

Voorwoord

Het financieel management van gesubsidieerde kunstinstellingen staat onder druk. Niet alleen omdat de overheid de broekriem aanhaalt, maar ook omdat de autonome kosten nog steeds stijgen. Kunstinstellingen zouden zich daarom moeten richten op het ontwikkelen van andere, zo mogelijk nieuwe inkomstenbronnen. Deze gedachte ligt ten grondslag aan het hier gepresenteerde onderzoek naar de mogelijkheden van Cultural Business Modeling (CBM). Voor u ligt een rapport van een eerste test van de CBM-methode, waarbij een viertal organisaties is betrokken.

Financiering in de kunstensector is niet neutraal, maar brengt traditioneel veel emoties in het veld en binnen de organisatie teweeg. Het is van belang een instrument te ontwikkelen dat een professioneel zakelijke discussie over financieel management op instellingsniveau kan stimuleren. De CBM-methode blijkt binnen de organisatie een creatieve dialoog mogelijk te maken over nieuw te ontwikkelen inkomstenbronnen.

Het door ons uitgevoerde onderzoek moet worden gezien als een vooronderzoek, op basis waarvan CBM verder kan worden uitgebouwd. Wanneer het CBM-instrument dankzij aanvullend onderzoek volledig is ontwikkeld, kan het worden ingezet om de algemene financiering van een kunstinstelling door te lichten en deze te beoordelen op kwaliteit. Daarbij zijn dan uitspraken te doen over de verbeterpunten in het financieel management. Met CBM staat niet langer het financiële tekort in focus, maar gaat het om een brede blik op alle mogelijke inkomstenbronnen. Het financieel manage-

ment krijgt zo een nieuwe impuls en draagt bij tot de ontwikkeling en versterking van het cultureel ondernemerschap.

Per discipline en voor verschillende types kunstorganisaties kunnen ideaaltypische financieringsvormen worden opgesteld. De ene organisatie is bijvoorbeeld meer gericht op het genereren van inkomsten vanuit de overheid, terwijl de andere meer energie in het ontwikkelen van eigen inkomsten steekt. Het toepassen van CBM zal dan ook in veel gevallen een verandering in de organisatie tot gevolg kunnen hebben.

Wij danken de volgende personen en instanties voor hun medewerking aan ons onderzoek: Birgitte van Eck en Hans Trentelman van de Theatergroep Het Vervolg, Gerben Schermer van het Holland Animation Film Festival, Frans Brouwer van het Combattimento Consort Amsterdam, Ariëtte Kasbergen van het Wereldmuseum Rotterdam, Remmelt Loos van het SBK-Amsterdam. Voorts danken wij de klankbordcommissie: Freek van Duijn (voorzitter), Jan Honout (Ministerie van OCW), Arjo Klamer, Dennis Langenhuizen en Ine Timmers. Onze speciale dank gaat uit naar David Kombrink voor diens medewerking om de onderzoeksresultaten zo duidelijk mogelijk te presenteren.

Wij hopen dat ons onderzoek mag leiden tot een nieuw en vruchtbaar elan in het financieel management van gesubsidieerde kunstinstellingen.

Giep Hagoort
Gabriëlle Kuiper

Inhoudsopgave

Voorwoord
Inhoudsopgave

- p. 04 **Hoofdstuk 1 Inleiding**
1.1 Aanleiding
1.2 Aanpak
1.3 Opbouw rapportage
- p. 07 **Hoofdstuk 2 Cultural Business Modeling (CBM)**
2.1. Het Concept CBM
2.2. De CBM-lijst
2.3. Beperkingen CBM
- p. 10 **Hoofdstuk 3 De test**
3.1. Inleiding
3.2. Het Vervolg
3.3. Holland Animation Film Festival
3.4. Combattimento Consort Amsterdam
3.5. Wereldmuseum Rotterdam
3.6. Bevindingen
- p. 35 **Hoofdstuk 4 Slotbevindingen**
4.1 Algemene conclusie
4.2 Vervolg CBM onderzoek
- p. 38 **Bijlagen**
Verzoek aan Ministerie OCW, 24 september 2003
Opdrachtverlening Ministerie OCW, 1 december 2003
Samenstelling klankbordcommissie
Verzoek aan organisaties
Geraadpleegde literatuur
- p. 47 **Colofon**

© Lectoraat Kunst & Economie HKU, 2004
© CBM-lijst en model: Giep Hagoort, 2004

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1. Aanleiding

Op 16 juni 2003 vond een studieconferentie plaats over alternatieve vormen van financiering van culturele instellingen, georganiseerd door de studievereniging ZAPPA van de BA-opleiding Kunst & Economie van de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU). 'Alternatief' stond hier voor 'anders dan subsidiëring'. Motief voor de conferentie was de behoefte aan inzicht in de financiële functie van gesubsidieerde kunstinstellingen, gezien (1) de toenemende marktwerking in de culturele sector, (2) de afnemende mogelijkheden van cultuursubsidiëring, (3) het verder (financieel) tot ontwikkeling brengen van cultureel ondernemerschap en (4) de sterk groeiende alliantievorming tussen cultuur en bedrijfsleven en tussen een instelling en het publiek.

De conferentiedeelnemers kregen ter voorbereiding een drietal financieringsvormen op meso- en macroniveau voorgelegd: 1. Financiering in handen van culturele instellingen en het bedrijfsleven, 2. Financiering in handen van PPP-constructies (Public Private Partnership), 3. Financiering in handen van de kunstconsument. Tijdens de conferentie gaven velen van de 150 deelnemers aan, behoefte te hebben aan methoden en instrumenten op micro-(instellings)niveau met als centrale vraag: Hoe kan de basis van de financiering van mijn not-for-profit kunstinstelling worden verbreed?

Het lectoraat Kunst & Economie van de HKU, al eerder medeverantwoordelijk voor de formulering van de drie scenario's, heeft de handschoen opgepakt om tot beantwoording van die vraag te komen. Op de 'tekentafel' van het lectoraat lag reeds een schets van wat genoemd werd Cultural Business Modeling (CBM). CBM is een manier om zoveel mogelijk inkomstenbronnen anders dan subsidie in beeld te brengen, én te stimuleren dat de cultureel ondernemer zo optimaal mogelijk van deze bronnen gebruik maakt. De CBM-methode geeft een beeld van de huidige inkomstenbronnen in de organisatie en van de kansen die er op dit gebied liggen. De methode kan door de kunstmanager zelfstandig worden toegepast. Daarnaast is de methode in het kunstmanagementonderwijs goed bruikbaar om studenten een duidelijk overzicht te kunnen geven van de (mogelijke) inkomstenbronnen van een kunstinstelling.

Het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap is voorgesteld de CBM-methode, zoals deze nu is ontwikkeld, op bescheiden wijze te testen bij een beperkt aantal in het oog springende organisaties om zodoende concreet inzicht te krijgen in de mogelijkheden van alternatieve inkomstenbronnen (Bijlage 1: Verzoek aan Ministerie van OCW, 24 september 2003). Met behulp van dit inzicht kan door de cultureel ondernemende organisatie een strategie in gang gezet worden om het eigen financieel beleid te optimaliseren. Het Ministerie van OCW stemde in met het voorstel tot het doen van een eerste test van CBM en financierde een belangrijk deel van

2004/CBM/P.04



de kosten (Bijlage 2 Opdrachtverlening Ministerie van OCW, 1 december 2003). Een speciale klankbordcommissie werd ingesteld om het onderzoek te begeleiden (Bijlage 3 Samenstelling klankbordcommissie). Het onderzoek heeft plaats gevonden tussen december 2003 en juni 2004.

Het onderzoek is uitgevoerd door Giep Hagoort en Gabriëlle Kuiper (de laatste was tevens projectleider). David Kombrink heeft steun gegeven bij de verwerking en de presentatie van de gegevens.

1.2 Aanpak

In overleg met de klankbordcommissie zijn enkele qua financieel beleid in het oog springende organisaties benaderd om aan het onderzoek deel te nemen (Bijlage 4: Verzoek aan organisaties). Het werd van belang gevonden dat bij de test zo veel mogelijk verschillende organisatievormen betrokken zouden zijn (groot/klein, nieuw/gevestigd, productie/ distributie) uit de diverse disciplines (muziek, theater, beeldende kunst/ film). Inzicht in de verscheidenheid aan financiering werd – gegeven de financiële beperkingen van het onderzoek – van hogere orde geacht dan het verkrijgen van een representatief beeld per discipline.

Op basis van deze overwegingen zijn de volgende instellingen getest (met vermelding van het motief):

1. Stichting Theatergroep bij Leven en Welzijn/Het Vervolg te Maastricht

De sterke groei van productiegroep naar theatergezelschap met eigen accommodatie ging gepaard met een actieve sponsorwerving. Dit leidde tot de opzet van een bijzondere financieringsconstructie. Tevens is er een sterke betrokkenheid van de artistiek leider bij het financieel beleid.

2. Stichting Holland Animation Film Festival (HAFF) te Utrecht

Een creatief beleid van fondswerving, matching funds en mobilisatie van allerlei financieringsbronnen zorgen voor het mogelijk maken van de realisatie van de festival-activiteiten binnen een kleinschalige setting.

3. Stichting Combattimento Consort Amsterdam (CCA) te Diemen/Amsterdam

Bijzonder aan het CCA is dat het voor een kunstinstitelling een relatief grote eigen inkomstenstroom heeft bij een beperkte subsidiëring.

4. Wereldmuseum Rotterdam (WMR, gemeentelijke dienst)

Het WMR is een voorbeeld van publiek cultureel ondernemerschap ‘in ontwikkeling’: het museum heeft een partnership met bedrijfsleven opgezet en tevens diverse ondersteunende organisaties opgericht. Hoewel de organisatie een publiekrechtelijk karakter heeft is het van belang ook hier een kijkje in de keuken te hebben.

2004/CBM/P.05



5. Stichting Beeldende Kunst Amsterdam (SBK-A)

De SBK-A is gekozen vanwege haar specifieke subsidiegeschiedenis: de stichting heeft zelf het initiatief genomen om de subsidierelatie (met de gemeente Amsterdam) planmatig te beëindigen en op eigen kracht de bedrijfsvoering voort te zetten. De klankbordcommissie vond het van belang nader inzicht te krijgen in de markt-conforme financiering van een dergelijke not-for-profit-organisatie.

De test bij Het Vervolg gold als een pilot om na te gaan of de te hanteren techniek tot zinvol onderzoek en zinvolle dialoog kan leiden. Na deze pilot is de opzet op enkele kleine onderdelen aangescherpt.

Wat het Wereldmuseum betreft is sprake van een gemeentelijke organisatie met sterk afwijkende verslagleggingregels ten opzichte van de andere organisaties, die - met uitzondering van SBK-A - moeten voldoen aan subsidievoorwaarden van het ministerie van OCW. Uit deze verslaglegging konden de alternatieve inkomstenbronnen niet direct worden afgelezen; het Wereldmuseum Rotterdam heeft later aanvullende informatie geleverd.

De SBK-A is uiteindelijk niet in het onderzoek betrokken. De onderzoekers kwamen tot dit besluit na bestudering van de bronnen en het toelichtende gesprek met de zakelijke directie. De financiële bedrijfsvoering gekoppeld aan de specifieke fiscale verslaglegging is zodanig afwijkend dat in het kader van het CBM-onderzoek geen verantwoorde en relevante conclusies kunnen worden getrokken.

Dit neemt niet weg dat nadere aandacht voor het financieringsmodel van SBK-A interessante gegevens kan opleveren voor de subsector beeldende kunsten. We doelen hier op de mogelijkheid financiële ruimte te scheppen door het activeren van voorraden beeldende kunstwerken in samenhang met het scheppen van inkomensvormende fondsen door aankooptegoeden van abonnees.

De teksten van deze rapportage zijn in conceptvorm voorgelegd aan de medewerkende organisaties en besproken in de klankbordcommissie.

Als bronnen voor het onderzoek zijn per organisatie gebruikt: beleidsplannen, begrotingen, jaarverslagen. Bij alle organisaties is het jaar 2002 als peiljaar genomen. Bij de aanvang van het onderzoek was dit het jaar waarin de meest recente stukken in zijn volledigheid voorradig waren. Het management is in de gelegenheid gesteld om toelichting op de onderzoeksresultaten en de concepttekst te geven.

1.3 Opbouw rapportage

In hoofdstuk 2 wordt het concept van CBM geschetst dat als leidraad heeft gediend bij de testen. De CBM-schets is van Giep Hagoort. In hoofdstuk 3 wordt verslag gedaan van de resultaten van de test. Voor een optimale leesbaarheid worden de



resultaten van de test zoveel mogelijk grafisch weergegeven. De opbouw van de verslaglegging van elke case is A) Korte introductie, B) CBM-resultaten, C) Toevoegingen, en D) Kansrijke mogelijkheden. In een afsluitend hoofdstuk (4) worden de belangrijkste bevindingen op een rij gezet.

Hoofdstuk 2 Cultural Business Modeling (CBM)

2.1 Het Concept CBM

Aangezien de instellingen in de kunstsector over het algemeen subsidie ontvangen kan men stellen dat het financiële model waarop de organisatie is gestoeld, afwijkt van het business model in de commerciële sector. Vooralsnog is er weinig relevant onderzoek gedaan naar het ontwikkelen van handvatten voor het praktisch opzetten van een gezond cultureel business model, waarbij rekening wordt gehouden met de specifieke situatie bij gesubsidieerde instellingen. Het concept van Cultural Business Modeling (CBM) is het aanreiken van een dergelijk handvat aan kunstmanagers om hun financiële organisatie gezond(er) te maken en nieuwe inkomstenbronnen te ontwikkelen.

Binnen CBM gaan we uit van drie mogelijke inkomstencategorieën:

- I Eigen inkomstenbronnen: inkomsten die de kunstinstelling autonoom en zonder tussenkomst van andere organisaties realiseert,
- II Externe bronnen: inkomsten die (mede) door toedoen van derden worden gerealiseerd en waarbij een (directe) tegenprestatie wordt verwacht, en
- III Algemeen Belang bronnen: inkomsten die de instelling verwerft vanwege het algemeen belang dat het organisatorisch doel dient. Derhalve valt hieronder subsidiëring, maar ook giften en mecenaat, omdat hier geen directe tegenprestatie tegenover staat behalve het dienen van het maatschappelijk belang.

Getracht is alle in de praktijk voorkomende en/of in de literatuur vermelde mogelijke inkomstenbronnen te omvatten. Deze zijn opgenomen in de zogenaamde CBM-lijst. In totaal bestaat de CBM-lijst uit tien mogelijke bronnen.

Bij de eerste onderzoeksstap worden de aangeboorde inkomstenbronnen per instelling in kaart gebracht. Per instelling ontstaat vervolgens een beeld van alternatieve (lees: nog niet aangeboorde) inkomsten ten opzichte van de subsidiebron.

De tweede stap in het onderzoek is een gesprek met het management over de eigenaardigheden, beperkingen en perspectieven van het door de onderzoekers

2004/CBM/P.07



opgestelde CBM-overzicht. Voor het management van een instelling ontstaat zo een compleet beeld van afwegingen om het financieel beleid waar nodig en mogelijk aan te scherpen (en de organisatie minder kwetsbaar te maken door de afhankelijkheid van slechts één of enkele inkomstenbronnen).

Voorbeeldvragen die hierbij door het management gesteld kunnen worden, zijn:

- Is het in mijn geval gewenst om het accent te verleggen van Externe bronnen naar Eigen bronnen?
- Moeten we de mogelijkheden van Externe bronnen intensiever onderzoeken? Maar ook binnen de categorieën kan gekeken worden naar de relaties tussen de verschillende bronnen binnen zo'n categorie (zie lijst hierna).

2.2 De CBM-lijst

Uitgaande van de drie inkomstencategorieën is de volgende lijst van bronnen opgesteld:

I AUTONOME BRONNEN

1. PMC:

Product/MarktCombinaties creëren een eigen inkomstenstroom via het verkopen van kaarten, het aanbieden van culturele diensten, cd's, uitgaven van boeken etc.

2. Vastgoed/verhuur:

Via Vastgoed/verhuur van onder andere eigen locaties (binnen een gebouw of festivalterrein) worden autonoom inkomsten gegenereerd. Ook catering en horeca behoren tot deze bron.

3. Merchandising:

Merchandising is het profijtelijk verkopen van organisatie- en product-gerelateerde artikelen ter versterking van de promotie (T-shirts, brochures, posters, etc).*

II EXTERNE BRONNEN

4. Sponsoring

Het aangaan van zakelijke transacties met het bedrijfsleven vanuit wederzijdse marketing/communicatie en financieringsbelangen. Inclusief op geld waardeerbare vormen van sponsoring in natura.**

5. Matching

Het combineren van bijdragen van afzonderlijke fondsen rondom een kernactiviteit.***

6. Co-financiering

Het met andere (kunst)instellingen opzetten en uitvoeren van management-functies rondom productie, distributie, personeel en marketing.

2004/CBM/P.08



7. Eigen Fondsvorming

Inkomensvorming vanuit het opzetten en tot ontwikkeling brengen van een eigen fonds ter realisering van bedrijfsactiviteiten (eventueel met behulp van Vrienden Van-constructies). Een dergelijk fonds wordt gevoed door op tegenprestatie gerichte transacties.

III ALGEMEEN BELANG BRONNEN

8. Mecenaat

Particuliere bijdragen in de financiering in de vorm van donaties zonder vormen van tegenprestaties (eventueel in de vorm van bedrijfsvrienden-clubs).****

9. Overheidsfaciliteiten

Het gaat hier onder meer om het verkrijgen van gesubsidieerde arbeid en het ontvangen van speciale bijdragen ten behoeve van scholing, internationalisering, niet-culturele projecten. Tevens mogelijkheden tot belastingaftrek. *****

10. Subsidiering

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

* Marketing NIMA-A.

** Marketing NIMA-A.

*** vrij naar Stichting Kunst & Meerwaarde.

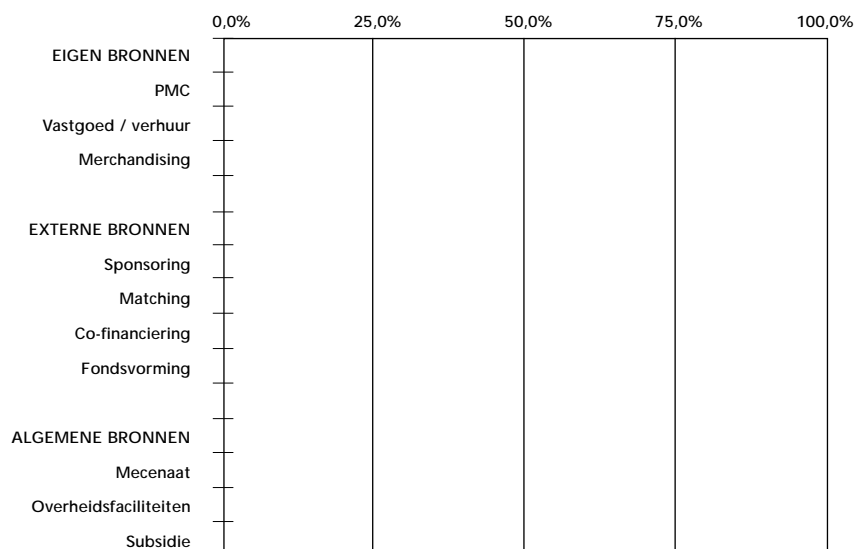
**** vrij naar Erik Hitters, Patronen van Patronage, 1996.

***** het gaat hier nog om een "containerbegrip". Nader onderzoek zal een uitsplitsing van zaken kunnen bewerkstelligen.

Bij het onderzoek is voor het weergeven van de CBM-lijst een staafdiagram gehanteerd. Deze weergave maakt het mogelijk in een oogopslag een beeld te krijgen van het totaal aan bronnen in een bepaald jaar, in percentages uitgedrukt en geeft inzicht in de drie inkomstencategorieën. Het totaaloverzicht van de inkomstenbronnen is in een cirkeldiagram weergegeven.

2004/CBM/P.09





Voorbeeld staafdiagram CBM-lijst

2.3 Beperkingen onderzoek

Bij het gebruik van de CBM-lijst wordt inzicht verkregen in de diversiteit aan inkomstenbronnen. Het hanteren van de CBM-lijst geeft (nu nog) geen mogelijkheden tot het doen van uitspraken over de kwaliteit van het financieel management van een instelling (betreffende exploitatie, vermogenspositie en de administratieve organisatie). Ook is gezien de beperkingen van het vooronderzoek slechts één financieel jaar bij de case study organisaties belicht, namelijk 2002. Er wordt geen algemeen beeld verkregen van de financiële situatie per instelling. Een andere beperking is dat de CBM-test geen inzicht geeft in de relatie kosten/baten van een inkomstenbron (de nodige investeringen om de bron te realiseren). In hoofdstuk 5 komen we hierop terug.

Hoofdstuk 3 De test

3.1. Inleiding

Elke kunstorganisatie die door de overheid is gesubsidieerd, heeft een geautoriseerd beeld van de financiën per kalenderjaar. De CBM-test is erop gericht dit beeld te verfijnen door het in kaart brengen van de diversiteit aan inkomstenbronnen. Per organisatie geven wij een korte introductie van de betreffende organisatie (A).

Daarna volgt een weergave van de CBM-resultaten (B). Vervolgens wordt een toevoeging



weergeven zoals besproken met het management (C). Tenslotte worden kansrijke ontwikkelingsmogelijkheden voor het financieel beleid geformuleerd (D).

In afzonderlijke subparagrafen komen achtereenvolgens de volgende organisaties aan bod:

- Het Vervolg
- Holland Animation Film Festival (HAFF)
- Combattimento Consort Amsterdam (CCA)
- Wereldmuseum Rotterdam (WMR)
- In een afsluitende paragraaf gaan we in op het totaalbeeld van de geteste organisaties.

3.2 Stichting Theatergroep bij Leven en Welzijn / Het Vervolg te Maastricht

“De kracht van Het Vervolg is vooral gelegen in de combinatie van een eigenzinnige stijl met een avontuurlijke repertoirekeuze. De stukken die we spelen strekken zich uit van bijzondere interpretaties van het wereldrepertoire tot moderne of onbekende auteurs.”

(Bron: Jaarverslag 2002)

A. KORTE INTRODUCTIE

Het Vervolg is in 1977 opgericht en heeft de laatste jaren tot aan de verhuizing naar het Céramique-terrein in 1999 huisvesting gevonden op de bovenste etages van het Theater aan het Vrijthof (“Zoldertheater”). Op deze plek zijn door de artistiek leider Hans Trentelman en zakelijk leider Ine Timmers (in 2004 opgevolgd door Brigitte van Eck) plannen ontwikkeld om een groter pand te betrekken waarin het gezelschap nieuwe professionele ambities met een groter bereik kan realiseren. Deze autonomie is gevonden in de Bordenhal op het voormalige Sphinxterrein. Deze hal is onder leiding van architect Jo Coenen aangepast aan de eisen van een modern theaterbedrijf en voorzien van nieuwbouw voor café en kantoorruimte naar een ontwerp van zijn hand. De Bordenhal maakt deel uit van een geheel vernieuwd gebied aan de oever van de Maas waar onder meer het nieuwe Bonnefantenmuseum naar ontwerp van Aldo Rossi een gezichtsbepalende functie heeft. Naast de Bordenhal heeft het gezelschap elders in Maastricht een repetitieruimte en een decorhal in gebruik.

Artistiek gezien speelt het Vervolg een sleutelrol in de theatercultuur, niet alleen op lokaal en regionaal niveau maar ook nationaal. In 2002 zijn onder andere de volgende succesvolle producties uitgebracht: Eva Bonheur (Herman Heijermans), Psychosis (Sarah Kane), Koken met Elvis (Lee Hall), De Gelukkige Huisvrouw (Heleen van Royen), Van muizen en mensen (John Steinbeck). Naast het uitbrengen van theaterproducties stimuleert het Vervolg ook jonge theatermakers in hun eerste optredens na de theater-

2004/CBM/P.11



school en produceert het jaarlijks een voorstelling op locatie. Acteurs uit de artistieke kern treden regelmatig op in nationale TV-dramaserieën.

De transformatie die Het Vervolg heeft ondergaan is een uitdrukkelijke verantwoordelijkheid geweest van het ondernemende leiderschap van Trentelman en Timmers. Met name de laatste was verantwoordelijk voor een geheel nieuw financieel management met een groot accent op partnership en sponsoring. Door een succesvolle sponsortransactie met een looptijd van 10 jaar ter financiering van de inrichting van het gebouw kon een meerjarige banklening opgenomen worden waartoe een speciale steunstichting is opgericht. Doel van deze stichting is het werven van fondsen voor inrichting en later tevens voor de exploitatie van het theater (Derlon Theater: vernoemd naar de hoofdsponsor Derlon Hotel). Het Vervolg heeft een langjarige lening afgesloten bij de steunstichting.

Vanwege de wisseling van de horecarelatie moesten in 2001 eenmalige uitgaven worden gedaan die tot een aanzienlijk verlies hebben geleid en ook niet konden worden vergoed via de steunstichting. In 2002 is dit verlies door middel van een strak financieel beleid en met inzet van veel energie weggewerkt. Gevolg is wel dat voor 2002 geen initiatieven zijn ondernomen om de eerder gestarte creativiteit in financiering uit te bouwen. Over 2002 is daarom een traditioneel beeld ontstaan over de inkomstenbronnen. Meer creativiteit in het financieel management staat weer op de agenda van 2003 en 2004, waarmee overigens expliciet niet 'creatief boekhouden' wordt bedoeld.

GEGEVENS HET VERVOLG IN 2002

Jaar van oprichting: 1977

Rechtsvorm: Stichting (traditioneel bestuursmodel, per 2004 Raad van Toezicht)

Totaal aan baten: 2.028.296 euro

Aantal voorstellingen: 240

Aantal bezoekers: 22.810

Aantal evenementen: 35

Aantal fte's (medewerkers): 21,89 (15 vast, 25 tijdelijk)

Subsidie: OCW (Kunstenplan 2001-2004): 1.458.327 euro

Eigen vermogen volgens de balans per 31 december: 23.191 euro

Eigendom pand: nee

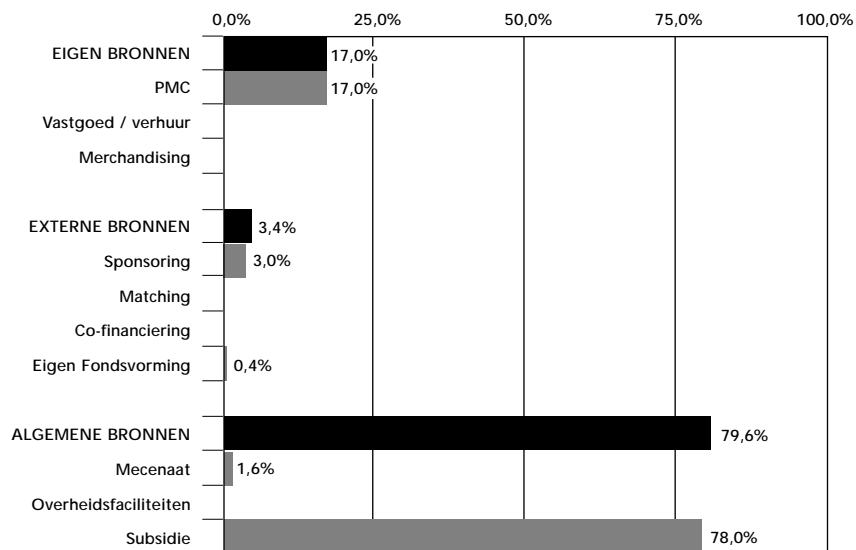
Horeca: verpacht

Gerelateerde organisaties: Steunstichting

2004/CBM/P. 12

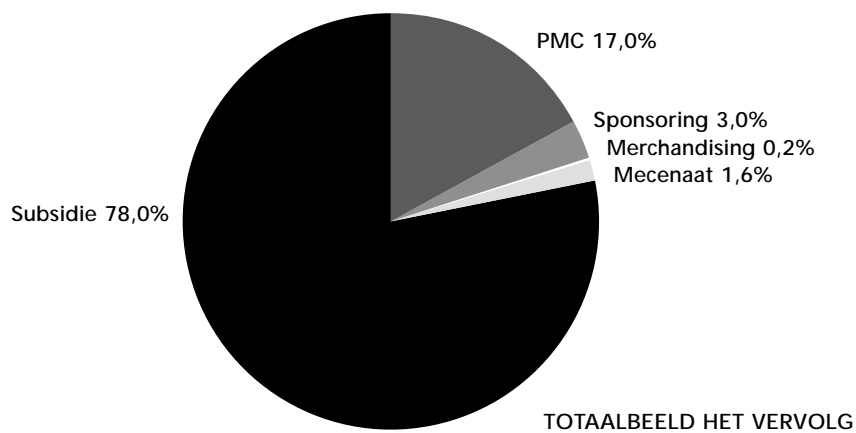


B. CBM-RESULTATEN HET VERVOLG



Toelichting (in percentages)

1. PMC: Publicksinkomsten 15, Culturele dienstverlening aan steunstichting 2
4. Sponsoring 3
7. Fondsvorming: Vrienden Van-vereniging 0.4
8. Mecenaat: Bedrijfsvriendenclub 1.6
9. Subsidies: OCW 72 , Provincie 6



2004/CBM/P. 13



C. TOEVOEGINGEN

- Een vertegenwoordiger van de Raad van Toezicht van de stichting Bij Leven en Welzijn/ Theatergroep Het Vervolg heeft zitting in het bestuur van de Steunstichting. De steunstichting verzamelt sponsorbijdragen en bijdragen van fondsen. Deze gelden worden aan Het Vervolg ter beschikking gesteld onder voorwaarde dat het gezelschap artistieke tegenprestaties levert (onder meer het kosteloos bezoeken van voorstellingen, naamvermelding en gratis gebruik van de zaal).
- Door het werken met een steunstichting kan binnen de 'moederstichting' verwarring ontstaan over een mogelijk 'tekort' bij deze laatste en een 'teveel' bij de eerste. Hoewel formeel gescheiden moet het bestuur van de moederstichting wel goed inzicht hebben in het doen en laten van de steunstichting. Ook dienen over en weer goede afspraken te worden gemaakt over de verschillende financiële verplichtingen.
- Ondanks de faciliteiten van de steunstichting treden vaak aan het eind van het kalenderjaar liquiditeitsproblemen op. Ten behoeve van de feestdagen wordt een familievoorstelling gepland hetgeen hoge voorfinancieringslasten met zich meebrengt. Het kost relatief veel energie om de liquiditeitsproblemen onder controle te houden. Het schrappen van deze voorstellingen is geen alternatief aangezien deze voorstellingen traditioneel zorgen voor hoge inkomsten, ofwel voor een optimale product/markt combinatie (PMC). Momenteel wordt dit soort liquiditeitsproblemen opgevangen door een rekening courant bij de bank.
- Co-financiering heeft in het verleden plaatsgevonden met vooral jonge theatergroepen. Financieel is dit voor Het Vervolg door hoge kosten teleurstellend verlopen.
- Voor de periode na 2002 zet de (nieuwe) zakelijke leiding in op het verwerven van inkomsten uit verhuur van het Derlon Theater. Ook de banden met de Vrienden Van-vereniging en de Bedrijfsvriendenclub worden aangescherpt. Voor merchandising ziet de organisatie mogelijkheden indien voorstellingen zich richten op jongeren, scholieren en studenten.

EXPERTMEETING OVER HET VERVOLG / CBM

Ine Timmers nam in 2003 afscheid van Het Vervolg als zakelijk leider. Omdat zij onder meer in de afgelopen jaren regelmatig bereid is geweest om studenten en staf van de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (afdeling Kunst & Economie) te informeren over haar culturele bedrijfsvoering, hebben de onderzoekers haar een speciale expertmeeting aangeboden. Op basis van de CBM-testresultaten bespraken enkele bestuursleden, een oud-penningmeester, een vertegenwoordiger van de overheid en een sponsor, de artistieke en zakelijke leiding en een collega theatermanager enkele actuele thema's. Enkele bevindingen waren:



- Sponsoring verschuift in de grote bedrijven met internationale ambities van een personele aangelegenheid van een individuele bestuurder naar een zakelijke afweging door het topmanagement. Kernpunt is dat de sponsortransactie moet bijdragen aan de Corporate Identity doelen. Gevolg is dat op den duur de specifieke netwerken op basis van betrokkenheid en engagement verdwijnen. Er zal nu meer en intensiever geïnvesteerd moeten worden in relaties met het topmanagement. Wat de sponsoring door MKB-bedrijven betreft, is het aangaan van persoonlijke relaties van eminent belang.
- Sponsoring van een kunstgebouw inclusief inrichting is minder moeilijk dan het vinden van sponsors voor theateractiviteiten. Dit verschil tussen 'hardware' en 'software' wordt onvoldoende onderkend door subsidiërende overheden.
- Financieel management met een focus op subsidie kan een issue zijn tussen zakelijk leider en penningmeester. Creatief financieel management dat zich richt op een veelvoud van bronnen is een zaak van de totale leiding (bestuur, directie en staf).
- Goede communicatie met de omgeving moet voorafgaan aan het mobiliseren van verschillende inkomstenbronnen. Relatiemanagement is hierbij essentieel.
- De betrokkenheid van de artistieke leiding (bij Het Vervolg) lijkt redelijk uniek te zijn ten opzichte van de situatie elders. Door de creatieve kant van het financieel management te benadrukken (en niet de administratieve kant) kunnen misschien meer artistieke leiders gemotiveerd worden om over de financiële bedrijfsvoering mee te denken.
- De zakelijke directie heeft in deze tijd van onzekerheid een sterke behoefte aan een dialoog over de wijze waarop de kunstinstitution kan en moet worden gefinancierd. Nog te vaak is het een reactief beleid met als hoofdvraag hoe de ontstane tekorten kunnen worden gedekt. Via CBM is het gelukt deze dialoog organisatiebreed te starten en op een creatiever niveau te brengen. De organisatie ziet kans het CBM-onderzoek een concrete follow-up te geven.

D. KANSRIJKE ONTWIKKELINGSMOGELIJKHEDEN

1. Voor de financiering van Het Vervolg spelen de verschillende circuits (Steunstichting, Vrienden Van-vereniging, Bedrijfsvriendenclub) een belangrijke rol, zij het dat de omvang wat fondsvorming en mecenaat betreft nog bescheiden is. We adviseren vooral de Steunstichting meer strategisch te laten functioneren, bijvoorbeeld met behulp van een pro-actief cultureel dienstverleningsplan die potentiële sponsors een propositie doet waarbij culturele diensten worden aangeboden. De Bordenhal ligt op een toplocatie en de naam van Het Vervolg staat garant voor 'kwaliteit van eigen bodem'. Een ideaal uitgangspunt voor het benaderen van Corporate Limburg en de universitaire gemeenschap van Maastricht.

2004/CBM/P. 1.5



2. In het verlengde van het eerste punt kan overwogen worden de exploitatie van de Bordenhal in handen te geven van de Steunstichting. De groep kan zich dan concentreren op de productiefunctie en de Steunstichting kan zich vervolgens inzetten voor een profijtelijke exploitatie. Voorwaarde is wel dat het bestuur van theatergroep Het Vervolg de regie in handen houdt om de artistieke uitstraling van de Bordenhal te bewaken. Deze aanbeveling kan ertoe leiden dat de Bordenhal veel meer een culturele dan een theatrale uitstraling krijgt waarmee een actieve alliantie met de beeldende kunst, de filmkunst en de muziek kan worden aangegaan.

3. Door de toonaangevende positie die Het Vervolg inneemt, kan het gezelschap initiatieven nemen om via co-financiering samen met andere kunstinstellingen tot kostenvoordeel te komen. Hierdoor kan uitgespaard geld voor nieuwe zaken worden besteed. We denken aan intensieve samenwerking op het gebied van culturele marketing, het gezamenlijk aantrekken van specialisten en het gemeenschappelijk aanbesteden van drukwerk, etc.

3.3 Stichting Holland Animation Film Festival (HAFF) “De stichting Holland Animation Film Festival heeft tot doel het bij een breed publiek onder de aandacht brengen van de kwalitatief betere animatiefilm, het bevorderen van de vertoning van de animatiefilm en het stimuleren van het gebruik van de animatiefilm bij het bedrijfsleven” (Bron: Jaarverslag 2002)

A. KORTE INTRODUCTIE

Het HAFF is in 1985 opgericht en organiseert sindsdien in Utrecht tweejaarlijks een vijfdaags festival voor de onafhankelijke, kunstzinnige animatiefilm. Het is daarmee het enige platform voor de professionele animatiefilm in Nederland. In 2002 werd het festival voor de negende maal georganiseerd. De filmvertoningen en expositie vinden plaats in Filmtheater 't Hoogt, Camera/Studio, City Theater en theater De Kikker. Naast de reguliere programmering was er ook het open doek, waar filmmakers hun meegebrachte werk aan collega's en geïnteresseerden toonden. Ook presenteerde het HAFF vier competities: een internationale competitie voor toegepaste animatie, een internationale competitie voor korte onafhankelijke animatie, een competitie voor studentenfilms en de AnyZone-competitie met een jongerenjury.

Het HAFF genereert in haar promotiebeleid zoveel mogelijk free publicity. Verder zijn promotie-instrumenten het programmaboek en ook een festivalleader die in alle Utrechtse bioscopen en belangrijke filmtheaters in Nederland wordt vertoond.



Bijzonder aan de leader is dat deze door verschillende animatoren wordt gemaakt. In 2002 was dit bijvoorbeeld de succesvolle animatiefilmer Rosto.

De bezoekers van het festival komen hoofdzakelijk uit de professie, maar getracht wordt ook een breed geïnteresseerd publiek aan te spreken. Het HAFF maakt naast het festival jaarlijks het naslagwerk The Dutch Shorts in samenwerking met Holland Film, organiseert workshops en geeft lezingen, en verkoopt de festivalprogrammering door aan buitenlandse animatiefestivals.

In 2002 publiceerde het HAFF een boek over filmmaker Paul Driessen. Hiervoor is in Utrecht, Parijs en Annecy (Frankrijk) een speciale manifestatie georganiseerd met een retrospectief. De investering van het HAFF hiervoor was die in arbeidsuren. In 2004 wordt een nieuw boek uitgegeven in samenwerking met collega-instellingen in het buitenland.

Gerben Schermer is zowel artistiek en zakelijk directeur van de kleinschalige organisatie, die tijdens het festival wordt uitgebreid met voornamelijk vrijwilligers. Doordat de artistieke en zakelijke functie bij het HAFF met elkaar gecombineerd zijn, kunnen snel beslissingen worden genomen voor het aanwenden van alternatieve financieringsbronnen, zonder de artistieke onafhankelijkheid van de organisatie uit het oog te verliezen.

Wat de organisatie qua financieel management bijzonder maakt is het feit dat Schermer ten behoeve van matching een varia aan aanvullende fondsen en sponsoring in natura weet te werven. Omdat het HAFF een tweejaarlijks festival is, is het verkrijgen van neveninkomsten nodig om de organisatie fulltime te financieren. Doelstelling is om de inkomensvormende workshops minimaal eenmaal per jaar te organiseren en zo deel te laten uitmaken van het dekkingsplan. Om verdere continuïteit in de inkomsten te creëren wil de organisatie structureel boeken gaan publiceren.

GEGEVENS HAFF IN 2002

Jaar van oprichting: 1985

Rechtsvorm: Stichting (met traditioneel bestuursmodel)

Totaal aan baten: 348.982 euro

Aantal voorstellingen: 117 (totaal van 760 films, verspreid over 58 filmprogramma's)

Aantal bezoekers: 10.101

Aantal fte's (medewerkers): 1,6 (3 fte in 2003)

Subsidie: OCW (Kunstenplan 2001-2004): 74.744 euro, gemeente Utrecht 30.564 euro (waarvan structureel 21.564), provincie Utrecht 7.400 euro (Kunstenplan 2001-2004)

Eigen vermogen volgens de balans per 31 december: -/- 15.863 euro

Eigendom pand: nee

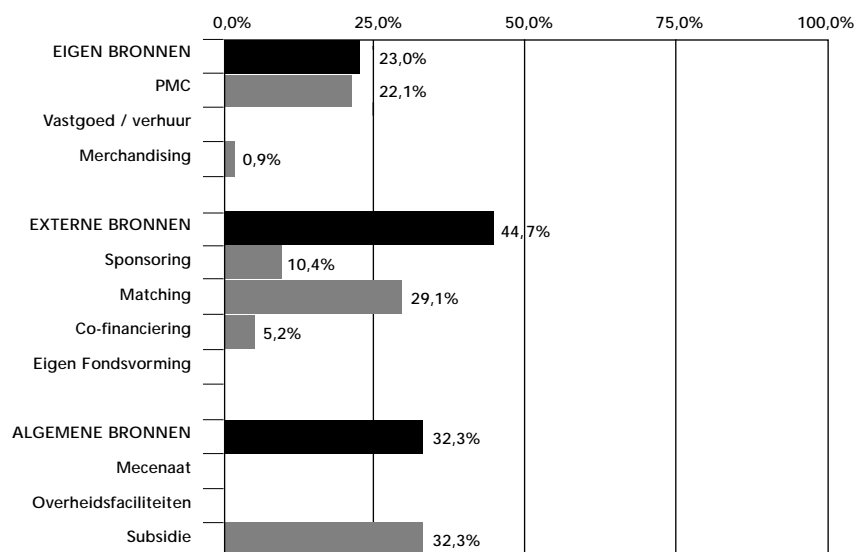
Horeca: geen

Gerelateerde organisaties: geen

2004/CBM/P.17

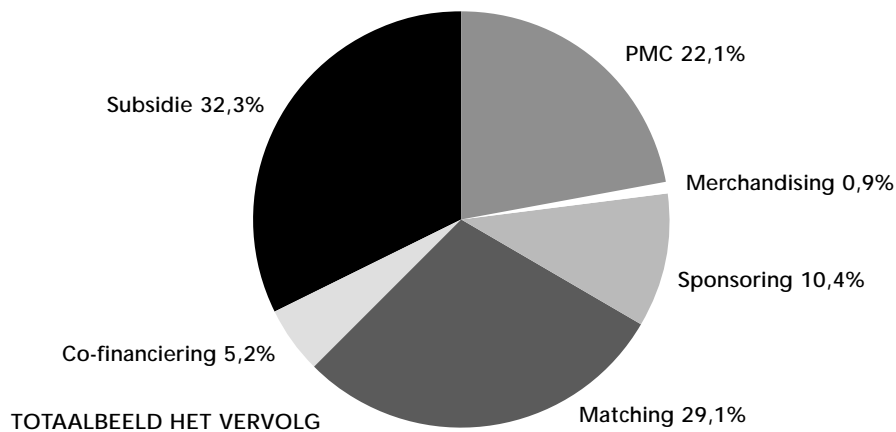


B. CBM-RESULTATEN HAFF



Toelichting (in percentages)

1. PMC: Publiceinkomsten 7.6, publicatie naslagwerk Dutch Shorts 14.5
3. Merchandising: Catalogus 0.2, boekverkoop 0.7
4. Sponsoring: Verkoop advertenties 8.3, boekverkoop Paul Driessen 1.6, divers 0.5 (exclusief sponsoring in natura)
5. Matching: RVU 4.6, Paul Driessen (Holland Film en Fonds voor de Film) 4.9, Thuiskopie 5.2, NFF 9.6, KF Heinfonds 1.3, VSB 0.9, Elise Mathilde Fonds 0.3, Holland Film 0.7, Vereniging Holland Animation 0.6
6. Co-financiering: Condor Post producties 2.6, CICA 2.6
10. Subsidies: OCW 21.4, Gemeente Utrecht 8.8, Provincie Utrecht 2.1



2004/CBM/P. 1.8



C. TOEVOEGINGEN

- De organisatie is erop ingesteld flexibel te reageren in de zoektocht naar inkomstenbronnen, waarbij de meeste bronnen geen continuïteit hebben. De gehanteerde onderverdeling in de financiële verslaglegging is op basis van de richtlijnen van het Ministerie van OCW. Om deze reden komt in de verslaglegging de unieke matching niet tot uiting.
- De jaarlijkse publicatie van het naslagwerk The Dutch Shorts is een Product/MarktCombinatie (PMC) te noemen. Het is een gezamenlijke productie met Holland Film, beide hebben de copyrights en de uitvoering ligt bij het HAFF. Deze publicatie verschaft het festival continuïteit in de inkomsten.
- Een aantal jaren terug heeft het HAFF per brief veertig zakenrelaties uitgenodigd tot het oprichten van een Vrienden Van-stichting, de organisatie kreeg hierbij slechts één positieve respons.
- De festivalcatalogus is voor het HAFF een onderdeel van het festival en niet bedoeld als een vorm van merchandising. De kosten van de catalogus worden gedekt door de advertentie-inkomsten. Volgens de filosofie van het HAFF is er slechts van merchandising sprake als deze gerelateerd is aan de organisatie en niet aan het product, de catalogus op deze wijze inzetten is derhalve geen optie. De catalogus wordt ook weggegeven bij de aankoop van een kaartje. De productie-kosten zijn ook lager dankzij sponsoring in natura door de grafische industrie.
- Het grootste deel van de sponsoringinkomsten is afkomstig van sponsoring in natura of facilitaire sponsoring, waardoor de exploitatielasten worden verlaagd. Het festival lijkt te kleinschalig om aantrekkelijk te zijn voor een grote financiële sponsor.
- De tijdsinvestering bij fondsenwerving is (zelfs per jaar) zeer verschillend. Netwerken, vertrouwen scheppen en relaties onderhouden is noodzakelijk bij het werven van fondsen.
- Het HAFF besteedt steeds meer werkzaamheden uit om de werkbelasting te drukken. Bijvoorbeeld bij de organisatie van workshops verzorgt het HAFF de kennis en algehele inhoudelijke coördinatie, de daadwerkelijke organisatie wordt uitbesteed. Hierbij treden bescheiden vormen van co-financiering op.
- Het verkrijgen van Europees subsidiegeld is tijdrovend en er moet aan heel strikte regels worden voldaan. Toch heeft het HAFF al een paar maal via deze weg financiële steun verkregen. In 2002 werd geen Europees geld aangesproken.
- Vlak voor het festival en vlak erna heeft het HAFF een negatief saldo. Het tekort wordt opgevangen met een doorlopend krediet bij de bank. Eind van het jaar komt het voorschot van de nieuwe subsidie binnen, dat het negatieve saldo oplost. Goede relaties worden later betaald, hetgeen vaak ook een oplossing voor dit liquiditeitsprobleem is.
- Het financieel beleid van de organisatie wordt ontwikkeld samen met het bestuur. De bestuursleden zijn afkomstig uit het bedrijfsleven, met name de reclame en communicatie. Zij helpen tevens actief met de werving van sponsoren.

2004/CBM/P.19



- De jaarlijkse begroting wordt opgezet door de festivaldirecteur.
- In 2002 liep het begrotingstekort van het HAFF terug van € 16.000,00 naar — € 4.000,00. De organisatie streeft ernaar het begrotingstekort in 2004 geheel weggewerkt te hebben.
 - Gerben Schermer merkte over het CBM onderzoek op dat het bij financieel management tevens noodzaak is naar de uitgavenkant van de organisatie te kijken. Hierop kan dermate worden bezuinigd dat extra financieringsbronnen in enkele gevallen niet nodig blijken te zijn. Ook is sponsoring in natura in zijn ogen veelal een oplossing.

D. KANSRIJKE ONTWIKKELINGSMOGELIJKHEDEN

1. Het oprichten van een apart fonds of steunstichting kan de gesignaleerde regelmatige liquiditeitsproblemen ondervangen. Hierdoor komt de financiële bedrijfsvoering in een ruimer jasje te zitten. Het fonds kan worden gevoed door organisaties die (commercieel) belang hebben bij animatie.

2. In het creëren van een Vrienden Van-stichting heeft het HAFF nog kansen liggen. Het is aan te raden om tijdens het festival bijvoorbeeld een inschrijfformulier in de catalogus op te nemen. Wanneer een lage contributie wordt gevraagd en een speciale bijeenkomst tijdens het festival voor de Vrienden wordt aangeboden is een hoger animo tot deelname een optie.

3. Het festival kan door middel van het aanbrengen van creatieve oplossingen in co-financiering en de versterking van de PMC's aansluiting zoeken bij partners in een aanpalende discipline met gelijke doelgroep in de stad Utrecht. Zo valt er bijvoorbeeld te denken aan een partnership met het poppodium Tivoli. Het poppodium wordt dan actief betrokken tijdens het festival, waarbij bijvoorbeeld VJ's gebruik kunnen maken van het filmmateriaal. Op deze wijze wordt eveneens nieuw publiek gegenereerd.

3.4 Combattimento Consort Amsterdam

“Het Combattimento Consort Amsterdam is een instrumentaal ensemble dat zich ten doel stelt de muziek uit de periode 1600 tot 1800 zo breed mogelijk te belichten. De musici willen buiten het geijkte barokrepertoire te treden, in de instrumentale programmering wordt dan ook gestreefd naar combinaties van bekend en onbekend repertoire en bij vocale projecten worden bij voorkeur onbekende of zelden opgevoerde opera's geprogrammeerd.” (Bron: Beleidsplan 2001-2004)



A. KORTE INTRODUCTIE

Het Combattimento Consort Amsterdam (CCA) is een internationaal spelend barokensemble dat onder andere opera's, concerten en cd's produceert. Het barokgezelschap speelt op gevarieerde podia, zoals grote concertzalen en ook bijzondere locaties.

Bijzonder is dat het ensemble barokmuziek op moderne instrumenten ten gehore brengt. De organisatie realiseert instrumentale en vocale producties, en doet ook musicologisch onderzoek op het gebied van barok. Vaak is het gezelschap producent van opera- en oratoria uitvoeringen, waardoor in 2002 een co-productie met de Nationale Reisopera tot stand is gekomen. Internationaal werden onder andere Japan, Engeland en Duitsland aangedaan. Ook verzorgt het gezelschap televisie-optredens en besloten concerten voor het bedrijfsleven. Het ensemble wordt geleid door artistiek leider Jan-Willem Vriend en zakelijk directeur Frans Brouwer. Jan-Willem Vriend is geheel verweven met het ensemble, waarvan hij al sinds 1982 de spil is. Hij weet het publiek altijd op een bijzondere wijze bij het concert te betrekken. Dankzij zijn optreden heeft het ensemble dan ook een breed vast publiek opgebouwd.

De doelgroep van het CCA is breed. Het ensemble richt zich op alle liefhebbers van klassieke muziek en in het bijzonder liefhebbers van barokmuziek, met een leeftijd van 6 tot 96 jaar. Daarnaast zijn bedrijven een belangrijke afzetmarkt voor de muzikale optredens van het CCA. Ook produceert het ensemble per jaar diverse muziek-cd's, met als vast item de jaarlijkse nieuwjaars-cd. De huidige prioriteit van het ensemble in de productie van cd's ligt bij het opnemen van onbekend repertoire in kamermuziek en ensemblebezetting. De organisatie heeft een eigen locatie op een weinig tot de verbeelding sprekend industrieterrein te Diemen. De locatie wordt momenteel verbouwd voor het in gebruik nemen als eigen oefenruimte en ten behoeve van (kleine) bijeenkomsten in de representatieve sfeer.

De financiële organisatie van het CCA is bijzonder, omdat het ensemble zijn inkomsten grotendeels genereert dankzij succesvolle PMC's. Met name de cd-verkoop helpt om deze inkomstenbron te verhogen. Van de vier barokensembles die in Nederland worden gesubsidieerd, ontvangt het CCA het laagste bedrag aan subsidie. Het CCA heeft te maken met een hoge(re) mate van concurrentie in de niche markt van barokmuziek. Allereerst is er de directe concurrentie met de drie overige gesubsidieerde barokensembles in Nederland. En de productie van barokmuziek door ensembles uit Oost-Europa heeft met name invloed op de cd-verkoop van het CCA. De goedkope cd-series die het Kruidvat aanbiedt zijn hier een voorbeeld van.

2004/CBM/P.21



GEGEVENS CCA IN 2002

Jaar van oprichting: 1982

Rechtsvorm: Stichting (met traditioneel bestuursmodel)

Totaal aan baten: 1.134.688 euro

Aantal voorstellingen: 54 concerten en 12 operavoorstellingen

Aantal bezoekers: 35.506 concertbezoekers in binnen- en buitenland, met een gemiddelde zaalbezetting van 70%

Aantal fte's (medewerkers): 2,6 (met 13 vaste musici)

Subsidie: OCW (Kunstenplan 2001-2004) 169.531 euro

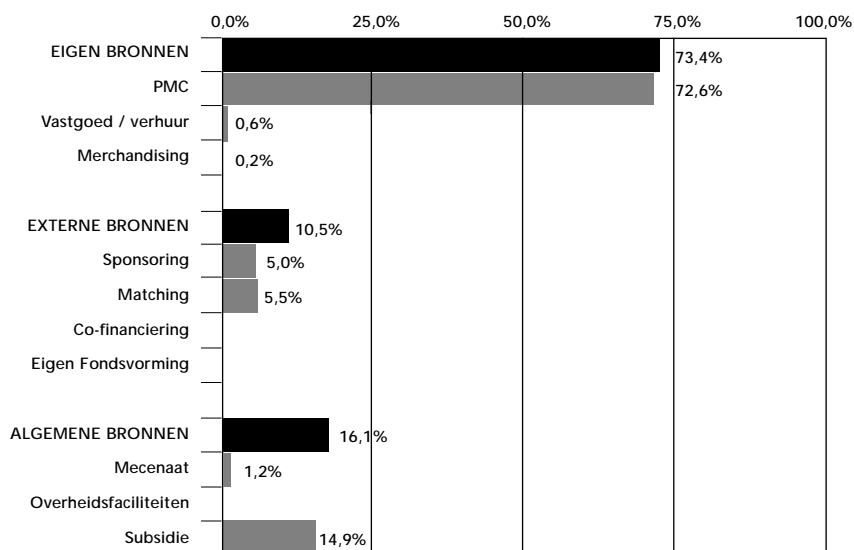
Eigen vermogen op de balans 31 december: 90.350 euro

Eigendom pand: nee

Horeca: geen

Gerelateerde organisaties: stichting (vrienden van-)

B. CBM-RESULTATEN CCA

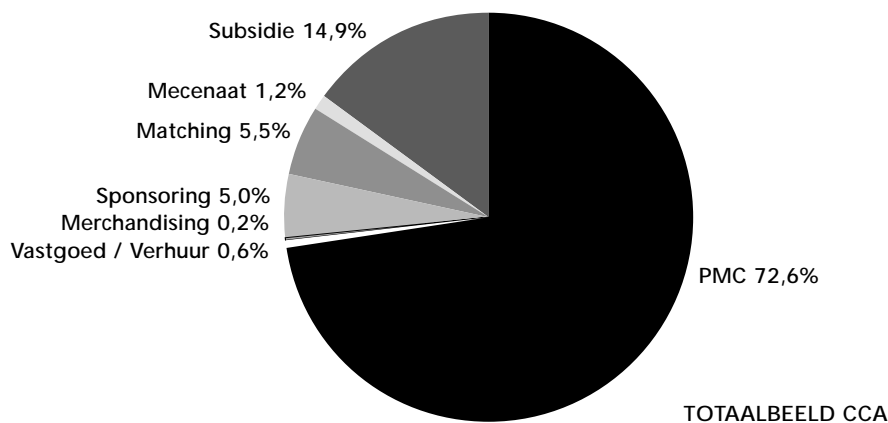


Toelichting (in percentages)

1. PMC: Publieksinkomsten 5,4, Uitkoopsummen 59,9, verkoop CD 1,1, royalties CD 2,7, rechten radio en tv 3,5
2. Vastgoed/verhuur: Verhuur 0,4, diversen 0,2
3. Merchandising 0,2
4. Sponsoring: Dimak 3,9, algemeen 1,1
5. Matching: Fonds voor de Podiumkunsten 3,7, Fonds A 0,4, VSB fonds 0,8, Fonds B 0,3, Fonds C 0,3
8. Mecenaat: Vrienden Van 1, giften 0,2
10. Subsidies: OCW 14,9

2004/CBM/P.22





C. TOEVOEGINGEN

- Tussen 2001 en 2004 zijn de inkomsten uit de PMC met 100% gestegen. Dit heeft de organisatie bereikt met behulp van onder andere een creatief promotioneel beleid (waarbij bijvoorbeeld het kaartje van elke derde bezoeker door het CCA wordt betaald) een toename van het aantal bedrijfsconcerten en hogere uitkoopsommen.
- Het CCA verbouwt op dit moment haar locatie om commerciële activiteiten te kunnen ontwikkelen, door de ruimte onder andere te verhuren voor repetities, relatiebijekomsten of (particuliere) partijen. Dit is van invloed op de post Vastgoed/verhuur.
- Het CCA heeft de filosofie dat merchandising aan het artistiek concept gerelateerd dient te zijn. Daarom is de verkoop van bijvoorbeeld T-shirts geen optie voor het ensemble. Barokgerelateerde producten zijn wél te overwegen, mits ze onderscheidend zijn. Een mogelijk voorbeeld is een bijzondere uitgave van een cd.
- Het streven van de directie van het CCA is om 8 tot 10% van het totaal aan inkomsten uit sponsoringgelden te laten bestaan om meer ambities te kunnen realiseren. Dit wil men onder andere bereiken door meer kleine sponsoren te zoeken. De organisatie heeft dit streefpercentage gesteld om het totaal aan inkomstenbronnen zoveel mogelijk te spreiden, en daarmee het inkomstenrisico van het gezelschap te verkleinen.
- Het CCA heeft een laag risico bij kleinere producties. Grote producties daarentegen zijn steeds moeilijker te financieren. Ook zijn de uitkoopsommen van het CCA vergeleken met andere ensembles hoger. In de ogen van de zakelijk leider is het mogelijk om grote producties op te zetten door middel van co-productie. Samen met de Nationale Reisopera heeft het CCA bijvoorbeeld de opera Platée opgezet. In de huidige indeling van de financiële verslaglegging zijn de inkomsten van deze twaalf voorstellingen genoemd onder bron 1: PMC's.

2004/CBM/P.23



- De Vrienden Van-stichting heeft een duidelijke functie in de distributie van de cd's die het ensemble produceert. De Vrienden Van-stichting is eind 2002 opgericht.
- De opbouw van een eigen vermogen is zwak binnen de organisatie. Wel ligt er de dringende behoefte om een dergelijke buffer te creëren. Zo'n buffer wil de organisatie gebruiken om meer risicovolle producties op te zetten zoals de organisatie van een opera.
- Internationaal werken heeft positieve gevolgen gehad voor de naamsbekendheid van de organisatie. Nadeel is dat er risico's aan verbonden zijn, bijvoorbeeld het incasseren van verschuldigde betalingen is moeilijk.

D. KANSRIJKE ONTWIKKELINGSMOGELIJKHEDEN

1. Het CCA maakt gebruik van bijna alle mogelijke inkomstenbronnen in het CBM model. De inkomstenbron merchandising wordt nog weinig benut, en geeft voor de organisatie een kans om een hoger rendement te halen gezien de hechte relatie die het heeft met het publiek. In de komende periode is het aan te raden om op actieve en creatieve wijze producten voor merchandising te ontwikkelen.

2. Doordat het ensemble momenteel het eigen pand geschikt maakt voor de verhuur worden inkomsten mogelijk via Vastgoed/verhuur. Maar gegeven de weinig inspirende omgeving waar het CCA is gevestigd, is het aan te raden een actief beleid op te stellen voor het werven van huurders en rekening te houden met de hiervoor benodigde personele inzet.

3. De organisatie doet reeds niet-structureel aan co-productie. Het is de organisatie aan te raden hiervan meer gestructureerd gebruik te maken bij het aangaan van grote projecten. Een permanente strategische partner nemen heeft de voorkeur, om zo een zo hoog mogelijk rendement te kunnen garanderen (ook doordat men op elkaar is ingespeeld) en een synergetisch effect te creëren. Een voorbeeld is de manier waarop een strategische kring rondom het CCA, gevormd door ambassadeurs van de nieuwe lidstaten in de Europese Unie, de realisatie van de opera Agrippina (première 30-7-'04) heeft gestimuleerd.

4. Het CCA toont aan dat een creatief promotioneel beleid met behoud van de artistieke integriteit in financiële zin zijn vruchten afwerpt. De organisatie heeft een sterk PMC-beleid, maar dient nog wel steeds de aandacht te laten uitgaan naar het creëren van een financiële buffer, ofwel het opbouwen van een eigen fonds.



3.5 Wereldmuseum Rotterdam

“Het Wereldmuseum Rotterdam wil bijdragen aan een op wederzijds respect gebaseerde interculturele samenleving. Daartoe wil het zoveel mogelijk mensen kennis laten maken met het wereldwijde culturele spectrum. Het museum relateert zijn kennis over culturen buiten Europa aan ontwikkelingen in Europa en de belevingswerelden van zijn bezoekers. Het museum wil een ontmoetingsplaats zijn met de nadruk op culturele uitwisseling vroeger en nu. Naast het bieden van esthetisch genoeg en culturele recreatie, biedt het ook mogelijkheden tot persoonlijke oriëntatie aan de bezoekers.” (Bron: Missie Wereldmuseum Rotterdam 2002)

A. KORTE INTRODUCTIE

Het Wereldmuseum Rotterdam (WMR) is gevestigd in een prachtig pand gelegen aan de Maas met een uitzicht op de Rotterdamse haven. Het museum biedt een programma van tentoonstellingen en evenementen van niet-westerse kunst en cultuur. De doelgroepen hierbij zijn verschillend: kinderen, jongeren en volwassenen, ervaren of minder ervaren bezoekers met een uiteenlopende culturele achtergrond. Daarbij richten men zich voornamelijk op de bezoeker die geïnteresseerd is in culturen, op jonge gezinnen en op het basis- en voortgezet onderwijs. Voor de hoger opgeleide, uit de hogere sociale klasse afkomstige 45- tot 65-jarige heeft het museum een permanent aanbod, ‘De Schatkamers’ genaamd, waarbij elk continent aandacht krijgt. Het centrale thema bij deze tentoonstelling is de cultuurontmoeting. ‘Hotel het Reispaleis’ is speciaal voor kinderen tussen de 4 en 13 jaar en gaat over alles wat de mens cultureel bepaalt. De derde permanente expositie is de multimediale tentoonstelling ‘Rotterdammers’ voor jongeren tussen 14 en 25 jaar. Deze tentoonstelling laat zien hoe het Rotterdamse culturele leven is veranderd onder invloed van twintigste-eeuwse immigratiestromen. Ook is het museum in bezit van een eigen theater, Theater De Evenaar presenteert ‘levende’ culturen middels een podiumkunstenaanbod.

Het WMR is een tak van dienst van de gemeente Rotterdam. Om deze reden is de financiële verslaglegging sterk afwijkend van zelfstandige culturele organisaties. Uit de cijfers van het museum konden moeilijk de noodzakelijke gegevens voor de CBM test worden afgeleid. Daarom heeft de zakelijk directeur op verzoek van de onderzoekers de relevante financiële cijfers aangevuld.

Door de gemeente zijn de aangrenzende panden er in 1999/2000 aangekocht, waar-

2004/CBM/P.25



mee tweemaal zoveel tentoonstellingsruimte voor het WMR is ontstaan. In totaal is het WMR met 1700m² uitgebreid. Het exploitatiebudget van het museum is echter gelijk gebleven. De directie was toentertijd van mening dat uitbreiding een hogere prioriteit had dan een passend budget voor de exploitatie. Hierdoor is een structureel financieel probleem ontstaan. Ook is de ambitie voor hogere bezoekersaantallen niet gehaald. Het museum was gedwongen op zoek te gaan naar alternatieve inkomstenbronnen, wat de ontwikkeling van cultureel ondernemerschap binnen de organisatie heeft gestimuleerd. Dit heeft in 2002 geleid tot start van de ontwikkeling van een partnership met Ster Kras vakanties. In 2004 heeft dit zijn beslag gekregen in een vijfjarig huurcontract, waarbij de reisorganisatie een outlet in het museum zal vestigen. De huur geeft het museum voor een langere periode zekerheid aan inkomsten.

Een andere interessante financiële constructie bij het Wereldmuseum is de museumwinkel. Het WMR heeft het vloeroppervlak van de winkel aan de eigenaars van de winkel te leen gegeven, hiervoor ontvangt het WMR 25% van de inkomsten van de winkel. Dit is ook een goed voorbeeld van cultureel ondernemerschap. Als een kunstinstelling geen budget genoeg heeft voor de exploitatie van een bepaalde vloeroppervlakte (zoals de exploitatie van een winkel), kan het deze oppervlakte te leen gegeven in ruil voor een deel van de inkomsten die voortkomen uit de exploitatie ervan. Dit is overigens in het verleden niet de beweegreden van het WMR geweest om voor deze constructie te kiezen.

GEGEVENS WMR IN 2002

Jaar van oprichting: 1885 (heropening als museum voor Volkenkunde in 1986)

Rechtsvorm: tak van dienst van gemeente Rotterdam

Totaal aan baten: 1.202.000 euro

Aantal tentoonstellingen: naast het permanente aanbod 9 wisseltentoonstellingen per jaar

Aantal bezoekers: 55.848

Aantal medewerkers in fte: 50 (met 71 medewerkers)

Subsidie: gemeente Rotterdam

Eigen vermogen volgens de balans per 31 december: n.v.t.

Eigendom pand: gemeente Rotterdam

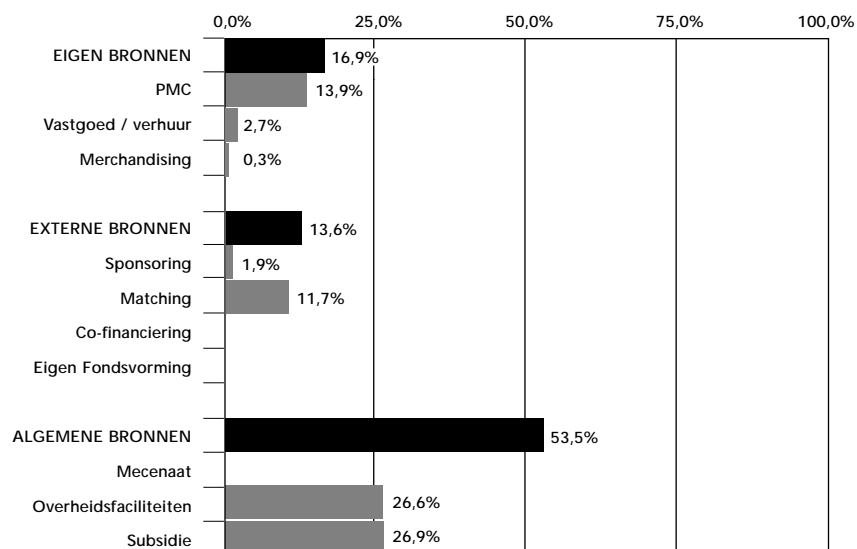
Horeca: museumcafé

Gerelateerde organisaties: Stichting Vrienden, Stichting Islamitische Kunst en Cultuur en Stichting Imago Mundi

2004/CBM/P.26



B. CBM-resultaten WMR



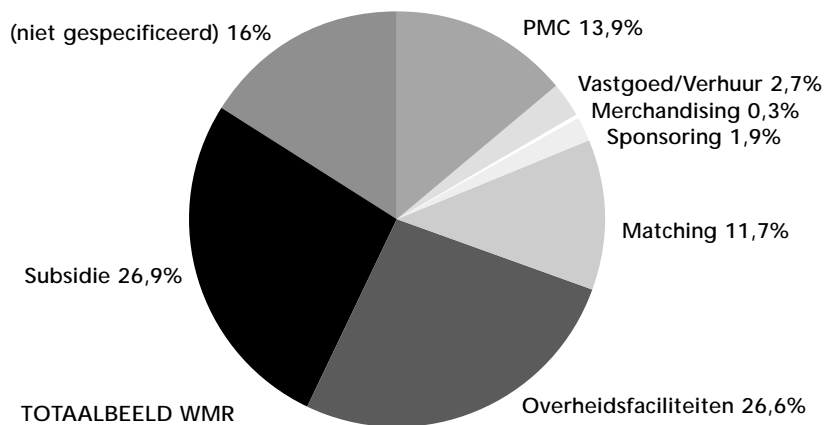
Toelichting (in percentages)

1. PMC: Tentoonstellingen 10.6, Evenementen 0.9, Rondleidingen 0.5, Lezingen 0.2, Educatie 0.5, Uitlenen collectie 1.2
2. Vastgoed/verhuur: Zalenverhuur 0.7, pacht 2
3. Merchandising 0.3
4. Sponsoring: 1.9
5. Matching: Havenbedrijf 1.9, Unicef 0.2, Erasmus 1.4, ASN 0.4, Mondriaan Stichting 6.9, Stargaard, Popunie 0.1
9. Overheidsfaciliteiten: ID banen 21.5, Werkstad/GHB 5.1
10. Subsidies: gemeente Rotterdam 24.8, OCW 2.1

NB het totaal aan bronnen komt uit op 84%, dit vanwege het buiten beschouwing laten van rentebaten en tijdelijke inkomsten ten behoeve van personele voorzieningen.

2004/CBM/P.27





C. TOEVOEGINGEN

- De sponsoring die het WMR ontvangt is niet structureel, alleen activiteiten en bijzondere projecten worden met behulp van sponsorgelden gefinancierd.
- Het WMR kampt met een krappe werkbegroting en heeft daarom aan ambities moeten inleveren. Er wordt commercieel geld gezocht om meer armslag te creëren. Het museum heeft een drietal oplossingen gevonden om relatief zelfstandig te zijn ten opzichte van de gemeente: allereerst de vestiging van een restaurant in het museum dat commercieel wordt uitgebaat, de vestiging van het reisbureau Ster Kras vakanties in het pand, en de verkoop van delen van de collectie.
- Volgens de huidig zakelijk directeur is de financiële organisatie op het moment gezond, maar is de financiële positie problematisch.
- Het WMR trekt zich terug op de gestelde kerntaken. De aparte Vrienden Vanstichting heeft een eigen jaarrekening en -verslag, en is daarmee geheel onafhankelijk. De directeur van deze stichting zit ook in het bestuur van het museum. De stichting 'Islamitische Kunst en Cultuur' wordt binnenkort opgeheven, aangezien de stichting niet meer zelf inkomsten genereert. De stichting 'Imago Mundi' is inmiddels opgeheven. De taken van deze stichting zijn nu één van de kerntaken van het museum.
- De museumwinkel is in de vorm van een commanditaire vennootschap juridisch geregeld.
- Er is geen 'voorzieningspot reorganisatie' bij het WMR aanwezig, wachtgeld aan ontslagen medewerkers drukt derhalve direct op de exploitatie. Dit geldt ook voor het oplossen van een aantal personele knelpunten. Het museum kan nergens op terugvallen bij onvoorziene kosten in de personele sfeer. Het grote aantal ID banen (voorheen Melkert-banen) in het museum verzwaart de problematiek. Ziekteverzuim onder ID-ers is namelijk hoog. Ook de garantie van voortzetting van de subsidie is er niet. Als de subsidie stopt (wat halverwege 2005 valt te ver-



wachten) kampt het WMR alleen nog met zware kosten die aan ID-ers zijn verbonden. Deze constructie levert wel veel personeel op en een subsidie van circa € 20.000 per jaar per ID-er.

- De mogelijkheden tot tegenprestaties voor sponsors zijn laag, doordat ziek personeel slecht is te vervangen en daarmee flexibel inspelen op externe verzoeken moeilijk is.

D. KANSRIJKE ONTWIKKELINGSMOGELIJKHEDEN

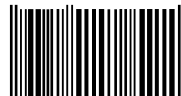
1. Aangezien het WMR over een groot gebouw en theater beschikt op een toplocatie nabij het centrum van Rotterdam, is het opvallend hoe laag de inkomsten zijn die de organisatie genereert met behulp van Vastgoed/verhuur. Het is aan te raden dat het museum zich hier meer op gaat focussen en het meer te gelde gaat maken. Een eerste stap is reeds gezet door een outlet van Ster Kras vakanties in het museum te vestigen.

2. Voor potentiële sponsors is het gebruik van de locatie ook een belangrijke incentive. Zij kunnen hun relaties op een centrale en aantrekkelijke plek in Rotterdam ontvangen. Het WMR moet de locatie actiever in haar sponsorpropositie opnemen. Veel potentiële sponsors of Vrienden Van-leden zullen geïnteresseerd zijn om de locatie te gebruiken voor hun relatiemarketing.

3. Het WMR kan samen met een strategisch gekozen (artistieke) partner een geheel eigen merchandise lijn ontwikkelen, die bijvoorbeeld aansluit op de doelgroep van een commerciële partner zoals Ster Kras Vakanties. De commerciële partner neemt hierin de initiële kosten op zich. Een voorbeeld is de ontwikkeling van een bijzondere reisgids genaamd 'Wegwijzer in Culturen'.

4. Op het moment is het museum te afhankelijk van twee bronnen, namelijk overheidsfaciliteiten en subsidie. Het museum is zeer kwetsbaar voor het wijzigen van overheidsregels, waarbij de post overheidsfaciliteiten plotsklaps weg kan vallen. In de huidige tijd is het niet te verwachten dat subsidies sterk zullen stijgen. Derhalve is een nieuw business model ter financiering van de culturele doelstelling noodzaak. In dit nieuwe business model moeten de inkomstenbronnen 1: PMC's en 4: Sponsoring extra aandacht krijgen. Aan te raden is om een dergelijk nieuw financieringsmodel in zelfstandigheid te ontwikkelen.

2004/CBM/P.29



3.6. Bevindingen

In deze subparagraaf geven we eerst de resultaten van de vier geteste organisaties weer. Vervolgens formuleren we enkele bevindingen. Dat doen wij allereerst aan de hand van de 10 bronnen uit het CBM model, daarna aan de hand van enkele in het oog springende items.

A. CBM-BRONNEN

Zoals eerder vermeld hebben wij uit de literatuur en praktijk tien verschillende inkomstenbronnen geïdentificeerd en deze opgedeeld in drie categorieën.

Gedurende de CBM-test zijn we geen nieuwe inkomstenbronnen tegengekomen.

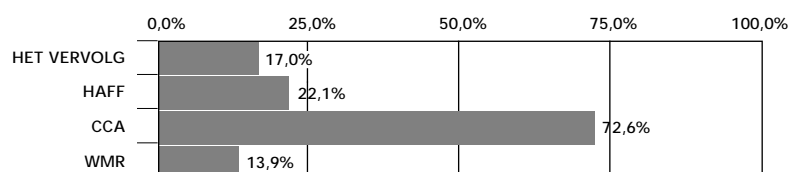
Wij kunnen derhalve met 99% zekerheid zeggen dat de hieronder genoemde bronnen de inkomstenstromen in de kunstensector zijn. Hieronder lichten we onze bevindingen tijdens het onderzoek per inkomstenbron kort toe.

Categorie 1: Eigen inkomstenbronnen

1. PMC

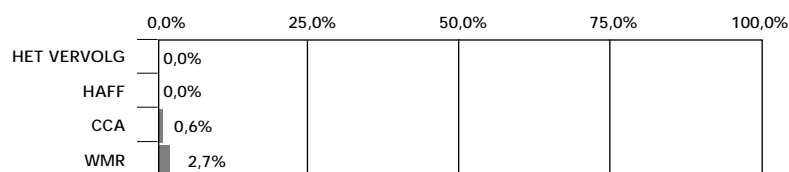
Bij het CCA is er een relatie tussen een scherpe publieksgerichtheid en relatief hoge inkomsten via PMC's. De overige organisaties hebben we geadviseerd gericht aandacht te besteden aan deze relatie, gezien de bescheiden omvang van deze bron.

Opgemerkt moet worden dat inzet van de Externe bronnen (bijvoorbeeld matching) kunnen leiden tot inkomensvormende PMC's. We zien dat organisaties 'om niet' faciliteiten verlenen en derden adviseren. De vraag moet gesteld of deze activiteiten niet moeten leiden tot inkomensvormende PMC's!



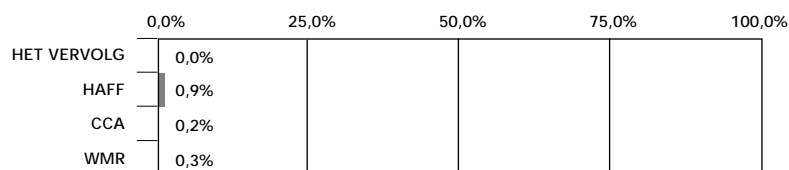
2. Vastgoed/verhuur

Bij alle organisaties zien we mogelijkheden om deze bron te activeren, gezien de ligging van de eigen locatie. Veel initiatieven worden inmiddels op dit punt ondernomen.



3. Merchandising

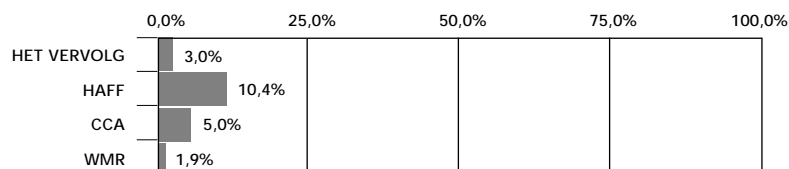
Bij de geteste organisaties spelen inkomsten via merchandising nagenoeg geen rol. In het verlengde van onze aanbeveling aan Het Vervolg met als focus 'jongeren' en 'trouw publiek' adviseren we alle organisaties zich op dit punt in te spannen.



Categorie 2: Externe inkomstenbronnen

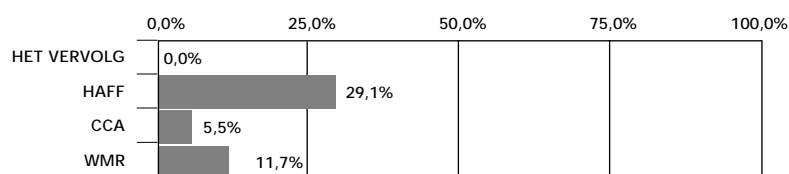
4. Sponsoring

Alle organisaties hebben een sponsorbeleid en hebben plannen dit beleid te verstevigen. Opgemerkt moet worden dat sponsoring steeds nauwer wordt verbonden met het corporate beleid van de sponsor hetgeen het investeren in personele netwerken nog noodzakelijker maakt. Ook is het midden- en kleinbedrijf (MKB) een interessante bron om potentiële sponsors te werven, gezien gezien de wederzijdse persoonlijke relaties.



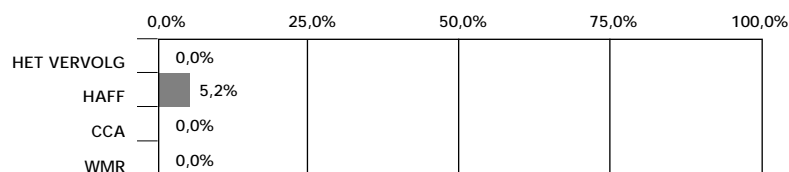
5. Matching

Bij het HAFF hebben we een zeer actief matchingbeleid aangetroffen. Ook bij de overige organisaties hebben we enkele duidelijke voorbeelden hiervan gezien. Omdat we geen concreet inzicht hebben in de kosten/baten analyse bij het mobiliseren van matching, zijn we terughoudend bij het formuleren van aanbevelingen op dit gebied. Dat zich hier kansrijke ontwikkelingen voordoen, is zeker, zie ook opmerking over PMC's onder punt 1.



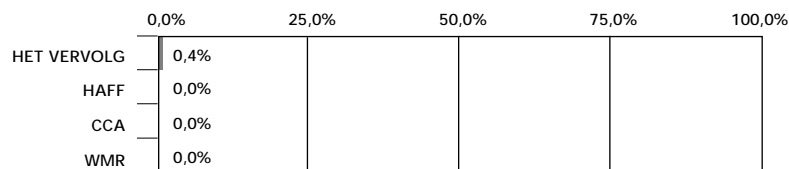
6. Co-financiering

Bij co-financiering speelt de factor 'groot' versus 'klein' een belangrijke rol. Het Vervolg heeft veel geïnvesteerd, maar weinig teruggekregen bij het opzetten van co-financiering. Voor het CCA zien we via deze weg juist mogelijkheden om hun grootschalige ambities te realiseren.



7. Eigen Fondsvorming

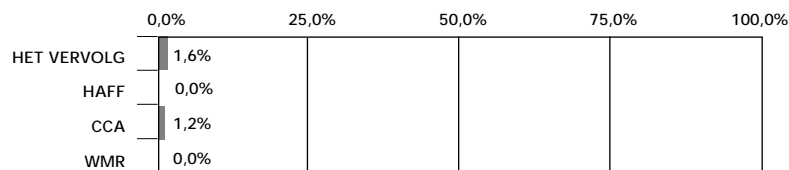
Eigen Fondsvorming komt sterk in de buurt van het ontwerpen van nieuwe (financiering) constructies, zoals bij Het Vervolg. Hierbij worden dankzij een eigen fonds (investerings)mogelijkheden voor de organisatie gecreëerd. Het beeld is bij de overige cases zeer minimaal, maar één conclusie is gerechtvaardigd: organisaties intensiveren deze inkomstenvorming of zijn door ons op dit spoor gezet. Een permanente evaluatie over opbrengsten en uitgaven is wel nodig: bij het WMR leidde dit ertoe dat aanpalende fondsen zijn opgeheven nadat zij geen geldstromen meer genereerden.



Categorie 3: Algemeen Belang inkomstenbronnen

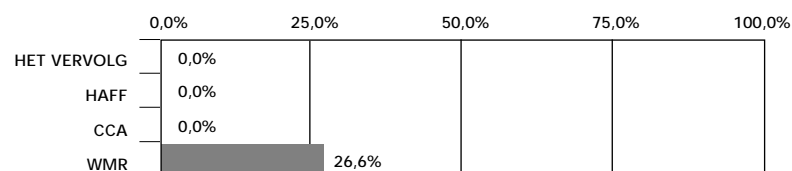
8. Mecenaat

Het Vervolg en het CCA hebben laten zien dat het van groot belang is aandacht aan het waarom van mecenaat te besteden. In ieder geval betekent mecenaat dat mensen dan wel bedrijven zeer betrokken zijn bij het culturele wel en wee van de kunstinstelling. Om deze bron te activeren is het aan te raden een 'open' bedrijfscultuur te hebben, waarbij gemakkelijk contact tussen publiek en organisatie tot stand komt.



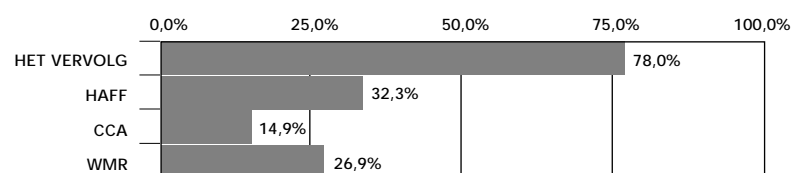
9. Overheidsfaciliteiten

Wanneer men dicht bij het vuur zit, warmt men zich het best. Deze uitdrukking geldt voor het WMR waar meer dan een kwart van de inkomsten uit deze bron afkomstig is. Zelf vinden we dit in combinatie met de subsidie (ook ruim een kwart) te hoog, omdat bij wijziging van beleid (denk aan het verdwijnen van ID banen) de organisatie in een gevaarzone terecht kan komen. Wat de andere organisaties betreft zien we geen inspanning, hetgeen ook voor andere faciliteiten zoals belastingen, scholing, EU-premies, etcetera geldt. Al eerder hebben we opgemerkt dat het begrip 'overheidsfaciliteiten' te veel een containerbegrip is. Nadere specificatie is noodzakelijk.



10. Subsidie

De inkomsten uit subsidie zijn zeer verschillend bij de onderzochte organisaties: hoog bij Het Vervolg, laag bij het CCA. Het Vervolg wil de balans aanscherpen in het CBM door meer variëteit te brengen in de inkomstenbronnen. Het CCA gaat verder op weg naar het consolideren van de PMC's. Het punt maakt duidelijk dat een generieke benadering vanuit de overheid (bijvoorbeeld de 15% eigen inkomsten regel) te ongericht is.



B. OBSERVATIES

Tijdens het onderzoek zijn betreffende het financieel management bij kunstinstellingen enkele specifieke observaties naar voren gekomen. Graag brengen wij deze onder de aandacht, voorzien van onze aanbevelingen. Met onder meer de CBM-methode hopen wij de kunstmanager handvatten aan te reiken voor de realisatie en uitbouw van cultureel ondernemerschap in de kunstsector.

1. Rapportage. In alle gevallen konden de CBM-bronnen niet direct uit de financiële verslaglegging worden afgelezen. Met name matching, fondsuitkeringen en subsidies zijn met elkaar verweven. Wij bevelen de overheid aan, op basis van ons onderzoek de regels omtrent deze verslaglegging opnieuw tegen het licht te houden, opdat er meer transparantie ontstaat. De test bij het WMR maakt duidelijk dat gemeentelijke diensten wat hun verslaglegging betreft niet gericht zijn op het stimuleren van cultureel ondernemerschap.

2. Het financieel fundament. Als het financieel fundament van een organisatie niet solide is (in casu het WMR dat bij een gelijkblijvende subsidie een grotere oppervlakte moeten financieren) dan heeft een creatief financieel management volgens de CBM-techniek nauwelijks zin. Een structurele achterstand in financiering wordt door deze techniek niet opgelost.

3. Steunstichtingen. Aangezien alle organisaties zich op dit vlak (willen) begeven zal een deskundige begeleiding gewenst zijn om de relatie 'moederbedrijf' en 'steun-stichtingen' zo goed en transparant mogelijk vast te leggen.

4. Liquiditeit. Bijna alle organisaties hebben op een bepaald moment in het jaar liquiditeitsproblemen. Voor de overbrugging van deze periodes zijn de bestaande mogelijkheden ontoereikend (bijvoorbeeld extra bankkrediet). Ook de overheid wil het betalen van de voorschotten niet meer vervroegen. Onze aanbeveling is dat de culturele sector zelf een speciaal (landelijk) liquiditeitsfonds in het leven roept dat zorgt voor overbrugging. De inkomsten van het fonds worden gevormd door een jaarlijkse bijdrage van instellingen en van een garantiebijdrage van overheid en publieke fondsen.

5. CBM-dialoog. Het onderzoek naar de CBM-bronnen heeft in elke organisatie geleid tot een betrokken gesprek over mogelijkheden om de financiële functie mede op basis van CBM tegen het licht te houden. De noodzaak van een goede dialoog in de top van de organisatie werd van belang geacht. De eigen financiering werd met andere ogen bekeken; niet zelden viel het woord 'creatief financieel management'. In een enkel geval blijkt het beginnen van de dialoog op deze manier reeds een aanwijsbare follow-up te hebben gekregen. Voorwaarde voor een succesvolle CBM-dialoog is een financieel competente cultureel ondernemer. Ondersteuning via kennis en coaching is een belangrijk aspect.



Hoofdstuk 4 Slotbevindingen

4.1 Algemene conclusie

Doel van het onderzoek was de werking van Cultural Business Modeling (CBM) bij gesubsidieerde kunstinstellingen te testen. Het onderzoek werd ingegeven door de behoefte om in het perspectief van Cultureel Ondernemerschap inzicht te krijgen in de variëteit van financieringsvormen in de kunstsector. Gezien de beschikbare middelen hebben wij het onderzoek slechts in beperkte vorm kunnen uitvoeren. De door ons opgestelde CBM-inkomstenlijst (de lijst met alle mogelijke inkomstenbronnen voor een gesubsidieerde culturele instelling) is uiteindelijk bij een viertal culturele organisaties getest: een theatergezelschap, een filmfestival, een muziek-ensemble en een museum. Wij concluderen dat het onderzoek zinvolle informatie heeft opgeleverd, die aanleiding geeft tot een breder vervolgonderzoek. Met de resultaten hiervan kan op termijn een stevige impuls worden gegeven aan creativiteit in het financieel management in de sector, en aan de ontwikkeling van het in het huidige tijdsgewricht gewenste cultureel ondernemerschap.

Onze conclusie kan als volgt worden toegelicht.

1. Het CBM-model (waarbij de verhouding van de verschillende inkomstenbronnen centraal staat) biedt een duidelijk overzicht in de gevarieerdheid in inkomstenbronnen en geeft de (procentuele) verhouding tussen de verschillende financieringsvormen weer. Door dit inzicht zijn culturele ondernemingen beter in staat de keuzes voor een (nieuwe) inkomstenbron te overwegen.
2. Door een interactieve uitvoering van een CBM-test kan de betrokkenheid van de leidinggevenden en besturen bij de financiering van de onderneming worden versterkt. Gezien de vaak kwetsbare positie van kunstinstellingen is deze betrokkenheid van groot belang. Deze betrokkenheid vormt vervolgens de basis voor een beter meetbare benadering, waarin de organisatie zich pro-actief uitspreekt voor een gewenst strategisch beleid bij het kiezen van financieringsbronnen, passend bij de doelstellingen en missie van de onderneming.
3. De uitgevoerde CBM-tests veroorzaakten een proactieve attitude bij de onderzochte organisaties, met een sterke motivatie om onderzoek naar alternatieve bronnen te doen. Aanvankelijk wilden we slechts een 'CBM-foto' maken maar de dynamiek van het onderwerp heeft met zich meegebracht dat 'CBM-videofilms' zijn ontstaan, waarbij oorzaak en gevolg de beelden in beweging brachten. Bronnen blijken invloed op elkaar uit te oefenen en elkaar te activeren. Bijvoorbeeld: een actief matchingsbeleid ten behoeve van nieuwe activiteiten kan leiden tot nieuwe, reguliere product/markt-combinaties (PMC's). Naar aanleiding hiervan kunnen we zeggen dat CBM

2004/CBM/P.35



als strategisch instrument per organisatie uniek maatwerk kan opleveren. Op deze wijze kan het creëren van een uniek CBM-model de basis zijn voor de financiële strategie van een organisatie voor de korte en de lange termijn.

4.2 Vervolg CBM-onderzoek

Via het lectoraat Kunst & Economie van de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht zullen de onderzoekers de resultaten van het onderzoek onder de aandacht brengen bij een breder publiek. De kennis die nu is gevormd, krijgt daarmee een concrete follow-up. Ook zal het onderzoek worden toegelicht tijdens seminars, trainingen en opleidingsbijeenkomsten. Via het lectoraat zal bovendien een Summary Version worden verspreid ten behoeve van internationale contacten.

Binnen het kader van CBM is een vervolgstap nodig om de CBM-methode integraal en vooral strategisch toepasbaar te maken voor kunstmanagers. We bedoelen daarmee dat het toepassen van de CBM-lijst moet kunnen leiden tot een breed toepasbaar model waarmee objectief kan worden geconstateerd of het financieel management alle mogelijke financieringsbronnen, passend bij de onderneming, in voldoende mate benut. Ideaaltypische combinaties van de drie hoofdbronnen van CBM kunnen daartoe worden geformuleerd. In het vervolgonderzoek is het interessant om ook een totale discipline langs de meetlat van CBM te leggen (disciplines als musea, festivals, theaters, muziekensembles en theatergezelschappen).

Wij bevelen aan om in het vervolgonderzoek de volgende aspecten mee te nemen:

Per inkomstenbron:

1. Relatie met en ontstaan van (nieuwe) Product/MarktCombinaties
2. Kosten-Baten analyse van de financieringsbronnen
3. Specifieke motieven van financiers (bij Externe bronnen, Algemene Bronnen)

Aanpalende onderwerpen:

4. Inventarisatie van steunconstructies
5. Competentieprofiel van leidinggevenden om de CBM te optimaliseren en de eventuele invloed van type manager en type organisatie op het vormgeven en uitvoeren van het CBM-model

Op macro-niveau:

6. Analyse hoe een liquiditeitsfonds vormgegeven dient te worden.

Het onderzoek per discipline maakt het mogelijk uitspraken te doen over een sectorale CBM. Hierdoor zou overleg van brancheorganisaties met de overheid doeltreffender gevoerd kunnen worden. De huidige resultaten van de CBM-test maken duidelijk dat



specifiek (sectoraal) maatwerk geboden is en dat generieke overheidsmaatregelen (zoals de 15%-inkomsteneis) meestal geen ruimte bieden voor het creatief managen van de financieringsbronnen.

Gezien de complexiteit van dit verdere onderzoek pleiten de onderzoekers voor de vorming van een onderzoeksconsortium dat het vervolgonderzoek op zich neemt. Aan dit consortium kunnen naast het lectoraat Kunst & Economie van de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (coördinatie) ook de vakgroep Kunst & Cultuurwetenschappen van de Erasmus Universiteit Rotterdam en een gespecialiseerd accountantsbureau deelnemen.

2004/CBM/P.37



Bijlagen

Verzoek aan Ministerie van Onderwijs, Cultuur
en Wetenschap 24 september 2003

HOGESCHOOL VOOR DE KUNSTEN UTRECHT
Lectoraat Kunst & Economie

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Directie Cultuurbeleid
Dr. V. Bina
Postbus 25.000
2700 LZ Zoetermeer

Utrecht, 24 september 2003.
Betreft: Praktijkonderzoek Cultural Business Modeling

Geachte heer Bina,

Bij deze presenteer ik u een onderzoeksopzet Cultural Business Modeling waarover we reeds een kort telefonisch contact hebben gehad. Met groot genoegen kan ik u meedelen dat inmiddels prof. dr. Arjo Klamer (EUR) zijn medewerking aan het onderzoek heeft toegezegd.

Ik hoop van harte dat u het onderzoek van de hogeschool mede wilt mogelijk maken. Ten behoeve van het onderzoek verzoek ik uw Ministerie om een bijdrage van € 25.000,-
De motivering is opgenomen in bijgaand plan (inclusief begroting).

Ik ben gaarne bereid het plan nader toe te lichten.

Met vriendelijke groeten,

Mr. dr. Giep Hagoort
Lector Kunst & Economie

Bijlage Onderzoeksvoorstel CBM

2004/CBM/P.38



ONDERZOEKSVORSTEL CULTURAL BUSINESS MODELING

1. Inleiding

Tijdens het congres Nieuwe financieringsvormen in de culturele sector, georganiseerd door de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht op 18 juni 2003, is bij praktijkmanagers van culturele instellingen een grote behoefte aan inzicht in nieuwe financieringsbronnen geconstateerd. Ter gelegenheid van het congres is een publicatie verschenen waarin een nadere verklaring gevonden kan worden voor deze behoefte: subsidies vormen geen afdoende financiering (meer) voor de steeds stijgende kosten van de culturele bedrijfsvoering.

Binnen het lectoraat Kunst & Economie van de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht is al enige tijd conceptueel onderzoek gaande naar de wijze waarop culturele instellingen op vernieuwende wijze hun financieel beleid kunnen inrichten op basis van cultureel ondernemerschap. Dit onderzoek kan samengevat worden onder de noemer 'Cultural Business Modeling'. Deze benadering beoogt een creatieve aanwending van een veelvoud aan financiële bronnen met als doel het financieel management op instellingsniveau van een duurzaam fundament voorzien.

Na deze conceptuele fase is het noodzakelijk de gevonden benadering ('CBM') nader te testen ('testfase'). Het is de opzet om een zestal organisaties te onderzoeken op hun veelzijdigheid in financiering ('best practices').

Omdat deze testfase de eigen mogelijkheden van het lectoraat te boven gaat, is een financiële bijdrage van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap gewenst. Voor de verspreiding van het resultaat ('Handleiding') zal een sponsor worden gezocht.

2. Doel en aanpak testfase

Doel van de testfase is na te gaan of het CBM-concept ook van praktische betekenis is. Bij een positieve beantwoording wordt het onderzoek afgesloten met een gerichte handleiding om diverse financieringsbronnen met succes aan te wenden en te verwerken in een pro-actief financieel management.

De volgende stappen worden daarbij gezet.

1. Uitwerken van het CBM-concept ten behoeve van een kleinschalige expertmeeting (3 november 2003) te Utrecht o.l.v. prof. dr. Arjo Klamer (hoogleraar Erasmus Universiteit Rotterdam - EUR) en mr. dr. Giep Hagoort (lector HKU). Het accent ligt hier in eerste instantie op de meer theoretische achtergronden van het model. De kosten van deze meeting worden gedragen door het HKU-lectorat.
2. Selectie van een zestal gesubsidieerde organisaties: een schouwburg, een toneelgezelschap, een museum, een festival, een filmtheater en een intermediaire organisaties. De criteria zijn: een veelkleurig financieel beleid, actief cultureel ondernemerschap, middelgroot tot groot.

2004/CBM/P.39



3. Het voorleggen van de eerste gegevens van een pilottest aan een panel van circa. 10 praktijkdeskundigen (november of december, bij Het Vervolg, Maastricht).
4. Het onderzoeken van de geselecteerde organisaties en het vastleggen van de bevindingen in een onderzoeksverslag ten behoeve van een te publiceren handleiding. Met het oog op een zorgvuldige behandeling van de gegevens zal een onderzoeksprotokol worden opgesteld.
5. Presentatie van de concept-handleiding Cultural Business Modeling, plus toelichting en verantwoording tijdens een expertmeeting (nader te bepalen met bijvoorbeeld de Stichting Kunst & Zaken, Kunst & Meer Waarde, Kunst & Management (HKU/Nyenrode), vroege voorjaar 2004.
Verslaglegging OCW (uiterlijk april 2004)

De inhoudelijke leiding van het onderzoeksproject is in handen van mr. dr. Giep Hagoort (deels gefinancierd door de HKU). De coördinatie wordt verzorgd door Gabriëlle Kuiper MA (HKU), de praktijktoets wordt uitgevoerd door Gabriëlle Kuiper en drs. David Kombrink (EUR). Ter begeleiding van het onderzoek wordt een klankbordcommissie ingesteld.

2004/CBM/P.40



Opdrachtverlening Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap 1 december 2003

Hogeschool voor de Kunsten
Interfaculteit
T.a.v. mr. dr. G. Hagoort, Lector Kunst & Economie
Postbus 1520
3500 BM Utrecht

O N D E R
W I J S
C U L T U U R
M I N I S T E R
V A N
S C H A P

Den Haag
01 DEC. 2003

Omslagnummer
ACB/03/S1677

Uw brief van
24 september 2003

Onderwerp
Praktijkonderzoek Cultural Business Modeling

Bijlage(n)
Algemene voorwaarden voor opdrachtonderzoek

Geachte heer Hagoort,

In aansluiting op uw voorstel voor het Praktijkonderzoek Cultural Business Modeling deel ik u mede dat ik bereid ben een bijdrage van maximaal € 15.000, – (inclusief het eventuele BTW) ten behoeve van dit onderzoek beschikbaar te stellen.

Hieraan verbind ik de volgende voorwaarden.

1. Het onderzoek zal, behalve door uzelf, worden uitgevoerd door mevrouw D. Kuiper MA en drs. D. Kambink.
2. Namens mijn departement zal drs. J. A.M. Hooft van de Directie Algemeen Cultuurbeleid zitting nemen in de begeleidingscommissie van het onderzoek.

De bijdrage van € 15.000, – wordt, bij wijze van voorschot, zo spoedig mogelijk aan u overgemaakt.

Afrekening zal plaatsvinden op basis van de werkelijk gemaakte kosten, waarvan ik de opgave tegemoet zie uiterlijk een maand na de publicatie van het onderzoeksrapport. Ik ga ervan uit dat dit rapport uiterlijk ultimo mei 2004 gereed zal zijn.

Op dit onderzoek zijn de Algemene Voorwaarden voor Opdrachtonderzoek van het Ministerie van OCW van toepassing. Een exemplaar van deze voorwaarden sluit ik hierbij in.

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
Kijkwiel 50, Postbus 20170, 2200 CA Den Haag
Telefoon: +31 (0)40 465 4000, Telefax: +31 (0)40 465 4001, Website: www.monderis.nl

2004/CBM/P.41



Voor uw akkoord ontvang ik graag een afschrift van deze brief getekend per ommekeer retour

De staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap,
mr. Medy C. van der Loos,
namens deze.



(mr. S.H. Oosterloo, directeur Algemeen Cultuurbeleid)



Samenstelling klankbordcommissie

Freek van Duijn (voorzitter)

Frame (adviseur, trainer, interim manager),
voormalig directeur Muis Sacrum, Schouwburg Arnhem

Jan Honout

Staflid Directie Algemeen Cultuurbeleid,
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap

Arjo Klamer

Hoogleraar Culturele Economie, Erasmus Universiteit Rotterdam

Dennis Langenhuizen

Senior adviseur ING, docent financieel management HKU

Ine Timmers

Adviseur, voormalig zakelijk leider Theatergezelschap Het Vervolg, Maastricht

David Kombrink (Adviserend lid)

Onderzoeker, Kombrink & Co / Erasmus Universiteit Rotterdam

2004/CBM/P.43



Verzoek aan organisaties

Geachte heer/mevrouw,

Zoals reeds telefonisch besproken met Gabriëlle Kuiper, bevestigen wij hiermee graag de uitnodiging tot participatie van uw organisatie in ons Cultural Business Modeling (CBM) onderzoek. Het CBM-onderzoek is een initiatief van het lectoraat Kunst & Economie van de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht. Achtergrond van het onderzoek is de behoefte aan inzicht in (nieuwe) financieringsvormen in de culturele sector naast de gebruikelijke subsidiering. Wij willen een viertal organisaties onderzoeken, waarbij wij de vraag stellen welke financieringsbronnen deze organisaties kennen en hoe deze zich tot elkaar verhouden. Wat de selectie van organisaties betreft is ernaar gestreefd een dwarsdoorsnede van culturele organisaties in Nederland te krijgen, via de criteria klein/groot, verschillende kunstdisciplines, productie/vertoning. In alle gevallen gaat het om een gevarieerdheid in financiering, zoals ook in uw organisatie het geval is. De selectie is vastgesteld door onze klankbordcommissie. In deze commissie hebben de heer F. van Duijn (voormalig schouwburgdirecteur Arnhem), professor A. Klamer (Erasmus Universiteit Rotterdam), de heer J.A.M. Honout (Ministerie van OCW), mevrouw I. Timmers (Het Vervolg) zitting.

Wij hopen van harte dat uw organisatie in ons onderzoek participeert. Binnenkort nemen we contact op om uw reactie te vernemen.

Over het onderzoek kunnen wij het volgende mededelen:

1. Het jaar 2002 geldt als peiljaar.
2. Onderzoek vindt plaats aan de hand van de volgende bronnen: beleidsplan en begroting, het (financieel) jaarverslag 2002, de jaarrekening 2002, Rapport accountantscontrole en andere relevante strategische documenten die van toepassing zijn op uw financiële bedrijfsvoering in het jaar 2002. Wij denken hierbij aan stukken inzake ondersteunende stichtingen en overige financiële constructies.
3. Nadat wij uw financiële stukken hebben bestudeerd zullen wij u een lijst met bij ons nog resterende vragen toezenden, waarna een toelichtend gesprek met u plaatsvindt.
4. Vervolgens zenden wij u de voorlopige rapportage en aanbevelingen betreffende nieuwe financiering toe. De aanbevelingen betekenen een mogelijke meerwaarde voor uw organisatie (Bron: pilotonderzoek theatergezelschap Het Vervolg te Maastricht, december 2003).
5. Het onderzoek ronden wij af met een eindgesprek waar, indien gewenst, tevens uw penningmeester en boekhouder bij aanwezig kunnen zijn.
6. Protocol:

De klankbordcommissie heeft het volgende protocol vastgesteld:

- a) Vertrouwelijke informatie. De onderzoekers behandelen de verkregen informatie buiten openbare stukken als jaarverslagen en beleidsplannen als vertrouwelijk; niets zal buiten schriftelijke toestemming over de eigen organisatie worden geopenbaard.



- b) De resultaten van de case study en de bevindingen van de onderzoekers worden in conceptvorm voorgelegd aan de betrokken organisatie.
 - c) In voorkomende gevallen zal de case study anoniem worden gepresenteerd.
7. Het onderzoek zal 1 juni 2004 afgerond zijn. De voorlopige resultaten worden voorgelegd aan een expertpanel. De samenstelling van het panel wordt mede besproken met de medewerkende organisaties.

Wij hopen van harte dat uw organisatie in ons onderzoek wil participeren. Binnenkort nemen wij telefonisch contact op om uw reactie te vernemen. In het geval dat u meewerkt kunnen we afspreken op welke wijze wij over de gewenste documenten kunnen beschikken.

Met vriendelijke groet,

Giep Hagoort
Lector Kunst & Economie
en Gabriëlle Kuiper
Onderzoekscoördinator

2004/CBM/P.45



Geraadpleegde literatuur

Giep Hagoort – Art Management Entrepreneurial Style, Eburon, Delft, 2002.

Erik Hitters – Patronen van Patronage, Mecenaat, protectoraat en markt in de kunstwereld, Uitgeverij Jan van Arkel, Utrecht, 1996.

Jeremy Hope – Beyond budgeting, Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 2003.

Sid Kemp – Budgeting for managers, McGraw-Hill Companies, USA, 2003.

Arjo Klamer – The Value of Culture: On the Relationship between Economics and Arts, Amsterdam University Press, 1996.

David Kombrink – De waarde van beeldende kunst. Kunstbemiddelaars aan het woord: een studie naar waarden en financieringsvormen in intermediaire organisaties voor beeldende kunst, doctoraalscriptie Kunst en Cultuurwetenschappen, Erasmus Universiteit Rotterdam, 1999.

Gabriëlle Kuiper – Cultural value for money, showing of a general concept for an innovative partnership between arts and business, thesis MA Arts and Media Management in a European Context, Utrecht, 2003.

Marketing NIMA – A Kernstof, Wolters Noordhoff, Groningen, 1999.



Colofon

Dit is een publicatie van Hogeschool voor de Kunsten Utrecht (HKU)



Hogeschool voor de Kunsten Utrecht

Lectoraat Kunst & Economie

Lange Viestraat 2b

3500 BM UTRECHT

Telefoon 030.2332256

www.hku.nl

Giep Hagoort – Lector Kunst & Economie
aan de HKU (initiator en onderzoeker)

Gabriëlle Kuiper – Genuine Art & Business
(projectleider en assistent-onderzoeker)

David Kombrink – Kombrink & Co /
Erasmus Universiteit Rotterdam
(adviseur en onderzoeker)

Nevel Karaali – grafisch ontwerp

© Lectoraat Kunst & Economie HKU, 2004

© CBM-lijst en model: Giep Hagoort, 2004

2004/CBM/P.47



2004/CBM/P.48

