die in opdracht zijn gemaakt of zijn aangekocht, als 'promotor' of 'etalage' van kunst en cultuur en als hoeder van cultureel erfgoed. Omgekeerd is ook de culturele sector voor de NPO van belang, met name vanwege het verrijken van de inhoud van de programmering en het bereiken van specifieke doelgroepen. De commissie benadrukt daarom het belang van samenwerking tussen omroep en cultuur vanwege de mogelijkheid die deze biedt voor het vergroten van het draagvlak van de gesubsidieerde cultuursector, de sector waarop het advies van deze commissie betrekking heeft. Het omgekeerde is echter eveneens het geval. Ook de cultuursector draagt bij aan het vergroten van draagvlak voor de NPO.

De publieke omroep is niet de enige gewenste mediapartner van de cultuursector. Voor alle cultuurinstellingen zijn ook de regionale omroepen van groot belang en aandacht voor cultuur via de commerciële omroep is tevens zeer gewenst. De samenwerking tussen de NPO en de culturele sector is zo belangrijk vanwege de programmering van de NPO en omdat de minister van OCW die om dit advies heeft gevraagd, primair verantwoordelijk is voor zowel het cultuur- als het mediabeleid van de centrale overheid.

Een belangrijke factor die de samenwerking tussen de cultuursector en de NPO bemoeilijkt is het ontbreken van een omroepbrede en consistente visie op de rol die kunst en cultuur kan en moet spelen in het programmabeleid. Het omroepbeleid komt ad hoc tot stand, waardoor een discussie tussen culturele sector en NPO op hoofdlijnen van beleid niet gevoerd wordt. Het ontbreken van duidelijke kaders voor kunst- en cultuurprogrammering leidt bij de culturele sector tot onzekerheid over mogelijkheden voor een actieve bijdrage aan het beleid. Werkelijke innovatie blijft uit. Het recentelijk vervangen van harde programmavoorschriften door prestatieafspraken waaraan geen sancties zijn verbonden, maakt de noodzaak voor een heldere visie op kunst en cultuur alleen maar groter.

De gewenste visie moet zicht bieden op de betekenis en rol van kunst en cultuur binnen de verschillende platforms zoals televisie, internet, radio en themakanalen. Ook genres als documentaire, speelfilm, animatie, televisiedrama en culturele jeugdprogrammering dienen in de beleidsvisie aan bod te komen.

| ADVIES De commissie adviseert de minister om te verlangen dat een dergelijke kunst- en cultuurvisie in de komende meerjarenbegroting wordt geformuleerd, en in de komende concessie-beleidsperiode actief zal worden uitgewerkt. Belangrijk daarbij is dat de NPO helder aangeeft welke

programmatische rol hij voor zichzelf ziet, en welke onderdelen van het beleid in samenwerking met cultuurproducenten tot stand zullen komen.

Hoewel de minister van OCW zowel het kunsten- als het mediabeleid onder zijn hoede heeft, komt dit cultuur- en mediabeleid via twee verschillende directies tot stand. Daarbij vallen ‘oude’ en ‘nieuwe’ media onder de verantwoordelijkheid van verschillende directies. Weliswaar heeft er de afgelopen jaren tussen de directies meer afstemming plaatsgevonden dan in het verleden, maar

| ADVIES naar het oordeel van de commissie kan de synergie sterk worden verbeterd wanneer het kunst- en mediabeleid onder verantwoordelijkheid van één directie wordt geplaatst.

In het duurzaam verbeteren van de samenwerking tussen de culturele sector en de NPO liggen veel kansen voor beide partijen, die de zichtbaarheid en het verdienvermogen van de culturele sector kunnen versterken en het aanbod en bereik van de NPO kunnen verrijken. Knelpunt is daarbij echter dat in de uitvoering het begrip ‘samenwerking’ door beide partijen op een verschillende manier wordt ingevuld. Deze basale miscommunicatie tussen omroep en cultuursector lijkt

| ADVIES moeilijk te doorbreken. Beide partijen moeten hierin echter blijven investeren om samenwerking tot een succes te maken.

De commissie adviseert de minister om concrete pilotprojecten te stimuleren die door culturele sector en NPO *in samenwerking* tot stand worden gebracht, waarbij elke partij uiteraard vanuit zijn eigen opdracht een rol heeft. Deze projecten dienen twee doelen. Zij dragen bij aan de gewenste inhoudelijke versterking van beide partijen, en dienen als impuls voor het verbeteren van de relatie. Voor zover voor deze projecten een financiële bijdrage wordt gevraagd in het kader van de Innovatieregeling van het Programma Cultureel Ondernemerschap zullen initiatieven gericht moeten zijn op duurzame versterking van de relatie culturele sector en NPO en het vergroten van het verdienvermogen van cultuurproducenten.

| ADVIES Tevens mag van de NPO, die in zijn beleidsvisie inzet op versterking van kunst en expressie, een extra financiële inspanning worden verwacht bovenop het beschikbare ‘geld op schema’.

| ADVIES Initiatieven moeten na de financiële injectie door de partijen zelf verder kunnen worden gedragen, waar mogelijk met (private) partners. De effecten van de samenwerking op het vergroten van de zichtbaarheid van het cultuuraanbod en het publieksbereik van zowel cultuursector als NPO moeten worden gemeten.

De NPO heeft vlak voor de afronding van dit advies de commissie een voorstel toegestuurd onder de titel Cultuurdelta. Het behelst drie onderdelen voor een concrete samenwerking met de culturele sector: het versterken van het themakanaal Cultura, het opzetten van een crossmediaal agenderend programma Cultuurshake en een pilot voor registraties van theaterproducties voor ontsluiting via verschillende platforms. Dit voorstel zou in samenwerking met de beoogde coproductiepartners uit de culturele sector verder moeten worden ontwikkeld en kan als basis dienen voor de samenwerkingspilots.

Het voorstel om het digitale themakanaal Cultura verder uit te bouwen juicht de commissie toe. Afgaande op de nu bekende trends in kijkgedrag, lijkt bij de op specifieke doelgroepen gerichte themakanalen nog een enorme groeipotentie aanwezig.

Cultuurshake is een veelomvattend crossmediaal project. De commissie vindt dit een belangrijk initiatief maar benadrukt dat, om dit project snel effectief te laten zijn, eerst met voorrang de hierna te beschrijven knelpunten rond rechten en sponsoring dienen te worden opgelost. Voor het slagen van Cultuurshake is het bovendien essentieel dat alle belanghebbende partijen zoals omroepen, cultuurproducenten, vertoners, aanbieders en intermediairs op een niet-vrijblijvende manier risicodragend aandeelhouder zijn.

De instelling van een zogenoemd Podiumregistratiefonds lijkt een goede stap naar een meer systematische registratie van belangrijke podiumuitvoeringen. Het biedt de mogelijkheid om deze voorstellingen in verschillende context aan te bieden voor een nieuw publiek. De aan tijd en plaats gebonden *live* uitvoeringen kunnen hiermee voor latere generaties toegankelijk blijven. De commissie meent dat het CoBO-fonds, dat is opgericht om de coproductie tussen de NPO en de podiumkunsten te bevorderen, hierin een belangrijke financiële rol kan spelen. In dit verband uit de commissie haar zorg dat het voortbestaan van het CoBO-fonds onzeker wordt nu de belangrijkste inkomstenbron, te weten de kabelretributiegelden uit België, lijkt op te drogen. Omdat het CoBO-fonds ook een sleutelrol in de samenwerking tussen film en televisie speelt is dit eens te meer een zorgelijk vooruitzicht.

Een aantal obstakels staat samenwerking tussen NPO en culturele sector momenteel in de weg. Op korte termijn moet tussen omroep en producenten/uitvoerenden overeenstemming worden bereikt over de vergoeding van auteursrecht en naburige rechten om de noodzakelijke innovatie via nieuwe digitale platforms mogelijk te maken. Auteursrecht en naburige rechten vormen voor cultuurproducenten en uitvoerenden een belangrijke bron van eigen inkomsten. De NPO bedient echter steeds meer platforms (televisie, radio, internet, themakanalen, Uitzending Gemist) waarvoor het over rechten wil beschikken. Hiervoor stelt de omroep echter niet meer budget beschikbaar. De omroep geeft daarvoor als reden dat het bereik met de nieuwe afzetmogelijkheden niet is toegenomen, slechts is versplinterd.

Eigentijdse benadering auteursrecht

NPS ziet af van exploitatierechten van documentaires

De NPO verlangt steeds meer rechten van externe makers en producenten om alle platforms die zij bedient te kunnen vullen met kwalitatief hoogstaande programma's. De NPS deelt sinds kort niet meer mee in de exploitatieopbrengsten van documentaires die door 'buitenproducenten' zijn gemaakt, in ruil voor de vertoningsrechten voor al deze platforms. Het bespaart de NPS administratiekosten, en biedt documentaireproducenten een betere positie. Hun verdienvermogen op de internationale markt is groter en hun financieringsmogelijkheden voor producties zijn gegroeid.

| ADVIES De commissie beveelt aan dat de NPO en de culturele sector samen voor alle culturele programma's de haalbaarheid onderzoeken van de rechtenpropositie die de NPS hanteert voor 'buitenproducenten' van documentaires en die in de casestudy in deze context wordt beschreven. Ook de mogelijkheden voor het gebruik van Creative Commons³³ in de samenwerking tussen NPO en culturele sector zou door beide partijen moeten worden onderzocht.

In de lijvige quick scan ‘Crossmediale publiek-private samenwerking’³⁴ staan de belemmeringen die de Mediawet opwerpt voor samenwerking tussen de NPO en uitgevers beschreven. Een aantal van deze knelpunten heeft tevens betrekking op de samenwerking met culturele instellingen. Met name liggen de belemmeringen op het gebied van het dienstbaarheidsverbod en aan het gebruik van namen of merken van samenwerkende partijen - al dan niet sponsor - in de programmatitel.

| **ADVIES** De commissie adviseert om de nieuwe Mediawet, waarin de Europese richtlijn wordt geïmplementeerd, zodanig aan te passen dat samenwerkingsvormen met private partijen worden verruimd. Ook kan de minister laten onderzoeken of de beleidsregels van het Commissiaat voor de Media daartoe zouden moeten worden gewijzigd. Deze wijzigingen komen de samenwerking met de culturele sector en de totstandkoming van culturele programma’s ook ten goede.

| **ADVIES** Tenslotte meent de commissie dat de minister er goed aan doet om na te gaan op welke manier de commerciële omroepen gestimuleerd kunnen worden om meer programmatijd te besteden aan Nederlandse cultuurproducties. Deze aanbeveling geldt ook voor de regionale omroepen. Vanwege hun aard kunnen deze een belangrijke rol spelen in de samenwerking met die partijen uit de cultuursector die vooral op regionaal niveau actief zijn.

6. MAATSCHAPPELIJK DRAAGVLAK

Cultuurproducenten kunnen de band met particulieren en het bedrijfsleven versterken en aansluiting zoeken bij andere beleidsprogramma's. Dit draagt tevens bij aan uitbreiding van de financiering. Uit de rapportages van Berenschot blijkt dat het leeuwendeel van de eigen inkomsten van cultuurproducenten momenteel bestaat uit publieksinkomsten. Andere inkomstenbronnen worden nog weinig benut.

6.1. DRAAGVLAK VAN PARTICULIEREN

Particulieren kunnen op verschillende manieren financieel bijdragen aan cultuur. Een belangrijke mogelijkheid daarvoor is gelegen in mecenaat. Particulier groot-mecenaat kan de vorm krijgen van een Fonds op Naam. Mecenaat gaat ook om eenmalige kleinere schenkingen. Particulieren dragen met een schenking het liefst bij aan een concreet product, een voorstelling, festival of evenement.

Aantal Fondsen op Naam groeit snel

Notarissen kennen de weg naar het Prins Bernhard Cultuurfonds

Voor een Fonds op Naam stelt een particulier een fonds in met een specifiek doel en geeft dat zelf een naam. Het Prins Bernhard Cultuurfonds beheert veel van deze fondsen in opdracht van de mecenasen. In 1987 startte het Prins Bernhard Cultuurfonds met het eerste CultuurFonds op Naam. In 2008 heeft het maar liefst 216 dergelijke fondsen onder zijn hoede, met een totaalvermogen van ruim € 80 miljoen. Deze markt is door het fonds ontgonnen via notarissen en banken, mond-tot-mondreclame en via het eigen donateursbestand. De meeste CultuurFondsen op Naam in Nederland dragen niet de naam van de mecenas zelf - die vaak liever anoniem blijft - maar worden ter nagedachtenis aan een dierbare ingesteld die vervolgens naamgever wordt.

Als grootste uitdagingen voor het bevorderen van mecenaat in Nederland ziet de commissie een veranderende houding van de overheden, een professionele attitude van de culturele sector ten opzichte van mecenasen in combinatie met goede communicatie over de mogelijkheden voor en het belang van cultuurmecenaat in Nederland.

De Nederlandse mecenascultuur kan herleven als de overheid deze omarmt en stimuleert. De houding van politieke bestuurders van de afgelopen jaren is er één geweest van achterdocht ('schenken riekt naar belastingontduiking'), vrees voor inmenging ('schenkeraars willen grip op de cultuuruitingen, wat indruist tegen sociaal-democratische waarden en het primaat van de kunstenaar'), van naïviteit ('schenkeraars mogen hun geld doneren, zolang de overheid maar besluit

over de besteding’) en van gebrek aan historisch besef (‘de overheid financiert de kunsten’). Om te stimuleren dat vermogende Nederlanders met geld én betrokkenheid de Nederlandse cultuur verder helpen ontwikkelen, is een andere benadering nodig. Een belangrijk omslagpunt in de mentaliteit wordt gevonden in de zogenoemde Fiscale en Mecenaatsbrief³⁵: *‘Uit onderzoek en interviews blijkt dat er in Nederland een potentieel is voor geefrelaties op het terrein van cultuur. Er bestaat echter een delicate relatie tussen mecenaat en overheidssubsidie. Mijn standpunt daarin is helder: particuliere giften voor investering, een hogere kwaliteit of extra projecten mogen de overheid geen reden of aanleiding geven om een bestaande subsidie te verlagen.’*

Particulieren geven in Nederland veel aan goede doelen, waarvan een deel aan cultuur³⁶. Door het geven aan cultuur toont een schenker zijn actieve betrokkenheid bij de samenleving. Met een schenking verandert de financiële waarde van zijn vermogen in een maatschappelijke waarde. Dit gegeven zou het huidige Kabinet in sterke mate moeten aanspreken, omdat het aansluit bij het mentaliteitsdebat over onze *civil society*.

Voorbeelden uit de praktijk waaraan nieuwe mecenasen zich kunnen optrekken zijn beperkt.

| ADVIES Casussen zouden door de culturele sector moeten worden verzameld, en voor het voetlicht worden gebracht. Kunst en cultuur staan bij vermogende particulieren die hun geld maatschappelijk willen inzetten te boek als ‘elitair’. Nadruk op projecten met een maatschappelijke waarde kan dat beeld bijstellen. Er zou een jaarlijkse erkenning moeten worden uitgelooft voor de meest toonaangevende mecenas van dat jaar, in navolging van het Prins Bernhard Cultuurfonds, dat jaarlijks in aanwezigheid van de Koningin zilveren anjers uitreikt. Deze erkenning draagt bij aan de zichtbaarheid van cultuurmecenasen.

Kunst met zorg

Privaat initiatief helpt revalidatiehuizen aan kunst

Een private schenker wilde twee vliegen in één klap slaan: een bijdrage leveren aan maatschappij en de beeldende kunst. Hij stelde revalidatieklinieken en herstellingsoorden in staat om in vijf jaar tijd een bescheiden kunstcollectie op te bouwen. Zij dienden daartoe een kunstcommissie op te richten die de kunst mocht uitzoeken op exposities die door de mecenas waren geselecteerd. Achterliggende doelstelling van Kunst met Zorg was om een positieve bijdrage te leveren aan het klimaat binnen de zorginstelling, een impuls te geven aan de beeldend kunstenaars van wie werk zou worden aangekocht en om kunst naar een nieuw publiek te brengen. Alle doelstellingen zijn in de vijf jaar dat het initiatief heeft gelopen gehaald.

Van de culturele sector mag deskundigheid en professionaliteit worden verwacht. Het begint bij het werven van private schenkingen, waarbij de *culture of asking* moet worden ontwikkeld. Deze cultuur van het vragen loopt in Nederland achter ten opzichte van de geefcultuur, die groot is. Gevraagd worden is een belangrijke reden voor mensen om geld te geven aan goede doelen, en huishoudens die vaker gevraagd worden om bijdragen geven vaker en meer.³⁷ Voor het leren vragen om een bijdrage kunnen cultuurproducenten de kunst afkijken bij musea en orkesten in de VS of Groot-Brittannië waar particulier mecenaat ver ontwikkeld is. De drijfveren van schenkers moeten door de ontvangers op waarde worden geschat, en een rol spelen in de communicatie over de besteding van de giften. Het relatiebeheer moet op het juiste niveau in de culturele organisatie

worden opgepakt en de inhoudelijke betrokkenheid van een schenker voor de organisatie moet waar mogelijk worden benut.

| ADVIES Voor het werven van nieuwe mecenasen is de verbetering van de communicatie noodzakelijk over het belang van schenken aan cultuur bij particulieren, banken en andere vermogensbeheerders, notarissen en bij culturele instellingen. De nadruk van een voorlichtingscampagne zou niet op de procedurele kant, maar op de inspirerende kant van schenken moeten liggen. De campagne zou derhalve gericht moeten zijn op de intrinsieke waarde van te ondersteunen kunst en de maatschappelijke bijdrage die de schenker met zijn gift levert. Een campagne die momenteel door Kunst & Zaken wordt voorbereid kan aan de gewenste communicatie bijdragen.

| ADVIES Schenkingen aan cultuur door particulieren zijn fiscaal aftrekbaar, mits een bepaalde drempel wordt gehaald. Deze aftrekmogelijkheid wordt nog niet altijd goed benut. Culturele instellingen kunnen schenkers hierop beter attenderen.

Cultureel beleggen

Eén van de manieren waarop particulieren financieel kunnen bijdragen aan kunst en cultuur is via cultureel beleggen. Deze beleggingsvorm is geënt op Groen Beleggen, en is pas in 2007 goed van de grond gekomen. Er zijn drie Cultuurfonds, waarvan het Triodos Cultuurfonds inmiddels algemeen bekend is. Dit Cultuurfonds heeft de afgelopen periode bijna € 60 miljoen bij particulieren opgehaald. De totale markt is volgens de bank veel groter. Van de kant van de culturele sector is voor circa € 350 miljoen aan projecten bij Triodos voorgelegd, en de bank schat de totale markt aan projecten op € 1 miljard.

| ADVIES De komende jaren kan cultureel beleggen verder worden ontwikkeld. Een belangrijke aanbeveling is om deze beleggingsvorm open stellen voor bedrijven door deze ook via de vennootschapsbelasting te faciliteren. Daarmee wordt een impuls gegeven aan het instrument omdat bedrijven dan hun liquiditeit maatschappelijk verantwoord in cultuur kunnen beleggen.

| ADVIES Tevens beveelt de commissie aan dat cultureel beleggen wordt opengesteld voor andere vormen van cultuur dan musea en podiumkunsten³⁸, zodat ook bijvoorbeeld een filmtheater hiervan gebruik kan maken.

De hoge uitvoerings- en beheerskosten van cultureel beleggen werken belemmerend voor cultuurproducenten die zelf een cultureel beleggingsfonds willen oprichten. De verplichte gang naar de Autoriteit Financiële Markten (AFM) is een grote hindernis, en de kosten wegen niet op tegen het financiële rendement. Een op te richten serviceorganisatie, ingericht bij een bestaand fonds of bij een bank kan uitkomst bieden. Hier kunnen cultuurproducenten zich onder voorwaarden bij aansluiten. Zij kunnen vervolgens zelf beleggers werven. De serviceorganisatie functioneert als overkoepelend fonds, en is verantwoordelijk voor het nakomen en bij aangeslotenen controleren van de eisen die de AFM aan een cultuurfonds stelt.

Loterijgelden

Sinds drie jaar gaat het grootste deel van de opbrengst van de BankGiroLoterij³⁹ naar culturele bestemmingen, vooral naar het vergroten van het nationaal kunstbezit en het herstel van monumenten. Als het prijzengeld en de kosten er af zijn, bleef er in 2005 bijna € 57 miljoen⁴⁰

| ADVIES per jaar over voor cultuur. Omdat de loterij meer opbrengsten voor cultuur kan genereren als de kansspelbelasting van 29% verlaagd zou worden, pleit de commissie voor een verlaging van kansspelbelasting voor kansspelen met een cultureel of maatschappelijk doel ter vergroting van het uit te keren bedrag aan deze doelen.

6.2 DRAAGVLAK UIT HET BEDRIJFSLEVEN

De mogelijkheden voor het vergroten van betrokkenheid van bedrijven bij kunst en cultuur zijn legio. Deze kunnen niet altijd in financiële termen worden uitgedrukt. Sponsoring kan dat wel. Kenmerk van sponsoring is dat er tegenover de financiële bijdrage aan de culturele instelling een tegenprestatie staat, en dat de bijdragen van beide partijen in een overeenkomst zijn verankerd. De geschatte bijdrage van bedrijven aan kunst en cultuur in Nederland bedroeg in 2005 € 135 miljoen. Het totale bedrag dat in 2005 in Nederland aan sponsoring van alle doelen gezamenlijk is uitgegeven bedroeg naar schatting ongeveer € 1,1 miljard.⁴¹

Beslissingen om cultuur te sponsoren hangen minder dan in het verleden af van persoonlijke relaties in het ‘old boys’ network’. Het doel van cultuursponsoring heeft zich het afgelopen decennium ontwikkeld van relatiemarketing (het mee uit nemen van zakelijke relaties naar concerten, voorstellingen of tentoonstellingen) naar het bereiken van een groot publiek. De duur van sponsorcontracten is in deze periode teruggebracht naar gemiddeld drie jaar⁴². Evenementen en festivals zijn vanwege hun grote publiciteitswaarde interessant voor sponsors. Voor de drie grote bedrijven van wie de commissie medewerkers heeft gesproken⁴³ is de internationale markt steeds belangrijker. Internationale zichtbaarheid van cultuurproducenten in de juiste landen is daarom interessant voor hen.

Van de culturele instelling verwachten sponsors professionaliteit en deskundigheid inzake *branding, bonding en buzzing*⁴⁴ ofwel het positioneren van het eigen merk, het onderhouden van sterke relaties en het creëren van spraakmakendheid. Van een culturele instelling verwacht een sponsor dat deze hem met een heldere propositie benadert waarin hij mogelijkheden biedt waarop de culturele instelling het merk van de sponsor kan versterken of op andere wijze toegevoegde waarde kan leveren. Dit impliceert dat de cultuurproducent bereid is om zijn product direct in verband te brengen met het merk van de sponsor, wat in de praktijk lang niet altijd het geval is.⁴⁵ Tevens betekent het dat er tijd wordt genomen voor sponsorwerving, liever jaren dan maanden. Alle geïnterviewde sponsordeskundigen verkeerden in de overtuiging dat deze professionaliteit in de culturele sector mondjesmaat aanwezig is. Met name maar niet alleen bij kleine en middelgrote instellingen ontbreekt de deskundigheid en ervaring om sponsors op de juiste manier te benaderen, tot contractuele afspraken te komen en de relatie naar tevredenheid van de sponsor te onderhouden.

| ADVIES Er is inmiddels meer openheid ontstaan bij culturele organisaties om met sponsors in zee te gaan. Het bedrijfsleven blijft echter achter. Het zicht op het rendement van cultuursponsoring is bij een groot deel van het bedrijfsleven onvoldoende ontwikkeld. Om dit te veranderen moeten net als voor particulier mecenaat door de culturele sector sterke casussen worden verzameld en onder de aandacht gebracht. Hiermee kan het bedrijfsleven worden overtuigd van de toegevoegde waarde van cultuursponsoring. Voor goede casussen kan worden gekeken naar de nominaties voor de SponsorRingen. Zij kunnen onder de aandacht worden gebracht tijdens het jaarlijkse Cultuurbal.⁴⁶

| ADVIES Er zijn al veel intermediaire instellingen bezig met het bevorderen van particulier mecenaat en sponsoring voor cultuur. Hun taakstelling zou opnieuw moeten worden bekeken en in lijn worden gebracht met dit advies.

Het lijkt een detail, maar is erg belangrijk. Een sponsor wil dat zijn naam wordt genoemd in een recensie of journalistiek artikel over de tentoonstelling of voorstelling. De Nederlandse pers heeft er, anders dan in het buitenland, moeite mee. De commissie heeft dit knelpunt bij de voorzitter van het Genootschap van Hoofdredacteuren geagendeerd.

Fiscale aanbevelingen

Uit een onderzoek naar fiscale instrumenten in 13 Europese landen blijkt dat de Nederland niet uit de pas loopt op het gebied van het fiscaal faciliteren van filantropie, sponsoring en mecenaat door bedrijven.⁴⁷ Consultatie van gerenommeerde fiscalisten door Kunst en Zaken⁴⁸ bevestigt dat dit ook geldt voor private schenkingen. Toch zijn er nog een aantal concrete aanbevelingen op fiscaal gebied die het mecenaat, sponsoring en filantropie kunnen stimuleren.

| ADVIES Op het gebied van de vennootschapsbelasting signaleren wij de volgende knelpunten⁴⁹. Stichtingen en verenigingen zijn onderworpen aan vennootschapsbelastingplicht als zij een onderneming drijven. In de visie van de fiscus is dit al snel het geval. In dergelijke gevallen zien we de overheid met de ene hand geven (subsidies) en met de andere hand terugnemen (vennootschapsbelasting). Om dit op te lossen ziet de commissie drie mogelijkheden: een aanpassing van het vrijstellingsregime, een subjectieve vrijstelling voor culturele instellingen en integrale belastingplicht voor culturele stichtingen en verenigingen in samenhang met een uitgebreid vrijstellingsregime. Voor uitwerking van deze aanbevelingen verwijzen wij naar de bijlagen van Ernst & Young Belastingadviseurs op de website van de commissie.

| ADVIES Geregeld organiseren culturele instellingen evenementen voor (de werknemers van) sponsoren. De belastingdienst ziet dit als een voordeel dat op basis van de waarde in het economisch verkeer moet worden belast. Dergelijke verstrekkingen aan relaties door culturele instellingen zouden moeten worden vrijgesteld van belastingheffing zodat culturele instellingen zonder winstoogmerk onbelast verstrekkingen aan sponsorrelaties kunnen geven.

| ADVIES Over een deel van de sponsorbijdrage⁵⁰ wordt btw geheven, soms zelfs over het totaal. Dit is met name een knelpunt bij instellingen die btw niet of gedeeltelijk kunnen verrekenen, zoals financiële instellingen. Om dit te ondervangen zou het giftelement van de sponsoring van culturele instellingen moeten worden aangemerkt als niet belastbaar met btw.

| ADVIES Eenmalige schenkingen zijn deels aftrekbaar, maar ingeperkt door een drempel van 1% van het belastbaar inkomen per jaar en een plafond van 10% van het inkomen. Drempels en plafonds maken het minder aantrekkelijk om potentiële gevers te verleiden tot een eenmalige ‘impulsdonatie’ voor bijvoorbeeld een speciaal project. Aanbeveling is om drempels en plafonds voor fiscale aftrekbaarheid van giften af te schaffen.

Gedeeld Geven stelt vermogende particulieren die minimaal 55 jaar oud zijn en minimaal € 250.000 fiscaal vriendelijk willen schenken in staat levenslang de vruchten van hun donatie te plukken. Er lijkt bij de Belastingdienst discussie te worden gevoerd over nut en noodzaak van de

| **ADVIES** regeling. De commissie ziet dit nut voor het verbreden van cultuurfinanciering duidelijk in, en pleit er voor deze regeling te behouden.

Het lage btw-tarief brengt tot uiting dat de rijksoverheid de cultuursector ook op deze wijze wil ondersteunen. Dit levert voor de cultuurproducenten de morele verplichting op om de maatschappelijke bijdrage aan cultuur zo goed mogelijk te benutten.

Aanbeveling aan Raden van Toezicht en besturen

| **ADVIES** Aan het bevorderen van cultureel ondernemerschap, waarvan het werven van (groot-)mecenaat en het versterken van de relatie met het bedrijfsleven onderdeel uitmaken, kunnen de leden van een Raad van Toezicht of bestuur in belangrijke mate bijdragen. In Raden van Toezicht of besturen van cultuurproducenten dienen één of enkele leden te worden geselecteerd op basis van kennis van ondernemerschap en toegang tot mogelijkheden om mecenaat en samenwerking met het bedrijfsleven te bevorderen.

6.3 VERBINDINGEN MET ANDERE MAATSCHAPPELIJKE SECTOREN

Een rondgang langs enkele ministeries biedt zicht op mogelijkheden om de maatschappelijke en economische waarde van kunst en cultuur de komende jaren verder te benutten.

Sociaal beleid

Cultuurproducenten die op lokaal niveau participeren in nieuwe projecten met een sociaal doel doen dat vooral vanuit lokale betrokkenheid en engagement. Het is een investering in de eigen organisatie en in de maatschappij, in het leggen van directe verbindingen met de samenleving, het slaan van bruggen tussen culturen, het leren kennen van nieuw en ander publiek en in het onderzoeken van thema's die de kunsten aangaan. Zij kunnen hiermee bijdragen aan het verwezenlijken van verschillende maatschappelijke doelen zoals het bevorderen van de sociale cohesie en het *empoweren* van allochtone vrouwen. Kunst en cultuur voegen tevens kwaliteit en visie toe aan lokale projecten.

Engagement en betrokkenheid bij de samenleving is van groot belang voor het bevorderen van draagvlak voor cultuur. Dit zal zich op lange termijn ook kunnen vertalen naar verbreding van financiering, in ieder geval naar spreiding. Het eerste doel is echter het versterken van de band met de samenleving.

Het initiatief voor deelname aan de concrete sociale projecten ligt bij de cultuurproducent zelf. Er is betrokkenheid, commitment en grote inzet van alle partners vereist. Er wordt gewerkt in een omgeving met 'problemen achter de voordeur', grote werkloosheid en schooluitval, sociale armoede en onveiligheid. Elke cultuurproducent zal op basis van zijn eigen missie en kracht afwegen of hij hierop inzet, temeer omdat kunst en cultuur in veel sociale projecten middel, geen doel op zichzelf is.

Kansen voor intermediairs als sectorinstituten en koepelorganisaties liggen voor de sociale projecten in de regiovoering op landelijk niveau als kennis- en expertisecentrum voor

departementen, lokale partners en culturele organisaties. Het breed onder de aandacht brengen van de waarde van kunst en cultuur in dergelijke projecten kan ook door hen worden geregisseerd.

Concrete mogelijkheden voor cultuur zijn te vinden in het armoedebeleid, bijvoorbeeld in het programma rond de bestrijding van sociale uitsluiting. Hiervoor kan geleerd worden van de ervaringen in Vlaanderen met het cultuurbeleid gericht op kansarmen. Het programma van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid wordt in Nederland decentraal uitgevoerd door lokale overheden.

Recht op culturele ontplooiing

Cultuur gericht op kansarmen

In Vlaanderen heeft minister van Cultuur Anciaux doelgroepenbeleid geformuleerd voor cultuur, met 'kansarmen' als één van de specifieke doelgroepen waarop cultuuruitingen zich actief moeten richten. Uit gesprekken met kansarmen in Vlaanderen⁵¹ bleek onder meer dat zij culturele uitsluiting als een zwaardere last ervaren dan economische uitsluiting. Cultuur wordt in het Algemeen Verslag van de Armoede uit 1995 als 'een universeel recht' benoemd, dus ook van de kansarmen, daarbij verwijzend naar artikel 23 van de Belgische Grondwet waar het recht op culturele en maatschappelijke ontplooiing is vastgelegd.⁵²

Ook het emancipatiebeleid biedt mogelijkheden, bijvoorbeeld via het interdepartementale programma '1001 Kracht'. Een aantal ministeries⁵³ is met 27 gemeenten overeengekomen 50.000 allochtone vrouwen met grote afstand tot de arbeidsmarkt naar vrijwilligerswerk te leiden. De culturele sector kan hierin als 'werkgever' van vrijwilligers en inhoudelijk bij het *empoweren* van deze vrouwen een rol spelen.

Stedelijke vernieuwing biedt kansen voor kunst en cultuur, met name maar zeker niet alleen in de te ontwikkelen krachtwijken⁵⁴. Uit onderzoek blijkt⁵⁵ onder meer dat wijken met een behoorlijk cultureel voorzieningenniveau zich sneller herstellen dan wijken die in dit opzicht achtergesteld zijn. Creatieve industrie, beeldbepalende gebouwen en culturele planologie hebben ook een positieve invloed op stedelijke vernieuwing. Ook woningbouwcorporaties investeren daarom steeds meer in kunst in de wijk, en nodigen daarbij bewoners uit om mee te praten, wat de sociale cohesie ten goede komt.⁵⁶

Het opstellen en uitvoeren van wijkactieplannen gebeurt door de wijk zelf. De afgelopen maanden hebben de veertig door minister Vogelaar geselecteerde wijken deze plannen geschreven. Het ministerie van VROM/wwi heeft geïnventariseerd in welk van deze wijken kunst en cultuur een rol speelt.

Cultuur wordt in enkele wijken ingezet als hulpmiddel om de sociale cohesie te bevorderen, de onderlinge betrokkenheid tussen bewoners te versterken, de tolerantie te vergroten en om bij te dragen aan een bredere oriëntatie van bewoners op zichzelf en hun omgeving. In een aantal wijken wordt mede door cultuur de leefbaarheid verbeterd door van leegstaande panden kunstenaarsateliers te maken of door kunstwerken in openbare ruimtes of gebouwen te plaatsen. Kunst en cultuur fungeert als bindmiddel tussen (groepen) jongeren en draagt bij aan de economische versterking van wijken via creatieve economie. Veel wijken hebben plannen voor

extra sport- en cultuuractiviteiten op brede scholen. Openbare Bibliotheken kunnen tevens een rol spelen als partner van cultuurproducenten in lokale projecten. Het zijn laagdrempelige cultuurverspreiders, gericht op een groot publiek en op zoek naar een nieuwe definitie van hun rol vanwege het veranderende mediagebruik.

Eerste jongerencultuurfonds opgericht

Amsterdams initiatief verdient navolging in andere steden

Jeugdsportfondsen bieden materiële ondersteuning aan kinderen uit kansarme gezinnen die willen sporten, bijvoorbeeld in verenigingsverband. Lidmaatschapsgelden en sportuitrusting worden rechtstreeks aan de sportclub vergoed. Bemiddeling tussen kind en fonds geschiedt via intermediairs, bijvoorbeeld onderwijzers of jeugdhulpverleners. De fondsen zijn lokaal van opzet, momenteel twaalf in getal en groeien het komende jaar naar twintig, zo is de bedoeling. Financiering komt uit het Fonds bijzondere bijstand en van private partijen. Analoog aan de Jeugdsportfondsen kunnen Jeugdcultuurfondsen kansarme kinderen helpen bij het deelnemen aan dans-, toneel- of muziekles. Het eerste Jongerencultuurfonds⁵⁷ is kortgeleden op particulier initiatief opgericht in Amsterdam, en verdient navolging in andere steden.

Een aantal culturele organisaties of netwerken⁵⁸ heeft medewerking aan de krachtwijken aangeboden en neemt zitting in de 'Landelijke Alliantie Krachtwijken'. De Cultuurformatie heeft daarbij ingezet op het mede onderschrijven en uitvoeren van een convenant voor het ontwikkelen van zogenoemde 'combinatiefuncties'⁵⁹ in de brede scholen, die in de krachtwijken het eerst zullen worden ontwikkeld. Dit biedt kansen voor het bereiken van nieuwe doelgroepen voor kunst- en cultuur(-participatie), die zich mede door middel van kunst en cultuur verder kunnen ontplooiën, voor het leggen van nieuwe dwarsverbanden met scholen en sportorganisaties en voor nieuwe werkgelegenheid voor de cultuursector. Het nemen van een rol bij wijkopbouw kan bijdragen aan de versterking van het maatschappelijke draagvlak.

Cultuur als werkgever

Met het programma 'Iedereen doet mee'⁶⁰ wil de rijksoverheid mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt aan werk of vrijwilligerswerk te helpen. Er liggen mogelijkheden voor cultuurproducenten om hierin als werkgever te participeren. Culturele instellingen kunnen met lokale instanties als UVW, CWI en Sociale Dienst⁶¹ onderhandelen over het aantrekken van mensen met grote afstand tot de arbeidsmarkt die onder voorwaarden hun uitkering kunnen behouden. Door het werkgeverschap van de ondernemer op deze manier actief in te zetten kan maatschappelijk én financieel rendement worden verkregen. Dit is interessant voor musea, filmhuizen, (lokale) cultuurhuizen en instellingen voor podiumkunsten. Om deze mogelijkheid te benutten dienen zij duidelijk te maken wat zij de nieuwe medewerkers kunnen bieden en hoe zij hen gaan helpen weer een arbeidsritme op te bouwen en perspectief te krijgen op de reguliere arbeidsmarkt.

Landelijke gebieden

Op lokaal niveau buiten de stad kan ook worden samengewerkt met bestaande of voormalige agrarische bedrijven die een nieuwe bestemming hebben gevonden als galerieboerderij, bedrijfsruimten voor creatieve bedrijvigheid, ateliervershuur, vestiging van theateraccommodaties of culturele cursussen of het houden van exposities.⁶²

Het werken buiten de stad is interessant voor instellingen die multidisciplinair willen werken. Elders bestaande schotten tussen erfgoed, podiumkunsten en media zijn hier minder pregnant. Het beter voor het voetlicht krijgen bij het publiek van een erfgoedlocatie bijvoorbeeld, geschiedt met behulp van andere kunstvormen zoals theater en film, die als publiekstrekker fungeren. Daarbij heeft de agrarische sector de afgelopen jaren laten zien ondernemende nieuwe wegen in te kunnen slaan. De nieuwe culturele of sociale bestemmingen die voormalige agrarische bedrijven hebben gekregen getuigen daarvan. Synergie met de agrarische sector kan de culturele sector dan ook ten goede komen en vice versa.

Wroetende varkens

Samenwerking kunstenaars met agrarische sector

In dit project (2007) werden kunstenaars en ontwerpers uitgenodigd concrete creatieve oplossingen te bedenken om het dierenwelzijn te bevorderen, specifiek gericht op dat van varkens. Het ontwerp moest tegemoet komen aan de natuurlijke neiging van varkens om te wroeten. Land- en Tuinbouw Nederland (LTO) nam het initiatief in samenwerking met Dierenbescherming en de Universiteit van Wageningen. Kunst- en Cultuur Noord Holland en Kunstenaars & Co waren betrokken bij de werving, selectie en begeleiding van de kunstenaars. Tien geselecteerde kunstenaars ontwikkelden een ontwerp voor een speeltje voor varkens, waarvan vijf (waaronder 'Piggy Wiggy', 'Pig Roulette' en 'Wroezelwand') zullen worden uitgewerkt tot prototypen.

Economisch beleid

Het Kabinet benadrukt het belang van de economische benutting van cultuur: een rijk cultureel leven versterkt het internationale vestigingsklimaat, cultuurbeleid draagt bij aan een vitale economie en vanuit het kennis- en innovatiebeleid zullen *'kansrijke initiatieven en betekenisvolle sectoren in de Nederlandse economie vanuit het kennis- en innovatiebeleid gericht worden ondersteund'*. De creatieve industrie wordt hieronder gerekend.⁶³

Het programma Cultuur en Economie van de ministeries van Economische Zaken en OCW kent vijf actielijnen, die tot doel hebben de aansluiting te verbeteren tussen creatieve industrie⁶⁴ en andere bedrijfstakken, het verbeteren van financiële condities met name voor starters en culturele instellingen (mede door het bevorderen van mecenaat), het intensiveren van internationalisering, de randvoorwaarden rondom intellectueel eigendom verbeteren en de verzakelijking van het cultureel management versterken.⁶⁵ Het programma is in 2005 van start gegaan, en zal in 2008 worden geëvalueerd. Alle actielijnen dragen op verschillend gebied direct of indirect bij aan de invulling van de opdracht aan de Commissie Cultuurprofijs, te weten het versterken van

verbindingen met andere sectoren en het vergroten van het verdienvermogen van culturele instellingen.

Afgaande op de eerste berichten, heeft het programma concreet resultaat opgeleverd. De ‘Creative Challenge Call’ heeft cultuurproducenten er toe gebracht onorthodoxe horizontale verbindingen te leggen met andere bedrijfstakken. Dit heeft het ‘multidisciplinair denken’ gestimuleerd dat belangrijk is voor de verdere internationale ontwikkeling van de culturele sector, en nieuwe businessmogelijkheden voor de creatieve industrie gecreëerd. De internationale positie van de creatieve industrie heeft een impuls gekregen op het gebied van mode, architectuur en design middels het programma 2g@there en ‘Holland branding’. Ook het stimuleren van het mecenaat voor cultuur via het programma is belangrijk voor de ontwikkeling van het verdienvermogen van de sector. Het verbeteren van de randvoorwaarden rondom intellectueel eigendom via een alternatief systeem van auteursrechtelijke licenties (Creative Commons) en de positie van de auteur binnen het auteurscontractrecht, kan bijdragen aan het oplossen van een knelpunt in de relatie tussen de NPO en de culturele sector. De commissie onderschrijft het grote belang van het agenderen van het internationale kunst- en cultuurbeleid door de minister in zijn beleidsvisie ‘Kunst van Leven: hoofdlijnen cultuurbeleid’. Culturele instellingen die in staat zijn een internationale positie te veroveren moeten daartoe worden gestimuleerd. Het programma Cultuur en Economie draagt daaraan bij.

| ADVIES Vanwege de bijdrage van de actielijnen van Cultuur en Economie aan het stimuleren van innovatie via ondernemerschap van cultuurproducenten pleit de commissie voor het voortzetten van dit programma.

Ontwerp entreehal ziekenhuis

Studenten werken met opdrachtgever én met elkaar

Studenten interieurarchitectuur van de HKU kregen in 2004/2005 de opdracht om in teamverband een nieuwe entreehal voor het Ziekenhuis in Hilversum te ontwerpen. De praktijk van het werken in teams én het werken voor een opdrachtgever werd daarmee inzichtelijk gemaakt. Het project is een voorbeeld voor het programma ‘Creative Comakership: van opleiding naar praktijk’ van Kunstenaars & Co en Kunst in Zaken. Het programma helpt het kunstvakonderwijs op een concrete manier om het ondernemerschap op te nemen in de onderwijsprogramma’s.

Toerisme

Binnen de sector toerisme liggen mogelijkheden die culturele instellingen beter kunnen benutten. Het Nederlands Bureau voor Toerisme & Congressen (NBTC) heeft ervaring in het opzetten van collectieve internationale marketingcampagnes waarin het nationale culturaanbod een belangrijke rol speelt. Het NBTC ziet mogelijkheden voor samenwerking met musea, podiuminstellingen, beeldend kunstenaars en de filmwereld en is bereid daarin te investeren.⁶⁶ De culturele sector zou deze mogelijkheden zelf moeten opvolgen, waarbij de intermediairs op het netvlies komen als mogelijke partners.

| ADVIES

Overheid als opdrachtgever

De landelijke, provinciale en gemeentelijke overheden spelen zelf een belangrijke en initiërende rol als opdrachtgever voor kunst- en cultuurproducenten, getuige ook de casus over kunst in gevangenissen en rechtbanken.

Kunst in gevangenissen en rechtbanken

Ministerie van Justitie belangrijke opdrachtgever

Voor de gevangenis in Breda gaf kunstenaar Kamiel Verschuren alle buitenruimtes de invulling van de openbare ruimte: hij plaatste parkeermeters, zette een fiets op slot tegen een muur, plaatste een bushokje en schilderde op het asfalt een busbaan die doodloopt tegen de gevangenis muur. Een prikkelend ontwerp dat gedetineerden dagelijks herinnert aan de ruimte buiten de gevangensmuren. Het grote aantal nieuwe gebouwen dat de afgelopen jaren in opdracht van dit ministerie is verrezen, heeft het ministerie tot belangrijk opdrachtgever voor kunstenaars gemaakt. (Bron: 'Snelweg naar de vrijheid', Sandra Smets, NRC Handelsblad, 30 november 2007)

Internationale mogelijkheden

Behalve naar lokale spelers, zou de culturele sector ook naar Europese beleids- en financieringsmogelijkheden moeten kijken. 'Brussel' heeft een ambitieuze cultuurpolitieke agenda over alle sectoren van het Europese beleid doorgetrokken. In het buitenlandbeleid van Europa bijvoorbeeld, maar ook op het gebied van ontwikkelingssamenwerking waarin een culturele dimensie is aangebracht. De verschillende structuurfondsen gericht op de economische achterstandsgebieden bieden kansen, alsmede het beleid voor nieuwe toetreders. In dat laatste is ruimte voor culturele festivals of culturele uitwisseling. Cultuurproducenten kunnen hierop met concrete plannen inspelen, al blijkt het in de praktijk voor Nederlandse cultuurproducenten niet erg eenvoudig om toegang tot 'Europees geld' te krijgen.

| ADVIES

Vaak maakt cultuur onderdeel uit van een internationale (handels-)missie. Het komt voor dat een economische- en een culturele missie naar dezelfde bestemming ongecoördineerd vlak na elkaar plaatsvinden. Om dat te ondervangen is een strategische reisagenda nodig, waarmee de culturele en economische agenda's van de drie overheden en van SICA op elkaar afgestemd kunnen worden.

| ADVIES

Verbreding cultuurbeleid

De belangrijkste aanbeveling aan de minister van OCW is om ruimte te maken voor verbreding van het cultuurbeleid naar andere 'beleidsdomeinen' en om het belangrijke aandachtsgebied Cultuur en Economie daarbinnen verder te ontwikkelen. Voor de verbreding van het cultuurbeleid dient de verkokering op ambtelijk niveau te worden doorbroken en dienen er sterke horizontale verbindingen met andere departementen op alle niveaus worden gelegd. Die zijn nodig om te helpen bevorderen dat de cultuursector niet onnodig opgesloten wordt in het subsidiedomein. Het gegeven dat dit Kabinet heeft gekozen de portefeuilles van Cultuur en Media bij de minister te beleggen, kan in belangrijke mate bijdragen aan het verbreden van het cultuurbeleid naar andere beleidsterreinen.

| ADVIES

Organisatiegraad culturele sector

| ADVIES Op landelijk niveau kan de cultuursector meer regie voeren in de coördinatie naar verschillende departementen. De commissie doet daarbij een appèl op de sector zijn organisatiegraad te versterken. De interne organisatie van de culturele sector als geheel is te typeren als versnipperd en onoverzichtelijk, zonder duidelijk 'loket'. Er bestaat bij departementen en andere partners behoefte aan een gesprekspartner met mandaat die over lobbykracht beschikt en alert reageert op de actualiteit, ook waar deze buiten het directe huidige cultuurbeleid ligt.

Naar de sportsector, en vooral naar de overzichtelijke en sterke organisatiegraad ervan, wordt door veel gesprekspartners verwezen als een goed voorbeeld. De sportwereld is goed georganiseerd en wordt strak geleid. Breedtesport én topsport zijn verenigd in de koepel NOC*NSF, waarbij 72 ongelijksoortige landelijke sportbonden zijn aangesloten. De koepel vertegenwoordigt alle sporten en zowel amateur- als topsport. Het sterke boegbeeld van NOC*NSF heeft niet alleen mandaat, maar ook de ervaring en achtergrond om als gesprekspartner op ministerieel niveau tot zaken te komen. Een dergelijke koepel met eenzelfde slagkracht zou voor de culturele sector veel kunnen betekenen.

7. DRAAGVLAKVERKENNING

De commissie heeft gesprekken gevoerd met deskundigen uit het bedrijfsleven, de academische wereld, van departementen en uit de culturele sector. Daarbij hebben commissieleden deelgenomen aan debatten en conferenties zoals aan de Erfgoed Arena van oktober 2007⁶⁸, aan een ambtswoninggesprek over 'Andere vormen van sturing en financiering in de kunst- en cultuursector' van de Gemeente Amsterdam en aan de ESTAFETTE over een volwaardige plek van culturele diversiteit in de beleidsplannen van culturele organisaties, die begin november plaatsvond en werd georganiseerd door Netwerk CS.

Voor podiumkunsten is in de beginfase gewerkt met een werkgroep van zes experts die twee keer bij elkaar zijn geweest. Voor musea is met vier sparringpartners samengewerkt die enkele malen telefonisch zijn geconsulteerd.

De commissie was te gast bij een vergadering van het Management Team Special van het ministerie van OCW van de drie directies kunsten, erfgoed en media, bij een bespreking over samenwerkingsmogelijkheden tussen delegaties van de publieke omroep en De Cultuurformatie en bij een werkconferentie van De Cultuurformatie waaraan door circa zestig genodigden werd deelgenomen.

De Call for Ideas heeft circa honderd voorstellen en reacties opgeleverd, waarvan ongeveer de helft via de website. De reacties per post en mail waren uitvoeriger en over het algemeen verder uitgewerkt dan de reacties op de website, waar per reactie slechts beperkt ruimte was.

Op het conceptadvies is gereageerd door twintig meelezers met uiteenlopende achtergronden en met gedegen kennis over de culturele sector. Zij hebben over het algemeen positief gereageerd op het commissieadvies. De opmerkingen die zij hebben geplaatst waren zeer waardevol, en zijn waar mogelijk en wenselijk in de eindversie van het advies verwerkt.

NOTEN

- 1 De Cultuurformatie, *Vitale verbindingen versterken*, zie ook: www.cultuurformatie.nl
- 2 Taakomschrijving Commissie Cultuurprofijt, zie ook: www.cultuurformatie.nl
- 3 Vanaf 2009 wordt een groot deel van de instellingen die momenteel nog rechtstreeks door het Rijk uit de cultuurnota wordt gefinancierd, naar de fondsen verwezen.
- 4 Dit betreft het aanbod dat wordt geprogrammeerd door de leden van de VSCD, Vereniging Schouwburg- en Concertgebouw Directies.
- 5 Onder zelffinanciering wordt hier verstaan alle financiering van cultuurproducenten met uitzondering van structurele overheidssubsidies die in het kader van de cultuurnota's worden verstrekt.
- 6 Uit het onderzoek van Motivaction *Een brede kijk op de belangstelling voor kunst en cultuur - een eerste verkenning* blijkt dat het draagvlak voor cultuur verder reikt dan de cultuurconsumenten die hieraan direct financieel bijdragen door middel van bijvoorbeeld het betalen van toegangsprijzen.
- 7 Vrij naar AEF, *Publiek Private Samenwerking: belemmeringen en kansen*.
- 8 Ploeg, Rick van der, *Cultuur als confrontatie. Uitgangspunten voor het cultuurbeleid 2001-2004*, 1999.
- 9 Wijnberg, *Traditie!*
- 10 Dit betreft de zogenoemde '10%-regeling'. Bron: *Handboek verantwoording Cultuursubsidies instellingen*.
- 11 De gereserveerde bedragen kunnen uitsluitend worden besteed aan doeleinden waarvoor de subsidie werd verstrekt en onder de voorwaarde dat de prestaties waarvoor de subsidie was verleend zijn gerealiseerd.
- 12 Triodos Bank, *Visiedocument Cultuur*.
- 13 Franssen, *Zelffinanciering voor sociale ondernemers*.
- 14 Interessant in dit verband is het programma gericht op 'Earned Income' dat Kunst & Zaken i.s.m. Franssen Consultancy binnenkort gaat aanbieden aan ondernemende cultuurproducenten.
- 15 Hagoort e.a, *Niet het tekort maar de bron*.
- 16 Voor werkplaatsen, productiehuizen en jeugdtheatergezelschappen geldt deze norm momenteel niet.
- 17 Berenschot, *Prijnsbeleid en inkomsten podiuminstellingen*. Beschikbaar via de website www.cultuurprofijt.nl
- 18 De commissie baseert zich hierbij op de voorlopige opgaaf van instellingen die volgens het ministerie van OCW in 2009 tot de basisinfrastructuur gaan behoren.
- 19 Berenschot hanteert in *Prijnsbeleid en inkomsten podiumkunsten* een onderverdeling in negen sectoren binnen de podiumkunsten.
- 20 TK, vergaderjaar 2005-2006, 30300 VIII, nr. 91.
- 21 Gebaseerd op cijfers over 2005 van het ministerie van OCW.
- 22 Incentive Funding is een instrument dat van 1988-1992 in Groot-Brittannië succesvol heeft gewerkt, met als doel het ondernemerschap van cultuurproducenten duurzaam te versterken.
- 23 De deskundigheidsbevordering biedt internationaal perspectief. Twee hoogleraren, Giep Hagoort en Nachoem Wijnberg, hebben zich de afgelopen jaren actief beziggehouden met Cultureel ondernemerschap. Met de volle aandacht van de wetenschap gericht op het cultureel ondernemerschap kan Nederland op dit gebied een internationale kennispositie verwerven.
- 24 Zie voor meer informatie over deze aanbeveling ook 6.1, Draagvlak van particulieren.
- 25 Fiscale en Mecenaatsbrief.
- 26 Zie bijlage 1.
- 27 Het definitieve aantal instellingen kan pas worden bepaald als is vastgesteld welke instellingen per 2009 voor financiering worden overgeheveld naar de fondsen.
- 28 Berenschot, *Versterken eigen inkomsten cultuursector* en AEF, *Publiek-private samenwerking: belemmeringen en kansen*.
- 29 Croon en Bosklopper, *Handboek voor filmproducenten*.
- 30 Waarom dit het geval is en hoe dit werkt wordt goed uitgelegd in: Berenschot, *Versterken eigen inkomsten cultuursector*.
- 31 Stimuleringsfonds Culturele Nederlandse Omroepproducties.
- 32 Brief minister Plasterk van OCW aan Tweede Kamer, 5 okt. 2007 nr. 31 200 VIII nr. 14 herdruk.
- 33 Creative Commons is een auteursrechtelijk licentiesysteem.
- 34 Centrum voor Intellectueel Eigendom, *Quick scan crossmediale publiek-private samenwerking*.
- 35 Fiscale en Mecenaatsbrief.
- 36 In 2005 gaven huishoudens naar schatting € 31 miljoen aan culturele doelen. Bron: Schuyt e.a., *Geven in Nederland 2007*.
- 37 Schuyt e.a., *Geven in Nederland 2007*.
- 38 In de huidige regeling is cultureel beleggen voorbehouden aan projecten in het belang van de Nederlandse podiumkunsten en musea.
- 39 Van de opbrengsten gaat circa 50% naar prijzengeld, 35% naar de goede doelen en de rest naar de organisatie. Van het prijzengeld wordt € 6 miljoen per jaar uitgekeerd aan de Stichting Fondsenwerving Militaire Oorlogsslachtoffers, SFMO. De rest gaat naar culturele doelen.

- 40 Schuyt e.a., *Geven in Nederland 2007*.
- 41 Schuyt e.a., *Geven in Nederland 2007*.
- 42 Gebaseerd op uitspraken van de geïnterviewden.
- 43 Unilever, TNT en ING.
- 44 Terminologie ontleend aan sponsordeskundige Marcel Beerthuisen.
- 45 Bron: gesprek met Frans Tummers, Unilever.
- 46 Het Cultuurbal is een evenement waar vertegenwoordigers uit de culturele sector contact kunnen leggen met vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven en vice versa.
- 47 CEREC, *Corporate philanthropy, patronage and sponsorship taxation issue*.
- 48 Sigrid Hemels (Allen & Overy), Marnix van Rij (Ernst & Young) en Ruben Freudenthal (Deloitte).
- 49 Hier genoemde knelpunten op het gebied van vennootschapsbelasting, inkomstenbelasting en omzetbelasting zijn verzameld en beschreven door mr. M.J.R. Kuyt en mr. M.L.A. van Rij van Ernst & Young Belastingadviseurs Den Haag en zijn beschikbaar via www.cultuurprofijt.nl
- 50 In principe geldt dit alleen voor het deel waarvoor tegenprestaties worden geleverd, niet voor het deel 'schenking'.
- 51 Algemeen Verslag van de Armoede, AVA, uit 1995, waar naar wordt verwezen door Quirine van der Hoeven in *Kunst verdeelt, de minister verdeelt*, Boekman 72.
- 52 Boekman 72.
- 53 Het ministerie van OCW heeft hierin de leidende rol.
- 54 Onder 'krachtwijken' worden verstaan de 40 aandachtswijken die minister Vogelaar van Wonen, Wijken en Integratie heeft aangewezen en die de komende jaren sterk zullen worden ontwikkeld.
- 55 Brouwer, J., *Cultuurimpuls stedelijke vernieuwing*.
- 56 Vos, Lisette, *Kunst in de wijk leeft op* in Aedes Magazine.
- 57 Zie ook: www.jongerencultuurfonds.nl
- 58 De BNA, het Nai, Kunstenaars & Co, Kunstfactor en De Cultuurformatie.
- 59 Een combinatiefunctie is een functie waarbij een persoon in dienst is bij één werkgever, maar werkt in of ten bate van twee werkvelden, bijvoorbeeld een school en een sportvereniging of een school en een culturele instelling.
- 60 Actieprogramma 'Iedereen doet mee', ministerie van SZW.
- 61 In alle gemeenten van Nederland zijn of worden deze drie instellingen samengevoegd.
- 62 Huige e.a, *Stad zoekt Boer*.
- 63 Coalitieakkoord 2007.
- 64 Met 'creatieve industrie' wordt door de ministeries van EZ en OCW bedoeld op een verzameling creatieve bedrijfstakken, waar een groot deel van de creatieve productie plaatsvindt. Dat hieronder niet alleen de rijks gesubsidieerde cultuurproducenten vallen, moge duidelijk zijn.
- 65 Ministerie van EZ en ministerie van OCW, *Ons creatieve vermogen*.
- 66 Zie ook de bijlage 'Call for Ideas' voor concrete voorstellen van het NBTC.
- 67 Stichting Internationale Culturele Activiteiten.
- 68 Zie voor meer informatie: www.erfgoed.nl

8. BIJLAGEN

Bijlage 1: Programma Cultureel Ondernemerschap, blauwdruk uitgewerkt door AEF.

Bijlage 2: via website www.cultuurprofijt.nl: Prijsbeleid en eigen inkomsten podiuminstellingen, Berenschot 2008 i.o.v. Commissie Cultuurprofijt.

Bijlage 3: via website www.cultuurprofijt.nl: Prijsbeleid en eigen inkomsten musea, Berenschot 2008 i.o.v. Commissie Cultuurprofijt.

Bijlage 4: via website www.cultuurprofijt.nl: Fiscale aanbevelingen, Ernst & Young Den Haag. Op verzoek van Commissie Cultuurprofijt.

Bijlage 5: Call for Ideas: selectie van ideeën.

Bijlage 6: Gesprekspartners

Bijlage 7: Literatuur

Programma voor cultureel ondernemerschap

Versterking zelffinanciering

- in opdracht van de Commissie Cultuurprofijt -

Utrecht, 29 januari 2008

AC15/003b

Inhoud

1 Vraagstelling 3

2 Doelstellingen Programma Cultureel Ondernemerschap 4

- 2.1 Programma 4
- 2.2 Inhoud programma 4
- 2.3 Tijdslijn 5

3 Fase 1: Ontwikkelen Cultureel Ondernemerschap 7

- 3.1 Ondernemingsregeling 8
- 3.2 Ontwikkelingsregeling 12

4 Fase 1 : Innovatieve projecten 13

5 Fase 2: Investeringsmaatschappij 14

6 Uitvoering 16

- 6.1 Financiën 16
- 6.2 Organisatie 17
- 6.3 Conditie voor succes 18

7 Overige aanbevelingen 19

- 7.1 Reikwijdte van het fonds 19
- 7.2 Samenwerking met andere partijen 19

Bijlage 1 : Recente beleidsmaatregelen 20

- 1 Fiscale stimuleringsmaatregelen 20
- 2 Cultuurlening 21
- 3 Suppletierregeling Filmfonds 22
- 4 Kunst & Zaken 22
- 5 Kunst & Meer Waarde 22
- 6 Participatiemaatschappij voor kunst en cultuur 23
- 7 Huidige regelingen bij de fondsen 24
- 8 VandenEnde Foundation 24
- 9 VSB-fonds : Van de hakken los 24

Bijlage 2: Basis infrastructuur 26

1 Vraagstelling

De Commissie Cultuurprofijt zoekt naar stimuleringsinstrumenten om het cultureel ondernemerschap -al dan niet via tijdelijke maatregelen- te versterken. De Commissie heeft daarbij opdracht zich te beperken tot de instellingen in de basisinfrastructuur waarbij de cultuurproducerende instellingen een centrale rol spelen.

Voor de Commissie Cultuurprofijt staan de volgende doelstellingen centraal:

- Doel is om cultureel ondernemerschap structureel en duurzaam in culturele instellingen te laten beklijven en tot een verdere verankering van cultuur in de maatschappij te komen. Het stimuleren van 'cultureel ondernemerschap' betekent in dit verband meer eigen inkomsten en minder subsidie-afhankelijkheid.
- Resultaat dient te zijn dat culturele instellingen duurzaam financiële middelen uit andere dan publieke bronnen verwerven.

Overkoepelend resultaat is het vergroten van kwaliteit en innovatie (nieuwe producten/markten) van culturele uitingen alsmede het vergroten van financieel én maatschappelijk draagvlak voor cultuurproducties en instellingen.

De Commissie Cultuurprofijt heeft aan Andersson Elffers Felix (AEF) gevraagd om een instrument te ontwikkelen dat geïnspireerd is op het Engelse model van Incentive Funding en voortbouwt op de ervaringen met andere regelingen die het ondernemerschap van culturele instellingen versterken, zoals CultuurInvest en PAKC.

Op basis van deze vraag heeft AEF het Programma Cultureel Ondernemerschap opgesteld. Bij het opstellen van dit programma is gekeken naar het verleden. Daarbij is gekeken naar (fiscale) stimuleringsmaatregelen die in de afgelopen jaren door de overheid zijn genomen, naar een aantal regelingen die ondertussen weer zijn opgehouden te bestaan en er is gekeken naar de programma's van een aantal private fondsen. In bijlage 1 wordt een overzicht gegeven.

Het Programma Cultuur Ondernemerschap is een programma dat aansluit op deze regelingen en onderscheidend is. Vanaf hoofdstuk 2 wordt nader ingegaan op het Programma Cultureel Ondernemerschap alsmede op de organisatie daarvan.

2 Doelstellingen Programma Cultureel Ondernemerschap

2.1 Programma

Voorstel is om een programma te ontwikkelen dat gericht is op het duurzaam integreren van cultureel ondernemerschap bij culturele instellingen.

In onder andere België is een publiek-private investeringsmaatschappij voor cultuur opgezet: CultuurInvest.

Het opzetten van een investeringsmaatschappij past het beste bij cultureel ondernemerschap. Het is echter de vraag of instellingen thans wel in staat zijn om deze stap te maken:

- op dit moment genereren instellingen nog maar weinig eigen inkomsten
- de ervaringen van PAKC leert dat het opstellen van goede bedrijfsplannen een probleem vormt voor culturele instellingen
- het opzetten van commerciële cultuurfondsen komt maar beperkt van de grond
- er is een cultuuromslag in de sector nodig om actiever andere inkomsten te gaan werven.

Culturele instellingen dienen meer dan thans het geval is zich de vaardigheden voor ondernemerschap eigen te maken. Culturele instellingen hebben weinig tot geen ervaring met het opstellen van strategische bedrijfsplannen die een structurele toename van bedrijfsactiviteiten met zich meebrengen en gefinancierd worden vanuit andere bronnen dan subsidies.

In Engeland heeft circa 15 jaar geleden een Incentive Fund gedraaid dat gericht was op duurzaam cultureel ondernemen op basis van matchinggelden. Dit fonds loofde prijzen uit voor bedrijfsplannen op basis van een 3 jarig strategisch bedrijfsplan. De twee belangrijkste resultaten waren:

- instellingen leerden om te sturen met strategische bedrijfsplannen waardoor de organisatie op alle fronten in kwaliteit toenam: artistiek, bedrijfsvoering en financiën. Het ontwikkelen van deze vaardigheden binnen culturele instellingen vormde ook de basis voor een duurzame verandering in de instellingen
- een enorme toename van eigen inkomsten.

Het ministerie van OCW investeert de komende jaren €15 miljoen per jaar in nieuw instrumentarium dat ten goede moet komen aan sectoren die bijdragen aan de bezuiniging van €10 miljoen. De commissie stelt een programma voor dat er toe moet leiden dat instellingen uit de basisinfrastructuur meer ondernemerschap tonen en, al dan niet middels een culturele investeringsmaatschappij, meer geld uit de markt halen.

2.2 Inhoud programma

Het programma gaat bestaan uit drie onderdelen:

- *Versterken cultureel ondernemerschap.*

De ontwikkelings- en ondernemingsregeling betreft regelingen voor het (verder) ontwikkelen van cultureel ondernemerschap. Naast een budget voor de ontwikkelingsregeling (totaal 3 miljoen) is er een budget beschikbaar voor een regeling met een matchingprincipe (totaal 31 miljoen). Dit wordt aangeduid als fase 1.

- *Innovatieve projecten.*
De regeling voor Innovatie is voor de totstandkoming van innovatieve samenwerkingsverbanden die voorheen niet structureel bestonden en/of echt vernieuwende projecten gericht op het versterken van cultureel ondernemerschap. Het betreft hier durfkapitaal voor nieuwe ontwikkelingen. Dit is een aparte regeling die tevens in fase 1 van start gaat. Hiervoor komt 12 miljoen beschikbaar in de periode 2009-2012. Deze regeling valt onder fase 1.
- *Investeringsmaatschappij*
Het opzetten van een publiek-private investeringsmaatschappij. Er wordt door de overheid een budget van 10 miljoen ingezet om de investeringsmaatschappij vanuit publieke kant van geld te voorzien. Dit wordt aangeduid als fase 2.

2.3 Tijdslijn

Voor het Programma Cultureel Ondernemerschap komt een budget beschikbaar van €15 miljoen per jaar. In de tijd loopt het Programma als volgt:

Fase 1. Versterken cultureel ondernemerschap

- **Stap 1 : Indienen aanvraag**
Op basis van de aanvraag wordt besloten of instellingen in aanmerking komen voor de regelingen. De kwaliteit van het bedrijfsplan wordt beoordeeld. Op basis daarvan stromen instellingen door naar de ontwikkelingsfase of de ondernemingsfase.

De tijd van binnenkomst aanvragen en beoordeling/ toezegging heeft naar verwachting een doorlooptijd van 3 maanden.
- **Stap 2 : Ontwikkelingsfase**
Instellingen worden gedurende maximaal 1 jaar ondersteund bij het aanscherpen van een bedrijfsplan waarmee de instelling volwaardig de markt op kan. In deze periode kan de instelling haar organisatie ook voorbereiden op de implementatie van het bedrijfsplan. De kosten die voor de instellingen ontstaan, worden betaald vanuit het Programma Cultureel Ondernemerschap.

Na de periode van 1 jaar stromen de instellingen door naar de ondernemersfase.
- **Stap 3 : Ondernemersfase**
Instellingen gaan uitvoering geven aan het bedrijfsplan. Instellingen ontvangen een financiële prikkel voor de middelen die zij uit de 'markt'¹ halen. Vanuit het budget wordt met een matchingprincipe gewerkt: voor iedere euro uit andere bronnen ontvangt de instelling 1 euro uit het Programma Cultureel Ondernemerschap.

Alle instellingen krijgen 3 jaar de tijd om gebruik te maken van de ondernemingsregeling. Het betreft instellingen die eerst één jaar gebruik hebben gemaakt van de ontwikkelingsregeling als instellingen die direct starten met de ondernemingsregeling.

¹ Markt wordt hier breed geïnterpreteerd: het betreft zowel bedrijfsleven, private investeringen als mecenaat. Zie ook CBM model paragraaf 3.1

Instellingen die starten met de ontwikkelingsregeling kunnen op 2 momenten (tranches) in 2009 instromen: begin 2009 en medio 2009. Dit betekent dat voor instellingen die in de tweede tranche starten de ondernemersfase eind 2013 eindigen. Dit is de maximale looptijd van het Programma Cultureel Ondernemerschap

Fase 1: Innovatieve projecten

In het veld worden thans ook innovatie ideeën ontwikkeld die gericht zijn op het verwerven van additionele middelen. Deze ideeën verdienen de mogelijkheid om uit te worden gevoerd. Het Programma Cultureel Ondernemerschap wil durfkapitaal inzetten om deze projecten te ontwikkelen. Deze regeling loopt parallel aan de duur van de ontwikkelingsfase plus de ondernemingsfase, oftewel 4 jaar.

De innovatieve projecten kunnen per jaar worden aangevraagd in de periode 2009-2012 waarbij de looptijd van de voorstellen niet langer mag duren dan tot eind 2013.

Fase 2 : Investeringsmaatschappij voor uitvoeren Cultureel ondernemerschap

- Stap 4 : Opzetten investeringsmaatschappij
Als laatste stap wordt een Publiek Private Investeringsmaatschappij voor cultuur opgezet. Dit naar voorbeeld van CultuurInvest in België of het voormalige PAKC.

Vanaf 2011 wordt de investeringsmaatschappij ontwikkeld en zal een deel van het geld beschikbaar komen voor de publiek-private constructie. Deze organisatie zal na 2012 blijven voortbestaan.

Doorlooptijd van het Programma

Het Programma Cultureel Ondernemerschap dient in 2008 te worden voorbereid zodat de uitvoering van het programma in 2009 kan starten.

Het Programma heeft een looptijd van 4 jaar. Daarna wordt het Programma beëindigd.

De voorziening voor het versterken van Cultureel Ondernemerschap loopt van 2009 tot uiterlijk 2013. De organisatie zal maximaal nog één jaar langer voortbestaan in verband met de afwikkeling van de regelingen.

3 Fase 1: Ontwikkelen Cultureel Ondernemerschap

De cultuurproducerende instellingen uit de basisinfrastructuur dienen over maatschappelijk draagvlak te beschikken en hun inkomsten te vergroten zonder dat ze daarvoor zwaarder leunen op de overheid. Tegelijkertijd wordt erkend dat veel instellingen nog maar beperkt eigen inkomsten verwerven. Om deze reden wordt er een budget beschikbaar gesteld dat zal bijdragen aan het versterken van cultureel ondernemerschap bij deze instellingen.

Cultureel ondernemen kan versterkt worden door met andere partijen samen te werken. Om deze reden worden cultuurproducerende instellingen uit de basis infrastructuur uitgenodigd om met andere instellingen samen te werken en -al dan niet in de vorm van een consortium- tot een aanvraag te komen.

In fase 1 gaat het over het versterken van cultureel ondernemerschap. Hiervoor is een budget beschikbaar voor het matchen van nieuw verworven inkomsten. Voor de uitvoering zal een lichte organisatie moeten worden opgezet.

Doelstelling Programma Cultureel Ondernemerschap

Het Programma Cultuur Ondernemerschap wordt in fase 1 ingesteld om culturele instellingen te stimuleren meer financieel ondernemend te worden, hun commerciële vaardigheden (verder) te ontwikkelen en hun financiële basis voor de lange termijn te versterken met als uiteindelijke doel om te komen tot een versterking van het artistieke beleid en innovatie in het culturele aanbod.

De achterliggende gedachte is dat culturele instellingen het vermogen om zelf geld te verdienen uit diverse bronnen uitsluitend kunnen realiseren indien zij hun strategische bedrijfsvoering verbeteren. Het Programma Cultureel Ondernemerschap wil instellingen tijdelijk ondersteunen om dit proces op gang te brengen zodat culturele instellingen na 3 jaar beter in staat zijn om aanzienlijke eigen inkomsten te verwerven.

Het Programma kent een regeling dat uitgaat van matching. Indien instellingen **extra** inkomsten weten te genereren uit andere sectoren dan zal het Programma deze inkomsten matchen. In het kader van het Programma kunnen instellingen ook ondersteuning aanvragen bij het Programma Cultureel Ondernemerschap voor het ontwikkelen van specifieke kennis en vaardigheden die noodzakelijk zijn voor het opstellen/ uitvoeren van een bedrijfsplan. Daarnaast is er nog de regeling Innovatie projecten.

Een instelling kan maximaal 1 jaar (ontwikkelingsregeling) en 3 jaar (ondernemingsregeling) binnen de werkingsduur van het Programma Cultureel Ondernemerschap vallen. Instellingen kunnen in 2 tranches aanvragen. Het Programma bestaat vier jaar, maar de uitvoeringsorganisatie zal uiteindelijk 5 jaar bestaan, dit in verband met de afwikkeling van de regelingen.

Regelingen

Voor het ontwikkelen van cultureel ondernemerschap worden hier twee regelingen uitgewerkt¹:

- Ondernemingsregeling : de regeling betreft het beschikbaar stellen van matchinggelden voor de realisatie van de doelstellingen zoals beschreven in het bedrijfsplan
- Ontwikkelingsregeling : de regeling betreft het beschikbaar stellen van professionele ondersteuning voor instellingen die een goed of een potentieel goed bedrijfsplan hebben, maar waar het op onderdelen van het bedrijfsplan nog aan schort.

Werkwijze

Instellingen dienen een bedrijfsplan in bij het Programma Cultureel Ondernemerschap. Het bedrijfsplan wordt beoordeeld door experts. De experts geven een beoordeling in 3 categorieën:

- 1 **Goed**: de verwachting is dat een instelling het plan zelf direct kan gaan uitvoeren. Deze instellingen komen in aanmerking voor de ondernemingsregeling.
- 2 **Potentie**: de plannen hebben potentie, maar er is nog ondersteuning nodig op onderdelen van het plan. Deze instellingen komen in aanmerking voor de ontwikkelingsregeling en vervolgens voor de ondernemingsregeling.
- 3 **Prematuur**: de potentie om te slagen is er (nog) niet. Deze instellingen komen niet in aanmerking voor een regeling.

Wie kunnen aanvragen

- cultuurproducerende instellingen uit de basisinfrastructuur
- consortia van cultuurproducerende instellingen uit de basisinfrastructuur
- consortia van cultuurproducerende instellingen uit de basisinfrastructuur met overige instellingen uit de basisinfrastructuur
- consortia van cultuurproducerende instellingen uit de basisinfrastructuur en instellingen uit het 'cultureel middenveld' waarbij de instellingen uit de basisinfrastructuur een meerderheidsbelang heeft.
- consortia van cultuurproducerende instellingen uit de basisinfrastructuur met andere instellingen uit het cultureel veld waarbij de instellingen uit de basisinfrastructuur een meerderheidsbelang heeft.

Iedere instelling uit de basisinfrastructuur kan slechts één keer een beroep doen op het Programma Cultureel Ondernemerschap in het kader van de ontwikkelings- en de ondernemingsregeling.

3.1 Ondernemingsregeling

Werking van de ondernemingsregeling

De ondernemingsregeling heeft ten doel om instellingen te stimuleren om inkomsten uit andere bronnen te genereren en daarmee instellingen een betere financiële stabiliteit te realiseren. De regeling duurt maximaal 3 jaar.

De regeling gaat uit van matching. Inkomsten uit andere bronnen worden in deze regeling gerelateerd aan overheidsmiddelen in de verhouding 1 :1. Dit houdt in dat er voor iedere euro die

¹ In hoofdstuk 4 is de regeling Innovatie Projecten nader uitgewerkt.

er aan extra inkomsten binnenkomt er 1 euro door het Programma Cultureel Ondernemerschap wordt uitgekeerd.

Deze extra inkomsten dienen na 3 jaar structureel te zijn en gehandhaafd te blijven op dat niveau. Dit wordt afgemeten aan de inkomsten uit de jaarrekening voorafgaande aan het toekennen van het bedrijfsplan.

Het is pas wenselijk een bijdrage aan te vragen als deze boven de €50.000 is. Over een vast te stellen maximum wordt in de uitvoeringsfase nader beslist. Ook samenwerkingsverbanden of consortia kunnen geld aanvragen, mits een meerderheid van het aangevraagde geld ter beschikking komt van de instelling(en) uit de basisinfrastructuur.

Te matchen gelden

Het Programma Cultureel Ondernemerschap wil 'eigen inkomsten' zo breed mogelijk definiëren, met dien verstande dat het om nieuwe inkomsten gaat.

Voor de te matchen inkomsten dienen instellingen hun inkomsten inzichtelijk te maken volgens het (aangepaste) model van Cultural Business Modelling (CBM)¹. Instellingen geven voor de categorie 1 –9 hun inkomsten weer. De matchinggelden hebben betrekking op categorie 1 t/m 7. Overheidsfaciliteiten (8) en publieke subsidiegelden (9) vallen hier buiten.

A Autonome bronnen

Hierbij gaat het om inkomsten die de kunstinstelling autonoom en zonder tussenkomst van andere organisaties realiseert. Het betreft de volgende bronnen:

1. *PMC*: Product/marktcombinaties creëren een eigen inkomstenstroom via het verkopen van kaarten, het aanbieden van culturele diensten, cd's, uitgaven van boeken etcetera.
2. *Vastgoed/verhuur/horeca*: Via Vastgoed/verhuur van onder andere eigen locaties (binnen een gebouw of festivalterrein) worden autonoom inkomsten gegenereerd. Ook catering en horeca behoren tot deze bron.
3. *Merchandising*: Merchandising is het profijtelijk verkopen van organisatie- en product-gerelateerde artikelen ter versterking van de promotie (T-shirts, brochures, posters etcetera).

B Externe bronnen

Inkomsten die (mede) door toedoen van derden worden gerealiseerd en waarbij een (directe) tegenprestatie wordt verwacht. Het betreft de volgende bronnen:

4. *Sponsoring*: Het aangaan van zakelijke transacties met het bedrijfsleven vanuit wederzijdse marketing/communicatie en financieringsbelangen. Inclusief op geld waardeerbare vormen van sponsoring in natura
5. *Co-financiering*: Het met andere (kunst)instellingen opzetten en uitvoeren van management-functies rondom productie, distributie, personeel en marketing.
6. *Eigen Fondsvorming*: Inkomensvorming vanuit het opzetten en tot ontwikkeling brengen van een eigen fonds ter realisering van bedrijfsactiviteiten (eventueel met behulp van Vrienden Van-constructies). Een dergelijk fonds wordt gevoed door op tegenprestatie gerichte transacties.

C Algemeen belang bronnen

Inkomsten die de instelling verwerft vanwege het algemeen belang dat het organisatorisch doel dient. Derhalve valt hieronder subsidiëring, maar ook giften en mecenaat, omdat hier geen directe tegenprestatie tegenover staat behalve het dienen van het maatschappelijk belang.

¹ Het Cultural Business Modelling is ontwikkeld door Giep Hagoort van de HKU. Het oorspronkelijke model bestaat uit 10 onderdelen. Hieronder is ook matching opgenomen, in de betekenis van 'Het combineren van bijdragen van afzonderlijke fondsen rondom een kernactiviteit'. Omdat deze gelden ook in te delen is bij andere onderdelen en om verwarring te voorkomen is er voor gekozen om het model aan te passen

7. *Mecenaat*: Particuliere bijdragen in de financiering in de vorm van donaties zonder vormen van tegenprestaties (eventueel in de vorm van bedrijfsvriendenclubs) alsmede subsidies van private fondsen.

8. *Overheidsfaciliteiten*: Het gaat hier onder meer om het verkrijgen van gesubsidieerde arbeid en het ontvangen van speciale bijdragen ten behoeve van scholing, internationalisering, niet-culturele projecten, fiscale faciliteiten (belastingaftrek).

9. *Subsidiëring*: Onder subsidiëring verstaan we alleen die bijdragen van de nationaal, lokale en of regionale overheid die vanwege het algemeen belang gericht zijn op de culturele productie, distributie, educatie en infrastructuur.

Aanwenden van de bijdragen

Instellingen kunnen de bijdragen uitsluitend gebruiken als een financieringsbron die nodig is om doelstellingen te realiseren die uiteengezet zijn in het bedrijfsplan. Het kan daarbij gaan om:

- implementeren van artistieke lange termijn doelstellingen
- investeringen om te komen tot verbreden van diensten en activiteiten gericht op het aantrekken van geld uit andere bronnen
- investeringen voor deskundigheidsbevordering in de organisatie gericht op zelfverdienend vermogen (marketing, sponsoring, financiën, strategische planning etcetera)
- oprichten van kapitaalfondsen die van belang zijn voor het artistieke beleid op de langere termijn van de instelling
- opheffen of verminderen van tekorten op lang lopende leningen
- kopen van materialen
- verbouwen, kopen of in bepaalde gevallen bouwen van panden
- investeren in onafhankelijke dochterondernemingen (bijvoorbeeld aparte stichtingen voor merchandising of horeca)
- investeren ten behoeve van structurele kostenbesparingen.

Bedrijfsplan

Instellingen dienen een strategisch plan in over een periode van minimaal 3 jaar. Dit bedrijfsplan behelst de strategie van de instelling, de doelstellingen en de meetpunten voor de komende 3 jaar op alle onderdelen van de instelling. Dat wil zeggen op het artistieke beleid, bedrijfsvoering/management en financieel beleid en resulteert in een financiële cijfermatige onderbouwing van inkomsten en kosten per jaar.

In het bedrijfsplan dient helder te worden aangegeven dat er een toename is aan nieuwe inkomsten uit de markt en/of inkomsten uit het bedrijfsleven, van particulieren of uit andere overheidsdomeinen. Ten aanzien van deze extra inkomsten dient ook inzichtelijk te worden gemaakt wat de kosten zijn.

Een goed bedrijfsplan is helder en simpel geschreven en maakt inzichtelijk wat de sterke en zwakke punten van de organisatie zijn. Het plan is daarnaast specifiek: strategisch artistieke doelstellingen zijn vertaald naar specifieke activiteiten en duidelijke meetpunten per jaar om aan te geven of de doelstellingen wel of niet gehaald worden. Het plan maakt ook inzichtelijk tot op welk punt instellingen risico's wel of niet kunnen nemen. Het bedrijfsplan moet daarbij voldoen aan de volgende criteria:

1 Artistieke kwaliteit:

Van de instellingen die indienen is het uitgangspunt dat er voldoende artistieke kwaliteit is en dat het bedrijfsplan ook bijdraagt aan (het verhogen van) de artistieke kwaliteit. Dit onderdeel wordt marginaal getoetst.

- 2 Publiek:
Het plan geeft inzicht in hoe de instelling het bereik van het publiek wil maximaliseren. De normen die hier voor gelden vloeien voort uit de aard (discipline) van de culturele instellingen.
- 3 Impact:
De instelling maakt inzichtelijk wat de activiteiten in het kader van het Programma oplevert ten opzichte van de huidige organisatie. Wat zijn de consequenties ten aanzien van onder andere publiek, producties en financiële stabiliteit.
- 4 Geschiktheid:
Het vermogen van de aanvrager om het plan binnen de looptijd te implementeren, het niveau van de voorbereidingen alsmede de algemene geschiktheid van het plan in de situatie van de aanvrager.
- 5 Strategische planning:
Het niveau van de artistieke en financiële planning alsmede de commitment binnen de organisatie op verschillende niveaus (bestuurlijk, directie, staf, etcetera).
- 6 Duurzaamheid:
Uit het plan wordt helder dat door een extra injectie vernieuwingen structureel op gang worden gebracht. Het moet tot extra inkomsten leiden. Het is niet de bedoeling dat deze nieuwe activiteiten leiden tot autonome verhoging van subsidiegelden.

De strategische planning dient er toe te leiden dat er heldere doelstellingen zijn, dat er consensus ontstaat en dat er een gedeelde visie is. Immers, bij de instellingen zullen alle medewerkers van hoog tot laag moeten bijdragen en zich ook verbonden moeten voelen aan het eindresultaat.

Strategische planning is nodig om de weg naar het einddoel goed uit te stippelen. Echter, het is een dynamisch plan zodat het tijdig kan inspelen op veranderingen.

Hoe wordt het geld uitgekeerd

In het eerste jaar van het bedrijfsplan kan het Programma Cultureel Ondernemerschap 75% van het totaal aangevraagde bedrag uitkeren onder de voorwaarde dat in dat 1 euro uit andere bronnen wordt gematched met 1 euro van het Programma Cultureel Ondernemerschap. De laatste 25 % wordt uitgekeerd op het moment dat het duidelijk is dat de doelstellingen voor inkomsten wordt behaald in het 3e jaar en dat het in de nakomende jaren wordt gecontinueerd.

Voorbeeld

Voor een instelling die een bijdrage van het Programma Cultureel Ondernemerschap wil van €50.000 werkt het Programma als volgt:

1^e jaar:

De instelling kan in het 1^e jaar maximaal 75 % van de totale bijdrage over 3 jaar ontvangen. Deze 75% (bijvoorbeeld € 37.500) wordt uitgekeerd indien de instelling zelf een bedrag van € 37.5000 uit andere bronnen heeft ontvangen.

3^e jaar

De laatste tranche van de bijdrage wordt uitgekeerd in het 3^e jaar op het moment dat de betreffende instelling een inkomstengroei heeft behaald van 1 : 1 ofwel € 100.000 uit de markt en € 100.000 matchinggelden Programma Cultureel Ondernemerschap.

Instellingen kunnen na toekenning direct een voorschot krijgen van 20% van het toegekende bedrag.

3.2 Ontwikkelingsregeling

Binnen de ondernemingsregeling wordt de aanvraag goed- of afgekeurd. Nadat de aanvraag is goedgekeurd bepaalt het Programma Cultureel Ondernemerschap de specifieke korte termijn vereisten.

Indien de bedrijfsplannen zijn beoordeeld als 'goed' en er worden geen specifieke korte termijn vereisten gesignaleerd, dan start de instelling met de uitvoering van het bedrijfsplan.

Indien er wel korte termijn vereisten worden geïdentificeerd dan wordt de instelling voorzien van een onafhankelijke expert die specialistische hulp kan bieden. Het gaat daarbij om het bieden van ondersteuning aan de instellingen op terreinen als financiële planning, marketing, merchandising, advertising, sponsoring etcetera.

Met behulp van deze experts wordt het bedrijfsplan gecomplementeerd zodat wordt voorzien in lange termijn doelstellingen voor zowel de artistieke als de zakelijke kant.

De aanvrager krijgt van het Programma Cultureel Ondernemerschap maximaal een bedrag van €50.000. Dit is voor het inhuren van expert(s) of andere personele of materiele kosten.

Het is nadrukkelijk **niet** de bedoeling dat de experts (delen van het) bedrijfsplan gaan schrijven. Instellingen dienen zelf het proces van het opstellen van een bedrijfsplan door te maken, opdat er voldoende commitment in de organisatie ontstaat. Directe betrokkenheid van de directie alsmede van een aantal seniormedewerkers in de instelling bij het opstellen en uitvoeren van het bedrijfsplan is noodzakelijk naast commitment van het bestuur.

De experts dienen op te treden als coaches of docenten waardoor de medewerkers in de instellingen de vaardigheden en de kennis zelf aanleren.

4 Fase 1 : Innovatieve projecten

Het Programma Cultureel Ondernemerschap kan in de eerste fase ook de innovatie van de sector als geheel bevorderen. Het gaat daarbij om belangwekkende projecten voor een sector in zijn geheel of voor een groot aantal partijen. De belanghebbenden zullen slechts gedeeltelijk uit de basisinfrastructuur komen.

De projecten kunnen variëren van een (financieel) relatief grote omvang met een grote verscheidenheid aan partners die maar beperkt uit de basisinfrastructuur komen tot coalities van relatieve kleine partijen uit de basisinfrastructuur met andere partijen. Voorstellen kunnen gericht zijn op (het opschalen van) deskundigheidsbevordering, het bevorderen van strategische marketing en collectieve (internationale) marketing, samenwerking met (nieuwe) media-instellingen, universiteiten of hogescholen.

Naar het idee van de commissie is het noodzakelijk dat er een mogelijkheid bestaat om deze belangwekkende projecten uit te voeren. Het gaat daarbij om projecten waarbij direct of indirect nieuwe bijzondere samenwerkingen tot stand komen en/of vernieuwende projecten die gericht zijn op het versterken van het zelfverdienend vermogen van de sector of de betreffende instellingen.

Het Programma Cultureel Ondernemerschap is gericht op instellingen uit de basisinfrastructuur. Echter, in het kader van de innovatieve projecten dient de regeling zo ruim mogelijk te worden opengesteld. In principe dienen de ingediende projecten wel (mede) terug te slaan op instellingen uit de basisinfrastructuur, maar is het niet noodzakelijk dat deze instellingen de boventoon voeren in deze projecten.

Naast cultuurproducerende instellingen uit de basisinfrastructuur kunnen aanvragers ook sectorinstituten, brancheorganisaties, intermediaire instellingen al dan niet in samenwerking met (private) partners zijn.

Naar verwachting zullen de projecten slechts tot indirecte zelfverdienopbrengsten leiden, waarbij het ook nog de vraag is op welke termijn dat meetbaar is. De regeling voor innovatieve projecten is een vrij bespeelbaar budget voor belangwekkende projecten. Projecten die in aanmerking komen voor een toekenning van een bijdrage dienen te voldoen aan de volgende aspecten:

- innovatieve samenwerkingsverbanden die voorheen niet structureel bestonden
- belangwekkende projecten die tot echte vernieuwingen leiden
- doel van het project is om te komen tot een meer zelfverdienend vermogen van cultuurproducerende instellingen en of de sector.

Voor innovatieve projecten wordt een budget beschikbaar gesteld van €3 miljoen per jaar voor de periode 2009 -2012. De uitvoering van de regeling zal door dezelfde organisatie kunnen worden uitgevoerd als de ontwikkelingsregeling en de ondernemingsregeling. Er zullen deskundige adviseurs worden ingezet voor de advisering over de toewijzing van deze projecten.

5 Fase 2: Investeringsmaatschappij

In fase 2 wordt gestart met de investeringsmaatschappij.

Doelstelling

De investeringsmaatschappij is voor de overheid een aanvullend middel op de bestaande overheidsinstrumenten. De investeringsmaatschappij verschaft risicodragend kapitaal aan culturele projecten en -instellingen waardoor zij een voor de culturele sector nieuwe financieringsvorm aanbiedt naast de reeds bestaande vormen.

De doelstelling van de investeringsmaatschappij is het stimuleren van ondernemerschap binnen de culturele sector. Dit vanuit de gedachte dat meer zakelijkheid en marktgericht denken in de culturele sector zal leiden tot meer dynamiek in de culturele sector en tot een rijkere en bredere cultuuraanbod.

Cultureel ondernemer is iedereen die al dan niet vanuit winstoogmerk iets onderneemt op het vlak van kunst en cultuur, of iemand die diensten verleent aan anderen die iets ondernemen op het vlak van kunst en cultuur: van film tot opera, van houseparty tot website.

De investeringsmaatschappij dient een PPS-constructie te zijn waarin overheid, bedrijfsleven en private financiers en/of fondsen samenwerken om kapitaal te verstrekken aan projecten en instellingen die vallen onder de noemers kunst en cultuur. De investeringsmaatschappij verstrekt geen subsidies. De investeringsmaatschappij investeert risicokapitaal in ondernemingen en wil daar financieel rendement op halen.

Producten

De Investeringsmaatschappij zal rechtstreeks investeren in ondernemingen in de cultuursector met 3 'producten':

1 Achtergestelde leningen:

Enmalige of kortdurende projecten, zoals tentoonstellingen, toneelvoorstellingen en overige cultuurproducties, zullen over het algemeen gefinancierd worden met risicodragende achtergestelde leningen. Voor culturele projecten verdient deze financieringsvorm de voorkeur boven aandelenkapitaal, omdat projecten over het algemeen een kortdurende kapitaalbehoefte hebben en aangezien de projecten vaak in stichtingen georganiseerd zijn waardoor een aandelenparticipatie niet mogelijk is.

2 Projectfinanciering:

Korte termijn en overbruggingsfinanciering voor concrete projecten.

3 Groeikapitaal:

Kapitaalparticipaties in meer gevorderde groeiondernemingen. Veelbelovende culturele ondernemingen die een lange termijn winstdoelstelling hebben zoals terugkerende festivals, kunst.com's, productiemaatschappijen en kunstadviesbureaus, komen in aanmerking voor aandelenkapitaal. Dit zou eventueel aangevuld kunnen worden met een achtergestelde lening.

Samenstelling middelen

De overheid dient voor €10 miljoen in de investeringsmaatschappij te participeren op het moment dat er ook vanuit private partijen voor minimaal €10 miljoen wordt geparticipeerd.

Verdeling naar risicobeheersing en diversificatie. Ofwel een mix van aanwezige middelen per product en aantal ondernemers per product.

Voor wie is de investeringsmaatschappij bedoeld

De investeringsmaatschappij zal worden opengesteld voor alle kunst en cultuurinstellingen in Nederland.

De investeringsmaatschappij kan zich niet beperken tot de basisinfrastructuur. Hier liggen twee belangrijke punten aan ten grondslag:

- Voor de strategische partners is het niet wenselijk en niet mogelijk om met dit onderscheid te moeten werken. Het gaat om goede voorstellen en niet over de vraag onder welke regeling de instelling valt.
- Om te komen tot een goede risicobeheersing is diversificatie nodig. Hiervoor zijn ook veelsoortige cultuurinstellingen en –projecten nodig.

Aanvraag

De investeringsmaatschappij doet een intake op basis van goed onderbouwd bedrijfsplan, waaronder financiële prognoses en een gedegen marketingplan. Voor alle duidelijkheid: het gaat niet over een waardeoordeel over de artistieke kwaliteiten van de te financieren projecten en instellingen, maar over de haalbaarheid van de plannen en de rendementsvooruitzichten.

6 Uitvoering

6.1 Financiën

Voor de periode 2009-2012 is er €15 miljoen per jaar beschikbaar. Bij de onderstaande begroting is uitgegaan van een verplichtingen begroting.

	2009	2010	2011	2012	Totaal
Ontwikkelingsregeling	1.500.000	1.500.000			3.000.000
Ondernemingsregeling	6.000.000	9.000.000	9.000.000	7.000.000	31.000.000
Innovatie projecten	3.000.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000	12.000.000
Investeringsmaatschappij			5.000.000	5.000.000	10.000.000
Uitvoeringskosten	1.100.000	900.000	9.000.000	1.100.000	4.000.000
<i>Totale kosten</i>					<i>60.000.000</i>

* In 2009 is rekening gehouden met aanloopkosten. In 2012 is een bedrag voor de afwikkelingskosten die naar verwachting in 2013 worden gemaakt, opgenomen.

Innovatieve projecten

Verondersteld wordt dat er bij innovatieve projecten zal gaan om grote partijen die sectorbrede projecten hebben of consortia van grote instellingen die grote bedragen zullen aanvragen. Er is 3 miljoen per jaar voor uitgetrokken.

Ontwikkelingsregeling

Ontwikkelingskosten zijn als volgt opgebouwd:

- er zijn circa 90 cultuurproducerende instellingen in de basisinfrastructuur die een aanvraag kunnen indienen. Uitgangspunt is dat 30 % niet zal deelnemen aan de ontwikkelingsregeling (maar direct instappen bij de andere regelingen).
- per instelling kan er bedrag worden toegekend van maximaal €50.000 per organisatie voor het inhuren van experts, personele of materiele kosten.
- in totaal is er een bedrag beschikbaar van € 3 miljoen in 4 jaar. Naar verwachting ontstaan de verplichtingen voor de middelen in 2009 en 2010.

Ondernemingsregeling

Ten aanzien van de ondernemingsregeling is er in totaal een bedrag van 31 miljoen. Indien alle cultuurproducerende instellingen uit de basisinfrastructuur aanvragen (circa 90) dan is er per organisatie een bedrag beschikbaar van gemiddeld bijna 350.000 euro.

Kosten uitvoering:

- kleine projectorganisatie met beperkt aantal mensen in vaste dienst en veel inhuur (experts): budget circa 800.000 per jaar
- kosten voor kantoor en huisvesting circa 100.000.
- totaal circa 900.000 euro per jaar
- overig bedrag van 400.000 is voor aanloopkosten voor 2009 en afhechtkosten na 2012.

Investeringsmaatschappij:

- er is een bedrag opgenomen van €10 miljoen aan participaties door de overheid.

6.2 Organisatie

Voor de uitvoering van fase 1 van het Programma Cultureel Ondernemerschap wordt een organisatie opgezet. Eventueel kan de uitvoering bij een van de bestaande organisaties worden ondergebracht. Bij de beslissing over de organisatie en de rechtsvorm zal nader worden bekeken of de Programmaorganisatie een voorloper moet zijn van de investeringsmaatschappij.

Werkwijze bij beoordeling plannen:

- Een kleine actieve organisatie die functioneert als projectbureau
- Een beperkt aantal vaste medewerkers met als voornaamste taak de administratieve afhandeling van de aanvragen, vraagbaak naar het veld, netwerk van en het beschikbaar stellen van externe experts aan instellingen.
- De experts beoordelen de bedrijfsplannen. Ieder plan wordt toegewezen aan een beoordelaar die zorg draagt voor het opstellen van de beoordeling en de inventarisatie van verdere vereisten. Het eindoordeel volgt na een bespreking in een team van experts uit verschillende geledingen.

Werkwijze bij uitvoeren plannen:

- De organisatie draagt zorg voor een goede begeleiding door experts in het kader van de ontwikkelingsregeling. In principe krijgt iedere organisatie 1 coach. Deze coach heeft ook een brede ervaring in de culturele sector of is een expert op een van de deelgebieden. Afhankelijk van vaardigheden van de coach en de vraag naar expertise ten aanzien van het bedrijfsplan worden op verschillende terreinen experts ingezet.
- De coach draagt gedurende de periode van uitvoering zorg voor tussentijdse evaluaties.

Werkwijze bij eindoordeel:

- De beoordelaar van de start geeft een eindoordeel ten aanzien van de resultaten. Op basis van dit oordeel wordt uitgekeerd.
- De beoordelaar draagt zorg voor een gewogen eindoordeel en doet dit onder andere door het bespreken van de beoordeling met meerdere experts.

Experts

Het is wenselijk dat experts uit de private sector betrokken zijn bij de beoordeling van de plannen. Cultureel ondernemerschap kan alleen maar verder versterkt worden indien instellingen ook kunnen en willen leren van de markt.

Het is wenselijk om specialisten op het gebied van marketing, financiën, verkoop bij het Programma te betrekken. Bij voorkeur worden de specialisten gezocht bij private organisaties die in de toekomst ook betrokken kunnen zijn bij de culturele investeringsmaatschappij.

Evaluaties en monitoring

Voor de ontwikkeling van het Programma is het noodzakelijk dat er jaarlijks een tussentijdse evaluatie is. De evaluatie heeft verschillende doelstellingen:

- monitoring of instellingen de overeengekomen doelstellingen behalen
- monitoring op welke wijze de doelstellingen worden behaald (CBM)

- monitoring waar het aantrekken van extra gelden aan ten goede komen:
 - . kwaliteit
 - . diversiteit
 - . geld uit andere bronnen dan de overheid.

Innovatieve projecten

Voor de advisering over de innovatieve projecten worden zwaargewichten uit de culturele en private sector/ bedrijfsleven aangetrokken.

Investeringsmaatschappij

Over de organisatie van de investeringsmaatschappij dient eerst goed nagedacht te worden over de doelstelling, de inrichting en de samenwerkingspartners om pas daarna de meest wenselijke organisatie op te zetten.

6.3 Conditie voor succes

Succes- en faalfactoren

Het Programma Cultureel Ondernemerschap heeft een grote ambitie. Tegelijkertijd dient erkend te worden dat het een grote opgave voor de instellingen zal zijn. Behalve dat de instellingen nog veel te leren hebben is het de vraag of de bedrijfsleven en het private mecenaat direct klaar staat om te investeren.

Ten aanzien van deze twee kernpunten is het wenselijk om vanuit de praktijk nog een aantal analyses te maken waar de faal- en succesfactoren van activiteiten in het (recente) verleden hebben gelegen. Bij instellingen, maar ook bij private partijen. Dit om de succescondities voor het Programma nader aan te scherpen.

Ditzelfde geldt ook voor het opzetten van een publiek-private investeringsmaatschappij. Het is interessant om te onderzoeken waar het succes van het Belgische CultuurInvest in zit. Wat zijn de condities om privaat vermogen in te brengen? Maar ook vanuit het Triodos Cultuurfonds van de Triodosbank valt te leren.

Ondernemingsrepertoire

Slechts weinig culturele instellingen hebben een 'ondernemingsrepertoire'. Op het moment dat culturele instellingen in de problemen komen beschikken zij vrijwel alleen over een goed repertoire ten aanzien van de lobby naar overheden en media.

Het is noodzakelijk dat er binnen het ontwikkeltraject een meer gestructureerde scholing ontstaat voor medewerkers uit de instellingen. Vanzelfsprekend wordt daarbij in eerste instantie gedacht aan de zakelijke leiding. Tegelijkertijd moet ook erkend worden dat de cultuurslag breder in de organisatie moet worden bereikt en dat er ook voor de directeur en hogere stafmedewerkers opleidingen georganiseerd dienen te worden. Er dient nader bekeken te worden op welke wijze deze vraag zich verhoudt tot de opleidingen op de hogescholen en universiteiten of dat er een apart programma voor ontwikkeld moet worden.

Creëer een kopgroep

Bij de start van het Programma Cultureel Ondernemerschap is het wenselijk dat er een kopgroep komt die met veel elan starten met het Programma. Dit kan door instellingen actief te vragen om met het Programma aan de slag te gaan.

7 Overige aanbevelingen

7.1 Reikwijdte van het fonds

Dit Programma is opgesteld voor cultuurproducerende instellingen uit de basis infrastructuur. Dit komt mede doordat deze instellingen direct getroffen worden door de bezuinigingen van het kabinet. Omdat er een cultuuromslag noodzakelijk is bij culturele instellingen is het misschien goed dat er sprake is van een sterke concentratie op een beperkt aantal instellingen.

Tegelijkertijd moet de vraag gesteld worden of het wenselijk is dat andere culturele instellingen worden buitengesloten van de mogelijkheden in het Programma. Er dient nader nagedacht te worden over de mogelijkheden van verbreden. Hierbij valt te denken aan een aantal mogelijkheden:

- Gemeenten vragen om mee te doen aan het programma. Doordat gemeenten geld bij leggen, kunnen ook deze gemeentelijke instellingen gebruik maken van het Programma Cultureel Ondernemerschap (fase1).
- Te bezien of private en publieke fondsen mee willen en kunnen doen. Indien de publieke fondsen meedoen en zij halen een deel van hun budget uit het fonds en leggen deze bij in het programma, dan scheidt dat ook de mogelijkheid dat de instellingen die bij de fondsen aanvragen gebruik maken van het Programma (fase 1). De toevoeging van private fondsen brengt ook de nodige expertise met zich mee.

De verwachting is dat dit enige tijd vraagt om tot nadere afspraken te komen. Advies aan de minister is:

- te starten met het Programma voor de basisinfrastructuur
- gemeenten en fondsen de gelegenheid te geven mee te doen op vrijwillige basis
- vorm geven in een groeimodel, waarbij gemeenten/fondsen in 2009 of in 2010 kunnen instromen.

7.2 Samenwerking met andere partijen

Het Programma Cultureel Ondernemerschap zou bij voorkeur verbreed moeten worden naar een aantal partijen. Daarbij valt in ieder geval te denken aan private fondsen die zowel in fase 1 als 2 kunnen participeren.

Daarnaast is het wenselijk om te kijken of een aantal grote organisaties uit het bedrijfsleven al in fase 1 verbonden kunnen worden met het fonds en in fase 2 actief mee participeren in de investeringsmaatschappij.

Bijlage 1 : Recente beleidsmaatregelen

1 Fiscale stimuleringsmaatregelen

Om het geven aan en investeren in cultuur te stimuleren heeft de overheid een aantal fiscale regelingen getroffen¹:

Vrijstelling Successie- en schenkingsrecht

Particulieren zijn, na een recente wijziging van de Successiewet 1956, voor erfrechtelijke verkrijging door en schenkingen aan algemeen nut beogende instellingen vrijgesteld van het successie- en schenkingsrecht. Een stichting als 'Gedeeld Geven' speelt op deze wijziging in. De stichting faciliteert ouderen om een bijdrage te leveren aan het goede doel en een rendement te behouden door de fiscale regelingen.

Cultureel beleggen

Sinds 1 januari 2004 is het voor particulieren mogelijk om op fiscaal aantrekkelijke wijze te beleggen in Culturele Beleggingsfondsen. Doel is om meer geld te genereren voor cultuur. Particulieren kunnen beleggen in een Cultureel Beleggingsfonds dat op zijn beurt culturele projecten financiert.

Omdat in de eerste anderhalf jaar geen gebruik werd gemaakt van de regeling zijn de kunstinstellingen, erfgoedinstellingen en banken actief benaderd door de overheid om het gebruik van de regeling te stimuleren. Dit heeft in zomer 2006 geresulteerd in de afgifte van dertien cultuurverklaringen voor drie verschillende cultuurfondsen: Triodos Cultuurfonds, de Kunsthal Rotterdam/ING Private Banking en het Vastgoed Cultuurfonds. De Kunsthal Rotterdam/ING Private Banking is nog doende een cultuurfonds op te richten. De kosten van dit laatste Fonds blijkt in de oorspronkelijk opzet (vergunningen, handling, verantwoordingskosten en dergelijke) te hoog te zijn in relatie tot het fondsvermogen.

De crux van een cultureel beleggingsfonds is het belastingvoordeel: net als bij de fiscale groenregeling voor milieuprojecten hebben de beleggers in dit fonds een fiscaal voordeel van maximaal 2,5 %. Het fonds kan goedkopere leningen voor culturele projecten verstrekken omdat het iets lagere rendement voor de belegger wordt gecompenseerd door het belastingvoordeel.

Triodos Cultuurfonds is het eerste beursgenoteerde beleggingsfonds dat zich richt op de financiering van projecten in het belang van de Nederlandse podiumkunsten en musea. Triodos Cultuurfonds verstrekt leningen ter bevordering van kunst en cultuur onder de fiscale Regeling Cultuurprojecten 2004. De crux van dit culturele beleggingsfonds is het belastingvoordeel: net als bij de fiscale groenregeling voor milieuprojecten hebben de beleggers in dit fonds een fiscaal voordeel van maximaal 2,5 %. Het fonds kan goedkopere leningen voor culturele projecten verstrekken omdat het iets lagere rendement voor de belegger wordt gecompenseerd door het belastingvoordeel.

Triodos Cultuurfonds investeert minimaal 70% van het fondsvermogen in projecten die door het ministerie van OCW zijn gecertificeerd met een Cultuurverklaring. Deze projecten komen in aanmerking voor een extra voordelige financiering.

¹ Overigens ter vergelijking: in Duitsland en Frankrijk is het fiscaal erfrecht vriendelijker dan in Nederland.

Triodos Cultuurfonds investeerde een totaalbedrag van ruim zestig miljoen euro in culturele projecten eind 2007.

Tot de eerste investeringen van Triodos Cultuurfonds behoren gevestigde culturele instellingen zoals het Nationaal Glasmuseum Leerdam, de Stadsschouwburg in Amsterdam, Muziekgebouw aan het IJ en het Stedelijk Museum te Amsterdam, een aantal zogenaamde broedplaatsen zoals Smart Project Space, Marci Panis en 1800 Roeden. Het fonds investeert daarnaast in artiestenopleidingsinstituut Continental Sound Music in Rotterdam, het Korzo theater in Den Haag en ateliervershuur Stichting Werkruimte Kunstenaars Utrecht (SWK).

VastgoedCultuurfonds

Het VastgoedCultuurFonds maakt het particulieren mogelijk op een fiscaal aantrekkelijke wijze, duurzaam te beleggen in vastgoed ten behoeve van bedrijven en instellingen op het gebied van kunst en cultuur.

Het VastgoedCultuurFonds biedt bedrijven in de creatieve sector de mogelijkheid vastgoed in eigen bezit te verwerven, te ontwikkelen en optimaal te onderhouden. Dit geschiedt door het verstrekken van leningen ten behoeve van investeringen in het vastgoed van kunst- of cultuurbedrijven. Het gaat hierbij hoofdzakelijk om nieuwbouw-, restauratie- of renovatieprojecten, die een aantoonbare meerwaarde opleveren voor zowel de betrokken organisatie, als de creatieve sector in zijn geheel.

Alleen haalbare projecten en gezonde bedrijven met aanwijsbare groeipotentie komen in aanmerking. De leningen worden verstrekt ten behoeve van onroerend goed en zijn door de overheid gegarandeerd

Thans is belegd in het Muziekmakerscentrum in Amsterdam Oost-Watergraafsmeer, Felix Meritis en Fort Asperen.

2 Cultuurlening

De Cultuurlening van Kunstenaars&CO in samenwerking met de Triodosbank is er voor kunstenaars die willen investeren in hun werk of hun bedrijf. Daarbij wordt het begrip 'kunstenaar' breed gehanteerd. Ook als aanvragers professioneel bezig zijn met het creëren van bijvoorbeeld mode of computergames, is de Cultuurlening dé manier om het ondernemerschap kracht bij te zetten.

Het initiatief is op touw gezet omdat kunstenaars die geld willen lenen bij een gewone bank meestal niet in aanmerking komen voor een lening. Banken lenen meestal alleen geld aan mensen die een vast inkomen hebben. De Cultuurlening kan ook aangevraagd worden als aanvragers een wisselend inkomen hebben.

Kunstenaars&CO heeft jaren ervaring in de wereld van kunst(enaars) en cultuur en is thuis in de creatieve sector. Als Kunstenaars&CO en de Triodos Bank in de plannen geloven wordt er gezocht naar mogelijkheden om deze te verwezenlijken in de vorm van een lening met een redelijke rente en dito voorwaarden. WWIK'ers kunnen zelfs rekenen op een rente die flink lager ligt dan elders.

Gedurende de hele looptijd van de lening kan worden gerekend op coaching en begeleiding van Kunstenaars&Co.

3 Suppletieregeling Filmfonds

In de suppletie regeling kan voor elk filmplan een subsidiebedrag worden gevraagd ter grootte van 140% van de door marktpartijen toegezegde investeringen. Tegelijkertijd is het subsidiebedrag beperkt tot 35% van de begrote filmkosten met als absoluut maximum €2,5 miljoen per project. Daarnaast kan een aanvrager (of een conglomeraat van ondernemingen waarvan de aanvrager onderdeel uitmaakt) per kalenderjaar maximaal €2,5 miljoen als suppletiesubsidie ontvangen.

Jaarlijks heeft het Fonds €13 miljoen beschikbaar voor het verlenen van suppletiesubsidie.

Met de invoering van deze subsidieregeling beoogt het Filmfonds onder meer de volgende effecten:

- Totstandkoming meer films met een culturele waarde voor een groot en breed publiek.
- Door verbetering van de recoupmentpositie van producenten biedt het Fonds producenten de mogelijkheid hun assets te versterken. Dit leidt tot een versterking (financiering) van de productiehuizen.
- Regeling moet leiden tot meer transparantie, openheid en vergelijkbaarheid die de exploitanten van filmwerken (met name filmdistributeurs) moeten afleggen over de afdracht van exploitatieopbrengsten.

4 Kunst & Zaken

De Stichting Kunst & Zaken heeft als doel het management van culturele instellingen duurzaam te versterken met kennis en expertise uit het bedrijfsleven. Kunst & Zaken vervult hierbij de rol van intermediair en brengt vraag en aanbod bij elkaar. Het uitgangspunt is dat dit kosteloos gebeurt.

De activiteiten van Kunst & Zaken geven culturele instellingen de mogelijkheid gebruik te maken van know-how die normaal gesproken buiten hun blikveld en (financiële) mogelijkheden vallen. Managers uit het bedrijfsleven kunnen op een aansprekende manier hun culturele en maatschappelijke betrokkenheid tonen.

Stichting Kunst & Zaken werd in 1996 opgericht nadat een haalbaarheidsonderzoek door McKinsey & Company de behoefte aan dit initiatief had aangetoond. Het bestuur, afkomstig uit de culturele sector en het bedrijfsleven verwierf financiële steun van een viertal (publieke en private) Grondleggers en meer dan twintig grote en middelgrote bedrijven, de Stichters. De continuïteit was daarmee verzekerd. Daarnaast verwierf Kunst & Zaken de morele steun van essentiële maatschappelijke partners doordat belangrijke vertegenwoordigers van culturele instellingen, bedrijfsleven en overheid toetraden tot de Raad van Advies.

Kernactiviteiten van Kunst & Zaken zijn: het Expertprogramma, BestuursBestand, het Trainingsprogramma, Cultural Governanceprogramma. Het Scanprogramma wordt op dit moment in verschillende pilotprojecten getest.

5 Kunst & Meer Waarde

Kunst & Meer Waarde betrof een landelijk stimuleringsprogramma voor sponsoring van kunstactiviteiten. Kernactiviteit van dit stimuleringsprogramma was het toekennen van premies aan kunstinstellingen die ondernemingen bereid vinden om voor het eerst sponsor te zijn van een kunstactiviteit.

Kunst & Meer Waarde heeft in zeven jaar met een bedrag van ruim €1,5 miljoen aan premies ruim €2,6 miljoen aan sponsorgelden gegenereerd. Hierdoor is in deze periode €4,1 miljoen nieuw geld ten goede gekomen aan de kunstsector.

De stichting Kunst & Meer Waarde is inmiddels opgeheven. Na het wegvallen van de bijdrage van het ministerie van OCW ontstond er grote onzekerheid over de continuïteit van private financiering. De organisatie kreeg een te smalle basis om als zelfstandige instelling door te gaan.

6 Participatiemaatschappij voor kunst en cultuur

In 1999 is de Participatie maatschappij voor Kunst en Cultuur opgericht (PAKC) en is circa 5 jaar later weer opgeheven.

De doelstelling van PAKC was het stimuleren van ondernemerschap binnen de culturele sector. Dit vanuit de gedachte dat meer zakelijkheid en marktgericht denken in de culturele sector zal leiden tot meer dynamiek in de culturele sector en tot een rijker en breder cultuuraanbod.

PAKC was een investeringsmaatschappij waarin overheid (via cultuurfondsen FAPK en Mondriaan Stichting) en het bedrijfsleven samenwerken om kapitaal te verstrekken aan projecten en instellingen die vallen onder de noemers kunst en cultuur. PAKC wil winst maken en verstrekt dus géén subsidies, en is ook geen sponsor. PAKC is de instelling waar kennis van geld en kennis van cultuur samenkomen.

De primaire activiteit van PAKC was het verstrekken van risicodragend kapitaal aan culturele projecten en -instellingen. Dit kapitaal werd ter beschikking gesteld in de vorm van risicodragende achtergestelde leningen en aandelenkapitaal.

Na circa 5 jaar is PAKC gestopt. In totaal zijn er honderden aanvragen geweest, maar zijn er uiteindelijk maar 12 projecten gefinancierd vanuit PAKC. De ervaringen waren als volgt:

- de ingediende bedrijfsplannen waren van een zeer slechte kwaliteit
- de tijd die bij PAKC beschikbaar was voor het begeleiden van culturele instellingen bleek onvoldoende. De instellingen hadden een veel intensievere begeleiding nodig dan PAKC kon bieden
- de eisen die aan de financiering gesteld werden, konden niet worden waargemaakt door de instellingen
- PAKC streefde naar een laag rendement (tussen 3-5 % op het totale ingelegde kapitaal). Bij een klein fonds stelt dit forse rendementseisen per project: 15-20%. In de venture markt zijn rendementseisen van > 20% normaal. Voor culturele projecten bleken deze rendementseisen te hoog
- private instellingen diende wel het risico te nemen, maar er kon geen sprake zijn van compensatie (bijvoorbeeld extra fiscale maatregelen)
- PAKC had een betrekkelijke geringe omvang en kon maar beperkt ondernemen: voor de cultuursector was PAKC te sterk risicomijdend.

De directie van PAKC vond al langer dat de participatiemaatschappij te klein was om echt tot een risicodragende portefeuille te kunnen komen. Eerst is een fusie met Kunst & Meer Waarde en Kunst en Zaken gezocht. Nadat de fusie geen doorgang kreeg, hebben de aandeelhouders besloten PAKC op te heffen, omdat er te weinig projecten tot stand kwamen.

7 Huidige regelingen bij de fondsen

De Mondriaan Stichting en het FAPK, die als aandeelhouders betrokken waren bij PAKC, hebben eigen regelingen gemaakt/gehandhaafd.

Overname- of ontwikkelkosten Mondriaan Stichting

De Mondriaan Stichting wil het ondernemerschap van culturele organisaties stimuleren door het verschaffen van werkkapitaal in de vorm van renteloze leningen. Werkkapitaal kan worden verstrekt voor de ontwikkelkosten van een project (bijvoorbeeld tentoonstelling) dat zichzelf op termijn zal terugverdienen.

In het bijzonder verstrekt de Mondriaan Stichting leningen aan organisaties die werkkapitaal nodig hebben voor het ontwikkelen van internationaal reizende presentaties en projecten. Internationale promotie van voor Nederland belangrijk erfgoed draagt bij aan de belangstelling ervoor.

Daarnaast vinden wij het belangrijk dat het publiek kan kennisnemen van belangwekkende tentoonstellingen en presentaties uit het buitenland. Organisaties dragen bij aan de internationalisering van het Nederlandse culturele klimaat door belangwekkende buitenlandse tentoonstellingen over te nemen.

De overnamekosten van dergelijke producties worden op twee manieren ondersteund. Overnamekosten van erfgoedpresentaties kunnen worden voorgefinancierd met een renteloze lening verstrekt door de Mondriaan Stichting. Dezelfde kosten voor belangwekkende hedendaagse kunst en vormgevingstentoonstellingen komen in aanmerking voor een geldelijke bijdrage in de vorm van een subsidie

Garantiesubsidies FAPK (opgegaan in NFPK+)

Alleen van toepassing op producties van professionele podiumkunstenaren. De subsidie dient binnen zes maanden na realisatie van de productie volledig te zijn terugbetaald indien het verwachte publieksbereik is gerealiseerd.

8 VandenEnde Foundation

Door middel van financiële bijdragen ondersteunt de VandenEnde Foundation kunstzinnige en kunsteducatieve projecten en activiteiten op het terrein van de podiumkunsten en de audiovisuele media.

Sinds de oprichting 7 jaar geleden stimuleert de VandenEnde Foundation cultureel ondernemerschap op projectbasis met name door bijdragen te geven gericht op marketing en fondsenwerving. In de afgelopen jaren is in totaal circa €6 miljoen geïnvesteerd in cultureel ondernemerschap.

Ondersteuning door de VandenEnde Foundation kan plaatsvinden in de vorm van: donaties, garantstellingen, het ter beschikking stellen van door de Foundation betaalde expertise en leningen.

9 VSB-fonds : Van de hakken los

Uit onderzoek van het Centre for Contract Research and Business Support (Erasmus Universiteit Rotterdam) is gebleken dat een grote groep kunstinstellingen in Nederland niet kan doorgroeien vanwege organisatorische of productionele problemen. Deze constatering treft 75% van de gezelschappen op het gebied van de podiumkunsten en 62% van de musea en archieven.

Het VSBfonds heeft een aantal kunstinstellingen op projectbasis ondersteund bij hun poging om 'van de hakken los' te komen. Deze instellingen doorliepen hierbij een traject met een duidelijk begin en einde, inclusief tussentijdse en afsluitende evaluatie(s). Dit professionaliseringstraject omvatte:

- intake: selectie op basis van criteria
- organisatorische analyse: beschrijving van de organisatie en vaststelling van de knelpunten
- plan van aanpak: overzicht van de acties en de hiermee gepaard gaande kosten
- uitvoering: verbetering van de infrastructuur en vermeerdering van kennis en kunde
- tussentijdse evaluaties
- eindevaluatie.

Via een aanpak die alle onderdelen van de organisatie beslaat, worden in de professionaliseringsslag diverse managementgebieden van de organisatie integraal in balans gebracht met de artistiek-inhoudelijke kwaliteiten en ambities. Aspecten als de financiële situatie, de administratieve organisatie, de kennis en kunde van het personeel, het communicatiebeleid enzovoorts worden onder de loep gelegd. Bovendien bestond de mogelijkheid om tijdens het traject te worden bijgestaan door een coach, een onafhankelijk adviseur. 'Van de hakken los' onderscheidt zich van andere professionaliseringstrajecten door:

- integrale en gedegen visie
- methodische opzet (inclusief advies, uitvoering en coaching)
- projectmatige doch duurzame karakter
- focus: alleen bedoeld voor organisaties die uniek zijn en een voorbeeldfunctie vervullen.

Het VSB fonds stelde de procedure open voor:

- kleine en middelgrote instellingen op het gebied van podiumkunsten en nieuwe media die de pioniersfase achter de rug hebben
- musea en archieven (erfgoedinstellingen) die eveneens de pioniersfase achter de rug hebben.

Op korte termijn komt het VSB fonds met een evaluatie.

Bijlage 2: Basis infrastructuur

Het Rijk neemt de verantwoordelijkheid voor de invulling van een aantal functies in de culturele sector en subsidieert in dit kader instellingen voor het uitvoeren van specifieke taken. De instellingen die rechtstreeks door het rijk worden gesubsidieerd maken deel uit van de landelijke basisinfrastructuur. Het gaat dan om instellingen waarvan op basis van een ministeriële regeling vierjaarlijkse instellingssubsidies worden verstrekt, instellingen die zijn aangewezen voor een blijvend uitzicht op subsidie en de fondsen (artikel 4a,b,c van het wetsvoorstel).

Het Rijk (de minister) is rechtstreeks verantwoordelijk voor de volgende functies:

- Instandhoudingsfunctie. Het gaat hierbij om de volgende instellingen:
 - . musea met een rijkscollectie
 - . muziek : symfonieorkesten en twee/drie nationale operagezelschappen
 - . theater : 8 – 10 stads- of regiogezelschappen
 - . dans : Nationaal Ballet, Nederlands Dans Theater, 5 repertoiregezelschappen met een stads- of regiofunctie
 - . jeugd : instellingen met als kernactiviteit jeugd en jongeren
- Ontwikkefunctie. Het gaat hierbij om de volgende instellingen:
 - . postacademisch instellingen
 - . productiehuizen in de podiumkunsten
 - . presentatie instellingen in de beeldende kunst
 - . instellingen op het gebied van architectuur, vormgeving, nieuwe media, letteren en erfgoed die zich richten op ontwikkeling
- Internationale platform. Het gaat daarbij om instellingen zoals:
 - . vakfestivals in alle scheppende en uitvoerende disciplines in de kunsten en in verschillende subdisciplines van bijvoorbeeld film en podiumkunsten
- Ondersteuningsfuncties. Het gaat daarbij om instellingen zoals:
 - . sectorinstituten (bij sectoren waar nog geen sectorinstituut is instellingen die een combinatie van taken van een sectorinstituut uitvoeren)
- Fondsen. Het betreft 8 fondsen:
 - . Fonds voor de Podiumkunsten+, FilmFonds, Fonds voor beeldende kunst/vormgeving/bouwkunst, Stimuleringsfonds Architectuur, Mondriaan Stichting, Fonds voor de letteren en Nederlands Literair Productie en Vertalingsfonds.

In totaal gaat het om circa 120 instellingen, waarvan circa 90 instellingen cultuurproducerende instellingen zijn. De overige culturele instellingen, het artistieke middensegment, zullen onder de werkingssfeer van de fondsen gaan vallen.

BIJLAGE 5: CALL FOR IDEAS

Een selectie van de circa honderd ideeën die de commissie via de website, per post en per mail heeft ontvangen:

- Kunst is de basis voor creatief denken, communiceren en produceren. Alle sectoren kunnen hun medewerkers van tijd tot tijd kunstcursussen laten volgen om de innovatiekracht (en plezier in leven en werk) te bevorderen. Goudmijn!
- Investeren in sport is vanzelfsprekend in Nederland. Wij komen in onze uitvoerende praktijk veel jonge autodidacten tegen in *urban* dansvormen die sportopleidingen volgden en les gaan geven. Zij hebben behoefte aan artistieke en didactische (bij-) scholing en verbreding van idioom. De kunstsector, vakonderwijs en *community arts* projecten zoeken dringend naar geschikte docenten in dansvormen verbonden met de jongerencultuur. Match middelen en 't mes snijdt aan twee kanten.
- Richt culturele leerbedrijven op waar opleiding en productie samen komen, analoog aan de hotels die door opleidingen en hotelketens gezamenlijk worden gerund. Dit draagt bij aan de productiekwaliteit van culturele instellingen, het versterken van link met opleidingen en commerciële partners.
- In de uitwisseling van gegevens tussen instellingen onderling of tussen instellingen en partners als publiek en overheid kan winst worden behaald door het wegnemen van redundante data-entry (pers, advertenties, kaartverkoop, rapportages etc.). Inzet van internet met XBRL-taxonomie (uitwisselingsstandaard) kan uitkomst bieden.
- De culturele sector en het Nederlands Bureau voor Toerisme en Congressen zouden gezamenlijk een kennisplatform kunnen oprichten met als doel kennis delen, expertise opbouwen en het starten van PPS-constructies, gericht op de internationale marktwerking.
- Podiumkunsten, film en musea zouden een avondaanbod voor de toeristische sector kunnen ontwikkelen. Daaraan bestaat bij in cultuur geïnteresseerde toeristen behoefte.
- Ontwikkel een dienst waarbij jonge kunstenaars als gids een groep (in cultuur geïnteresseerde) toeristen door het eigentijdse cultuuraanbod van een stad kunnen leiden.
- CulturalHeritage (voorheen Museum Depot) werkt met *webbased software* voor de digitalisering van objecten, waaraan in de museumwereld grote behoefte bestaat. Deze is kostbaar om te laten ontwikkelen. CulturalHeritage stelt de voorsprong en vergaarde kennis op het gebied van de *webbased software* open voor alle erfgoedsectoren.
- Bedrijfs Cultureel Abonnement (BCA) stelt haar kennis van marketingtechnieken beschikbaar aan de gesubsidieerde sector. BCA richt zich op werkend Nederland, en heeft daarmee een goede afzetmarkt te bieden.
- WWAV, bureau voor marketing en communicatie, heeft een uitgewerkt voorstel waarin het aanbiedt te faciliteren bij het ontwikkelen van 3 tot 5 representatieve *best practices* voor culturele organisaties, met als doel het ontwikkelen van een achterban, bestaande uit particulieren en/of bedrijven, of bij het verbeteren van de bestaande loyaliteitsprogramma's. WWAV draagt daarnaast zorg voor een actieve ontsluiting van deze ervaringen voor andere culturele instellingen.
- Voor de (her-) benoeming van leden van Raden van Toezicht, zou net als in Amerika moeten gelden: 'give, get, or get out!'
- Lokale ondernemende cultuurproducenten zouden zich meer moeten richten op lokale mogelijkheden voor sponsoring, met name bij het MKB. Er liggen kansen voor zowel financiële als materiele bijdragen en diensten.
- Attendeer culturele beleggers op de mogelijkheid om hun belegging na een bepaalde periode te schenken.

- In de podiumkunsten moet gewerkt worden aan de perceptie van het prijsbeleid. Mensen dénken dat voorstellingen duur zijn, maar als wordt gevraagd wat ze bereid zijn te betalen, ligt dat bedrag vaak hoger dan de werkelijke toegangsprijs.
- Er zou een expertisecentrum moeten komen voor onderzoek en marketing van alle cultuurdisciplines, voor professionele en amateurkunst.
- Koppel kunstenaars bij voorkeur al tijdens hun opleiding aan succesvolle zakelijke partners.
- Zorg dat projectleiders van stadsvernieuwing in de krachtwijken doordrongen zijn van de mogelijkheden die kunst en cultuur in hun wijk kunnen bieden door *best practices* onder hun aandacht te brengen. Als zij de mogelijkheden zien, kunnen zij voor kunstprojecten de weg naar financiering vinden.
- Onderzoek welke plannen uit de Creative Challenge Call van het programma Cultuur en Economie die geen subsidie hebben ontvangen tóch zijn doorgegaan. Zo ontstaat zicht op het *multiply-effect* van de maatregel.

BIJLAGE 6: GESPREKSPARTNERS

AVRO	Kees Tukker
BEDRIJFS CULTUREEL ABONNEMENT	Babs Schipper
BUREAU PROMOTIE PODIUMKUNSTEN	Yolande Melsert
CENTRAAL BUREAU FONDSWerving	Adri Kemps
CHASSÉTHEATER	Cees Langeveld
CULTURAL PLAYER	Bjorn Tuinte, Justin Kniest
DE CULTUURFORMATIE	Bert Holvast, Bertien Minco
DENKKJURISTEN	Hugo Klaassen
ERNST & YOUNG TAX ADVISERS	Marnix van Rij
FESTIVAL BOULEVARD	Geert Overdam
GENOOTSCHAP VAN HOOFDREDACTEUREN	Arendo Joustra
ING BANK	Rutger Hamelynck
I-NOVA	Mavis Carrilho
KUNST&ZAKEN	Bastiaan Vinkenburg, Harry Kramer, Marianne Berendse, Willem van der Schoot
KUNSTEN '92	Ad 's-Gravesande, Jan Zoet, Marianne Versteegh
KUNSTENAARS&CO	Jo Houben
MECENADVIES	Femke Lagaaïj
MINISTERIE VAN SOCIALE ZAKEN EN WERKGELEGENHEID	Gido ten Dolle, Jan Vermeer
MINISTERIE VAN ECONOMISCHE ZAKEN	Annemarie Costeris, Jasper Kraaijeveld
MINISTERIE VAN ONDERWIJS CULTUUR EN WETENSCHAP	Aad Hogervorst, Annemarie Bruggert, Bart Hofstede, Frits van den Haring, Judith van Kranendonk, Marjan Hammersma, Martin Berendse, Niek vom Bruch, Robert Oosterhuis, Robert Verhoogt, Sander Bersee, Wim Westerveld
MINISTERIE VAN VOLKSGEZONDHEID WELZIJN EN SPORT	Ab Huisman, Marriëtte van de Voet
MINISTERIE VAN WONEN WIJKEN EN INTEGRATIE	Bianca Lubbers, Coen Coopman, Jan-Cees Kok
MOTIVACTION	Frits Spangenberg
NATURALIS	Dirk Houtgraaf
NEDERLANDS BUREAU VOOR TOERISME EN CONGRESSEN	Annette Cornelisse, Erik van Dijk, Jaqueline Lorkeers
NEDERLANDSE MUSEUM VERENIGING	Siebe Weide
NEDERLANDSE PUBLIEKE OMROEP	Alfredo dos Santos Gil, Carine Eijsbouts, Giny Mutsaers, Harm Bruins Slot, Lennart van der Meulen, Ronald Vegt, Ruurd Bierman
NEDERLANDSE PROGRAMMA STICHTING	Gamila Ylstra
NEDERLANDS UITBURO	Hans de Hoog
NIEUWE KERK	Frans van der Avert, Kathelijne Broere
NOVA MEDIA	Boudewijn Poelman
PRINS BERNARD CULTUUR FONDS	Menno Tummers
RAAD VAN TWAALF	Cees de Graaff, Loek Sijbers
RAAD VOOR CULTUUR	Cees Weeda, Els Swaab
SCHOLINGSFONDS	Erik Akkermans
STICHTING INTERNATIONALE CULTURELE ACTIVITEITEN	George Lawson
STICHTING KENNISLAND	Joeri van den Steenhoven
STIMULERINGSFONDS	Hans Maarten van den Brink, Sonja de Leeuw
THEATERVERBOND	Henk Scholten
THEATER INSTITUUT NEDERLAND	Henk Scholten
TNT	Peter van Minderhout
TONEELSCHUUR	Frans Lommerse
TRIODIS BANK	Eric Holterhues, Leatitia de Leede, Peter Blom
UNILEVER	Frans Tummers
UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM	Inge van der Vlies
UNIVERSITEIT VAN UTRECHT	Giep Hagoort
VERENIGING VAN NEDERLANDSE GEMEENTEN	Lydia Jongmans, Wim Kuiper
V. V. NED. THEATERGEZELSCHAPPEN EN -PRODUCTENTEN	Jaap Jong
V. V. SCHOUWBURG- EN CONCERTGEBOUW DIRECTIES	Hans Onno van den Berg
VRIJE UNIVERSITEIT AMSTERDAM	Theo Schuyt
2008	Marcel Beerthuizen
	Renée Steenbergen

En de vele deelnemers aan debatten en conferenties waarbij de commissieleden aanwezig waren.

BIJLAGE 7: LITERATUUR

- *Actieplan Krachtwijken. Van aandachtswijk naar krachtwijk.* Den Haag: Ministerie van VROM, 2007.
- *Actieprogramma 'Iedereen doet mee'.* Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2007.
- Albrecht, Yoeni. *Nieuw Cultuurmecenaat.* Amsterdam: Amsterdamse Kunsten Coalitie, 2004.
- Allen, Mary and Howard Webber. *Incentive Funding: the first year.*
- *Ambtswoninggesprek: Andere vormen van sturing en financiering in de kunst- en cultuursector.* Amsterdam: traineepool acht Gemeente Amsterdam, 2007.
- Andersson, Elffers, Felix. *Publiek private samenwerking: belemmeringen en kansen.* Utrecht: i.o.v. Ministerie van OCW, 2007.
- Baar, Véronique en, Lagaaij, Femke, m.m.v. Saskia van Basten Batenburg. *Kunst met zorg.* Amsterdam: Stichting AM Foundation, 2006.
- Berg, Hans Onno van den, en H. Verhoeven. *Podiumkunsten staan op een podium: wat willen de podia van het rijk voor het nieuwe kunstenplan? Wensen en aanbevelingen voor het kunstenplan 2005-2008.* Amsterdam: Vereniging van Schouwborg- en Concertgebouwdirecties, 2003.
- Besseling, E., en Marit Klooster. *Publieksonderzoek. Onderzoek naar Nederlandse Musea.* Vereniging Rijksge subsidieerde musea, 2005.
- *Better business for the arts. An introduction to the arts council incentive funding scheme for arts organisations.* London: Arts Council, Arts Council, 1988.
- *Boekman 72, tijdschrift voor kunst, cultuur en beleid. Kunst en Publiek.* Amsterdam: Boekmanstichting, 2007.
- Brouwer, Jan, en Maren Thomsen. *Cultuurimpuls Stedelijke Vernieuwing. Opgave 2008-2012.* Delft: ABF Research 2007.
- Cashman, Stephen. *Thinking Big! Praktijkboek strategische marketing kunst en cultuur. Nederlandse bewerking: Bureau Promotie Podiumkunsten.* Amsterdam: Lenthe Publishers, 2007.
- Caves, Richard. *Creative industries, contracts between art and commerce.* Cambridge: Harvard University Press, 2000.
- *Code Cultuursponsoring. Gedragsregels voor sponsoring van culturele activiteiten.* Amsterdam: Stichting Code Cultuursponsoring, 1999.
- *Corporate Philanthropy, Patronage and Sponsorship Taxation Issues. An overview of 13 European countries.* Brussels: CEREC, A European club for professionals of arts & business, 2007.
- Croon, Carolien, en Stienette Bosklopper. *Handboek voor filmproducenten (werktitel).* Amsterdam: Thoeris Workforce, verschijnt in 2008.
- D'Ancona, Hedy, Harry Kramer, Jaap Mulders Laurien Saraber en Paul Schnabel. *Uit! Naar gesubsidieerde podiumkunsten met een nieuw élan.* Den Haag: 2006. In opdracht van VSCD, DOD e.a.
- De Cultuurformatie. *Het Mauritshuis Manifest: vitale verbindingen versterken: een cultuurpolitieke agenda voor 2007-2010.* Den Haag: Wmij, 2007.
- De Cultuurformatie, *SWOT analyse Cultuursector en publieke omroep.* Amsterdam: 2006.
- De studie Creatieve verdienmodellen, i.o.v. Ministerie van OCW, EZ en Premesla, verschijnt najaar 2008, door NLKL (Martijn Arnoldus).
- *De toekomst van het collectief geheugen. Inbreng Vereniging van Rijksge subsidieerde Musea in de discussie inzake Museale Strategie.* Amsterdam: VNG, 2005.
- Drenth, Bart, Cees Langeveld, Thessa Syderius en Arjan Verhoeven. *Versterken eigen inkomsten cultuursector: verkenning voor het uitmarktdebat in Paradiso 26 augustus 2007.* Utrecht: Berenschot, 2007.
- *Een nieuwe toekomst voor de podiumkunsten.* Amsterdam: Zaken In Podiumkunsten, 2006.
- *Evaluatie Regeling Nieuw Werk 2003.* Amsterdam: BMC, i.o.v. Kunstenaars&CO, 2007.
- Feddema, Myrthe. *Onderzoek naar de ondersteuning van kunst en cultuur door middelgrote bedrijven in Nederland over 2005.* Rotterdam: Erasmus Universiteit, 2006. (I.o.v. Leenaers, advies voor culturele en maatschappelijke sponsoring Verloop en i.s.m. Arjo Kramer).
- *Fiscale en mecenaatsbrief (MLB/MB/2006/39.833).* Den Haag: Ministerie van OCW, 2006.
- Franssen, Boris. *Zelffinanciering voor sociale ondernemers.* Amsterdam: Scholten & Franssen Consultancy b.v., 2007.
- Gelever, J.J., en P.H. Justin. *Samenvatting Kunst- en cultuuraanbod van de publieke omroep.* Utrecht: Berenschot, 2006.
- Goedhart, S. *Een brede kijk op de belangstelling voor kunst en cultuur - een eerste verkenning. In opdracht van Kunstenaars & Co.* Amsterdam: Motivaction, 2007.
- Goudriaan, R., en C.M. Visscher. *Geen entreeheffing, geen drempels? Kosten en effecten van gratis toegang tot musea.* 2006.
- Goudriaan, R. en C.M. Visscher. *Geen entreeheffing, geen drempels. Kosten en effecten van gratis toegang tot musea.* Den Haag: Aarts De Jong Wilms Goudriaan Public Economics bv (APE), 2006
- Goudriaan, R., I. Been en C.M. Visscher. *Musea en plein publique: vormgeving en effecten van gratis toegang.* Den Haag: APE b.v., 2002.
- Hagoort, Giep en, Gabriëlle Kuiper, m.m.v. David Kombrink. *Niet het tekort maar de bron! Cultural Business Modeling (CBM) als eerste stap op weg naar creatief financieel management van gesubsidieerde kunstinstellingen. Lectoraat Kunst & Economie.* Utrecht: Hogeschool voor de Kunsten , 2004.
- Hagoort, Giep. *Cultureel Ondernemerschap. Over het onderzoek naar de vrijheid van kunst maken en de vrijheid van ondernemen.* Utrecht: Faculteit der Kunsten - vakgebied Kunst en economie, Hogeschool voor de kunsten Utrecht, 2007.
- *Handboek verantwoording Cultuursubsidies instellingen.* Den Haag: Ministerie van OCW.
- Hemels, Sigrid. *Door de muze omhelsd.* Tilburg: Wolf Legal Publishers, 2005.

- *Het kan zoveel mooier in de podiumkunsten: een nieuw evenwicht*. Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties, 2006.
- Hitters, Erik. *Patronen van patronage. Mecenaat, protectoraat en markt in de kunstwereld*. Utrecht: Jan van Arkel, 1996.
- Hofmeijer, Herma. *Gratis toegang Rijksmusea*. Amsterdam: Vereniging van Rijksgesubsidieerde Musea, 2006.
- Hofstede, Bart en, Stephan Raes. *Creatief vermogen. De economische potentie van cultuur en creativiteit*. 's-Gravenhage: Reed Business Information bv, 2006.
- Huige, John. *Stad zoekt boer. Internovatieprogramma Stad Platteland*. Amsterdam School of Management, 2006.
- *Jaarverslag 2006*. Amsterdam: Scholingsfonds voor kunst en cultuur, 2007.
- Jacomb-Hood, Jane and Jenny Waldman. *Incentive Funding: two years on*.
- Jenje, Wendy, en Daniëlle ter Haar. *Kunstenaars in Nederland, Centrum voor beleidsstatistiek 07005*. Voorburg/Heerlen: Centraal Bureau voor de statistiek, 2007.
- Klaveren, S.M. van, en J. Wils. *Wat kan er beter in de podiumkunsten? Onderzoek naar knelpunten en oplossingen in de bedrijfsvoering. Conceptrapport*. Leiden: Vereniging van Schouwburg- en Concertgebouwdirecties, 2007.
- *Kunstenaars en Nederland*. Voorburg/Heerlen: Centrum voor Beleidsstatistiek, 2007.
- Kunstfactor. *AK OK, Amateurkunst in cijfers*. Utrecht: 2007.
- *Kunst van het leven. Hoofdlijnen cultuurbeleid*. Den Haag: Ministerie van OCW, 2007.
- Langeveld, Cees. *Economie van het theater*. Rotterdam: Erasmus Universiteit, 2006.
- Marlet, G., J. Poort en F. Laverman. *De kunst van investeren in cultuur*. Amsterdam/Utrecht: SEO/Stichting Atlas voor gemeenten, 2007.
- Munster, Ocker van, Thessa Syderius en Arjan Verhoeven. *Prijsbeleid en eigen inkomsten Musea*. Utrecht: Berenschot, i.o.v. commissie Cultuurprofijt, 2008.
- Munster, Ocker van, Thessa Syderius en Arjan Verhoeven. *Prijsbeleid en eigen inkomsten Podiuminstellingen*. Utrecht: Berenschot, i.o.v. commissie Cultuurprofijt, 2008.
- *Museale strategie. Bewaren om teweeg te brengen*. Den Haag: Ministerie van OCW, 2005.
- *Nieuw Cultuurmecenaat*. Amsterdam: Amsterdamse Kunsten Coalitie, 2004.
- *Nieuwe coalities voor de wijk. Eindrapportage mei 2007*. (Interdepartementale samenwerking ministeries). Langezwaag: Graphic Support, 2007.
- *Ons creatieve vermogen. Cultuur en Economie*. Den Haag: Ministerie van OCW en Ministerie van EZ, 2005 (Publicatienummer 05 01 30)
- *Ons creatieve Vermogen. Voortgangsrapportage. Programma voor de Creatieve Industrie*. Den Haag: Ministerie van OCW en Ministerie van EZ, 2005 (Publicatienummer 06DC26).
- Ploeg, Rick van der. *Cultuur als confrontatie. Uitgangspunten voor het cultuurbeleid 2001-2004*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, 1999.
- *Podiumkunsten na 2000 naar een nieuw beleid*. Utrecht: Berenschot, 1995.
- Projectbureau NCvdW. *Nieuwe coalities voor de wijk*. Den Haag: 2007.
- Raad voor Cultuur, *Innoveren, participeren!* Den Haag: maart 2007.
- Raes, S.E.P. en, B.P. Hofstede. *Cultuur en Economie. Creativiteit in kaart gebracht. Mapping document creatieve bedrijvigheid in Nederland. Discussiestuk voor de conferentie Cultuur en Economie Koninklijke Schouwburg*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken en OCW, 2005.
- Rij, M.L.A. van en M.J.R. Kuyt. "Memo cie. Cultuurprofijt: fiscale knelpunten culturele instellingen" (en diverse bijlagen). Den Haag: Ernst & Young Belastingadviseurs, 2007.
- Rij, M.J.R. van. "Fiscaal vriendelijk geven aan en investeren in cultuur". Den Haag: Ernst & Young Belastingadviseurs, 2007.
- Rutten, Paul, Teunis Ijdens, Dany Jacobs en Karel Koch. *Knelpunten in creatieve productie: creatieve industrie*. Delft: TNO, 2005.
- Schuyt, Th.N.M., en B.M. Gouwenberg, R.H.F.P. Bekkers, M.M. Meijer en P. Wiepking. *Geven in Nederland 2007. Giften, nalatenschappen, sponsoring en Vrijwilligerswerk*. Den Haag: Elsevier Overheid, 2007.
- *Scholingsbehoefte Kunst & Cultuur*. Amsterdam: Hendrik Beerda brand consultancy, i.o.v. Scholingsfonds voor kunst en cultuur, 2007.
- *TASKFORCE. Geven voor weten: particuliere middelen voor de wetenschap. 1e Advies*. Amsterdam: Vrije Universiteit, 2005.
- *Visiedocument Cultuur*. Triodos, 2007.
- Vos, Lisette. "Kunst in de wijk leeft". *Aedes Magazine (2007)*, p. 15-16.
- Werkgroep Filantropie, Faculteit der Sociale Wetenschappen, *Taskforce: Geven voor weten, particuliere middelen voor de wetenschap*. Amsterdam: Vrije Universiteit, 2007.
- Wijnberg, N.M. *Traditie! Faculteit der economie en bedrijfskunde*. Amsterdam: Vossiuspers UvA, 2008.
- Wubs, Henriëke en Franks Huysmans. *Snuffelen & graven. Over doelgroepen van digitaal toegankelijke archieven*. SCP, 2006.
- *Quick scan crossmediale publiek-private samenwerking*. Centrum voor Intellectueel Eigendom, Molengraaf Instituut voor privaatrecht, 2006.

