

Een hele onderneming

Onderzoek naar het stimuleren van cultureel ondernemerschap door provincie Gelderland

Colofon

De Rekenkamer Oost-Nederland is een onafhankelijk orgaan dat onderzoek doet naar de doeltreffendheid, doelmatigheid en rechtmatigheid van het gevoerde bestuur van de provincies Gelderland en Overijssel.

De bestuursleden van de Rekenkamer zijn: de heer drs. M.M.S. Mekel (voorzitter), mevrouw mr. Th.O.J. Lucardie (tot 2016), de heer ir. T.J.A. Gies (vanaf 2016) en mevrouw B. Vlieger-Ruitenbergh MBA. De secretaris-directeur is mevrouw drs. S.W. Mathijssen RO.

Dit rapport is voorbereid door een onderzoeksteam bestaande uit dhr. T. Schaaf MSc, MA en dhr. drs. R.C. Hoekstra. Het onderzoeksteam is ondersteund door dhr. drs. J.W.A. Giessen en mw. L. Broeks MSc van Berenschot.

Rekenkamer Oost-Nederland
Achter de Muren Zandpoort 6
7411 GE Deventer
Telefoon: 0570 – 66 58 00
info@rekenkameroost.nl
www.rekenkameroost.nl
Twitter: @RekenkamerOost

De foto op de voorkant is afkomstig van freeimages.com

Een hele onderneming

Onderzoek naar het stimuleren van cultureel ondernemerschap door provincie Gelderland

Deventer, maart 2016

Voorwoord

Aan het nieuwe cultuurbeleid van de provincie Gelderland wordt op moment van publiceren van dit onderzoek volop gewerkt. Er zijn beleidsateliers georganiseerd waar ideeën vanuit de sector zijn opgehaald. Er is een eerste versie van het nieuwe beleidsplan *Beleef het mee!* opgesteld waar de cultuur- en erfgoedsector, overheden en andere betrokkenen nog op kunnen reageren. Later dit jaar is het aan de Provinciale Staten om een definitief besluit te nemen voor het beleid voor de periode 2017 – 2020.

Dit Rekenkameronderzoek gaat over cultureel ondernemerschap, een belangrijke pijler van het huidige cultuurbeleid. De provincie ziet voor zichzelf een rol als het gaat om het bevorderen van cultureel ondernemerschap en is vol enthousiasme met het thema aan de slag gegaan. Voor culturele instellingen is het echter minder duidelijk geworden wat de provincie precies wilde. Uit onze financiële analyse blijkt dat het culturele instellingen wel gelukt is om de kosten naar beneden te brengen, maar het genereren van nieuwe inkomsten is veel minder succesvol geweest. En hoewel onze analyse indicatief is komt het beeld wel overeen met de recent gepubliceerde *Verkenning Arbeidsmarkt Culturele Sector* van de Sociaal Economische Raad. De SER constateert dat er instellingen zijn die het zich niet meer kunnen permitteren om een vast dienstverband aan te gaan en daarom met zelfstandigen gaan werken. Op die manier kan er op de kosten bespaard worden. Met behoorlijke gevolgen voor wie in de cultuursector zijn brood verdient.

De economische crisis en de bezuinigingen vanuit alle overheidslagen hebben de culturele sector de afgelopen jaren voor een enorme uitdaging geplaatst. Volgens instellingen zijn de *quick wins* inmiddels gehaald en is het niet vanzelfsprekend om de eigen inkomsten verder te verhogen. Dit zou betekenen dat er keuzes nodig zijn. Keuzes van Provinciale Staten: wat moet er in de provincie aan cultuur beschikbaar zijn voor haar inwoners? Hoeveel mag dat kosten? En hoe past cultureel ondernemerschap in het provinciaal beleid? Keuzes die met het nieuwe cultuurbeleid gemaakt kunnen worden. Het moment is nu.

Uw Staten hebben tijdens de startbijeenkomst duidelijk aangegeven dat het onderzoek van grote toegevoegde waarde is als het in maart 2016 gepubliceerd zou worden. Wij zijn er dan ook trots op dat we dit gehaald hebben. Zonder de flexibiliteit van het College van Gedeputeerde Staten en de ambtelijke organisatie was dit niet gelukt. Wij danken allen voor hun inzet.

Namens de Rekenkamer Oost-Nederland,



Michael Mekel
Voorzitter



Suzan Mathijssen
Secretaris-directeur

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
-----------------	---

DEEL 1: Bestuurlijke nota.....	8
---------------------------------------	----------

1 Conclusies en aanbevelingen.....	9
---	----------

1.1 Inleiding.....	9
1.2 Hoofdconclusie en samenvatting aanbevelingen	11
1.3 Actieve inzet van provincie	12
1.4 Beleid te optimistisch over eigen inkomsten sector	14
1.5 Beperkt draagvlak voor gekozen aanpak	17
1.6 Inzet instrumenten minder effectief en vraagt aandacht.....	18
1.7 Aanbevelingen.....	20

2 Reactie GS en nawoord Rekenkamer	23
---	-----------

2.1 Reactie Gedeputeerde Staten Gelderland	23
2.2 Nawoord Rekenkamer	27

DEEL 2: Nota van Bevindingen.....	28
--	-----------

1 Opzet onderzoek	29
--------------------------------	-----------

1.1 Aandacht voor cultureel ondernemerschap	29
1.2 Wat heeft de Rekenkamer onderzocht?.....	31

2 Kernpunten Gelders beleid.....	33
---	-----------

2.1 Kort overzicht provinciaal beleid	33
2.2 Omschrijving en doelen provinciaal beleid	36
2.2.1 Omschrijving van cultureel ondernemen	37
2.2.2 Doel van cultureel ondernemen	39
2.3 Overzicht provinciale instrumenten gericht op cultureel ondernemerschap	44
2.3.1 Financiële instrumenten	45
2.3.2 Ondersteunende instrumenten.....	47
2.4 Rol Provinciale Staten	49
2.4.1 Rol PS	50
2.4.2 Informatie aan PS	51

3	Signalen uit het veld	52
3.1	Inleiding.....	52
3.2	Ontwikkelingen in financieringsmix.....	52
3.2.1	Toelichting financiële analyse.....	53
3.2.2	Indicatieve totaal overzichten	54
3.2.3	Totaal baten en lasten	55
3.2.4	Verhouding eigen inkomsten en subsidies.....	57
3.3	Signalen uit de interviews	58
3.3.1	Overzicht interviews.....	58
3.3.2	Cultureel ondernemerschap.....	59
3.3.3	Rol provincie	60
3.3.4	Fonds Gelderse Cultuurleningen	61
3.3.5	Tender Gelderland Cultuurprovincie	62
Bijlage 1:	Onderzoeksopzet	63
Bijlage 2:	Geraadpleegde bronnen	66
Bijlage 3:	Geraadpleegde personen.....	68
Bijlage 4:	Model financiële analyse	69

DEEL 1

Bestuurlijke nota

1 Conclusies en aanbevelingen

Onze conclusies en aanbevelingen beschrijven we in deze Bestuurlijke nota. In het eerste hoofdstuk beschrijven we de opzet van het onderzoek, de conclusies en de aanbevelingen. In hoofdstuk twee hebben we de bestuurlijke reactie van GS integraal overgenomen. In de bijgevoegde Nota van bevindingen (deel 2) vindt u de belangrijkste bevindingen uit het onderzoek op basis waarvan we de Bestuurlijke nota opgesteld hebben.

9

Een hele onderneming

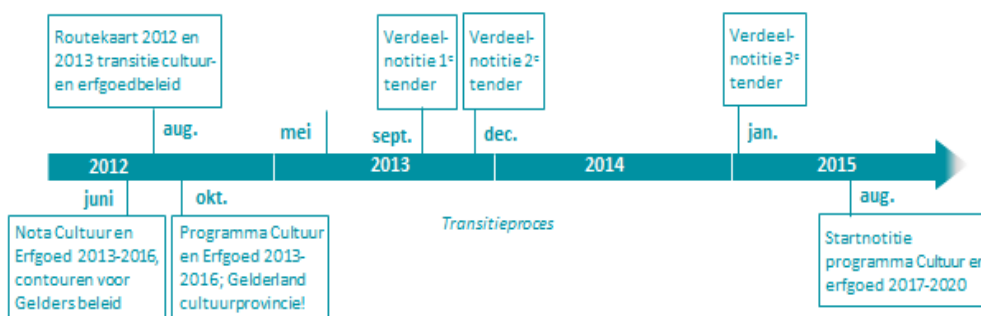
1.1 Inleiding

Aanleiding: herijking beleid

In het huidige cultuurprogramma 'Gelderland Cultuurprovincie!' staat geschreven dat het provinciaal cultuurbeleid aan een fundamentele herijking toe is. Dat betekent onder meer dat er vanaf 2013 minder middelen beschikbaar zullen zijn en dat scherpe keuzes gemaakt moeten worden. In het bijbehorende statenvoorstel Programma Cultuur en Erfgoed 2013-2016 wordt aangegeven dat het niet meer 'business as usual' is en dat in 2013 en 2014 het beleid een transitieproces moet gaan doormaken. Het doel van het cultuurprogramma is om Gelderland een cultuurprovincie te laten blijven want cultuur is een onmisbare factor in de Gelderse economische en maatschappelijke ontwikkeling.

Daarnaast wordt in het cultuurprogramma aangegeven dat PS een andere visie hebben op de inzet van middelen en er een verschuiving plaats moet vinden van subsidiërend naar ondernemend en naar de inzet van revolverende middelen. Het plan is om in de financiering de omvang van de structurele middelen af te laten nemen en om de tendersystematiek als nieuw instrument in te zetten. Ook brengt de herijking een bezuiniging van € 3,5 miljoen op de ondersteuningsinstellingen met zich mee. Onderstaande figuur geeft een overzicht van belangrijke momenten in het lopende cultuurprogramma.

Figuur 1: Tijdlijn



Bron: Rekenkamer Oost-Nederland

Opzet van het onderzoek

We constateren dat cultureel ondernemerschap een nieuw onderwerp is in het Gelderse cultuur- en erfgoedbeleid voor de periode 2013 tot en met 2016. Eind september 2015 hebben we een klankbordgroep van Gelderse statenleden geconsulteerd, waaruit bleek dat er brede interesse was voor een onderzoek naar cultureel ondernemen en de rol van de provincie daarbij. De timing van het onderzoek was belangrijk voor de klankgroep. Door onderzoek te doen en te publiceren in het voorjaar van 2016, ondersteunen we PS in de voorbereiding op het nieuwe cultuurbeleid voor de periode 2017 tot en met 2020.

Voor dit onderzoek zijn interviews gehouden met bestuurders van cultuur- en erfgoedinstellingen en met ambtenaren van de provincie. Daarnaast hebben we een financiële analyse gemaakt van de jaarstukken van instellingen. De focus van het onderzoek ligt bij instellingen waar de provincie meerjarige afspraken mee heeft gemaakt omdat we ervan uitgaan dat zij belangrijk zijn voor het doel dat de Gelderland een cultuurprovincie blijft. Dit rapport doet geen uitspraken over ontwikkelingen in cultureel ondernemerschap bij individuele instellingen en/of instellingen die incidenteel provinciale subsidie hebben ontvangen. Hieronder geven we de doel- en vraagstelling van het onderzoek.

Doelstelling: Provinciale Staten van Gelderland ondersteunen in hun kaderstellende en controlerende rol door begin 2016 inzicht te geven in de ontwikkeling van het cultureel ondernemerschap bij instellingen die door de provincie Gelderland ondersteund worden en in de mate waarin provinciaal beleid daaraan bijgedragen heeft.

Vraagstelling: Wat zijn vanaf 2012 de ontwikkelingen in het cultureel ondernemerschap bij organisaties die door de provincie Gelderland ondersteund worden en wat is de impact geweest van provinciale instrumenten op het cultureel ondernemerschap?

In de Nota van bevindingen vindt u meer informatie over de opzet van het onderzoek.

1.2 Hoofdconclusie en samenvatting aanbevelingen

We formuleren op basis van het onderzoek de volgende hoofdconclusie en aanbevelingen.

Hoofdconclusie

De provincie Gelderland heeft vanaf 2013 actief ingezet op het stimuleren van cultureel ondernemerschap in de cultuur- en erfgoedsector. De impact van de provinciale instrumenten op het cultureel ondernemerschap is met name in de cultuursector beperkt. Dat heeft de volgende oorzaken:

- het Gelders beleid is te optimistisch over de mogelijkheden in de sector om meer eigen inkomsten te genereren;
- er is beperkt draagvlak bij de sector voor de gekozen aanpak en
- verschillende instrumenten zijn minder effectief dan verwacht of vragen om een nadere uitwerking.

In de paragrafen 1.3 tot en met 1.6 lichten we onze hoofdconclusie toe.

Samenvatting aanbevelingen

De provincie Gelderland staat aan de vooravond van een nieuwe beleidsperiode. Als de provincie blijft inzetten op cultureel ondernemerschap bieden onze aanbevelingen ondersteuning om de stimulerende rol van de provincie te verbeteren. In het volgende kader vatten we de aanbevelingen samen. In paragraaf 1.7 lichten we de aanbevelingen toe.

1. Hanteer een eenduidige definitie van cultureel ondernemen en verbindt daaraan specifieke, realistische en meetbare doelen.
2. Verbeter de monitoring van cultureel ondernemen.
3. Breng flexibilisering aan in de subsidiesystematiek.
4. Onderzoek de opzet van het Fonds Gelderse Cultuurleningen.
5. Werk het idee van partnerschap inhoudelijk uit.
6. Informeer PS over implementatie van bovenstaande aanbevelingen.

1.3 Actieve inzet van provincie

Deelconclusie: actieve provinciale inzet

De provincie Gelderland zet vanaf 2013 actief in op het stimuleren van cultureel ondernemerschap. Ze besteedt in het huidige cultuur- en erfgoedbeleid expliciet aandacht aan het onderwerp cultureel ondernemen en neemt het als voorwaarde of aandachtspunt mee in financiële en ondersteunende instrumenten.

Bovendien komt cultureel ondernemen als gespreksonderwerp meerdere malen aan bod in commissievergaderingen en Statenvergaderingen. Er zijn indicatoren uitgewerkt, maar die zijn beperkt bruikbaar voor de controlerende rol van PS.

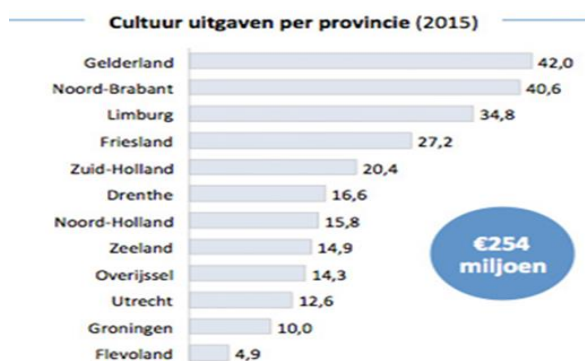
Cultuur- en erfgoedbeleid als kerntaak

De provincie Gelderland voert al jaren cultuur- en erfgoedbeleid. De nota's Meer verbindingen (cultuurbeleid 2009-2012) en Belvoir 3 (cultuurhistorisch beleid 2009 - 2012) zijn de voorlopers van het huidige programma Cultuur en Erfgoed 2013 -2016: Gelderland Cultuurprovincie! Dit programma bestaat uit de deelprogramma's Cultuur, Erfgoed en Cultuur- en erfgoedpact. Het cultuur- en erfgoedbeleid wordt door de provincie Gelderland genoemd als een provinciale kerntaak. In de Contourennota - die in juni 2012 door PS werd vastgesteld - staat dat de provincie Gelderland een bloeiende culturele infrastructuur nastreeft en de infrastructuur wil behouden en verder ontwikkelen.

Cultuurbudget van de provincie Gelderland

Recent onderzoek laat zien dat de provincie Gelderland ten opzichte van andere provincies in 2015 het meeste geld beschikbaar stelt voor cultuur en erfgoed. Als we de cultuurbudgetten van 2015 relateren aan het aantal inwoners dan zitten de budgetten van de provincie Gelderland op het gemiddelde niveau. Zie hiervoor onderstaande twee figuren.

Figuur 2: cultuurbudget 2015 per provincie



Bron: Berenschot 2015, bewerking door Consultancy.nl¹

¹ <http://www.consultancy.nl/nieuws/10174/cultuuruitgaven-provincies-kwart-gedaald-in-4-jaar> (Laatst geraadpleegd 1 februari 2016).

Figuur 3: Provinciaal cultuurbudget per inwoner



Bron: Berenschot 2015, bewerking door Consultancy.nl²

Cultureel ondernemen als nieuw beleidsthema

In vergelijking met de vorige beleidsperiode is de focus in het provinciaal beleid op cultureel ondernemen nieuw. In het programma Gelderland Cultuurprovincie! staat:

‘Over het begrip cultureel ondernemerschap wordt veel gezegd en geschreven. Meestal wordt het meteen in verband gebracht met “verdienmodellen”, maar dat is slechts een kant van de medaille. Een cultureel ondernemer (kunstenaar, instelling, etc.) zoekt naar een balans tussen artistieke autonomie of culturele waarden en geld verdienen. Cultureel ondernemerschap is een houding waarin beide aspecten aan bod komen. Centraal staat de vraag: “hoe kan wat ik doe bijdragen aan het belang van iemand anders?”, en vanuit die gedachte actief op zoek naar verbindingen met de markt’ (PS2012-744).

Cultureel ondernemerschap wordt in het provinciaal beleid gezien als een onderwerp dat bijzondere aandacht verdient. In het cultuurprogramma 2013-2016 zijn nieuwe instrumenten geïntroduceerd die mede tot doel hebben om het cultureel ondernemerschap te bevorderen. Als voorbeelden noemen we de Cultuur- en erfgoedmonitor, het Fonds Gelderse cultuurleningen en de tendersystematiek waarin cultureel ondernemerschap een subsidievoorwaarde is.

Kaderstelling en controle door PS

Cultuurbeleid en erfgoedbeleid stond de afgelopen jaren regelmatig op de politieke agenda van de Gelderse Staten. PS hebben voor het Cultuurprogramma 2013 tot en met 2016 kaders gesteld door in juni 2012 een contourennota vast te stellen. Vervolgens hebben PS in november 2012 het bijbehorende uitvoeringsprogramma vastgesteld. PS gaven aan nauw betrokken te willen worden bij het transitieproces middels een motie.

² <http://www.consultancy.nl/nieuws/10174/cultuuruitgaven-provincies-kwart-gedaald-in-4-jaar> (Laatst geraadpleegd 1 februari 2016).

GS informeren PS regelmatig over onderdelen van het Cultuurprogramma. Vooral het transitieproces en de bezuinigingen hebben veel aandacht gehad. Het onderwerp cultureel ondernemen werd in de jaren 2012 tot en met 2015 verschillende malen aan de orde gesteld in commissievergaderingen en Statenvergaderingen. Ter illustratie noemen we de vraag aan GS vanuit PS aan het begin van de beleidsperiode (commissie LCJ 24 en 31 oktober 2012): hoe gaan we cultureel ondernemerschap verder uitvoeren als provinciale taak en is er een uitgewerkt kader? GS gaf vervolgens aan dat het begrip cultureel ondernemerschap inderdaad om een nadere uitwerking vroeg en dat tijdens de Cultuur4daagse het thema besproken was. Een tweede voorbeeld verderop in de beleidsperiode is de vergadering van de commissie BOC van mei 2015. Vanuit PS werden ondermeer vragen gesteld aan GS over de relatie tussen subsidies en cultureel ondernemerschap en over kritische geluiden uit de sector over cultureel ondernemerschap. We concluderen dat het regelmatig aan bod kwam, maar geen zelfstandig agendapunt is geweest. Cultureel ondernemerschap werd besproken als onderdeel van bredere beraadslagingen.

Uit onze analyse van provinciale begrotingen 2012-2016 (zie hoofdstuk 2.2.2 Nota van bevindingen) en interviews blijkt dat er aandacht is besteed aan het meetbaar maken van het programma Gelderland Cultuurprovincie! door prestatie-indicatoren te formuleren. Door de jaren heen veranderen de prestatie-indicatoren waardoor vergelijking tussen opeenvolgende jaren wordt bemoeilijkt. De prestatie-indicatoren zijn in sommige gevallen meetbaar. Het betreft dan vooral ondersteunende processen, zoals een minimaal aantal partnersgesprekken of netwerkbijeenkomsten. Aan de voortgang van cultureel ondernemen wordt geen streefwaarde gekoppeld. Dit bemoeilijkt de controlerende rol van PS.

1.4 Beleid te optimistisch over eigen inkomsten sector

Deelconclusie: beleid te optimistisch over eigen inkomsten

Het Gelders beleid is te optimistisch over de mogelijkheden van de sector om meer eigen inkomsten te genereren.

Knelpunten groei ondernemerschap

Instellingen geven aan dat de *quick wins* van cultureel ondernemerschap inmiddels geïncasseerd zijn, denk aan sponsoring en de hoogte van de toegangsprijzen. De crisis van de afgelopen jaren heeft niet geholpen om de eigen inkomsten te verhogen. Op een enkele uitzondering na zijn er weinig mogelijkheden voor instellingen om hun verdienmodel aanzienlijk te veranderen. Voor ondernemen heeft een instelling middelen (mensen, geld) en een risicobuffer nodig. Ondernemen vergt in de regel ook investeringen en de resultaten kunnen ook tegenvallen. Het dekken van alle kosten wordt door veel organisaties als een maximaal resultaat gezien.

Het ondernemerschap kan daarnaast op gespannen voet staan met de culturele opdracht van de subsidiënt. In een van de interviews werd bijvoorbeeld erop gewezen

dat scholen maar een beperkt budget hebben voor cultuureducatie. Een professioneel jeugdtheater kan daarom maar weinig haar prijs verhogen.

Financiële analyse

De provincie Gelderland heeft in 2012 meerjarige financiële afspraken gemaakt met 27 partners. Het bleek voor 22 van deze cultuur- en erfgoed instellingen mogelijk een financiële analyse te maken. Deze instellingen heeft de Rekenkamer geanalyseerd op de ontvangen subsidies, eigen inkomsten, kosten, baten en het resultaat over de periode 2012 t/m 2015. Op deze manier hebben we in beeld gebracht of de financieringsmix is veranderd. Vervolgens hebben we onderzocht of instellingen minder financieel afhankelijk zijn geworden van subsidies en meer inkomsten hebben verworven.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de spreiding van geanalyseerde instellingen over de verschillende deelsectoren. Zie de bijlage voor meer methodologische informatie.

Tabel 1: Type instellingen meegenomen in de financiële analyse

Sector	Aantal geanalyseerde instellingen in deze sectoren	Type instelling	Aantal van deze type geanalyseerde instellingen
Letteren/Bibliotheken	3	Gezelschappen	6
Podiumkunsten	9	Musea	1
Erfgoed	6	Bibliotheken en Archieven	2
Musea	1	Ontwikkelling/productiehuizen	3
Bovensectoraal	2	(Boven) sectorale instellingen/kennisinstututen/ondersteunende instellingen	7
Film	1	Festivals en concoursen	3
Totaal	22	Totaal	22

Bron: Rekenkamer Oost-Nederland

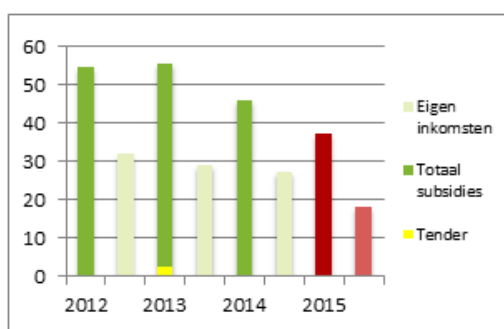
Uit onze financiële analyse blijkt dat het totaalbedrag aan overheidssubsidies en eigen inkomsten voor de onderzochte instellingen een dalende trend laat zien. Wanneer de gegevens van de 22 instellingen bij elkaar worden opgeteld, is te zien dat de totale subsidies teruggaan van bijna €55 miljoen in 2012 naar €45 miljoen in 2014. Dit is een daling van bijna 20%. De verwachting voor 2015 is dat deze daling zich heeft voortgezet. De eigen inkomsten lopen ook terug. In 2012 was dit nog ruim €30 miljoen, in 2014 €27 miljoen en de verwachting over 2015 is dat het nog verder is gezakt, tot onder de €20 miljoen. Het afnemen van de subsidie wordt dus niet opgevangen met het stijgen van het eigen inkomen.

Het totaalbedrag aan lasten en baten bij de onderzochte instellingen laat een afname zien (er zijn uitzonderingen). De totale baten zijn teruggelopen van €85 miljoen in 2012 naar €67 miljoen in 2014. De totale lasten van de 22 instellingen bij elkaar opgeteld laat ook een dalend beeld zien: van €84 miljoen in 2012 naar €68 miljoen in 2014. Instellingen lijken dus vooral lasten naar beneden te brengen, maar slagen niet in het verhogen van eigen inkomsten. Er zijn instellingen die gereorganiseerd hebben om met de teruglopende subsidies toch rond te kunnen blijven komen. Vooral op de post personeel is dan bezuinigd bij de instellingen.

In de verhouding eigen inkomsten versus subsidies is weinig veranderd: van 35% eigen inkomsten in 2012, naar 37% in 2014. De exploitatie van instellingen is van een totaal positief resultaat van meer dan €2 miljoen euro in 2012 afgezaakt naar een negatief resultaat van meer dan €1 miljoen euro in 2014. Dit beeld laat zien dat de 22 instellingen het over het algemeen financieel moeilijker hebben gekregen.

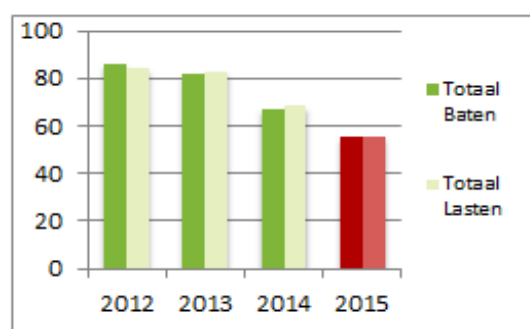
Onderstaande grafieken illustreren deze bevindingen. Voor 2015 zijn begrotingen in plaats van jaarverslagen gebruikt en daarom is dit jaar rood gekleurd.

Figuur 4: Totaal subsidies/eigen inkomsten in miljoen euro (N=22) (indicatief)



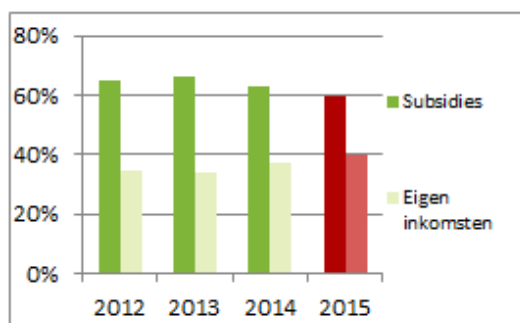
Bron: jaarverslagen 22 instellingen

Figuur 5: Totaal Baten/lasten voor aftrek vermogensbaten en -lasten in miljoen euro (N=22) (indicatief)



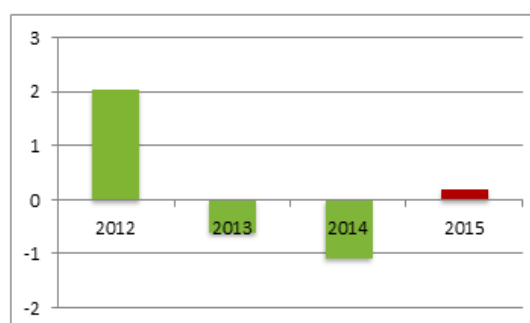
Bron: jaarverslagen 22 instellingen

Figuur 6: verhouding subsidie /eigen inkomsten (N=22) (indicatief)



Bron: jaarverslagen 22 instellingen

Figuur 7: Exploitatiesaldo in miljoen euro (N=22) (indicatief)



Bron: jaarverslagen 22 instellingen

1.5 Beperkt draagvlak voor gekozen aanpak

Deelconclusie: beperkt draagvlak bij de sector voor de provinciale aanpak

Er is beperkt draagvlak bij de sector voor de gekozen aanpak. Instellingen vinden het begrip cultureel ondernemen onduidelijk, ze zijn er vaak al mee bezig en zien de meerwaarde van het 'partnerschap' niet.

Uit de interviews met het veld komt naar voren dat de onderzochte instellingen kritisch zijn over het beleid van de provincie Gelderland. Vooral de cultuurinstellingen zijn kritisch.

Onduidelijkheid over verwachtingen cultureel ondernemen

Het begrip cultureel ondernemen wordt niet specifiek, maar in algemene en wisselende termen omschreven. De provincie Gelderland hanteert in beleidsdocumenten geen vaste omschrijving van het begrip (zie voor een overzicht tabel 1 Nota van bevindingen). Als Rekenkamer constateren we dat cultureel ondernemen soms als middel, soms als doel en soms als houding wordt gebruikt. Cultureel ondernemen wordt in de beginfase omschreven als middel om bezuinigingen op te vangen. Later wordt het omschreven als doel dat bereikt is als instellingen zo zelfstandig mogelijk functioneren en/ of als houding die van een instelling verwacht wordt. Uit de interviewronde blijkt dat het voor culturele instellingen onduidelijk is wat de provincie Gelderland precies met cultureel ondernemen en ondernemerschap bedoelt. Een gevolg daarvan is dat het voor instellingen als doelgroep van provinciaal beleid, niet duidelijk is wanneer zij volgens de provincie voldoende scoren op cultureel ondernemerschap.

Partnerschap

In de beginfase van het cultuurprogramma 2013-2016 zijn instellingen uitgenodigd om een partnerschap aan te gaan met de provincie Gelderland. In de loop van het programma is het onvoldoende duidelijk geworden voor de instellingen wat de meerwaarde daarvan is in relatie tot cultureel ondernemerschap. De instellingen zien het ondernemen in de eerste plaats als hun eigen verantwoordelijkheid, waar ze al langer mee bezig zijn. Het is goed dat de provincie als subsidiënt de organisaties scherp houdt, maar in de invulling van een partnerschap komt dit nauwelijks van de grond. Het is de vraag of de provincie daadwerkelijk de rol van partner heeft. Ook geven de geïnterviewde instellingen aan dat door het verloop onder ambtelijke accounthouders voor cultuur de dossierkennis vermindert. Dat is een knelpunt in het opbouwen van een partnerschap.

1.6 Inzet instrumenten minder effectief en vraagt aandacht

Deelconclusie: inzet instrumenten minder effectief en uitwerking vraagt aandacht

Verschillende instrumenten zijn minder effectief dan verwacht of vragen om een nadere uitwerking: de tendersystematiek wordt als bureaucratisch ervaren, de doorwerking van het Gelders Forum is beperkt, de rol van opdrachtgever en verbinder kan systematischer uitgewerkt worden, de cultuur- en erfgoedmonitor levert beperkte informatie op en er is weinig vraag naar het Fonds Gelderse Cultuurleningen.

De provincie stuurt via een mix van financiële- en ondersteunende instrumenten op het cultureel ondernemerschap. Hieronder geven we een overzicht van instrumenten die relevant zijn voor het stimuleren van cultureel ondernemerschap.

Tabel 2: Instrumenten-mix provincie Gelderland

Financiële instrumenten	Ondersteunende instrumenten
Bezuinigingen	Cultuur- en erfgoedmonitor (partnergesprekken)
Transitiegeld	Provincie als opdrachtgever
Revolverende fondsen	Netwerken en verbinden
Subsidieregeling Meerjarenprogramma's Gelderland (tenders)	Gelders Forum voor Creatieve Transitie

Bron: Rekenkamer Oost-Nederland

Tendersystematiek bureaucratisch

In bovenstaande tabel worden vier financiële instrumenten genoemd. De bezuinigingen bleken een instrument op zichzelf te zijn om veranderingen aan te jagen. Het transitiegeld heeft als instrument gewerkt om instellingen tijd te bieden om zich aan te passen (vooral aan bezuiniging).

In het kader van het programma Gelderland Cultuurprovincie! is de provincie Gelderland de subsidieregeling 'SmpG: Subsidieregeling Meerjarenprogramma's Gelderland Cultuur en Erfgoed 2013' gestart. Op basis van deze regeling zijn projectsubsidies verstrekt voor activiteiten die uitvoering geven aan de doelstellingen van het programma Gelderland Cultuurprovincie!. Een aanvrager kan volgens de regeling 100 punten scoren, waarvan maximaal 30 punten voor het onderwerp cultureel ondernemerschap. Cultureel ondernemen is dus onderdeel van de subsidievoorwaarden en telt mee in de eindscore. In 2013 en 2014 is via drie tenders bijna € 15 miljoen aan projectsubsidies uitgekeerd. Uit de interviews blijkt dat instellingen kritisch zijn over de tendersystematiek. Vooral de cultuursector vindt de subsidieregeling onduidelijk en vindt dat de beoordeling te bureaucratisch ingevuld wordt. Op basis van de interviews met provincieambtenaren en instellingen constateren wij dat de huidige systematiek met tenders vroeg in het programma, als nadeel heeft dat er geen financiële ruimte is om te reageren op actuele ideeën of ontwikkelingen later in het cultuurprogramma.

Weinig vraag Fonds Gelderse Cultuurleningen

Een ander financieel instrument voor het bevorderen van ondernemerschap en het minder afhankelijk maken van subsidies is het opzetten van revolverende fondsen. Voor de erfgoedsector en de cultuursector is een fonds opgericht. De voorwaarden per fonds zijn verschillend. De provincie Gelderland heeft € 6 miljoen beschikbaar gesteld voor erfgoed via het Gelders Monumentenfonds, ondergebracht bij het Nationaal Restauratiefonds.³ In 2014 was het hele budget van 6 miljoen bestemd.⁴ Voor de cultuursector is een budget toegekend van € 4 miljoen aan het Fonds Gelderse Cultuurleningen. Dit fonds is vanaf februari 2015 operationeel.⁵ en wordt beheerd door PPM Oost. Voor PPM Oost is dit het eerste fonds dat zij beheren dat zich richt op de cultuursector. Tot nu toe (januari 2016) is Akoesticum uit Ede de enige cultuurinstelling die een bijdrage uit dit fonds heeft ontvangen.

Uit de interviews blijkt dat culturele instellingen kritisch zijn over de voorwaarden waaronder een lening aangevraagd kan worden. De rente is te hoog en de terugbetaaltijd is te kort. Er is twijfel over de behoefte in de cultuursector aan het Fonds onder deze voorwaarden.

Doorwerking Forum beperkt

Naast financiële instrumenten heeft de provincie Gelderland ondersteunende instrumenten ingezet. Onder leiding van (hoogleraar Economie van kunst en cultuur) Arjo Klamer werd het Gelders Forum voor Creatieve transitie opgericht. Dit Forum had ondersteuning moeten bieden via bijeenkomsten en sessies met vertegenwoordigers uit het veld. Het Gelders Forum voor Creatieve transitie heeft in september 2014 een eindverslag van haar werkzaamheden gemaakt. In de praktijk is de doorwerking van dit Forum op het vergroten van cultureel ondernemen beperkt geweest, zo blijkt uit de interviews.

Rol opdrachtgever en verbinder vraagt uitwerking

Daarnaast heeft de provincie in het Cultuurprogramma opgenomen dat ze als opdrachtgever of als verbinder een stimulerende rol wenst te hebben. Incidenteel heeft de provincie die rol ook ingevuld. Als voorbeeld noemen we praktijkdagen over erfgoedbeheer die de provincie georganiseerd heeft. Uit interviews komt naar voren dat de rol van verbinder en opdrachtgever gewaardeerd wordt, maar systematischer door de provincie opgepakt kan worden waardoor de impact groter wordt.

Cultuur- en erfgoedmonitor biedt beperkt inzicht

In de huidige beleidsperiode 2013-2016 is een cultuur- en erfgoedmonitor ontwikkeld in de vorm van partnersgesprekken. De te realiseren doelstellingen worden aan de hand van vijf speerpunten besproken tussen de provincie en de instelling. Het gaat om de speerpunten: zelfredzaamheid, maatschappelijk bereik, kwaliteit, talentontwikkeling / vakmanschap en innovatie /duurzaamheid. De afgesproken 5 speerpunten worden in de praktijk op een globale manier besproken maar van een systematische en vergelijkbare verslaglegging is geen sprake. Daardoor biedt deze monitor fragmentarisch en weinig

³ Statenbrief 'Inzet revolverende middelen Cultuur en Cultuurhistorie' (erfgoed), nr. PS2013-416 (mei 2013) 1.

⁴ Jaarrekening Provincie Gelderland 2014, 10.

⁵ Statenbrief 'kwartaalrapportage Topfonds Gelderland (stand van zaken t/m tweede kwartaal, nr PS2015-717 (november 2015) 2.

gedetailleerd inzicht in de voortgang van cultureel ondernemerschap. Het is daarom lastig om op programmaniveau informatie te genereren over de stand van zaken en/of trends in cultureel ondernemen.

1.7 Aanbevelingen

De provincie Gelderland staat aan de vooravond van een nieuwe beleidsperiode. Als de provincie blijft inzetten op cultureel ondernemerschap bieden onze aanbevelingen ondersteuning om de stimulerende rol van de provincie te verbeteren.

1. *Verzoek GS te verduidelijken wat de provincie Gelderland onder cultureel ondernemen verstaat en verbindt hieraan een specifieke, realistische en meetbare doelstelling(en). Stel een 'sectorspecifiek norm voor eigen inkomsten' in en neem die op als subsidievoorwaarde.*

Cultureel ondernemerschap wordt door de provincie Gelderland op verschillende manieren omschreven en dat leidt tot onduidelijkheid. Definieer daarom eenduidig wat de provincie verstaat onder cultureel ondernemen. Formuleer vervolgens duidelijke en meetbare doelstellingen en hou hierbij rekening met verschillen in de cultuur- en erfgoedsector. Zo weten instellingen wat er van hen verwacht wordt en kunnen PS hun controlerende rol beter uitvoeren.

Stel een 'norm voor eigen inkomsten' op en neem het op in de subsidievoorwaarden. Als voorbeeld noemen we de voorwaarde van het Rijk, dat een minimaal percentage stelt aan de verhouding tussen structurele subsidie en eigen inkomsten. Voor podiumkunsten en filmfestivals geldt bijvoorbeeld voor het komende cultuurbeleid 2017-2020 een minimumpercentage eigen inkomsten van 23,5%. Voor andere culturele instellingen is dit percentage 19,5%. Afgelopen beleidsperiode werd dit percentage jaarlijks met 1% naar boven bijgesteld om cultureel ondernemerschap te blijven stimuleren.⁶

2. *Verzoek GS de ontwikkeling van cultureel ondernemerschap systematisch en inhoudelijk te monitoren en hierover periodiek te rapporteren.*

De huidige provinciale cultuur- en erfgoedmonitor dient voor het onderwerp cultureel ondernemen verbeterd te worden, zodat er op programmaniveau informatie beschikbaar is over de ontwikkeling van cultureel ondernemerschap. We bevelen aan om een standaardopzet te maken en die jaarlijks en volledig in te vullen, bijvoorbeeld als onderdeel van de partnersgesprekken. Breng in kaart welke gegevens in ieder geval aangeleverd moeten worden, zoals een duidelijke uitsplitsing in baten en lasten, verhouding eigen inkomsten en subsidies, personeel en publieksbereik. Een goede monitoring geeft inzicht in de mogelijkheden en draagt bij aan een realistisch beleid.

⁶ J. Bussemaker. *Nota Ruimte voor cultuur: Uitgangspunten cultuurbeleid 2017-2020* (Den Haag: Ministerie OCW, 8 juni 2015) 20.

Als eerste voorbeeld noemen we de ‘Code van goed bestuur in de cultuursector’ (Governance Code Cultuur⁷) waarin duidelijk wordt gemaakt hoe een overzicht van de inhoudelijke en financiële resultaten gemaakt kan worden⁸. Als tweede voorbeeld noemen we het format dat de Rekenkamer Oost-Nederland in dit onderzoek heeft gebruikt (zie Bijlage 4 Nota van bevindingen). Om de administratieve belasting voor instellingen te beperken is het raadzaam aansluiting te zoeken bij gemeenten en het Rijk, en te verkennen of een standaard uitvraag van gegevens mogelijk is.

3. Verzoek GS om flexibiliteit in de subsidiesystematiek aan te brengen

Een nadeel van de gehanteerde tendersystematiek is dat vroeg in het programma (2013 en 2014) de verdeling van middelen is vastgelegd. Daardoor is het beperkt mogelijk om subsidies toe te kennen aan projecten die inhoudelijk goed aansluiten bij provinciaal beleid, maar in de tweede helft van het programma (2015 en 2016) ontwikkeld zijn. We bevelen aan om flexibiliteit in de subsidiesystematiek aan te brengen, zodat gedurende het hele programma er financiële ruimte is voor uitvoering van beleid.

Als voorbeeld noemen we de Impulsgelden die de provincie Noord-Brabant als financieringsinstrument gebruikt. In tegenstelling tot de tendersystematiek staan de Impulsgelden de gehele beleidsperiode open voor aanvragen. De Impulsgelden zijn bedoeld voor culturele instellingen, overheden of bedrijven die een bijdrage willen leveren aan de innovatie van de culturele sector.⁹

4. Verzoek GS onderzoek te laten doen naar de opzet van het Fonds Gelderse Cultuurleningen.

Er is weinig vraag bij culturele instellingen naar financiering uit het Fonds Gelderse Cultuurleningen. Onderzoek onder welke voorwaarden (o.a. rente, terugbetaaltijd) het fonds beter benut wordt en informeer PS vóór de start van het nieuwe cultuurprogramma in 2017 over de vervolgstappen.

Als voorbeeld in de cultuursector noemen we de cultuurleningen van provincie Noord-Brabant, de provincie en gemeente Utrecht en het Amsterdams Fonds voor de Kunst. De fondsen die zij hebben opgezet sluiten beter aan bij de cultuursector. Zo liggen de rentepercentages met 3% veel lager dan de ‘7% of meer’ van het Gelderse Fonds.^{10 11} Ieder van deze drie fondsen werkt samen met partijen die specifieke kennis hebben van de culturele sector, zoals stichting Cultureel-Ondernemen, de provinciale steuninstelling Brabants Kenniscentrum Kunst en Cultuur (BKCC) en het K.F. Heinfonds.^{12 13 14}

⁷ <http://www.governancecodecultuur.nl/over-de-code> (laatst geraadpleegd 1 februari 2016).

⁸ VNG, *Handreiking Cultureel ondernemen, nieuw rendement voor gemeenten en instellingen (2014) bijlage 4-6, 140-146.*

⁹ R. van Heuven, *Elke Provincie zijn Eigen Cultuurbeleid in: De Provinciale Staat van het Cultuurbeleid (2015) 6.*

¹⁰ <http://www.bkkc.nl/impulsgelden/cultuurlening> &

http://www.brabant.nl/applicaties/regelingen/986_subsidieregeling_impulsgelden_cultuur_noord_brabant.aspx (feb'16).

¹¹ <http://www.ppmoost.nl/cultuurleningen/veelgestelde-vragen#sthash.aMxGeDt0.dpuf> (laatst geraadpleegd 1 februari 2016).

¹² <http://www.bkkc.nl/impulsgelden/cultuurlening> &

http://www.brabant.nl/applicaties/regelingen/986_subsidieregeling_impulsgelden_cultuur_noord_brabant.aspx (feb' 2016).

¹³ <https://www.provincie-utrecht.nl/onderwerpen/alle-onderwerpen/cultureel/utrechtse/> (laatst geraadpleegd 1 februari 2016).

¹⁴ <http://www.cultuur-ondernemen.nl/product/amsterdame-cultuurlening> (laatst geraadpleegd 1 februari 2016).

5. Verzoek GS om het concept van 'partnerschap' nader uit te werken en hierover te communiceren met partners.

De provincie Gelderland wenst haar beleid uit te voeren in samenwerking met partners. Met sommige partners heeft Gelderland een subsidierelatie, met andere niet. Het concept van partnerschap is niet specifiek uitgewerkt waardoor het een onduidelijk onderdeel van het gevoerde beleid is. Neem in de uitwerking expliciet mee hoe de provincie haar partnerschap wil invullen voor de huidige rollen die ze nu heeft (subsidiegever, opdrachtgever, verbinder). Neem ook mee in hoeverre mede-overheden (gemeente, Rijk) worden gezien als partners. Communiceer vervolgens naar partners duidelijk wat partnerschap betekent en hoe het invulling krijgt.

6. Verzoek GS een jaar na de behandeling van dit rapport inzicht te geven in de implementatie van de aanbevelingen.

Verzoek GS een jaar na de behandeling van dit rapport inzicht te geven in de implementatie van de aanbevelingen. Neem daarin mee welke rol cultureel ondernemen speelt in het nieuwe cultuurbeleid voor de periode 2017-2020.

2 Reactie GS en nawoord Rekenkamer

2.1 Reactie Gedeputeerde Staten Gelderland

Geachte heer Mekel,

Op 2 februari 2016 heeft u ons het rapport 'een hele onderneming' over het stimuleren van cultureel ondernemerschap door de provincie Gelderland toegestuurd. U heeft ons verzocht om uiterlijk 23 februari 2016 een schriftelijke reactie te geven op uw bestuurlijke nota. Middels deze brief geven wij invulling aan uw verzoek.

23

Een hele onderneming

Algemeen

U heeft in korte tijd het onderzoek naar het stimuleren van cultureel ondernemerschap door de provincie Gelderland opgeleverd zodat het onderdeel kan zijn in het proces om te komen tot nieuw beleid 2017-2020. De belangrijkste opmerking van GS richt zich op de focus van het onderzoek. Deze ligt bij de instellingen waar de provincie meerjarige subsidieafspraken mee heeft gemaakt omdat u ervan uit gaat dat zij belangrijk zijn voor het doel dat Gelderland cultuurprovincie blijft. Het rapport doet daardoor geen uitspraak over cultureel ondernemerschap bij instellingen of organisaties die incidenteel subsidie hebben ontvangen. Dit betekent ook dat hierdoor in het onderzoek het accent ligt bij cultuur; de erfgoedsector komt nauwelijks aan bod. Naar onze mening wordt daarmee een belangrijk deel van het veld gemist. Juist in de incidentele subsidies is veel aandacht geweest voor cultureel ondernemerschap en daar zijn ook successen mee zijn geboekt. Voorbeelden hiervan ziet u in het kader van de Robuuste Investeringsimpuls en in de incidentele cultuursubsidies. In deze brief geven we hier een verdere toelichting op en geven we een reactie op de conclusies en aanbevelingen uit de bestuurlijke nota.

Hoofdconclusie

Uw hoofdconclusie luidt:

‘provincie Gelderland heeft vanaf 2013 actief ingezet op het stimuleren van cultureel ondernemerschap in de cultuur-en erfgoedsector. De impact van de provinciale instrumenten op het cultureel ondernemerschap is met name in de cultuursector beperkt. Dat heeft de volgende oorzaken:

- Het Gelders beleid is te optimistisch over de mogelijkheden in de sector om meer eigen inkomsten te genereren
- Er is beperkt draagvlak bij de sector voor de gekozen aanpak en
- Verschillende instrumenten zijn minder effectief dan verwacht of vragen om een nadere uitwerking.

Het cultureel ondernemerschap was een nieuw onderwerp in het cultuur en erfgoedbeleid van de provincie in 2013-2016. U geeft aan dat vooral in de cultuursector de mogelijkheden beperkt bleken voor het genereren van eigen inkomsten. Bij een deel van de cultuursector herkennen we dit en zien we ook dat dit een landelijk beeld is. Tegelijkertijd heeft de transitie van afgelopen jaren voor beweging gezorgd en ruimte gecreëerd voor nieuwe mogelijkheden. Het Gelders Orkest is hiervan een goed voorbeeld. We merken hierbij op dat juist bij de incidenteel gesubsidieerde instellingen en organisaties hiervan goede voorbeelden te vinden zijn. Deze instellingen liggen buiten de focus van het onderzoek maar leveren in onze ogen wel een belangrijke bijdrage aan Gelderland als cultuurprovincie. Vooral in de erfgoedsector zijn goede voorbeelden zichtbaar van cultureel ondernemerschap. In de voorstellen voor het nieuwe beleid die nu worden ontwikkeld werken wij verder aan de balans tussen cultureel ondernemerschap, de intrinsieke waarde en de maatschappelijke betekenis van cultuur en erfgoed. Hierna gaan we verder in op de deelconclusies.

Deelconclusie Actieve provinciale inzet

We gaan graag met Provinciale Staten in gesprek over de prestatie-indicatoren voor het monitoren van het nieuwe beleid.

Deelconclusie Beleid te optimistisch over eigen inkomsten sector

Zoals uit onze reactie op de hoofdconclusie blijkt, herkennen we deels de beperkte mogelijkheden vooral voor de cultuursector om eigen inkomsten te genereren. We zien ook dat dit een landelijke trend is die niet alleen betrekking heeft op de provinciale inzet. Het feit dat de sector in deze periode geconfronteerd werd met de negatieve gevolgen van de economische crisis was hier zeker debet aan.

Het aantal mogelijke sponsors en het sponsorbudget voor instellingen was aanzienlijk beperkter dan in voorgaande jaren, waardoor de concurrentie op de sponsormarkt heel groot was. Zoals aangegeven wordt in de voorstellen voor het nieuwe beleid verder gewerkt aan de balans tussen economische waarde, intrinsieke waarde en maatschappelijke waarde. We zijn daarom met de sector in gesprek wat de provincie kan doen om het ondernemerschap te stimuleren. We volgen ook met interesse de instellingen die er in slagen om ondernemender te worden zoals Het Gelders Orkest en de manier waarop we deze ervaring breder kunnen delen.

Deelconclusie Beperkt draagvlak voor gekozen aanpak

Cultureel ondernemerschap is een begrip wat verschillend wordt uitgelegd maar ook voor de verschillende organisaties en instellingen een andere betekenis kent. Ondernemerschap voor een landgoed is heel anders dan voor een dansgezelschap. Dat maakt een eenduidige definitie niet makkelijk. U stelt dat het stimuleren van ondernemerschap tegelijk met het doorvoeren van kortingen op de subsidies voor een aantal instellingen een lastig opgave is geweest en daardoor als negatief werd ervaren. Dat realiseren wij ons ook. Tegelijkertijd merken we dat de aandacht voor het cultureel ondernemerschap, ook landelijk, afgelopen jaren tot een transitie in de sector heeft geleid die onontkoombaar was en die ruimte heeft gecreëerd voor nieuwe mogelijkheden.

Ten aanzien van het werken in partnerschap ontwikkelen we in de aanloop naar het nieuwe beleid daar waar mogelijk samen met de sector de speerpunten voor de komende periode 2017-2020. Deze invulling van partnerschap heeft zich doorontwikkeld op basis van ervaringen uit de huidige beleidsperiode en we ontvangen hierop positieve reacties.

Deelconclusie Inzet instrumenten minder effectief en vraagt aandacht

Afgelopen periode is gekozen voor een mix aan instrumenten die uitvoering geven aan het beleid. Zoals u aangeeft in uw nota van bevindingen zijn sommige instrumenten effectiever dan andere. In de ontwikkeling naar ons nieuwe beleid nemen we ervaringen en reacties mee bij de ontwikkeling van de instrumenten. De manier waarop we gewerkt hebben met de tendersystematiek is hier een voorbeeld van. Afgelopen periode hebben we een tendersystematiek ontwikkeld omdat we geloven dat dit een goede manier is om de best passende initiatieven te vinden bij de doelen. We werken daarbij voortdurend aan een verdere optimalisatie, waarbij we vanuit deze basisgedachte blijven uitgaan. Ten aanzien van het Fonds Gelderse Cultuurleningen willen we graag met Provinciale Staten van gedachten wisselen over de manier waarop we dit fonds beter kunnen inzetten. Overigens missen we in deze conclusie het Nationaal restauratiefonds. Dit fonds is heel succesvol gebleken en was al vrij snel volledig ingezet.

Aanbeveling 1: verzoek GS te verduidelijken wat de provincie Gelderland onder cultureel ondernemen verstaat en verbindt hieraan specifieke, realistische en meetbare doelstellingen.

Stel een 'sectorspecifieke norm voor eigen inkomsten' in en neem die op als subsidievoorwaarde. In het concept nieuw beleid wordt gesproken over een balans tussen economische waarden, intrinsieke waarde en maatschappelijke waarde. Zoals bij de deelconclusie 'Beperkt draagvlak voor gekozen aanpak' is aangegeven, heeft cultureel ondernemerschap voor verschillende organisaties een andere betekenis. Uw aanbeveling dat helder moet zijn welke doelstellingen hieraan verbonden zijn onderschrijven we en werken we verder uit in het proces naar nieuw beleid. De norm voor eigen inkomsten zoals u aanbeveelt is ook in de huidige periode onderdeel geweest van de subsidievoorwaarden en zullen we continueren.

Aanbeveling 2: Verzoek GS de ontwikkeling van cultureel ondernemerschap systematisch en inhoudelijk te monitoren en hierover periodiek te rapporteren.

We gaan graag met PS in gesprek over de prestatie-indicatoren voor de volgende beleidsperiode. Op basis daarvan zullen we een passende monitoringssystematiek ontwikkelen waarmee we periodiek kunnen rapporteren.

Aanbeveling 3: Verzoek GS om flexibiliteit in de subsidiesystematiek aan te brengen

Uit de werkateliers die zijn gehouden om vanuit de sector input te krijgen op het nieuwe beleid, is onder andere naar voren gekomen dat er behoefte is aan continuïteit en flexibiliteit. We stellen in het nieuwe beleid voor hier gehoor aan te geven door naast het benoemen van de Gelderse basis ook ruimte te creëren voor flexibiliteit en daar een passend instrumentarium voor te ontwikkelen.

Aanbeveling 4: Verzoek GS onderzoek te laten doen naar de opzet van het Fonds Gelderse Cultuurleningen

Het fonds voor Gelderse cultuurleningen is een nieuw instrument wat nog beperkt wordt ingezet. We zien dat er wel vragen komen maar dat dit nog vrijwel niet tot definitieve aanvragen leidt. Nader onderzoek naar mogelijkheden om revolverende middelen beter in te zetten zou hier aan bij kunnen dragen. Graag gaan we met PS in gesprek onder welke voorwaarden we dit Fonds beter kunnen benutten.

Aanbeveling 5: Verzoek GS om het concept van 'Partnerschap' nader uit te werken en hierover te communiceren met partners.

Zoals in onze reactie op de deelconclusie al is genoemd zijn we op een andere manier met de sector in gesprek om op die manier nieuw beleid te ontwikkelen. Dit zijn niet alleen de partners zoals benoemd in de huidige beleidsperiode maar breder in de sector en ook daarbuiten. Daarmee hebben ontwikkelen we het huidige concept van partnerschap door en geven invulling aan de wensen vanuit de sector. Deze manier van werken willen we voortzetten gedurende de uitvoering van het beleid 2017-2020.

Aanbeveling 6: verzoek GS een jaar na de behandeling van dit rapport inzicht te geven in de implementatie van de aanbevelingen.

We hebben het voornemen om in juni 2016 het concept beleid Cultuur en Erfgoed 2017-2020 aan PS voor te leggen. Daarin zal een eerste inzicht gegeven worden in de manier waarop de aanbevelingen zijn verwerkt in het nieuwe beleid. Wij kunnen ons vinden in uw aanbeveling om een jaar na behandeling van dit rapport, als het nieuwe beleid in werking is getreden, inzicht te geven in de implementatie.

Hoogachtend,

Gedeputeerde Staten van Gelderland

Commissaris
van de Koning

Secretaris

2.2 Nawoord Rekenkamer

Als Rekenkamer hebben we in relatief korte tijd veel informatie verzameld (november 2015 – januari 2016) met als doel om het eindrapport op 2 maart 2016 aan PS aan te bieden. Dit vereist keuzes. We hebben bewust de focus bij instellingen met meerjarige afspraken gelegd, omdat deze instellingen tot de culturele basisinfrastructuur van Gelderland gerekend kunnen worden. Een andere reden ligt in een doelstelling van het beleid: instellingen minder subsidie afhankelijk maken. Wij gaan er vanuit dat juist instellingen waar meerjarige subsidieafspraken mee zijn gemaakt een veel grotere subsidieafhankelijkheid kennen dan instellingen waar alleen incidenteel subsidie aan is verstrekt. Wij realiseren ons dat de gemaakte keuzes beperkingen met zich mee brengen die terug te zien zijn in de conclusies die we trekken.

Verder constateren we dat GS met de meeste aanbevelingen aan de slag gaat. Wij denken dat PS hun voordeel kunnen doen met dit rekenkameronderzoek bij de verdere vormgeving van het nieuwe beleidsprogramma en zullen met belangstelling volgen of en op welke wijze het cultureel ondernemerschap hierin een plek krijgt.

Namens de Rekenkamer Oost-Nederland,



Michael Mekel
Voorzitter



Suzan Mathijssen
Secretaris-directeur

DEEL 2

Nota van Bevindingen

1 Opzet onderzoek

In dit hoofdstuk starten we met een toelichting op het begrip cultureel ondernemen. Daarna lichten we de opzet van het onderzoek toe.

1.1 Aandacht voor cultureel ondernemerschap

Op de politieke agenda

In de aanloop van het huidige Gelderse beleidsprogramma *Gelderland Cultuurprovincie!* 2013 t/m 2016 stond het begrip 'cultureel ondernemen' hoog op de politieke agenda.¹⁵

In december 2010 stuurde toenmalig staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen Zijlstra zijn brief aan de Tweede Kamer met de uitgangspunten voor het rijkscultuurbeleid van 2013-2016.¹⁶ Zijlstra was van mening dat de sector zich te veel richtte op de overheid voor financiering. Hij pleitte voor een cultuursector die zo min mogelijk afhankelijk moet zijn van de overheid. Dat vroeg om een nieuwe aanpak waarin ondernemerschap belangrijk was. In de visie van Zijlstra was cultureel ondernemerschap enerzijds een middel om het geven aan cultuur te stimuleren en de financieringsmix van de instellingen te verbreden. Anderzijds was het een criterium voor financiële overheidssteun in de periode 2013-2016.¹⁷

Het Rijk heeft voor de huidige beleidsperiode 2013 -2016 normen gesteld voor eigen inkomsten van cultuurinstellingen. Voor 2013-2016 geldt een minimumnorm van 17,5% eigen inkomsten voor cultuurinstellingen die subsidie krijgen van het Rijk. Voor instellingen op het gebied van podiumkunsten geldt momenteel een minimumnorm van 21,5%.¹⁸ Per jaar stijgen deze percentages met 1%. Minister Bussemaker schrijft in haar

¹⁵ In 1999 werd de term cultureel ondernemerschap voor het eerst een belangrijk onderdeel van het kunst en cultuurbeleid, toen de toenmalige staatssecretaris van OCW Rick van der Ploeg het in zijn cultuurnota *Cultuur als Confrontatie* opnam. Bron: K. Eldering, *Cultureel Ondernemerschap 3.0 : Hoe creatief is de culturele sector?* (Utrecht 2013) 12.

¹⁶ H. Zijlstra, *Brief uitgangspunten cultuurbeleid* (Den Haag: Ministerie OCW, 2010) 1-2.

¹⁷ Eldering *Cultureel Ondernemerschap 3.0*, 17.

¹⁸ Zie: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kunst-en-cultuur/inhoud/ondernemerschap-kunst-en-cultuur> (Laatst geraadpleegd 18 januari 2016).

brief met de uitgangspunten voor het nieuwe cultuurbeleid 2017-2020 dat in de nieuwe beleidsperiode 23,5% eigen inkomsten als norm wordt gehanteerd voor podiumkunsten en filmfestivals. Voor overige cultuurinstellingen is 19,5% de norm. De jaarlijkse groeinorm van 1% vervalt vanaf 2017.¹⁹ Het cultuurdebat op nationaal niveau was een relevante context die meegenomen werd in de ontwikkeling van het Gelderse beleid.²⁰ Ook de provincie Gelderland koos in het najaar van 2012 voor een nieuwe aanpak waarin zelfredzaamheid en andere vormen van bekostiging onderdeel van uitmaakte.

Wat is cultureel ondernemen?

De afgelopen jaren was er breed aandacht voor het thema cultureel ondernemen. De aandacht blijkt uit artikelen, boeken, onderzoeken en bijeenkomsten over cultureel ondernemen. Slechts ter illustratie noemen we bijvoorbeeld de Hogeschool Arnhem Nijmegen die les geeft in Cultureel maatschappelijk ondernemen²¹ of de handreiking die de VNG in 2014 publiceerde²². Het begrip ‘cultureel ondernemen’ kent verschillende omschrijvingen en definities. Jo Houben omschrijft in de VNG-handreiking cultureel ondernemerschap als volgt. ‘Cultureel ondernemerschap rust op vier pijlers die nauw met elkaar verbonden zijn, te weten: artistiek onderscheidend vermogen, maatschappelijk draagvlak, verdienmodellen en bestuur en bedrijfsvoering. Elk van de vier is noodzakelijk voor duurzaam succes’.²³ In haar thesis constateerde Kim Eldering dat: ‘de term cultureel ondernemerschap nog altijd veel te vaag en breed is. Zelfs de overheid, die het als beleidsterm heeft ingewijd en er de mond van vol heeft, weet eigenlijk ook niet precies waar ze het over heeft. En als dit al wel het geval is, wordt dit niet duidelijk gecommuniceerd. Er heerst in de culturele sector dus grote verwarring rondom dit begrip’ (2013: p.12).²⁴

Financieringsmix cultuursector

In het debat over cultureel ondernemen neemt de vraag rond de financiering van cultuur- en erfgoedinstellingen een belangrijke plaats in. Onderstaande figuur laat zien dat de financieringsstructuur van de cultuursector de afgelopen jaren vrij stabiel was. We zien dat gemeenten de grootste financiers zijn en dat private bijdragen en provinciale bedragen de kleinste financieringsbronnen zijn. We merken hiermee op dat het gaat om een overzicht op landelijk niveau. Op het niveau van een individuele instelling of kunstenaar kan de financieringsstructuur sterk afwijken van het algemene beeld.

¹⁹ J. Bussemaker. *Nota Ruimte voor cultuur: Uitgangspunten cultuurbeleid 2017-2020* (Den Haag: Ministerie OCW, 8 juni 2015) 20.
²⁰ Bron: interviewronde provincie Gelderland

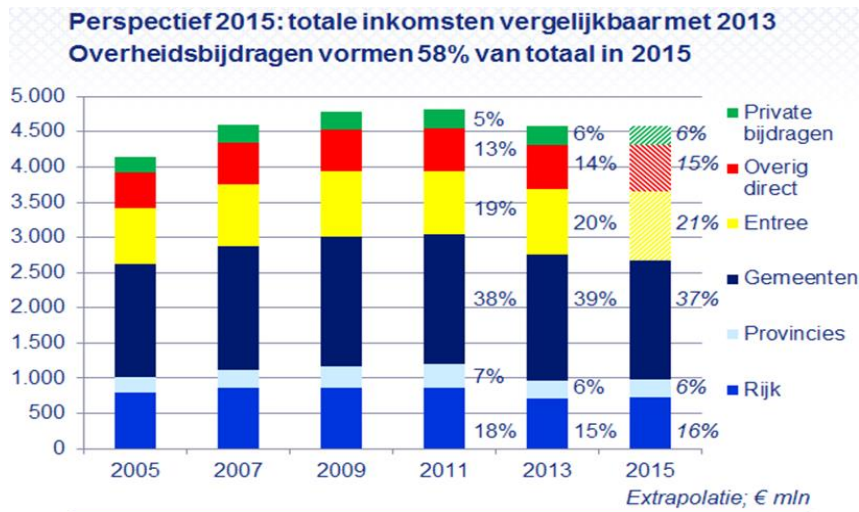
²¹ Zie <http://www.han.nl/aebied/aedrag-maatschappij/nieuws/nieuws/hoer-overleef-je-straks-al/> (Laatst geraadpleegd 18 januari 2016).

²² VNG, *Handreiking Cultureel ondernemen, nieuw rendement voor gemeenten en instellingen* (2014).

²³ J. Houben, ‘Een levendige cultuur met schaarse publieke middelen’ in: *Handreiking Cultureel ondernemen, nieuw rendement voor gemeenten en instellingen* (2014) 16.

²⁴ Eldering, *Cultureel Ondernemerschap 3.0*, 12.

Figuur 1: financiering cultuursector 2005 - 2015



Bron: Berenschot, 2015.

1.2 Wat heeft de Rekenkamer onderzocht?

Tussentijdse evaluatie

Cultureel ondernemerschap is één van de pijlers van het provinciaal cultuur- en erfgoedbeleid in de periode 2013 tot en met 2016. Het is een nieuw onderwerp in het beleid van de provincie Gelderland. Eind september 2015 hebben we een klankbordgroep van Gelderse statenleden geconsulteerd waaruit bleek dat er brede interesse was naar een onderzoek naar cultureel ondernemen en de rol van de provincie daarbij. We hebben in november 2015 het onderzoeksplan naar PS gestuurd. Vervolgens hebben we interviews gehouden met cultuur- en erfgoedinstellingen en met provinciale ambtenaren. Daarnaast hebben we een financiële analyse gemaakt van de jaarstukken van instellingen met een structurele subsidierelatie met de provincie Gelderland.

Het huidige beleidsprogramma loopt door tot en met 2016. Door nu onderzoek te doen wensen we PS met een tussentijdse evaluatie te ondersteunen in hun voorbereiding op het nieuwe cultuurbeleid voor de periode 2017 tot en met 2020. Hieronder geven we de doel- en vraagstelling van het onderzoek.

Doelstelling onderzoek

Provinciale Staten van Gelderland te ondersteunen in hun kaderstellende en controlerende rol door begin 2016 inzicht te geven in de ontwikkeling van het cultureel ondernemerschap bij instellingen die door de provincie Gelderland ondersteund worden en in de mate waarin provinciaal beleid daaraan bijgedragen heeft.

Hoofdvraag

Wat zijn vanaf 2012 de ontwikkelingen in het cultureel ondernemerschap bij organisaties die door de provincie Gelderland ondersteund worden en wat is de impact geweest van provinciale instrumenten op het cultureel ondernemerschap?

2 Kernpunten Gelders beleid

In dit hoofdstuk geven we een overzicht van het provinciaal beleid. We starten met een kort overzicht. Daarna staan we stil bij de financiën, de inhoud en doelen van het cultuur- en erfgoedbeleid. We staan in het bijzonder stil bij de provinciale instrumenten die een relatie met cultureel ondernemen hebben. We eindigen met een bespreking van de rol van PS.

2.1 Kort overzicht provinciaal beleid

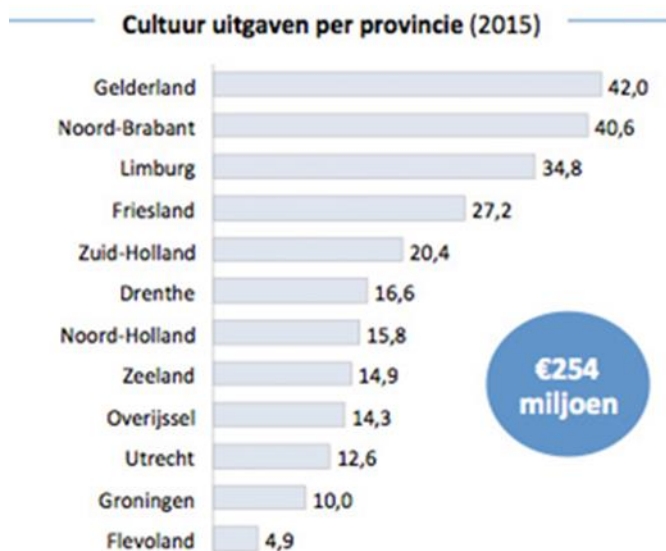
Provinciaal beleid

De provincie Gelderland voert al jaren cultuur- en erfgoedbeleid. De nota's Meer verbindingen (cultuurbeleid 2009 - 2012) en Belvoir 3 (cultuurhistorisch beleid 2009 - 2012) waren de voorlopers van het huidige beleidsprogramma Gelderland Cultuurprovincie! Dit programma bestaat uit de deelprogramma's Cultuur, Erfgoed en Cultuur- en erfgoedpact. Binnen de deelprogramma's heeft de provincie een onderscheid gemaakt in 11 thema's. Voor Cultuur gaat het om de thema's: Podiumkunsten, Beeldende kunst, mode en vormgeving, Bibliotheken en media, Festivals. Voor deelprogramma Erfgoed gaat het om de thema's: Kwaliteit in de uitvoering, Musea en geschiedenis, Herbestemming en Landschap en archeologie. Het deelprogramma Cultuur en Erfgoedpact richt zich op gemeenten en de thema's zijn Vrijtijdseconomie, Cultuurparticipatie en Regionale diversiteit. Samen geven de thema's een beeld van de breedte van het provinciaal beleid.

Financiën

Recent onderzoek laat zien dat de provincie Gelderland ten opzichte van andere provincies in 2015 het meeste geld beschikbaar stelt voor cultuur en erfgoed.

Figuur 2: Cultuurbudget 2015 per provincie



Bron: Berenschot 2015, bewerking door Consultancy.nl²⁵

34

Een hele onderneming

Als we de cultuurbudgetten van 2015 relateren aan het aantal inwoners dan zitten de budgetten van de provincie Gelderland op het gemiddelde niveau.

Figuur 3: Provinciaal cultuurbudget per inwoner



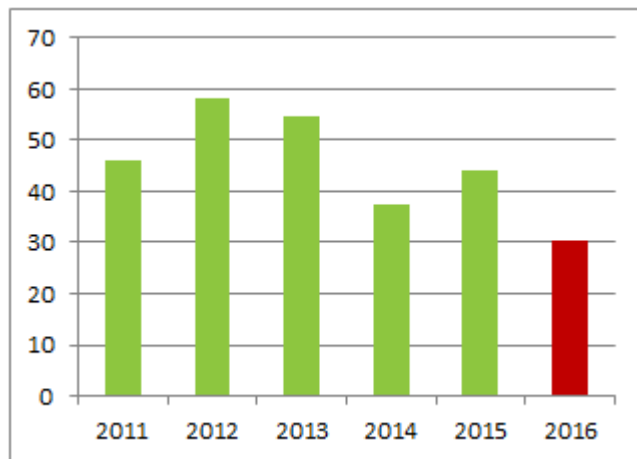
Bron: Berenschot 2015, bewerking door Consultancy.nl

²⁵ Zie <http://www.consultancy.nl/nieuws/10174/cultuuruitgaven-provincies-kwart-gedaald-in-4-jaar> (Laatst geraadpleegd 18 januari 2016).

Ontwikkeling Gelderse middelen

Onderstaande figuur geeft een beeld van de ingezette financiële middelen van de afgelopen jaren. Voor 2011 tot en met 2014 hebben we de beleidsrekeningen gebruikt (programma 1:3 Cultuur en erfgoed), voor 2015 de najaarsnota en voor 2016 de begroting.

Figuur 4: Ontwikkeling cultuuruitgaven in miljoen euro



Bron: Jaarrekening 2011, 2012, 2013, 2014, najaarsnota 2015, begroting 2016

In de beleidsrekening 2014 (p. 54) staat dat “het verschil tussen het niveau van de beleidsrekening 2013 en die van 2014 met name ligt aan de voortgang van de door uw Staten vastgestelde projecten die binnen dit programma worden verantwoord. Dit wordt niet nader gespecificeerd.”

Herijking provinciaal beleid

Cultuur- en erfgoedbeleid is één van de kerntaken van de provincie. In het huidige cultuurprogramma ‘Gelderland Cultuurprovincie!’ wordt aangegeven dat het provinciaal cultuurbeleid aan een fundamentele herijking toe is. Dat betekent ondermeer dat er minder middelen beschikbaar zijn en scherpe keuzes gemaakt moeten worden. In het bijbehorende statenvoorstel *Programma Cultuur en Erfgoed 2013-2016* wordt aangegeven dat het niet meer ‘business as usual’ is en dat in 2013 en 2014 het beleid een transitieproces moet gaan doormaken. Het doel van het cultuurprogramma is om Gelderland een cultuurprovincie te laten blijven want cultuur is een onmisbare factor in de Gelderse economische en maatschappelijke ontwikkeling. In vergelijking met de vorige beleidsperiode is de focus in het provinciaal beleid op cultureel ondernemen nieuw.

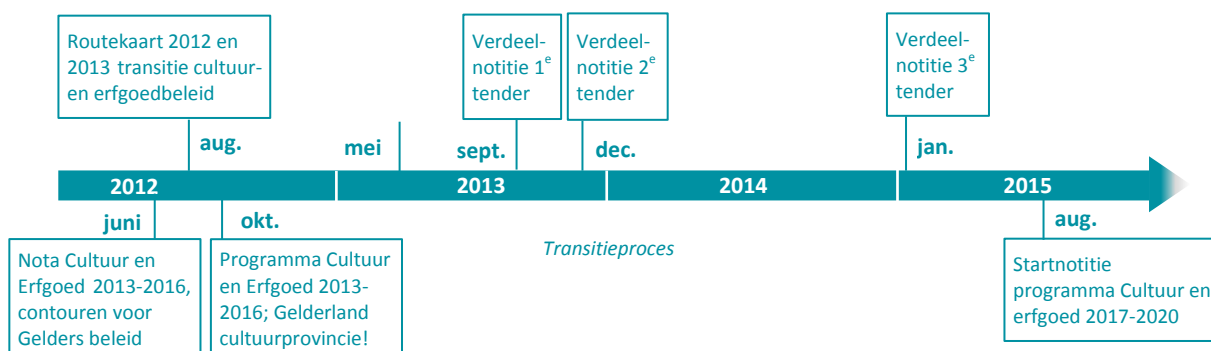
Daarnaast wordt in het cultuurprogramma aangegeven dat PS een andere visie hebben op de inzet van middelen. Er vindt een verschuiving plaats van subsidiërend naar ondernemend en inzet van revolverende gelden. In de financiering van het beleid neemt de omvang van de structurele middelen af en wordt de tendersystematiek als nieuw instrument ingezet. Ook brengt de herijking een bezuiniging van € 3,5 miljoen met zich mee op de ondersteuningsinstellingen. Uit de interviewronde blijkt dat de bezuinigingen

en de nieuwe financiering via de tenders veel kritiek heeft gehad uit het veld, maar dat er bij sommige instellingen ook wel begrip voor was. De bezuinigingen en tendersystematiek krijgen in dit onderzoek aandacht voor zover er een relatie met cultureel ondernemen is.

Tijdslijn

Onderstaande figuur geeft een overzicht van belangrijke momenten in het lopende cultuurprogramma.

Figuur 5: tijdslijn



Bron: Rekenkamer Oost-Nederland

In de volgende paragraaf gaan we na hoe specifiek en meetbaar het Gelders beleid voor cultureel ondernemen geformuleerd is.

2.2 Omschrijving en doelen provinciaal beleid

Norm

- Het Gelders beleid gericht op cultureel ondernemerschap is specifiek geformuleerd.

Bevindingen

- Het begrip cultureel ondernemen wordt niet specifiek, maar in algemene en wisselende termen omschreven. De provincie Gelderland hanteert niet een vaste omschrijving die in opeenvolgende documenten gebruikt wordt.
- Cultureel ondernemen werd in de beginfase omschreven als middel om bezuinigingen op te vangen. Later werd het omschreven als doel dat bereikt is als instellingen zo zelfstandig mogelijk functioneren of als houding die van een instelling verwacht wordt.

2.2.1 Omschrijving van cultureel ondernemen

Omschrijvingen uit beleidsdocumenten

In tabel 1 staan citaten die we hebben verzameld uit relevante (met name beleids)documenten en de interviews om een beeld te geven van hoe 'cultureel ondernemerschap' hierin omschreven is door de provincie Gelderland. Bij het doorlezen van deze omschrijvingen viel op dat het cultureel ondernemen in deze documenten en interviews op verschillende wijze gekarakteriseerd kan worden, namelijk:

- als doel dat bereikt is als instellingen zo zelfstandig mogelijk kunnen functioneren,
- als houding omschreven die van een instelling verwacht wordt en
- als middel omschreven om bezuinigingen op te vangen (vooral in de Contourennota 2012).

Bij de verschillende omschrijvingen in tabel 1 is weergegeven in hoeverre cultureel ondernemerschap hierin als een doel, houding en/of middel terugkomt.

Tabel 1: Omschrijvingen cultureel ondernemerschap in documenten en interviews

Jaar	Document en omschrijving	Indeling		
		Doel	Houding	Middel
2011	<i>Coalitieakkoord Uitdagend Gelderland 2011-2015</i> Cultureel en creatief ondernemerschap wordt gestimuleerd. De provincie Gelderland hecht aan een kwalitatief hoogwaardige culturele sector. De provincie kan bijdragen aan een goede (basis)infrastructuur.	X		
2012	<i>Gelderland Cultuurprovincie 2013 t/m 2016 (Contourennota 2012)</i> <i>Missie = (...)</i> 'Overheden en kunstinstellingen werken ondernemend. Culturele instellingen wachten niet op een subsidiërende overheid, maar pakken de handschoen zelf op. Niet alleen om geld te verdienen maar ook als maatschappelijk ondernemer. Dit inspireert hun eigen creativiteit en die van anderen'. <i>Ambitie =</i> 'De provincie Gelderland wil met cultureel ondernemerschap bevorderen dat eigenaren, instellingen en organisaties in de culturele sector in staat zijn of met provinciale hulp in staat worden gesteld om zelf te investeren in cultuur en erfgoed. Gelderland stimuleert innovatie, talentontwikkeling en kwaliteitsverbetering'. Het cultuurbeleid in Gelderland is aan een fundamentele verandering toe. Bezuinigingen vragen om cultureel ondernemerschap en het maken van keuzes (p.2). <i>Statenvoorstel Programma Cultuur en Erfgoed 2013-2016</i> Over het begrip cultureel ondernemerschap wordt veel gezegd en geschreven. Meestal wordt het meteen in verband gebracht met "verdienmodellen", maar dat is slechts een kant van de medaille. Een cultureel ondernemer (kunstenaar, instelling, etc.) zoekt naar een balans tussen artistieke autonomie of culturele waarden en geld verdienen. Cultureel ondernemerschap is een houding waarin beide aspecten aan bod komen. Centraal staat de vraag: "hoe kan wat ik doe		X	X
			X	

37

Een hele onderneming

Jaar	Document en omschrijving	Indeling		
		Doel	Houding	Middel
	bijdragen aan het belang van iemand anders?”, en vanuit die gedachte actief op zoek naar verbindingen met de markt (...).			
2013	<i>Subsidieregeling Cultuur en Erfgoed 2013</i> Uit de begripsomschrijving: ‘cultureel ondernemerschap: de wijze waarop een partner in zijn aanvraag onderbouwt hoe hij in de periode 2014-2016 de afhankelijkheid van subsidies in zijn bedrijfsvoering en activiteiten zal verminderen’.		X	X
2014	-			
2015	<i>Eindbalans Uitdagend Gelderland (resultaten periode 2011-2015)</i> <i>Conclusie</i> = In deze periode is de slag gemaakt naar zelfredzaamheid van de culturele sector. Daarnaast is de culturele infrastructuur versterkt en erfgoed duurzaam behouden. Wij zijn echter nog niet klaar, het programma loopt nog door tot 2016. Het financieel onafhankelijker maken van een sector die dat grotendeels niet gewend was, duurt enige jaren. <i>Toelichting</i> = De wijze waarop de provincie de instellingen heeft gestimuleerd (en soms een duwtje in de goede richting heeft gegeven) naar zelfredzaamheid is een voorbeeld voor andere overheden. Hiervoor hebben we een mix van instrumenten ontworpen en ingezet: structurele subsidies, waarvan een deel aflopend, tender met meerjarige programma’s (smpg), de inzet van het Forum voor creatieve transitie, onze invulling van partnerschap door een Gelderse Cultuur en Erfgoedmonitor en partnerbijeenkomsten, en de inzet van revolverende middelen in zowel de erfgoed als de cultuursector waarbij de € 6 miljoen voor erfgoed al is besteed en het cultuurfonds met € 4 miljoen dit jaar is opengesteld.	x	X	
	<i>Coalitieakkoord 2015-2019 ‘Ruimte voor Gelderland’</i> Gelderland blijft inzetten op culturele innovatie en cultureel ondernemerschap. Het leveren van kwaliteit betaalt zich terug. Het culturele aanbod is vraaggestuurd, gericht op het vergroten van publieksbereik met nadruk op nieuw publiek. Samenwerken van instellingen wordt hierbij gestimuleerd. Culturele ondernemers leren van elkaars ideeën, talenten en mogelijkheden en worden aangemoedigd om door te gaan met het aanboren van nieuwe inkomstenbronnen’.	X	X	
	<i>Interviewronde rekenkameronderzoek 2015</i> In de interviewronde geven betrokken ambtenaren aan dat de kern van cultureel ondernemen draait om zelfstandigheid van instellingen. De provincie wil af van het automatisme dat bepaalde instellingen subsidies krijgen. Het vraagt om een ondernemende houding die per sector kan verschillen. Het binnenhalen van financiering vanuit een cultuurfonds wordt ook gezien als passend bij cultureel ondernemerschap.	x	X	

Bron: Beleidsdocumenten, coalitieakkoorden, eindbalans en interviews.

2.2.2 Doel van cultureel ondernemen

Norm

- Het Gelders beleid gericht op cultureel ondernemerschap is specifiek en meetbaar geformuleerd.

Bevindingen

- Cultureel ondernemen wordt voor de beleidsperiode 2013 tot en met 2016 benoemd als een onderwerp dat bijzondere aandacht verdient.
- De begrotingen over de periode 2012 t/m 2016 laten een variatie aan formuleringen van de ambities, doelen en (prestatie) indicatoren zien.
- In de loop van het programma *Gelderland Cultuurprovincie!* neemt het aantal doelen en prestatie-indicatoren gericht op cultureel ondernemen toe.
- De prestatie-indicatoren zijn veelal meetbaar gemaakt, maar zeggen inhoudelijk weinig over cultureel ondernemerschap.

Ambitie en doelen

De ambitie en doelen van de provincie rondom het thema cultuur en erfgoed zijn geformuleerd in de begroting. In tabel 2 geven we weer welke ambitie en doelen zijn gesteld in de begrotingen 2012 t/m 2016. Wanneer de ambitie of een doel betrekking heeft op cultureel ondernemerschap is deze blauw gekleurd. Uit de tabel blijkt dat in de begrotingen van de afgelopen jaren verschillende formuleringen worden gebruikt voor de ambitie en de doelen over cultuur en erfgoed. In de jaren 2012 worden de plandoelen ingestoken via diverse thema's en vanaf 2014 onderverdeeld in drie plandoelen: cultuur, erfgoed en zelfredzaamheid. In 2013 was er voor het eerst een doel gericht op cultureel ondernemen. In 2014 en 2015 was cultureel ondernemen expliciet één van de drie plandoelen. De overige twee plandoelen ruimte bieden voor een ondernemende insteek, zo zal ook uit de prestatie-indicatoren bij deze twee plandoelen blijken. In 2016 is cultureel ondernemen het kerndoel: *“versterking van de cultuur- en erfgoedsector, een sector die minder afhankelijk is van overheidssubsidie”*. Hierbij zijn geen plandoelen gesteld.

Tabel 2: Ambitie en doelen cultuur en erfgoed

Jaar	Ambitie/hoofddoel	Doelen
2012	De provincie een attractief leef- en vestigingsklimaat te bieden door het bevorderen van productie, ontwikkeling, behoud, gebruik en waardering van de Gelderse cultuur en cultuurhistorie.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cultuur(-historie) en de economische aanpak</i> Bevorderen economische ontwikkeling door investeren in cultuur en cultuurhistorie zodat een attractief leef- en vestigingsklimaat ontstaat. • <i>Cultuur(-historie) en de kracht van steden</i> Zorgdragen voor (cultuur)historie in Gelderland door: <ul style="list-style-type: none"> ◦ duurzame inpassing van (potentiële) monumenten en monumentaal stedelijk groen in stedelijke ontwikkeling ◦ het versterken van de culturele infrastructuur van de steden: kunstenaars en instellingen kunnen zich ontwikkelen ◦ het erfgoed goed beheren en toegankelijk maken ◦ een breed publiek kan genieten van oude en nieuwe kunst en cultuur • <i>Cultuur(historie) en de kracht van het platteland</i> <ul style="list-style-type: none"> ◦ duurzame instandhouding en ontwikkeling van historische buitenplaatsen ◦ duurzame inpassing groene en blauwe cultuurhistorie bij ontwikkeling ◦ versterken van de kwaliteit en het aanbod van cultuur • <i>Culturele infrastructuur</i> Om de economische kracht van de Gelderse steden en regio's te versterken beschikt Gelderland over een goed gespreid (naar discipline en regio) aanbod aan culturele accommodaties.
2013	Cultuur en erfgoed dragen bij aan de economische, ruimtelijke en maatschappelijke ontwikkeling van Gelderland, vitale steden en een aantrekkelijk ommeland en, via bestuurlijk partnerschap met gemeenten, aan een culturele dynamiek in de Gelderse regio's.	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Ondersteunen van de culturele instellingen voor podiumkunsten bij hun transitie van hoofdzakelijk gesubsidieerd naar hoofdzakelijk ondernemend; versterking cultureel ondernemerschap</i> • <i>Creatieve vermogen van beeldend kunstenaars en vormgevers in Gelderland beter laten renderen</i> • <i>Verbeterd netwerk Gelderse bibliotheken en kennisontwikkeling</i> • <i>Het festivalbeleid in Gelderland staat op de kaart</i> • <i>Kwaliteit in de uitvoering realiseren door het bevorderen van de deskundigheid van gemeenten op het terrein van duurzame instandhouding erfgoed (innovatie, energie-beheer en economie) en archeologie in het bijzonder</i> • <i>Musea & Geschiedenis: Inwoners herkennen en waarderen de culturele eigenheid van hun regio doordat de relatie tussen heden, verleden, landschap en cultuur</i> • <i>Toekomstbestendigheid van cultuurhistorische waarden en monumenten vergroten</i> • <i>Landschap & Archeologie: Erfgoed is geïntegreerd in ontwikkelingen voor natuur, landschap en water</i> • <i>Beleid van gemeenten m.b.t. cultuurparticipatie versterken</i> • <i>Versterking regionale diversiteit door goede bouwkundige staat en toekomstbestendigheid erfgoed</i>

40

Een hele onderneming

Jaar	Ambitie/hoofddoel	Doelen
2014 en 2015	Gelderland is en blijft een sterke cultuurprovincie met een kwalitatief hoogwaardige, zelfbewuste en zelfstandige en innovatieve cultuur- en erfgoedsector.	<ul style="list-style-type: none"> • Instandhouding en versterking van de infrastructuur voor Gelderse podiumkunsten, beeldende kunst, mode, vormgeving en festivals en versterking van het netwerk van bibliotheken. • Duurzaam behoud van het Gelders monumentaal erfgoed, cultuurhistorisch waardevolle landschappen, buitenplaatsen en archeologie. • Versterking van de zelfredzaamheid van de cultuur- en erfgoedsector in combinatie met kwaliteitsverbeteringen en vergroting van het maatschappelijk bereik.
2016	Versterking van de cultuur- en erfgoedsector, een sector die minder afhankelijk is van overheidssubsidie.	<p>Een bloeiend cultuur- en erfgoedklimaat. Dit doel valt in 2016 in twee subdoelen uiteen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • afronden van het lopende en • voorbereiden van het nieuwe programma voor cultuur en erfgoed.

Bron: Provincie Gelderland, begrotingen 2012 t/m 2016.

Prestatie-indicatoren

De provincie neemt in de begroting prestatie-indicatoren op om streefwaardes te concretiseren. Aan de hand hiervan kan de provincie de resultaten van haar inspanningen in beeld te brengen. In tabel 3 geven we de prestatie-indicatoren over cultuur en erfgoed weer die de provincie heeft gesteld in de begrotingen 2012 t/m 2016. Ook is in deze tabel opgenomen wat - volgens de provinciale beleidsrekeningen - de gerealiseerde prestaties op deze indicatoren.

Uit de tabel wordt duidelijk dat de prestatie-indicatoren die de provincie stelt varieert over de jaren. Zo is in 2012 en 2013 één prestatie-indicator opgenomen die specifiek betrekking heeft op cultureel ondernemen. In deze jaren bij een minderheid van de doelen ook een prestatie-indicator opgenomen. In 2014 en 2015 zijn bij elk plandoel prestatie-indicatoren vastgesteld, waarvan het merendeel specifiek betrekking heeft op cultureel ondernemerschap. Zo luidt de prestatie-indicator uit 2014: *“De begrotingen van de instellingen in de cultuur- en erfgoedsector laten een groter aandeel financiering door derden zien dan voorgaande jaren”*. Een streefwaarde wordt niet geformuleerd. In 2015 wordt een meetbaar aantal partnersgesprekken en netwerkbijeenkomsten als streefwaarde genoemd. In 2016 zijn er geen prestatie-indicatoren op het thema cultuur en erfgoed gesteld.²⁶

²⁶ In de begroting 2016 is er een wijziging van de prestatie van prestatie-indicatoren in vergelijking met eerdere jaren: de prestatie-indicatoren vormen nu een onderdeel van de activiteiten genoemd onder de vraag ‘wat gaan we ervoor doen?’. Voor de twee subdoelen afronden van het lopende en voorbereiden van het nieuwe programma voor cultuur en erfgoed heeft de provincie inderdaad enkele activiteiten in de begroting 2016 opgenomen (p. 89). Wat daarbij de prestatie-indicatoren zijn, is niet expliciet gemaakt.

Tabel 3: Prestatie-indicatoren en gerealiseerde prestaties cultuur en erfgoed

Jaar	Prestatie-indicatoren	Prestaties
2012	<ul style="list-style-type: none"> • Cultuur(-historie) en de economische aanpak 19 projecten cultuur en cultuurhistorie opstarten die de economische ontwikkeling bevorderen. • Cultuur(-historie) en de kracht van steden 5 projecten opstarten die bijdragen aan de kracht van steden. • Cultuur(historie) en de kracht van het platteland 5 projecten opstarten waarin historische buitenplaatsen zijn behouden en ontwikkeld of waarbij cultuurhistorie is geïntegreerd bij groene en blauwe opgaven. • Culturele infrastructuur Financiële bijdrage aan de realisatie van 5 projecten met een groot regionale of provinciale betekenis. • Openbare bibliotheken Voorstel voor implementatie bezuinigingen. • Regionale omroep - 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultuur(-historie) en de economische aanpak In het jaarprogramma Belvoir zijn 20 projecten opgestart die de economische ontwikkeling bevorderen. • Cultuur(-historie) en de kracht van steden 8 projecten zijn opgestart. • Cultuur(historie) en de kracht van het platteland 7 grotere projecten zijn opgestart en daarnaast een aantal kleine projecten • Culturele infrastructuur We hebben bijgedragen aan de realisatie van 11 projecten. • Openbare bibliotheken Het voorstel voor de bezuinigingen per 1 januari 2013 is geïmplementeerd. • Regionale omroep -
2013	<ul style="list-style-type: none"> • Een grotere financiële zelfstandigheid heeft t.g.v. uitgewerkte transitieplannen (streefwaarde: minimaal 1 podiumkunstinstantie en 1 beeldende kunstinstantie). • Projecten die leiden tot goede herbestemming van objecten (streefwaarde: 6 projecten). • Gemeenten die in regionaal verband samenwerken met de provincie (streefwaarde: 40 gemeenten). 	<ul style="list-style-type: none"> • Ten gevolge van het besluit van PS bij de VJN 2013 om de duidelijkheid voor de structureel gesubsidieerde culturele instellingen te vergroten en te instellingen, zijn door Kwatta, HGO en De Nieuwe Oost transitieplannen gemaakt. Deze instellingen hebben zelf aangegeven hier behoefte aan te hebben. Hierdoor is er in 2013 geen kunstinstantie geweest waarbij de provincie betrokken is geweest bij het opstellen van een transitieplan. • Naast de programma's uit de subsidieregeling voor partners en de robuuste investeringsimpuls hebben wij in 2013 ten minste 13 projecten in uitvoering genomen die leiden tot een goede herbestemming van monumentaal erfgoed. Deze projecten komen voort uit de investeringsprogramma, de voorjaarsnota en de najaarsnota. Daarnaast hebben wij via andere provinciale programma's gezorgd voor herbestemming van erfgoed. Met het programma Stad & Regio en het Impulsplan wonen werken wij veelvuldig samen zodat we samen herbestemmingsprojecten kunnen realiseren. • Wij hebben samen met alle Gelderse gemeenten bestuurlijke inspiratiesessies gehouden ter voorbereiding van regionale samenwerking op het gebied van cultuur en erfgoed. Intergemeentelijke meerjarenprogramma's ter versterking van cultuurparticipatie en vrijetijdseconomie worden voorbereid door gemeenten.
2014	<p><i>Plandoel 1 instandhouding culturele infrastructuur:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Elke door de provincie gesubsidieerde kunstinstantie kent een programma dat aansluit bij de Gelderse, provinciale ambities. • Gelderse cultuurmonitor. <p><i>Plandoel 2 instandhouding culturele infrastructuur:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Elke door de provincie gesubsidieerde erfgoedinstelling kent een programma dat aansluit bij de Gelderse, provinciale ambities. • Gelderse erfgoedmonitor is operationeel. 	<p><i>Plandoel 1 instandhouding culturele infrastructuur:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Er zijn 30 SmpG en 19 boekjaarsubsidies verleend, waarbij voor alle toekenningen activiteiten-programma's zijn gemaakt die aansluiten bij de provinciale doelstellingen. • Samen met onze partners is in cocreatie de Gelderse Cultuur en erfgoedmonitor gerealiseerd. <p><i>Plandoel 2 instandhouding culturele infrastructuur:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bij de toekenning van de boekjaar subsidies aan de erfgoedinstellingen zijn resultaten vastgelegd die aansluiten bij de provinciale doelstellingen. Bijvoorbeeld met Museum het Valkhof over de archeologische taak. • Samen met onze partners is in cocreatie de Gelderse Cultuur en erfgoedmonitor gerealiseerd. Daarnaast is een opdracht verstrekt

Jaar	Prestatie-indicatoren	Prestaties
	<ul style="list-style-type: none"> Elke gemeente die haar restauratievraag in beeld brengt is voorzien van financiële ondersteuning ten behoeve van de restauratie van gemeentelijke monumenten. <p><i>Plandoel 3 zelfredzaamheid:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> De Gelderse cultuur- en erfgoedinstellingen weten de samen met het veld ontwikkelde kennis ter bevordering van cultureel ondernemerschap toe te passen. De begrotingen van de instellingen in de cultuur- en erfgoedsector laten een groter aandeel financiering door derden zien dan voorgaande jaren. 	<p>voor het maken van een monitor waarin de stand van zaken wordt gegeven van het aantal monumenten (incl. historische molens) in Gelderland, de bestemming er van en de onderhoudssituatie (c.q. restauratiebehoefte). Deze monitor is beschikbaar in het eerste kwartaal van 2015.</p> <ul style="list-style-type: none"> De subsidieregeling op grond waarvan gemeenten een aanvraag in kunnen dienen voor de jaren 2014-2016 is operationeel. 24 gemeenten hebben een aanvraag ingediend. De provinciale bijdrage is een aanvulling op de gemeentelijke bijdrage voor de instandhouding van gemeentelijke monumenten. <p><i>Plandoel 3 zelfredzaamheid:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Bij de meerderheid van de cultuur- en erfgoed-instellingen is cultureel ondernemerschap als intrinsieke waarde omarmt. Zij voelen zich verantwoordelijk voor hun eigen financiering en opereren zelfbewust en vanuit hun kernwaarden in de Gelderse samenleving. Nog een klein deel blijft de verantwoordelijkheid voor hun voortbestaan bij de provincie leggen. Voor de instellingen Cultuurmij Oost, Kwatta en De Nieuwe Oost 53 zijn in 2014 transitie-middelen beschikbaar gesteld, zodat deze instellingen hun bedrijfsvoering om kunnen vormen naar meer cultureel ondernemerschap. Deze transitie wordt in de komende periode afgewikkeld. De tendersystematiek heeft onder andere tot doel gehad een goede begroting bij de programma's van de partners te stimuleren waarbij de eigen financiering in de komende jaren toe diende te nemen. De toename van financiering door derden is hiermee een voorwaarde voor subsidiering.
2015	<p><i>Plandoel 1 instandhouding culturele infrastructuur:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Minimaal 100 partnersgesprekken houden ter ondersteuning en bewaking van de partnerprogramma's. Tenminste 4 kennis- en netwerkbijeenkomsten. Het contracteren van 15-20 nieuwe partnerprogramma's op de thema's podiumkunsten beeldende kunst, mode, vormgeving en festivals. <p><i>Plandoel 2 duurzaam behoud Gelders erfgoed:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Minimaal 100 partnersgesprekken houden ter ondersteuning en bewaking van de partnerprogramma's. Het realiseren van 36 projecten uit de Robuuste Investeringsimpuls en de vijf toppers. De realisatie van de transitie van het Gelders netwerk voor de instandhouding van het onroerende erfgoed door het realiseren van een kenniscentrum voor de verdere borging van vakkennis en innovatie in de sector. <p><i>Plandoel 3 zelfredzaamheid:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Met alle partners minimaal 2 partnersgesprekken voeren over de voortgang van het realiseren van de gezamenlijke doelstellingen en over de vijf speerpunten van het programma. Realisatie van een beheersorganisatie Jeugd cultuurfonds. Het realiseren van een tussentijdse evaluatie van het programma Cultuureducatie met Kwaliteit. 	-
2016	Geen.	-

Bron: Provincie Gelderland, begrotingen 2012 t/m 2016 en beleidsrekeningen 2012 t/m 2014.

2.3 Overzicht provinciale instrumenten gericht op cultureel ondernemerschap

Norm

- De provincie heeft een volledig en betrouwbaar overzicht van de wijze waarop zij culturele organisaties heeft ondersteund bij het stimuleren van cultureel ondernemerschap.
- De provincie heeft kennis van mogelijkheden om bij te sturen en heeft in beeld of, wanneer, waarom en hoe ze dat heeft gedaan.
- De provincie heeft zicht op financiële en inhoudelijke ontwikkelingen bij de culturele organisaties die ze ondersteunt. Er is tenminste aandacht voor de mate waarin ze meer eigen inkomsten gegenereerd hebben en minder afhankelijk zijn van overheidssubsidies.

Bevindingen

- De provincie stuurt via een mix van financiële- en ondersteunende instrumenten.
- Er is bij de start van het huidige cultuurprogramma geen specifiek onderzoek gedaan naar de stand van zaken van het cultureel ondernemerschap in Gelderland.
- Om bezuinigingen op te vangen wordt meer ondernemerschap gevraagd.
- In de nieuwe subsidieregeling SmpG is expliciet aandacht voor cultureel ondernemen. Het is onderdeel van de subsidievoorwaarden en telt mee in de eindscore.
- De Cultuur- en erfgoedmonitor in de vorm van partnergesprekken is een nieuw instrument om de voortgang van het cultuur- en erfgoedbeleid te monitoren.
- De partnergesprekken worden periodiek (tenminste 2 maal per jaar) gehouden. De afgesproken 5 speerpunten worden in de praktijk op een globale manier besproken en er wordt geen uitgebreid en systematisch verslag van gemaakt.
- Het is lastig om op programmaniveau informatie te genereren over de stand van zaken en/of trend in cultureel ondernemen.

2.3.1 Financiële instrumenten

De provincie zet haar financiële instrumentarium op verscheidene manieren in. We geven in deze paragraaf een overzicht van instrumenten met een directe relatie tot cultureel ondernemen.

Bezuiniging als instrument

De bezuinigingen als onderdeel van het programma *Gelderland Cultuurprovincie!* vragen van de instellingen meer ondernemerschap. Er is gekozen om het beleid te implementeren via een overgangperiode waarin de subsidies afgebouwd worden. Tegelijkertijd is er transitiegeld vrijgemaakt om de overgang financieel te ondersteunen. Ook speelde toen mee dat er geld voor de erfgoedsector vrij kwam vanuit de Robuuste Investeringsimpuls. Dat is een aanzienlijk extra budget, maar is incidenteel. Het kwam voor dat instellingen via het incidentele geld in een bepaald jaar meer budget hadden dan voorheen. Ook was het mogelijk voor instellingen om via de tenders (die vragen om een actieve houding om ze aan te vragen) toch subsidie te krijgen. Een van de eisen daarbij was dat instellingen – bijvoorbeeld via een business plan – lieten zien dat ze ondernemend bezig waren.

Uit de interviews met ambtenaren blijkt dat sommige instellingen veel weerstand hadden en hebben tegen bezuinigingen. Maar er zijn ook voorbeelden van instellingen die deze aanpak ondersteunen en er de voordelen en mogelijkheden van inzien en pakken. Het Gelders Orkest wordt als een voorbeeld genoemd. Er wordt in interviews erop gewezen dat vooral beginnende kunstenaars / collectieven de provincie Gelderland helemaal niet zien als een potentiële subsidiegever. Zij kennen de periode niet dat het 'normaal' was om subsidie te ontvangen. Zeker niet om meerjarig een subsidierelatie aan te gaan. Ze hebben eerder behoefte aan praktische ondersteuning, zoals een werkruimte, een plek om te exposeren of om een relatief beperkte subsidie om een project op te starten.

Transitiegelden (motie 64)

Na de bespreking van de Contourennota (juni 2012) stelden de Staten motie 64 vast waarin GS werd opgeroepen een routekaart te maken voor het transitieproces. Met het transitieproces wordt de doelstelling bedoeld om instellingen minder afhankelijk te laten zijn van subsidie van de provincie en het ondernemerschap van deze instellingen te vergroten.²⁷ Via de motie werd eenmalig € 3,5 miljoen gereserveerd voor incidentele stimuleringsmaatregelen ter bevordering van dit transitieproces.

SmpG: Subsidieregeling Meerjarenprogramma's Gelderland 2012

In het kader van het programma *Gelderland Cultuurprovincie!* is de provincie Gelderland eind 2012 de regeling 'SmpG: Subsidieregeling Meerjarenprogramma's Gelderland 2012' gestart. Op basis van deze regeling kunnen projectsubsidies worden verstrekt voor activiteiten die uitvoering geven aan de doelstellingen van het programma *Gelderland*

²⁷ Zie statenbrief 'Beschikbaar stellen transitiemiddelen', nr.PS2013-723 (27 augustus 2013) 1.

Cultuurprovincie! Rechtspersonen die aanspraak wilden maken op deze subsidieregeling dienden daarvoor in 2013 ‘partner’ te worden van provincie Gelderland. Nieuw in deze regeling was dat projectsubsidies werden verdeeld via een tendersysteem. In de subsidieregeling wordt de volgende definitie gehanteerd:

‘Cultureel ondernemerschap: de wijze waarop een partner in zijn aanvraag onderbouwt hoe hij in de periode 2014-2016 de afhankelijkheid van subsidies in zijn bedrijfsvoering en activiteiten zal verminderen’. De subsidie wordt niet verleend indien:

- a. uit de rangschikking van de aanvraag aan de hand van de scoringscriteria volgt dat de score van de aanvraag minder dan 60 punten bedraagt;
- b. het subsidiebedrag minder zou bedragen dan € 10.000;
- c. de cofinanciering minder bedraagt dan 25% (zie art. 2.4 SmpG).

Een aanvrager kan volgens de regeling maximaal 100 punten scoren, waarvan maximaal 30 punten voor het onderwerp cultureel ondernemerschap. In de bijlage²⁸ bij de regeling is opgenomen dat cultureel ondernemerschap in de bedrijfsvoering duidelijk gemaakt kan worden door te kijken naar het percentage van de financiering dat niet afkomstig is van de overheid. Voor het thema beeldende kunst, mode en vormgeving is in de derde tender het verbeteren van het verdienvermogen als projectdoel expliciet een subsidievoorwaarde.

De subsidie is (tot nu toe) verdeeld over drie verschillende tenders. De eerste tender stond open van 4 juni tot 15 juli 2013, de twee tussen 17 september en 15 oktober 2013 en de derde tussen 1 september en 22 september 2014. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de drie tenders.

46

Een hele onderneming

Tabel 4: Verdeling subsidie via tenders

Tender	Aangevraagd in € (# projecten)	Gehonoreerd in € (# projecten)
1	€ 8.395.126 (42)	€ 4.276.286 (24)
2	€ 41.714.372 (161)	€ 9.548.754 (70)
3	€ 4.115.823 (83)	€ 964.006 (29)
Totaal	€ 54.225.321 (286)	€ 14.789.046 (123)

Bron: Provincie Gelderland verdeelnotities aanvragen eerste, tweede en derde Tender Cultuur en Erfgoed.

Revolverende Fondsen Cultuur en Erfgoed

De provincie Gelderland wenst innovatie, talentontwikkeling en kwaliteitsverbetering in de culturele sector te stimuleren en heeft daarvoor € 4 miljoen beschikbaar gesteld via het Fonds Gelderse Cultuurleningen. Het fonds is actief vanaf 2015. Het fonds heeft een looptijd van 4 jaar. Met het fonds wil de provincie een veranderende financieringsmix voor culturele ondernemingen stimuleren. De verwachting is dat door de inzet van revolverende middelen, instellingen in de culturele sector steeds meer op een bedrijfsmatige wijze naar hun financieringsbehoefte gaan kijken. De financieringen hebben tot doel werkgelegenheid op te leveren in de creatieve economie en de

²⁸ Regels subsidieverstrekking Cultuur en Erfgoed SmpG 2013, Bijlage 2: Nadere uitwerking criteria SmpG-subsidies Programma Cultuur en Erfgoed, behorend bij de Regels Subsidieverstrekking Cultuur en Erfgoed SmpG 2013 nr. PB2013/106 (4 juni 2013) 10-16.

afhankelijkheid van subsidie te verminderen. Er kan financiering worden aangevraagd voor:

- Financieringen voor duurzame, roerende goederen (bijvoorbeeld instrumenten, apparatuur, (presentatie)materiaal, computers of software);
- Voorfinancieringen van projecten (bijvoorbeeld theaterproducties of tentoonstellingen);
- Financiering van een omslag van het financieringsmodel (investeringen om de exploitatiekosten te verlagen en/of de inkomsten te verhogen).

Het Fonds wordt beheerd door PPM Oost. Voor deze organisatie is dit het eerste fonds dat zich richt op de cultuursector.²⁹ Tot nu toe (januari 2016) is Akoesticum uit Ede de enige cultuurinstelling die een bijdrage uit dit fonds heeft ontvangen.³⁰

Voor de erfgoedsector heeft de provincie 6 miljoen euro beschikbaar gesteld in het Gelders Monumentenfonds. Dit fonds wordt beheerd door het Nationaal Restauratiefonds. Het doel is monumenteigenaren financiële steun bieden voor restauratiewerkzaamheden, herbesteding en/of energiebesparende maatregelen.³¹ In 2014 is het hele bedrag van het Monumentenfonds bestemd.³²

2.3.2 Ondersteunende instrumenten

Naast financiële instrumenten zijn er andere Gelderse instrumenten die een stimulerende werking kunnen hebben op cultureel ondernemen.

Cultuur- en erfgoedmonitor (*partnergerekeningen*)

De provincie heeft zich in deze beleidsperiode ingezet op het voeren van partnergerekeningen. Dat is in de huidige opzet een nieuw instrument ten opzichte van de vorige beleidsperiode. Dit gebeurt met alle partijen die subsidie ontvangen en op die manier partner worden van de provincie, maar ook met partijen die om andere redenen interesse hebben in een partnerschap. De gerekeningen worden minstens twee keer per jaar gehouden en afhankelijk van de instelling soms vaker. In de gerekeningen komen standaard een vijftal speerpunten aan de orde (zelfredzaamheid, maatschappelijk bereik, kwaliteit, talentontwikkeling / vakmanschap en innovatie /duurzaamheid), zo blijkt uit de gerekeningen met de accounthouders en uit de jaarrekeningen. Het is van de instelling in kwestie afhankelijk op wat voor manier het thema cultureel ondernemen wordt aangesneden. De partnergerekeningen worden tevens als Cultuur- en Erfgoedmonitor gebruikt.

²⁹ Zie ook <http://www.ppmoost.nl/cultuurleningen> (geraadpleegd 18 januari 2016).

³⁰ Statenbrief 'kwartaalrapportage Topfonds Gelderland (stand van zaken t/m tweede kwartaal, nr. PS2015-717 (november 2015) 2.

³¹ Statenbrief 'Inzet revolverende middelen Cultuur en Cultuurhistorie' (erfgoed), nr. PS2013-416 (mei 2013) 1. Zie ook www.restauratiefonds.nl/gelderland (laatst geraadpleegd 2 februari 2016).

³² Jaarrekening Provincie Gelderland 2014, 10.

De Cultuur- en Erfgoedmonitor is dus geen monitor in reguliere betekenis.³³ De monitor is in opdracht van provincie (GS) en in cocreatie met het veld ontwikkeld³⁴ Uit de interviewronde komt naar voren dat in de partnersgesprekken de vijf speerpunten (en dus ook cultureel ondernemen) niet systematisch en herhaaldelijk aan de orde komen en dat er systematisch over gerapporteerd wordt.

Provincie als opdrachtgever

In het programma *Gelderland Cultuurprovincie!* geeft de provincie aan dat ze zich ziet als opdrachtgever die gebruik kan maken van Gelderse culturele ondernemers. Betrokken ambtenaren geven aan dat de provincie Gelderland probeert – waar mogelijk- gebruik te maken van Gelderse kunstenaars of instellingen. Bijvoorbeeld bij het maken van een praatplaat om het proces naar het nieuwe cultuurbeleid te schetsen. Waar mogelijk wordt dit provinciebreed gedaan (dus ook bij andere programma's) maar dat kan nog wel intensiever worden gedaan.

Netwerken en verbinden

Een ander niet-financieel instrument van de provincie Gelderland om cultureel ondernemerschap te stimuleren duiden we aan als netwerken en verbinden. De provincie ondersteunt de cultuur- en erfgoedsector door met elkaar in contact te komen, van elkaars ervaringen te leren en ideeën voor samenwerking (crossovers) op te doen. Een voorbeeld daarvan zijn de twee netwerkdagen. De eerste netwerkdag Cultuur en erfgoed was in 2013 en had 'cultureel ondernemerschap' als hoofdthema.³⁵ De tweede netwerkdag was begin 2015 met als hoofdthema het leggen van verbindingen tussen organisaties. Ook waren er presentaties over financierings- en verdienmodellen. Een tweede voorbeeld zijn de praktijkdagen voor het beheer van groen erfgoed.

De provincie Gelderland probeert ook instellingen te ondersteunen door hun te wijzen op interessante partners of verbindingen met andere projecten. Ook wordt gewezen op bepaalde fondsen of Europese subsidies. Het is niet zo dat de provincie actief bedrijven en kunstenaars/instellingen aan elkaar voorstelt of verbindt. Het leggen van directe verbindingen tussen kunstenaars en bedrijven wordt bijvoorbeeld gedaan door twee adviseurs van de ondersteuningsinstelling Cultuurmij Oost. Zij doen dat via het project KunstWerkt.

³³ 'Monitoring gaat over het doen van metingen gedurende de uitvoeringsfase van beleid. Een monitor wordt uitgevoerd om het verloop van een interventie, een programma of beleidsmaatregelen systematisch en regelmatig in kaart te brengen. Daarnaast kan monitoring ook ingezet worden met als doel tussentijds te leren en betekenis te geven aan gemeten (tussen)resultaten (...). Het belangrijkste kenmerk van een monitor is dat deze structureel wordt uitgevoerd en dus geregeld herhaald wordt.' Zie NISB <http://www.nisb.nl/weten/kennisgebieden/monitoring-en-evaluatie.html> (laatst geraadpleegd 18 januari 2016).

³⁴ Jaarrekening Provincie Gelderland 2014, 10 en 49.

³⁵ Zie voor het programma: http://www.gelderland.nl/Documenten/Themas/Cultuur_en_Erfgoed/Programmakrant_NCO2013.pdf

Gelders Forum voor Creatieve Transitie?

In het najaar van 2012 heeft GS aan Arjo Klamer, (toenmalig) hoogleraar in de economie van kunst en cultuur aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam, opdracht gegeven om het veranderingsproces naar cultureel ondernemerschap te stimuleren en te monitoren. Er werd een advies gevraagd hoe uitvoering gegeven kon worden aan een beleid waarin cultureel ondernemen centraal zou staan.³⁶

Onder leiding van Arjo Klamer werd het Gelders Forum voor Creatieve transitie opgericht.³⁷ Om cultureel ondernemen te stimuleren is er vooral onderzoek gedaan naar het creëren van netwerken en samenwerking tussen culturele instellingen, maar ook met bedrijven, particulieren en andere overheden. Daarvoor zijn er diverse bijeenkomsten en sessies met vertegenwoordigers uit het veld georganiseerd. De aanbevelingen uit het eindverslag van het Gelders Forum voor Creatieve transitie richten zich vooral op samenwerkingsprocessen.³⁸

2.4 Rol Provinciale Staten

Norm

- PS hebben invulling gegeven aan hun kaderstellende en controlerende rol.
- PS hebben van GS actuele en relevante informatie ontvangen ter invulling van hun controlerende rol.

Bevindingen

- PS hebben in 2012 een nota vastgesteld waarin de inhoudelijke contouren van het cultuur- en erfgoedbeleid 2013-2016 werden vastgesteld. Vervolgens hebben zij in november 2012 een uitvoeringsprogramma vastgesteld.
- PS hebben via een motie GS opgeroepen om hen actief te informeren (via een Routekaart) over het transitieproces, zodat zij de voortgang konden controleren.
- GS heeft PS doorlopend geïnformeerd over de transitie van het cultuurbeleid
- Deze voortgangsrapportage was met name gericht op voortgang van processen en projecten, minder op inhoud van cultureel ondernemen.

³⁶ Routekaart 2012 en 2013 transitie cultuur en erfgoed beleid, nr. PS2012-663 (augustus 2012).

³⁷ Werd in eerste instantie Taskforce Transitie Cultuurbeleid genoemd.

³⁸ Eindrapportage Gelders Forum voor Creatieve Transitie, nr. PS2014-726 (Hilversum september 2014) 2-4.

2.4.1 Rol PS

Cultuur in de staten

Het cultuur- en erfgoedbeleid stond in de onderzoeksperiode (2012 t/m 2015) regelmatig op de agenda van Provinciale Staten. Bij de start van de huidige beleidsperiode ging expliciete aandacht van PS uit naar de bezuinigingen en ook naar cultureel ondernemen. Daar is politiek uitvoerig over gedebatteerd.³⁹ In juni 2012 hebben de Staten de nota Cultuur en erfgoed 2013-2016, contouren voor Gelders beleid (PS2012-457) vastgesteld. Door middel van motie 64 vroegen PS aan GS om de Staten nauw te betrekken bij het transitieproces. PS vroegen onder andere om een Routekaart voor het al lopende proces en een stand van zaken te presenteren in de voorjaarsnota van 2013. Op basis van de contourennota werd in november 2012 het uitvoeringsprogramma Gelderland Cultuurprovincie! door PS vastgesteld. In augustus 2012 kwam GS met een statennotitie *Routekaart 2012 en 2013 transitie cultuur- en erfgoedbeleid* waarin werd toegelicht hoe PS en andere partijen bij het transitieproces betrokken zouden blijven.

In PS-vergaderingen is cultureel ondernemen besproken als onderdeel van diverse bredere discussies die aan het thema gelieerd zijn, zoals bij discussies rondom culturele instellingen Kwatta en Oriëntalis, het tendersysteem en het opzetten van een revolverend fonds. Ook heeft PS zijn controlerende rol invulling gegeven door een aantal maal statenvragen te stellen. Zo werden bijvoorbeeld gedurende het programma in februari en juni 2013 statenvragen gesteld over communicatie rondom subsidietoekenning in de nieuwe beleidsperiode en over de invulling van gesprekken met culturele instellingen.⁴⁰ Het inhoudelijke debat over cultureel ondernemerschap vond vooral tijdens commissievergaderingen plaats.

Cultuur in de commissie

In commissievergaderingen voor cultuur (eerst commissie Landelijk gebied, Cultuur en Jeugdzorg (LCJ) en later Bereikbaarheid, Openbaar vervoer en Cultuur (BOC)) is cultuurbeleid een terugkerend thema geweest. Ook cultureel ondernemen kwam regelmatig ter sprake, vooral in de beginperiode. Thema's als communicatie met instellingen rondom bezuinigingen/subsidieverlening aan het begin van de beleidsperiode, de subsidiëring via de tendersystematiek en transitie bij diverse instellingen stonden vaak op de agenda. Discussies over cultureel ondernemen als begrip hebben bij de totstandkoming van het beleid in 2012 het zwaartepunt. Daarna komt cultureel ondernemen gedurende de beleidsperiode als thema vooral op de agenda bij debat over culturele onderwerpen die zich op dat moment aandienen. Het staat meestal niet als hoofdonderwerp op de agenda, maar wordt wel bij veel andere discussies over het cultuurbeleid aangestipt. Enkele partijen blijven doorlopend kritisch op het cultuurbeleid en cultureel ondernemen. Andere partijen prijzen de ingezette transitie naar minder subsidieafhankelijkheid.

³⁹ We wijzen erop dat ook buiten het programma Gelderland Cultuurprovincie! de Gelderse Staten middelen beschikbaar hebben gesteld voor de cultuur en erfgoedsector. Als voorbeeld noemen we de Robuuste Investeringsimpuls.

⁴⁰ Beantwoording Statenvragen van het Statenlid Peter de Vos (Socialistische Partij) inzake vervolgvragen n.a.v. beantwoording vragen Cultuur, PS2013-172.

2.4.2 Informatie aan PS

In de statennotitie *Routekaart 2012 en 2013 transitie cultuur- en erfgoedbeleid* kondigde GS aan om PS voortdurend op de hoogte te houden van ontwikkelingen in het transitieproces dat met het nieuwe cultuurbeleid was ingezet. Er werd toegezegd de commissie BOC maandelijks te informeren via de mededelingenbrief. Daarnaast werd een voortgangsrapportage in de voorjaarsnota 2013 aangekondigd.⁴¹

Mededelingenbrieven

GS stuurt elke maand een mededelingenbrief aan PS. In de onderzoeksperiode komt cultuur niet elke maand ter sprake, maar wel regelmatig. Er is vooral aandacht voor de transitie van de ondersteuningsinstellingen, het op te zetten revolverende fonds en de tenders. Ook als er bijvoorbeeld een netwerkdag werd georganiseerd waar het veld bij elkaar kwam, werd hiervan verslag gedaan.

Voorjaarsnota begin 2013 met stand van zaken

In de voorjaarsnota 2013 kwam GS zoals beloofd met een stand van zaken van het transitieproces. Er is 1 paragraaf aan gewijd en geeft in het kort aan dat het transitieproces in nauw overleg met de betrokken partijen in volle gang is.⁴²

Mid term review 2014

Via de contourennota (PS2012-457) hebben PS de opdracht aan GS gegeven om in 2014 een mid term review te houden om de voortgang van het beleid te onderzoeken.⁴³ In de jaarrekening van 2013 is een stand van zaken over de voortgang van het Gelders Cultuurbeleid bijgevoegd in een bijlage. Aan de orde komen het SmpG-proces en de Gelderse cultuur- en erfgoedmonitor. Verder wordt kort ingegaan op de revolverende middelen, de cultuur- en erfgoedpacten en het Gelders Forum voor culturele transitie. Cultureel ondernemen wordt ook aangehaald bij diverse onderwerpen. Het verloop van de verdeling van de eerste twee tenders en de manier waarop de cultuur- en erfgoedmonitor opgezet wordt, krijgen inhoudelijk dus het meeste aandacht. Over de overige onderwerpen wordt in een alinea een korte stand van zaken gegeven.⁴⁴

De informatievoorziening van GS is frequent. De inhoud van de informatie richt zich met name op voortgang van processen en projecten en niet inhoudelijk op cultureel ondernemerschap.

⁴¹ *Routekaart 2012 en 2013 transitie cultuur en erfgoed beleid, nr. PS2012-663 (augustus 2012) 4.*

⁴² *Voorjaarsnota Provincie Gelderland 2013, 7.*

⁴³ *Statenvoorstel Cultuur en Erfgoed 2013-2016, contouren voor Gelders beleid, nr.PS2012-457 (juni 2012) 1.*

⁴⁴ *Jaarrekening Provincie Gelderland 2013, bijlage X voortgangsrapportage Cultuur & Erfgoed, 303.*

3 Signalen uit het veld

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk schetsen we een beeld van cultureel ondernemen bij cultuur- en erfgoedinstellingen in de Gelderse praktijk⁴⁵ en hoe tegen de rol van de provincie aangekeken wordt. We hebben daarvoor 16 interviews gehouden met een selectie van cultuur- en erfgoedinstellingen. Daarnaast hebben we steekproefsgewijs de jaarrekeningen geanalyseerd van 22 instellingen waarmee de provincie meerjarige afspraken heeft gemaakt. Tijdens deze financiële analyse bleek dat de meeste jaarrekeningen minder gedetailleerde informatie over de bedrijfsvoering bevatte, dan waar we aanvankelijk rekening mee hadden gehouden.

We geven in dit hoofdstuk geen uitputtende analyse, maar beschrijven ontwikkelingen in de financieringsmix en geven de rode lijn weer van de opinies en meningen die uit de interviews naar voren kwamen.

3.2 Ontwikkelingen in financieringsmix

Bevindingen

- Het totaalbedrag aan overheidssubsidies en eigen inkomsten voor de geselecteerde instellingen laat een dalende trend zien;
- Het totaalbedrag aan lasten en baten bij de geselecteerde instellingen laat een afname zien (er zijn uitzonderingen);
- In de verhouding eigen inkomsten versus subsidies is weinig veranderd: van 65% subsidie in verhouding tot de eigen inkomsten in 2012 naar 63% in 2014.;
- Instellingen lijken er vooral in te slagen om lasten naar beneden te brengen, maar niet in het verhogen van eigen inkomsten.

⁴⁵ In dit onderzoek doen we geen uitspraken over cultureel ondernemen bij individuele kunstenaars of eigenaren van monumenten.

3.2.1 Toelichting financiële analyse

In deze financiële analyse zijn 22 cultuur- en erfgoedinstellingen meegenomen die meerjarige subsidie ontvangen of ontvingen van de provincie Gelderland. Deze instellingen zijn nader geanalyseerd op hun ontvangen subsidies, eigen inkomsten, kosten, baten en het resultaat over de periode 2012 t/m 2015. Op deze manier brengen we in beeld of de financieringsmix is veranderd. Vervolgens kunnen we zien of instellingen minder financieel afhankelijk zijn geworden van subsidies en meer inkomsten hebben verworven.

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de spreiding van geanalyseerde instellingen over de verschillende deelsectoren. Zie de bijlage voor meer methodologische informatie.

Tabel 5: Type instellingen meegenomen in de financiële analyse

Sector	Aantal geanalyseerde instellingen in deze sectoren	Type instelling	Aantal van deze type geanalyseerde instellingen
Letteren/Bibliotheken	3	Gezelschappen	6
Podiumkunsten	9	Musea	1
Erfgoed	6	Bibliotheken en Archieven	2
Musea	1	Ontwikkelling/p roductiehuizen	3
Bovensectoraal	2	(Boven) sectorale instellingen/kennisinstututen/ondersteunen de instellingen	7
Film	1	Festivals en concoursen	3
Totaal	22	Totaal	22

Bron: Rekenkamer Oost-Nederland

De provincie heeft in 2012 meerjarige afspraken gemaakt met de instellingen die zijn meegenomen in deze analyse, voor de periode 2013- 2016. In onderstaande tabel zijn de totale subsidiebedragen te zien die zijn vastgesteld in deze meerjarige afspraken. Dit betreft zowel afspraken met 27 cultuur- en erfgoed instellingen als afspraken met gemeenten (cultuur en erfgoedpacten, instandhouding en regioarcheologen). Het hogere bedrag in 2015 wordt veroorzaakt door een eenmalige hogere uitkering aan het Gelders Orkest. Na 2016 ontvangt het Gelders Orkest geen structurele subsidie meer⁴⁶. Over het algemeen zijn deze subsidiebedragen ook uitgekeerd, met soms een kleine afwijking.

⁴⁶ Bijlage bij Statenbrief, Startnotitie programma cultuur en erfgoed 2017-2020, nr. PS2015-531 (augustus 2015) 7.

Tabel 6: Meerjarige subsidie

Jaar	2013	2014	2015	2016
Vastgesteld subsidiebedrag	€ 23.952.846	€ 18.937.671	€ 22.085.509	€ 16.790.548

Bron: Provincie Gelderland.⁴⁷

Naast de meerjarige afspraken, zijn er in 2013 en 2014 ook drie tenders geweest waarbij instellingen éénmalig subsidie konden aanvragen voor een bepaald project. Deze aanvragen/projecten zijn onderverdeeld in 8 verschillende thema's (zie ook H2.3). In deze tenders zitten enkele subsidies gegeven aan instellingen die ook meerjarige afspraken hebben met de provincie en dus gebruikt zijn voor onze analyse. Er is in totaal in 2013 in de eerste en tweede tender € 2.601.081,- uitgekeerd aan deze instellingen. In de laatste tender (2014) gaat het om een bedrag van € 70.510,-. Dit zijn hele kleine bedragen in verhouding tot het totale structurele subsidiebedrag uitgekeerd aan de instellingen.

3.2.2 Indicatieve totaal overzichten

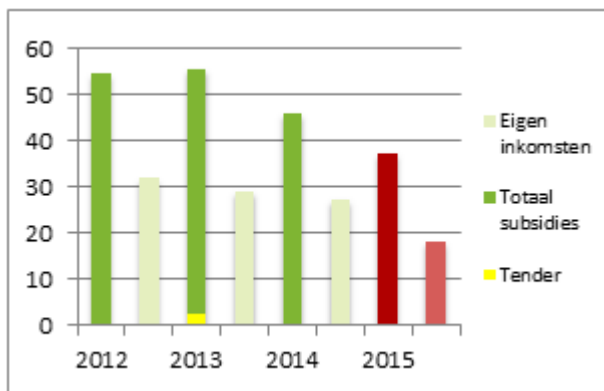
De analyse is gebaseerd op de jaarrekeningen en begrotingen zoals beschikbaar binnen het Documentair Informatie Systeem (DIS) van de provincie Gelderland. Deze jaarrekeningen en begrotingen zijn (voor zover beschikbaar en compleet) geanalyseerd voor de jaren 2012, 2013 en 2014. Ook zijn de begrotingen over 2015 bekeken. Hierbij moet aangemerkt worden dat dit in enkele gevallen een meerjarenbegroting betreft. Onderstaande grafieken laten uitkomsten zien van het samennemen van alle gegevens van de 22 instellingen uit deze analyse. Hierbij gaat het om de totaal van de ontvangen subsidies, die bestaat uit subsidies van het Rijk, subsidie van de provincie Gelderland (in sommige gevallen ook Overijssel) en gemeenten. Daarnaast laat het een totaal aan eigen inkomsten zien. Hieronder verstaan wij inkomsten uit zowel publieke en private fondsen, sponsoring, giften en donaties, merchandise (winkel en andere producten), commerciële verhuur en horeca. De totale lasten (personeel, huisvesting, marketing etc.) en het uiteindelijke resultaat van de culturele instellingen worden ook gegeven. De figuren zijn indicatief, vanwege de eerdere genoemde onvolledigheid en soms onvergelykbaarheid van beschikbare gegevens.

⁴⁷ Overzicht structurele subsidierelaties en afbouwregime (2013). Dit betreft een overzicht van de meerjarige subsidieafspraken van de provincie Gelderland van 2013 volgens de beleidsinhoudelijke definitie. Eventuele aanpassingen gedurende de beleidsperiode zijn hierin niet meegenomen.

Totaal subsidies en totaal eigen inkomsten ⁴⁸

Wanneer de gegevens van de 22 instellingen bij elkaar worden opgeteld, is te zien dat de totale subsidies teruggaan van bijna €55 miljoen in 2012 naar ruim €45 miljoen in 2014. Dit is een daling van bijna 20%. De verwachting voor 2015 is dat deze daling zich heeft voortgezet.

Figuur 6: Totaal subsidies/eigen inkomsten in miljoen euro (N=22) (indicatief)



Bron: jaarverslagen 22 instellingen

De eigen inkomsten lopen ook terug. In 2012 was dit nog ruim €30 miljoen, in 2014 was dit een bedrag van €27 miljoen. De verwachting over 2015 is dat het nog verder is gezakt, tot onder de €20 miljoen. Het afnemen van de subsidie wordt dus niet opgevangen met het stijgen van het eigen inkomen. Er zijn hier uitzonderingen: het Literair Productiehuis de Wintertuin, Productiehuis Oost-Nederland, en het Music Meeting Festival. Echter, bij deze drie instellingen is er vanaf 2013 geld verkregen van het Fonds Podiumkunsten, een publiek fonds, ter vervanging van het subsidiebedrag van het Rijk. Hierdoor valt dit in onze analyse onder de eigen inkomsten, en niet meer onder de ontvangen subsidies. Het Gelders Orkest, Kwatta en Toneelgroep Oostpool zijn voorbeelden van instellingen waarbij het gelukt is het eigen inkomsten niveau op peil te houden en te vergroten over de periode 2012 – 2014.

Het tenderbedrag dat is ontvangen door een deel van de 22 instellingen, als onderdeel van het totale subsidiebedrag, is ook te zien in deze grafiek (geel). Echter, dit zijn zulke kleine bedragen dat het over 2014 niet zichtbaar is in de grafiek.

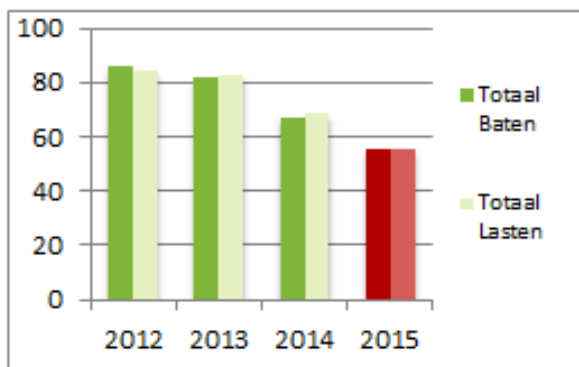
3.2.3 Totaal baten en lasten

Wanneer de totaal ontvangen subsidies en de totale eigen inkomsten bij elkaar op worden geteld voor de 22 instellingen, kom je op onderstaand verloop uit. De totale baten zijn teruggelopen van €85 miljoen in 2012 naar €67 miljoen in 2014.

⁴⁸ De begrotingen van 2015 zijn in de grafieken rood gemarkeerd omdat deze gegevens niet altijd up-to-date zijn.

De totale lasten van de 22 instellingen bij elkaar opgeteld laat ook een dalend beeld zien: van €84 miljoen in 2012 naar €68 miljoen in 2014. Het lijkt erop dat instellingen vooral geslaagd zijn om hun kosten naar beneden te brengen in plaats van het verhogen van hun eigen inkomsten. Er zitten instellingen tussen die gereorganiseerd hebben om met de teruglopende subsidies toch rond te kunnen blijven komen. Vooral op de post personeel is bezuinigd bij de instellingen.

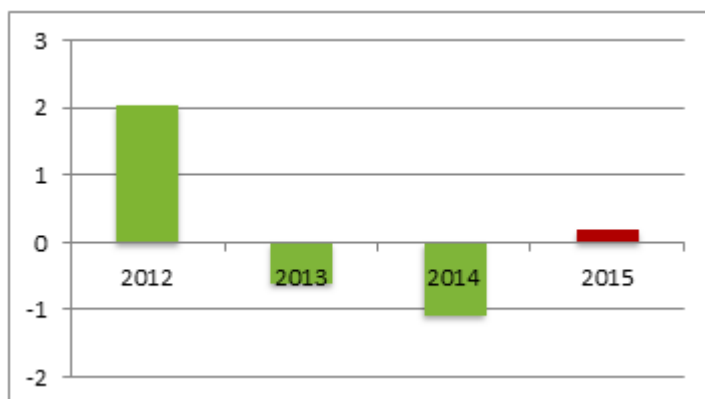
Figuur 5: Totaal Baten/lasten voor aftrek vermogensbaten en -lasten in miljoen euro (N=22) (indicatief)



Bron: jaarverslagen 22 instellingen

Na aftrek van eventuele vermogensbaten- en lasten, is onderstaand het beeld van het exploitatiesaldo voor de 22 instellingen. Zoals te zien is hebben instellingen het over het algemeen zwaarder gekregen na 2012 om een positief resultaat te behalen. Je ziet een sterke daling nadat vooral vanaf 2013 de subsidies zijn teruggelopen. Echter, harde conclusies kunnen hier niet aan verbonden worden. Het verschil tussen instellingen is groot, er zitten grote instellingen tussen maar ook hele kleine. Een sterk negatief resultaat van een grote instelling in een jaar bepaalt dan voor het grote deel het totale resultaat. Desalniettemin is het wel een algemeen beeld dat de instellingen het in de jaren na 2012 financieel moeilijker hebben gekregen.

Figuur 8: Exploitatiesaldo in miljoen euro (indicatief) (n=22)

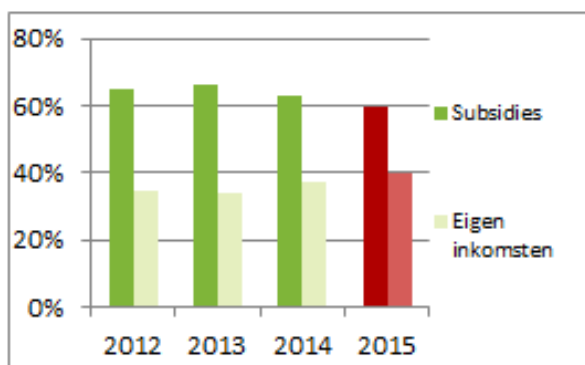


Bron: jaarverslagen 22 instellingen

3.2.4 Verhouding eigen inkomsten en subsidies

Onderstaande grafiek geeft een overzicht van de verhouding totale subsidies/eigen inkomsten. Ook hier zijn alle subsidies meegenomen (Rijk, Provincie, Gemeente). Het laat zien dat de verhouding over het algemeen weinig veranderd is, van 65% subsidie in verhouding tot de eigen inkomsten in 2012 naar 63% in 2014. Een instelling die een hoger percentage eigen inkomsten heeft gekregen ten opzichte van de subsidie is Music Meeting Festival, die van 52% eigen inkomsten is gegaan in 2012 naar 72% eigen inkomsten in 2014. Ook Kwatta heeft een hoger percentage eigen inkomsten verkregen in verhouding tot de subsidie: van 15% in 2012 naar 29% in 2014. Daartegenover zijn er ook instellingen waar het percentage eigen inkomsten in verhouding tot de subsidie flink is gedaald: Keesen&Co is bijvoorbeeld van 67% eigen inkomsten naar 46% eigen inkomsten in verhouding tot subsidie gegaan. Er zijn enkele uitschieters, maar het algemene beeld laat weinig verandering zien in de verhouding tussen eigen inkomsten versus subsidies.

Figuur 9: verhouding subsidie /eigen inkomsten (n=22)



Bron: jaarverslagen 22 instellingen

3.3 Signalen uit de interviews

Norm

- De doelgroep is bekend met het gevoerde beleid en begrijpt wat van hen verwacht wordt.

Bevindingen

- Het algemene signaal uit de interviews is dat de instellingen kritisch zijn over de invulling van het begrip cultureel ondernemen, de rol van de provincie, het Fonds Gelderse cultuurleningen en de tendersystematiek.
- De doelgroep is bekend met de focus van de provincie op cultureel ondernemen. Ze geven aan het niet duidelijk te vinden wat van hen verwacht wordt.

3.3.1 Overzicht interviews

In de periode van eind november 2015 tot en met januari 2016 hebben we met een selectie van directeuren en bestuurders gesproken over de ontwikkeling van cultureel ondernemerschap in Gelderland. Het gaat om personen betrokken bij verschillende cultuur- en erfgoed domeinen, zodat we met de interviews rekening houden met de variatie in beide sectoren. Tabel 7 geeft een overzicht.

Tabel 7: *Organisaties interviewronde*

Akoesticum	Kwatta
Cultuurmij Oost	Molenstichting voor het Gelders Rivierengebied
Dziga	PPM Oost
De Ereprijs	Productiehuis Oost-Nederland
Erfgoed Gelderland	Stichting Arnhemse Openbare en Gelderse Wetenschappelijke Bibliotheek
Geldersch Landschap & Kasteelen	Stichting Oude Gelderse Kerken
Het Gelders Orkest	Toneelgroep Oostpool
Introdans	Wintertuin

Bron: Rekenkamer Oost-Nederland

We hebben de selectie van Gelderse cultuur- en erfgoedorganisaties gevraagd naar: cultureel ondernemerschap, rol van de provincie Gelderland, het Fonds Gelderse Cultuurleningen en de tendersystematiek. Hieronder geven we per thema aan welke signalen we vanuit het veld terug kregen.

3.3.2 Cultureel ondernemerschap

Bevindingen

- Er is bij de doelgroep onduidelijkheid over wat de provincie Gelderland verstaat onder 'cultureel ondernemen'. Die onduidelijkheid speelt meer bij de cultuur- dan de erfgoedsector.
- De verwachtingen bij de politiek rond cultureel ondernemen zijn volgens de doelgroep te hoog gespannen.
- De cultuur- en erfgoedsector moet al lang zuinig met middelen omspringen vanwege beperkte budgetten.

Uit de interviewronde komen de volgende punten over cultureel ondernemerschap naar voren:

- Het begrip 'cultureel ondernemen' is volgens de instellingen niet duidelijk gedefinieerd door de provincie Gelderland. De provincie stelt ook geen eisen aan het ondernemerschap van culturele organisaties. De organisaties geven mede daarom een eigen invulling aan het ondernemerschap.
- Veel organisaties hebben de indruk dat cultureel ondernemerschap door de provincie als een soort "stoplap" wordt gebruikt om de effecten van bezuinigingen te maskeren dan wel te compenseren. De verwachtingen ten aanzien van ondernemerschap zijn in de politiek in het algemeen veel te hoog gespannen.
- De ene culturele organisatie heeft meer mogelijkheden om eigen inkomsten te genereren dan de andere. Denk aan een symfonisch orkest met een professionele organisatie en een klein gezelschap dat nieuwe experimentele muziek maakt. De provincie moet dit erkennen en culturele organisaties niet over één kam scheren als het gaat om cultureel ondernemerschap. Niet langs één meetlat leggen.
- Culturele organisaties gedragen zich al heel lang ondernemend. Hiertoe zijn zij ook altijd gedwongen geweest door de krappe budgetten. Naast het genereren van eigen inkomsten naast subsidie is het sturen op kosten (hier hebben zij directe invloed op) een belangrijk onderdeel van ondernemerschap. Daar zijn organisaties, om te overleven, heel goed/creatief in geworden. Cultureel ondernemerschap uit zich in de praktijk in zeer diverse activiteiten gericht op verbetering van de exploitatie (kostenreductie, verhoging eigen inkomsten, vermindering afhankelijkheid subsidies).
- De quick wins van cultureel ondernemerschap zijn inmiddels allemaal wel geïncasseerd, denk aan sponsoring en de hoogte van de toegangsprijzen. De crisis van de afgelopen jaren heeft niet geholpen om de eigen inkomsten te verhogen.

- Het binnenhalen van gelden uit (cultuur)fondsen of projectsubsidies (vaak bewerkelijk) is wel degelijk een voorbeeld van cultureel ondernemerschap menen de instellingen. Kwalificeren voor een fonds, zoals Mondriaan Fonds of Prins Bernhard Cultuurfonds, stelt nadrukkelijk eisen aan de ondernemerszin van organisaties (o.a. samenwerking, co-financiering, aandeel van eigen inkomsten).
- Wil je als culturele organisatie kunnen ondernemen heb je ook middelen (mensen, geld) en een risicobuffer nodig. Ondernemen vergt in de regel investeringen en de resultaten kunnen ook tegenvallen. Eigen inkomsten die de kosten van extra activiteiten dekken wordt door veel organisaties als een maximaal resultaat gezien. Het ondernemerschap kan daarnaast op gespannen voet staan met de culturele opdrachten van de subsidiënt. De instellingen realiseren zich dat er grenzen zijn aan het ondernemerschap. Zo kan met regelmaat grote feesten in een monumentaal pand organiseren gaan knellen met de opdracht van de overheid om een monument te beheren en te behouden voor de toekomst. Een ander voorbeeld is dat een jeugdtheater maar beperkt haar prijs kan verhogen, omdat scholen een beperkt budget hebben voor cultuureducatie.

3.3.3 Rol provincie

Bevindingen

- Culturele organisaties voelen zich onvoldoende ondersteund door de provincie in het ontwikkelen en in praktijk brengen van ondernemerschap.
- De instellingen verwachten van de provincie dat zij heldere keuzes maakt, dat gebeurt nu onvoldoende.

Uit de interviewronde komen de volgende punten over de rol van de provincie naar voren:

- Er wordt in wisselende bewoordingen (verschil tussen beleidsterreinen/afdelingen cultuur, cultureel erfgoed en Economische Zaken) gesproken over de contacten met de provincie. Er is kritiek op het accounthouderschap in het cultuurbeleid. Er is veel verloop in de ambtelijke organisatie waardoor dossierkennis vermindert. De ambtelijke ondersteuning kan inhoudelijk beter; minder op regels en meer op inhoud. De erfgoedorganisaties zijn positief over het contact met de provincie.
- De provincie zou om cultureel ondernemerschap te stimuleren meer kunnen doen door het openstellen van haar netwerken voor de culturele organisaties. Daarmee wordt bedoeld op niet culturele netwerken waarin de provincie participeert. Door instellingen in nieuwe netwerken te introduceren kunnen instellingen proberen sponsors of opdrachten binnen te halen.

- Culturele organisaties voelen zich onvoldoende ondersteund door de provincie in het ontwikkelen en in praktijk brengen van ondernemerschap.
- De culturele organisaties verwachten van de provincie dat zij heldere keuzes maakt. Waar heeft zij geld voor over, wat wordt van de instellingen verwacht? De provincie Gelderland is daarin onvoldoende duidelijk. De ronde “beleidsateliers” die werden georganiseerd rond de ontwikkeling van het nieuwe cultuurprogramma 2017 -2020 is hiervan een illustratie. De provincie vraagt het veld wat er moet gebeuren (rituele dans) maar neemt zelf geen positie in. Om strategische redenen blijven organisaties dan op de vlakte en zoeken niet de confrontatie.
- Bij het begin van het huidige programma heeft de provincie prof. Arjo Klamer ingeschakeld om cultureel ondernemerschap samen met het veld te verkennen. Dit traject is in de ogen van het veld niet gelukt. Het heeft de instellingen geen nieuwe inzichten opgeleverd en het heeft niet tot zichtbare resultaten geleid.
- De provincie Overijssel wordt door enkele organisaties die in beide provincies werken als voorbeeld voor Gelderland genoemd. Meer partnership, trots op de sector en effectiever instrumentarium.
- De instellingen zien cultureel ondernemerschap in de eerste plaats als een verantwoordelijkheid voor de organisaties zelf. Het is goed dat de provincie als subsidiënt de organisaties scherp houdt.

3.3.4 Fonds Gelderse Cultuurleningen

Bevindingen

- Het Fonds Gelderse Cultuurleningen lijkt niet aan te sluiten bij de behoefte van de doelgroep.

Uit de interviewronde komen de volgende punten over het Fonds Gelderse Cultuurleningen naar voren:

- De belangstelling voor het Fonds vanuit de sector valt tegen (start maart 2015). Pas één aanvraag is gehonoreerd (Akoesticum in Ede). Cultuursector is gewend aan subsidies, niet aan leningen waarvoor rente in rekening wordt gebracht en die moeten worden terugbetaald.
- De voorwaarden voor de lening zijn aanzienlijk. Rente is marktconform en de lening moet binnen 5 jaar zijn afgelost. Eerder was in Statenbrieven sprake van een Fonds met een langere horizon en minder hoge rentes.
- De exploitatie van de meeste culturele organisaties biedt nauwelijks ruimte voor rentebetalingen en aflossingen op korte termijn. Of het Fonds ooit revolverend

gemaakt kan worden is maar de vraag. Waardetoevoeging in de cultuursector werkt fundamenteel anders dan in marktsectoren zoals ICT, Agro, etc.

- Het Fonds zou een effectief instrument kunnen zijn om (achtergesteld) vreemd vermogen te kunnen aantrekken voor de balansfinanciering, mits de voorwaarden passen op de cultuursector. Normale banken bieden deze mogelijkheid nauwelijks. Ook de Triodos-bank niet.
- Er worden vragen gesteld bij de organisatie / het beheer van het Fonds. Waarom is er geen Fonds voor cultuur ingericht, bijvoorbeeld onder de vlag van het Prins Bernhard Cultuurfonds, dat tegen zachte voorwaarden en (gesubsidieerde) rente leningen aan culturele organisatie verstrekt? Als realistische voorwaarden worden dan 10-15 jaar aflossingsperiode en 2-4% rente genoemd. Naar zijn aard zullen culturele initiatieven en particuliere culturele ondernemingen weliswaar kostendekkend proberen te werken maar niet naar winstmaximalisatie streven. Het economisch en maatschappelijk rendement op bijvoorbeeld de omgeving zal nooit in de businesscase van de culturele organisatie terug te vinden zijn.

3.3.5 Tender Gelderland Cultuurprovincie

Bevindingen

- De geselecteerde instellingen zijn kritisch op de opzet en uitvoering van de tenderregeling.
- Het tendersysteem heeft afstand gecreëerd, dat gaat ten koste van het door de provincie gewenste partnerschap.

Uit de interviewronde komen de volgende punten over de tenderregeling naar voren:

- Men is zeer kritisch over dit instrument. De uitvoering is te bureaucratisch en te star, de regeling sluit niet aan op de werkwijze, behoeften en dynamiek van de sector (provincie benoemt de thema's in de periode van 4 jaar). De inhoudelijke beoordeling van de aanvragen door de provincie is een blackbox voor de sector. De rechtmatigheid staat voorop, niet de inhoudelijke kwaliteiten van een projectaanvraag.
- Het tendersysteem heeft een grote afstand gecreëerd tussen provincie en het culturele veld. Het zo gewenste partnership is op de achtergrond geraakt.
- Er worden grote vraagtekens gezet bij de effectiviteit van dit instrument. Zou mooi onderwerp zijn voor rekenkameronderzoek.
- Provincie moet innovatie in het culturele aanbod stimuleren (relatie met zorg wordt regelmatig als voorbeeld genoemd). Een ontwikkelfonds waar instellingen aanvragen bij kunnen indienen zou hiervoor een geschikt instrument zijn.

Bijlage 1: Onderzoeksopzet

Doel en vraagstelling

Doelstelling

Het doel van dit rekenkameronderzoek is om:

Provinciale Staten van Gelderland te ondersteunen in hun kaderstellende en controlerende rol door begin 2016 inzicht te geven in de ontwikkeling van het cultureel ondernemerschap bij instellingen die door de provincie Gelderland ondersteund worden en in de mate waarin provinciaal beleid daaraan bijgedragen heeft.

Centrale vraag

De centrale vraag van dit onderzoek luidt als volgt:

Wat zijn vanaf 2012 de ontwikkelingen in het cultureel ondernemerschap bij organisaties die door de provincie Gelderland ondersteund worden en wat is de impact geweest van provinciale instrumenten op het cultureel ondernemerschap?

Onderzoeksvragen

De centrale vraagstelling hebben we uitgewerkt in een aantal onderzoeksvragen. Deze vragen hebben betrekking op ontwikkelingen in provinciaal beleid en ontwikkelingen bij culturele organisaties. De onderzoeksvragen zijn deels beschrijvend van aard. Voor de vragen met een toetsend karakter is een normenkader opgesteld. Dit normenkader is aan het einde van deze paragraaf opgenomen.

1. Op welke wijze heeft de provincie Gelderland beleid gericht op cultureel ondernemerschap opgenomen in het lopende cultuurprogramma, welke doelen voor cultureel ondernemerschap heeft de provincie Gelderland opgesteld en hoe is de doelgroep hierover geïnformeerd?

2. Op welke wijze houdt de provincie Gelderland zicht op de financiële en inhoudelijke ontwikkeling van het cultureel ondernemerschap, heeft zij mogelijkheden om tussentijds te sturen en is dat ook gedaan in de onderzoeksperiode?
3. In welke mate zijn Provinciale Staten geïnformeerd in de periode 2013 tot heden over ontwikkelingen in cultureel ondernemerschap?
4. Op welke wijze hebben Provinciale Staten voor cultureel ondernemerschap kaders gesteld, en tijdens het programma de voortgang van prestaties en effecten gecontroleerd?
5. Welke culturele organisaties zijn vanaf 2012 door de provincie Gelderland ondersteund en waaruit bestond die ondersteuning?
6. Bij welke provinciale ondersteuning speelde cultureel ondernemerschap een rol en welke effecten zijn zichtbaar?
7. Wat zijn vanaf 2012 de belangrijkste ontwikkelingen geweest in de exploitatie (inkomsten en uitgaven) van deze culturele organisaties en heeft cultureel ondernemerschap hierbij een rol gespeeld?
8. Welke stimulerende en beperkende factoren noemen deze culturele organisaties in hun ontwikkeling van cultureel ondernemerschap en welke daarvan zijn beïnvloed of beïnvloedbaar door de provincie Gelderland?

Normenkader

We hebben een normenkader opgesteld dat is gebruikt om het cultuurbeleid te evalueren. Hieronder ziet u dit normenkader. Het is aangepast ten opzichte van het onderzoeksplan. De norm over de bestuurlijke positie van de provincie ten opzichte van andere financiers en partners bleek niet relevant.

Onderwerp	Norm
Provinciale ondersteuning	De provincie heeft een volledig en betrouwbaar overzicht van de wijze waarop zij culturele organisaties heeft ondersteund bij het stimuleren van cultureel ondernemerschap.
Ontwikkelingen bij doelgroep	De provincie heeft zicht op financiële en inhoudelijke ontwikkelingen bij de culturele organisaties die ze ondersteunt. Er is tenminste aandacht voor de mate waarin ze meer eigen inkomsten gegenereerd hebben en minder afhankelijk zijn van overheidssubsidies.
Inzicht in sturing	Provincie Gelderland heeft kennis van mogelijkheden om bij te sturen en heeft in beeld of, wanneer, waarom en hoe ze dat heeft gedaan.
Doelen van beleid	Het Gelders beleid gericht op cultureel ondernemerschap is specifiek en meetbaar geformuleerd
Bekendheid doelgroep	De doelgroep is bekend met het gevoerde beleid en begrijpt wat van hen verwacht wordt.
Rol PS	PS hebben van GS actuele en relevante informatie ontvangen ter invulling van hun controlerende rol. PS hebben invulling gegeven aan hun kaderstellende en controlerende rol.

Onderzoeksmethodiek

Documentstudie

Voor dit onderzoek hebben we relevante (provinciale) beleidsdocumenten verzameld en bestudeerd en onder meer gekeken naar de formulering en onderbouwing van beleid, de uitwerking ervan, monitoring, verantwoording en informatievoorziening.

Documenten waarnaar is gekeken zijn bijvoorbeeld begrotingen en jaarrekeningen, beleidsdocumenten, onderhoudsprogramma's en monitoringgegevens etc. Verder is waar mogelijk gebruik gemaakt van andere onderzoeken, vakliteratuur en artikelen.

Interviews

Voor dit onderzoek hebben we interviews met betrokkenen van provincie Gelderland en culturele instellingen gevoerd. We richten ons met name op instellingen die meerjarige subsidie en daarmee ook het grootste deel van het subsidiebudget ontvangen.

Adviesbureau Berenschot heeft 16 interviews gehouden. Er is gesproken met vertegenwoordigers van vijftien culturele (ondersteunings-)instellingen die deze beleidsperiode subsidie hebben gekregen van de provincie Gelderland en met de beheerder van Fonds Gelderse Cultuurleningen PPM Oost. Met deze interviews is het beeld van de documentenanalyse aangevuld en de uitvoering van het beleid in de praktijk getoetst.

Financiële analyse

Wij hebben van alle 27 instellingen die meerjarige subsidie van de provincie Gelderland ontvangen, gegevens verzameld voor een financiële analyse.⁴⁹ De financiële analyse dient ertoe ontwikkelingen in de exploitatie en financiering van de instellingen in kaart te brengen. Hiervoor zijn de jaarrekeningen van de jaren 2012, 2013 en 2014 en de begroting van 2015 van de betreffende instellingen onderzocht. Het merendeel is via de documentatie van de provincie Gelderland achterhaald. Voor een aantal instellingen is een analyse met de beschikbare gegevens niet mogelijk gebleken, waardoor we uiteindelijk tot een analyse van 22 instellingen zijn gekomen. Ook is het door de soms beperkte specificatie van jaarrekeningen niet mogelijk onderscheid te kunnen maken tussen diverse overheidssubsidies.

Betrokkenheid Statenleden

Een klankbordgroep van Statenleden heeft input geleverd voor de afbakening en totstandkoming van dit onderzoek.

⁴⁹ Ook het Gelders Orkest is onderzocht. Formeel genomen heeft het Gelders Orkest geen structurele subsidierelatie meer met de provincie heeft omdat het een transitieproces is gestart en vanaf 2016 geen subsidies meer zal ontvangen.

Bijlage 2: Geraadpleegde bronnen

Algemene Informatie

Onderzoeksrapporten en artikelen

Eldering, K., Cultureel Ondernemerschap 3.0 : Hoe creatief is de culturele sector? (Utrecht 2013).

Van Heuven, R., Elke Provincie zijn Eigen Cultuurbeleid in: De Provinciale Staat van het Cultuurbeleid (2015.)

VNG, Handreiking Cultureel ondernemen, nieuw rendement voor gemeenten en instellingen (2014).

Websites

www.bkkc.nl.

www.brabant.nl.

www.consultancy.nl.

www.cultuur-ondernemen.nl.

www.gelderland.nl.

www.governancecodecultuur.nl

www.han.nl.

www.nisb.nl.

www.ppmoost.nl.

www.provincie-utrecht.nl.

www.rijksoverheid.nl.

Documenten Rijk

Bussemaker, J., Nota Ruimte voor cultuur: Uitgangspunten cultuurbeleid 2017-2020 (Den Haag: Ministerie OCW, 8 juni 2015).

Zijlstra, H., Brief uitgangspunten cultuurbeleid (Den Haag: Ministerie OCW, 2010).

Documenten Provincie Gelderland

Beantwoording Statenvragen van het Statenlid Peter de Vos (Socialistische Partij) inzake vervolgvragen n.a.v. beantwoording vragen Cultuur, PS2013-172.
Begroting Provincie Gelderland 2012 tot en met 2016.
Bijlage bij Statenbrief, Startnotitie programma cultuur en erfgoed 2017-2020, nr. PS2015-531 (augustus 2015).
Coalitieakkoord 2015-2019, Ruimte voor Gelderland.
De Uitdaging Opgepakt, Eindbalans College van Gedeputeerde Staten van Gelderland 2011-2015.
Eindrapportage Gelders Forum voor Creatieve Transitie, nr. PS2014-726 (Hilversum september 2014).
Jaarrekening Provincie Gelderland 2012 tot en met 2014.
Najaarsnota Provincie Gelderland 2015.
Routekaart 2012 en 2013 transitie cultuur en erfgoed beleid, PS2012-663 (augustus 2012).
Statenbrief 'Beschikbaar stellen transitiemiddelen', nr. PS2013-723 (27 augustus 2013).
Regels subsidieverstrekking Cultuur en Erfgoed SmpG 2013, nr. PB2013/106 (4 juni 2013).
Statenbrief 'Inzet revolverende middelen Cultuur en Cultuurhistorie (erfgoed)', nr. PS2013-416 (mei 2013).
Statenbrief 'kwartaalrapportage Topfonds Gelderland (stand van zaken t/m tweede kwartaal, nr. PS2015-717 (november 2015)
Statenvoorstel Cultuur en Erfgoed 2013-2016, contouren voor Gelders beleid, nr. PS2012-457 (juni 2012).
Verdeelnotities aanvragen eerste, tweede en derde Tender Cultuur en Erfgoed.
Voorjaarsnota Provincie Gelderland 2013.

Bijlage 3: Geraadpleegde personen

68

Een hele onderneming

Provincie Gelderland

- Mw. Hoek – Huidige programmamanager Cultuur en Erfgoed.
- Mw. Reijnen – Programmanager Cultuur en Erfgoed tot eind 2015.
- Mw. Nieuwenhuis – Coördinator team Cultuur.
- Dhr. Vedder – Coördinator team Erfgoed.
- Mw. De Rooij – Programma-adviseur/Projectleider Erfgoed.
- Mw. Heeren – Projectleider Erfgoed.
- Mw. Roelink – Projectleider Cultuur.
- Mw. De Nijs Bik – Programma-adviseur Cultuur (kort telefonisch interview).

Culturele instellingen

- Dhr. van Haeren – Directie Akoesticum.
- Mw. Verberne – Directeur-bestuurder Cultuurmij Oost.
- Mw. Kocken – Directeur Dziga.
- Dhr. Bezem – Zakelijke leiding orkest de Ereprijs
- Dhr. Wingens – Directeur Erfgoed Gelderland.
- Dhr. van den Tweel – Directeur Geldersch Landschap & Kasteelen.
- Dhr. de Leeuw – Directeur a.i. het Gelders Orkest.
- Dhr. Wiggers – Algemeen directeur Introdans.
- Mw. van der Kamp – Zakelijk directeur Kwatta.
- Dhr. van Rijnsbergen – Secretaris / penningmeester Molenstichting voor het Gelders Rivierengebied .
- Mw. Kortenraij – Senior investment manager PPM Oost.
- Mw. Elfrink – Manager operations PPM Oost.
- Dhr. Kramer – Artistiek en zakelijk leider Productiehuis Oost-Nederland.
- Mw. Oudega – Directeur-bestuurder Stichting Arnhemse Openbare en Gelderse Wetenschappelijke Bibliotheek.
- Mw. van der Kolk – Voorzitter Stichting Oude Gelderse Kerken.
- Dhr. Peek – Algemeen secretaris Stichting Oude Gelderse Kerken.
- Dhr. van Meijel – Zakelijk directeur Toneelgroep Oostpool .
- Dhr. Tazelaar – Directie Wintertuin.

Bijlage 4: Model financiële analyse

Dit model heeft de Rekenkamer samen met Berenschot voor dit onderzoek ontwikkeld voor een financiële analyse van cultuur- en erfgoedinstellingen. Het model kan als voorbeeld dienen om gegevens uit te vragen. Zo kan bijvoorbeeld een ontwikkeling in cultureel ondernemerschap kwantitatief in kaart gebracht worden.

69

Een hele onderneming

	2012	2013	2014	2015
Subsidies				
<i>Structureel</i>				
Provincie				
Gemeente				
Rijk				
<i>Incidenteel</i>				
Provincie				
Gemeente				
Rijk				
Overig				
Totaal subsidies				
Eigen inkomsten				
Publieke Fondsen				
Private				
Sponsoring				
Giften en donaties				
Publieksinkomsten				
Horeca				
Merchandise				
Commerciële inhuur				
Overige inkomsten				
Totaal Eigen inkomsten				

Totaal inkomsten			
Lasten			
Marketing & Communicatie			
Personeel			
Kantoor			
Huisvesting			
Organisatie			
Materieel			
Overig			
Kosten totaal			
Resultaat			
Vermogens baten/lasten			
Exploitatiesaldo			
Kwalitatief			
<i>Programma & bereik</i>			
Activiteiten			
Publiekbereik			
<i>Personeel</i>			
Aantal Fte			
Personeel vast			
Personeel flexibel			