

Meta-analyse ondernemerschap

*In opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en
Wetenschap*

Auteurs
Jeroen in 't Veld, Enno Gerdes, Boris Gooskens

Datum
06.09.12

Status
Definitief

Klant
Ministerie van OCW

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
1.1	Aanleiding / achtergrond	3
1.2	Rol RebelGroup / Kwink Groep	3
1.3	Uitwerking	4
1.4	Overzicht aanvragen	5
1.5	Kantttekeningen	6
2	Kwantitatieve analyse	7
2.1	Financiële uitgangspositie van de instellingen	7
2.1.1	Liquiditeit	7
2.1.2	Solvabiliteit	8
2.1.3	Haringmaat / weerstandsvermogen	9
2.1.4	Conclusies	10
2.2	Ontwikkeling van de eigen inkomsten	11
2.2.1	Eigen inkomsten algemeen	11
2.2.2	Publieksinkomsten	11
2.3	Ontwikkeling van de structurele subsidies	12
2.3.1	OCW-subsidie en subsidies van andere overheden	12
2.3.2	“Multiplier” van de OCW subsidie	12
3	Kwalitatieve analyse	14
3.1	Algemene beelden	14
3.2	Positionering (gemiddelde score: 3,8)	16
3.3	Samenwerking (gemiddelde score: 3,8)	16
3.4	Marketing (gemiddelde score: 3,5)	17
3.4.1	Doelen en strategie	17
3.4.2	Uitvoering marketingstrategie	18
3.5	Governance (gemiddelde score: 2,8)	18
3.6	Verdienmodel (gemiddelde score: 4,1)	19
3.7	Robuustheid verdienmodel / strategie bij tegenvallende inkomsten (gemiddelde score: 2,8)	20
4	Observaties	21
4.1	Ondernemerschap is herkenbaar aanwezig in de aanvragen	21
4.2	Ondernemerschap is veelal een papieren waarde	21
4.3	Er is sprake van grote verschillen tussen de aanvragen	22
4.4	Het realiteitsgehalte van sommige aanvragen lijkt beperkt.	23
4.5	Instellingen vertonen soms strategisch gedrag om te voldoen aan de eisen van het Ministerie van OCW	23
4.6	Instellingen lijken over opvallend weinig informatie te beschikken om beleidskeuzes te maken.	24
5	SWOT-analyse	25
5.1	Strengths	25
5.2	Weaknesses	26
5.3	Opportunities	27
5.4	Threats	27

1 Inleiding

1.1 Aanleiding / achtergrond

De culturele basisinfrastructuur (BIS) vormt het stelsel van rechtstreeks door het Ministerie van OCW gesubsidieerde instellingen. Voor de periode 2013-2016 is de subsidieregeling herzien.¹ De subsidieregeling voor de BIS introduceert extra beoordelingscriteria, naast (artistieke) kwaliteit namelijk:²

- 1) Publieksbereik
- 2) Ondernemerschap
- 3) Cultuureducatie en participatie van de jeugd
- 4) Aanbod of collectie van (inter)nationaal belang
- 5) Geografische spreiding

Ondernemerschap speelt hierbij een belangrijke rol. In 2009 is al vanuit het Ministerie van OCW gestart met het programma Cultuurprofijs en werd een eigen inkomstennorm geïntroduceerd. Voor alle 'cultuurproducerende instellingen' geldt voor de basisinfrastructuur 2013- 2016 een toetredingsnorm van 17,5% eigen inkomsten (eigen inkomsten t.o.v. structurele subsidies).³ Bovendien worden aan alle instellingen eisen gesteld aan de groei van eigen inkomsten gedurende de periode 2013-2016, met het oog op toetreding in 2017-2020.

1.2 Rol RebelGroup / Kwink Groep

De Raad voor Cultuur adviseert de regering over de toekenning van subsidies in de culturele basisinfrastructuur. Met betrekking tot het criterium ondernemerschap hebben zowel de Raad voor Cultuur als het Ministerie van OCW behoefte aan een analyse van het niveau van het ondernemerschap bij de instellingen die een aanvraag indienen voor deelname aan de culturele basisinfrastructuur 2013-2016.

¹ Regeling van de Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van 14 oktober 2011, nr. WJZ/299782 (8314), houdende wijziging van de Regeling op het specifiek cultuurbeleid in verband met het vaststellen van de criteria voor vierjaarlijkse subsidiëring in de periode 2013–2016 (Subsidieregeling culturele basisinfrastructuur 2013–2016).

² Zie Subsidieregeling culturele basisinfrastructuur 2013-2016. – te downloaden via <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/regelingen/2011/08/25/subsidieregeling-culturele-basisinfrastructuur-2013-2016.html>

³ Filmfestivals en de meeste podiumkunstinstituten worden geacht per 1 januari 2012 al een eigen inkomstenpercentage van 21,5% te bereiken.

Hiertoe zijn RebelGroup / Kwink Groep gevraagd op 1 maart 2012 een analyse op te leveren van het niveau van ondernemerschap per instelling. Deze analyse dient als primaire input voor de beoordeling van de aanvragen door de Raad voor Cultuur.⁴

De inzichten uit de individuele analyses zijn gecombineerd in een meta-analyse van het niveau van ondernemerschap in de culturele sector. Deze meta-analyse heeft enkel betrekking op de instellingen met een positief advies van de Raad voor Cultuur. Dit is het eindrapport van die opdracht. Hierbij zijn RebelGroup / Kwink Groep expliciet verzocht aandacht te hebben voor verschillen tussen sectoren.

De meta-analyse dient als kader om het niveau van ondernemerschap bij de instellingen tussen 2013 en 2016 in kaart te brengen en te monitoren (zowel gericht op individuele instellingen als de verschillende disciplines). Verder kan deze informatie gebruikt worden voor beleidsontwikkeling op het gebied van ondernemerschap.

1.3 Uitwerking

RebelGroup / Kwink Groep hebben gebruik gemaakt van een analysekader bestaande uit de volgende onderdelen:

- Kwantitatieve analyse, de baten-lastenstructuur: (1) Overzicht, ratio's en resultaat, (2) Batenstructuur, (3) Lastenstructuur
- Kwalitatieve analyse, het ondernemingsplan: (1) Positionering, (2) Samenwerking, (3) Marketing, (4) Governance
- Kwalitatieve analyse, het verdienmodel: (1) Visie op ondernemerschap en verdienmodel, (2) Robuustheid verdienmodel

De kwantitatieve analyse bestond uit een analyse van de financiële informatie in het aanvraagformulier. Dit resulteerde in observaties ten aanzien van trends, risico's, liquiditeit, afhankelijkheid van inkomstenbronnen en samenstelling van de lastenstructuur.

In de kwalitatieve analyse werd elk van de aanvragen op elk onderdeel geanalyseerd middels een vijfpuntsschaal. Hierbij gaat het om een analyse vanuit het perspectief van ondernemerschap. De artistieke opbrengsten van positionering en samenwerking vormen bijvoorbeeld geen onderdeel van de analyse. Hieronder volgt als voorbeeld de schaalverdeling op het onderdeel positionering.

Score	(onderdeel	Omschrijving
	positionering)	
1		Het ondernemingsplan gaat niet in op de positionering van de instelling
2		In de positionering beschrijft de aanvrager ofwel de herkenbaarheid van het product, ofwel de locatiekeuze ofwel de verhouding tot andere producten of instellingen.
3		In de positionering beschrijft de aanvrager zowel de herkenbaarheid van het product/dienst als de locatiekeuze als ook de verhouding tot andere producten of

⁴ RebelGroup / Kwink Groep zijn slechts gevraagd op basis van hun expertise van ondernemerschap te reflecteren op de aanvragen. De uiteindelijke beoordeling en het adviseren van de staatssecretaris is voorbehouden aan de Raad voor Cultuur.

	instellingen.
4	In de positionering beschrijft de aanvrager alle genoemde elementen en onderbouwt deze (op basis van onderzoek en/of historische cijfers)
5	In de positionering beschrijft de aanvrager alle genoemde elementen, onderbouwt deze en maakt het onderscheidend vermogen (m.b.t. het verdienmodel) aannemelijk.

1.4 Overzicht aanvragen

Op 1 februari 2012 heeft het Ministerie van OCW 119 aanvragen ontvangen voor een BIS subsidie in de periode 2013-2016. De Raad voor Cultuur heeft in haar advies "Slagen in Cultuur" over 77 instellingen positief geadviseerd.⁵ Deze meta-analyse beperkt zich tot deze aanvragen met een positief advies van de Raad voor Cultuur.⁶ Er zijn bij de samenstelling van de dataset voor de kwantitatieve analyse wel twee bewerkingsslagen uitgevoerd. Ten eerste is gecorrigeerd voor instellingen waarvoor onvoldoende gegevens beschikbaar waren om een kwantitatieve analyse uit te voeren; dit zijn bijvoorbeeld fusie-instellingen. Ten tweede zijn er een aantal musea in de kwantitatieve analyse meegenomen die ondanks een negatief advies een BIS-subsidie ontvangen voor collectiebeheer. Een en ander leidt er toe dat de kwantitatieve analyse gebaseerd is op 70 aanvragen. De inzichten uit de kwalitatieve analyse zijn gebaseerd op alle 77 instellingen met een positief advies.

⁵ "Slagen in Cultuur" is gepubliceerd in 3 fases. De Raad geeft 73 positieve subsidieadviezen af in juni 2012, 3 positieve subsidieadviezen in haar Aanvullend advies in juli 2012 en 1 positief advies in haar Aanvullend advies in augustus 2012.

⁶ Op 1 punt wijkt deze analyse af van het advies van de Raad voor Cultuur: In plaats van presentatieinstelling Stroom is de presentatieinstelling Noorderlicht opgenomen in de dataset. De Staatssecretaris heeft reeds aangekondigd Stroom ondanks het positieve advies van de Raad voor Cultuur geen subsidie te zullen vertrekken, omdat de instelling niet voldoet aan de eigen-inkomsten norm.

1.5 Kanttekeningen

Bij het lezen van deze analyse dient een aantal kanttekeningen in acht te worden genomen:

- De analyse is volledig gebaseerd op de informatie in de aanvragen ten behoeve van de BIS 2013-2016. De analisten van RebelGroup / Kwink Groep hebben uitdrukkelijk alle overige informatie (zoals beschikbaar via websites en media) buiten beschouwing gelaten.
- Deze analyse beperkt zich strikt tot het onderdeel ondernemerschap. De analisten van RebelGroup / Kwink Groep hebben uitdrukkelijk alle overige thema's (zoals artistieke kwaliteit en reputatie) buiten beschouwing gelaten.
- In de analyse zijn de aanvullende adviezen van de Raad voor Cultuur tot medio augustus meegenomen. Over de aanvragen voor de BIS-plek "symfonieorkest begeleiding dans" heeft de Raad nog geen advies uitgebracht.
- Veel analyses worden op sectorniveau uitgevoerd. Wij benadrukken dat de resultaten van de sectoranalyses niet 1-op-1 te vertalen zijn naar individuele instellingen in de sector. Zoals blijkt uit paragraaf 3.1 bestaan er aanzienlijke verschillen tussen instellingen binnen één sector.

2 Kwantitatieve analyse

2.1 Financiële uitgangspositie van de instellingen

Met de subsidieaanvragen hebben de instellingen ook de resultaatrekeningen en balansinformatie over 2009, 2010 en 2011 ingediend. Met deze gegevens kunnen we conclusies trekken over de financiële uitgangspositie van de instellingen. Hiertoe kijken we naar de liquiditeitspositie, de solvabiliteit en de haringmaat⁷ in 2010. De keuze van de financiële ratio's en de keuze van de signaalwaardes is gebaseerd op het Groot Indicatoren Onderzoek⁸, dat Ecorys en Kwink Groep in opdracht van het ministerie hebben uitgevoerd. Voor de solvabiliteit en de Haringmaat passen wij bij deze meta-analyse iets "strengere" signaalwaardes toe dan bij de analyse van de individuele aanvragen. De reden hiervoor is dat er bij een groot aantal baten- en lastenposten (bijv.: publieksinkomsten, CAO's) sprake zal zijn van sectorbrede ontwikkelingen. Terwijl we aannemen dat individuele instellingen adequaat kunnen reageren op tegenvallers, zullen dezelfde tegenvallers als ze sectorbreed optreden tot problemen leiden.

2.1.1 Liquiditeit

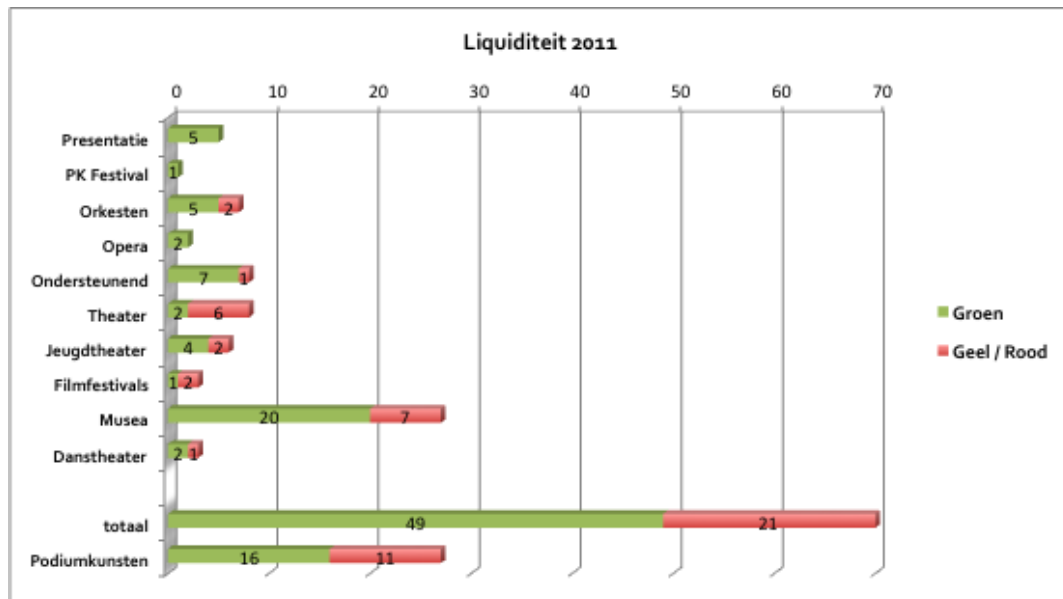
Liquiditeit is de deelsom van de totale vlottende activa en de totale korte schulden⁹. Als die deelsom (ratio) boven de 1,3 uitkomt is de liquiditeit in orde (groen). Daaronder is er reden extra aandacht aan dit onderwerp te geven (geel). Onder een ratio van 1 zijn de liquiditeiten onvoldoende voor het nakomen van urgente verplichtingen en oordelen wij de liquiditeit als kritisch (rood). Liquiditeit geeft inzicht in de mate waarin een instelling in staat is aan zijn verplichtingen te voldoen op korte termijn.

Hierna volgt een analyse van de liquiditeitsratio's van 2011.

⁷ De *Haringmaat* is de deelsom van het eigen vermogen en de totale baten. Dit ratio wordt binnen het Ministerie van OCW gebruikt om een beeld te krijgen van de financiële stabiliteit van een instelling.

⁸ Ecorys Nederland BV en Kwink Groep BV (2011). Groot Indicatoren Onderzoek. In opdracht van het Ministerie van OCW. In dit onderzoek wordt geadviseerd over mogelijke indicatoren voor beoordeling en monitoring van aanvragen voor de BIS.

⁹ Bij de berekening van het liquiditeitsratio wordt soms gecorrigeerd voor niet courante voorraden en voor dubieuze vorderingen. Wij hebben ervoor gekozen om deze correctie niet toe te passen, maar wel via een hogere drempel (1,3 in plaats van 1) rekening te houden met het feit dat mogelijk niet alle vlottende activa volledig liquide zijn.

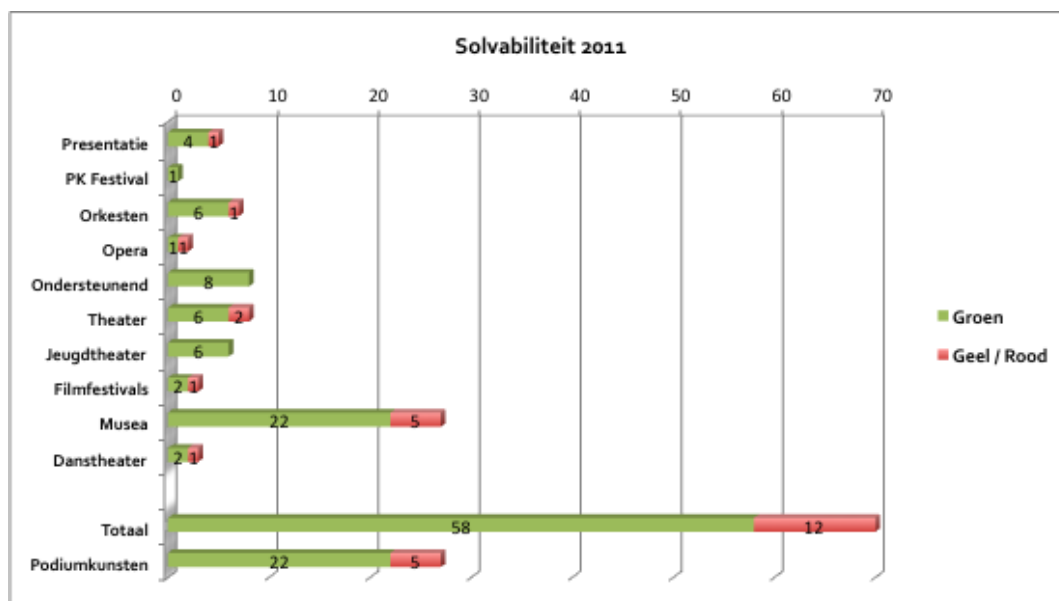


Het valt op dat 30% van de instellingen (21 van de 70) een zorgwekkende of kritieke (gele / rode) liquiditeitspositie kennen. Opvallend is verder dat de financiële situatie in bepaalde sectoren zorgwekkender is dan in andere sectoren. Kijken we uitsluitend naar de podiumkunsten (sectoren PK festival, orkesten, opera, (jeugd-)theater, danstheater), dan zien we dat 11 van de 27 instellingen (41%) rood of geel scoren. Vooral de sector theater (75% kritisch) heeft financiële problemen.

Belangrijk om op te merken is dat een gebrekkige liquiditeit niet altijd duidt op financiële problemen. Het is bijvoorbeeld goed mogelijk dat de slechte liquiditeitspositie van een individuele instelling volgt uit tijdelijke factoren (denk aan een grote verbouwing) en dat de instelling in principe wel gezond is. Gemiddeld genomen blijven de uitkomsten echter zorgwekkend, omdat we het hoogst onwaarschijnlijk achten dat bij alle 21 instellingen met een score "geel" of "rood" sprake is van tijdelijke factoren.

2.1.2 Solvabiliteit

Waar de liquiditeit iets zegt over de korte termijn, zegt de solvabiliteit (deelsom van het totale eigen vermogen en de totale passiva) iets over de financiële situatie van een instelling op de lange termijn. In het kader van deze analyse definiëren we een solvabiliteit van meer dan 10% als positief (groen), en een solvabiliteit van onder 0% als kritisch (rood). Dat laatste betekent immers dat er sprake is van een negatief eigen vermogen. Tussen 0% en 10% is er reden om waakzaam te zijn (geel). Onderstaande tabel bevat de solvabiliteit van de instellingen in 2011. Het beeld dat daaruit naar voren komt is iets positiever dan het beeld van de liquiditeit.



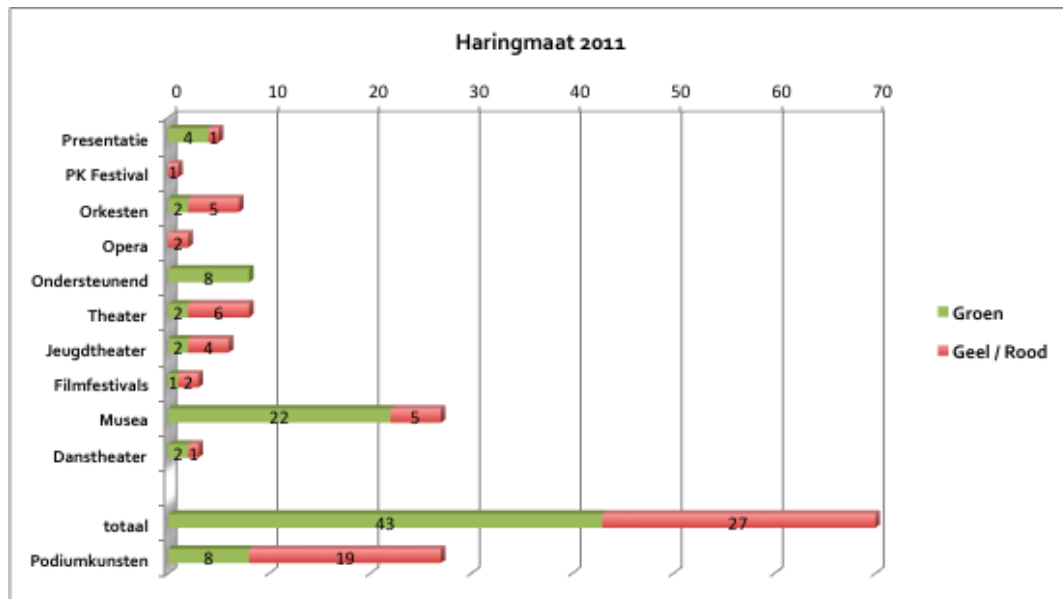
Bij 17% van de instellingen (12 van de 70) is er sprake van een zorgwekkende of kritische solvabiliteit. Er is geen significant verschil tussen podiumkunstinstanties en andere instanties. De financiële situatie van de instellingen is, gemiddeld genomen, op de lange termijn dus beter dan op de korte termijn.

2.1.3 Haringmaat / weerstandsvermogen

De *Haringmaat* is de deelsom van het eigen vermogen en de totale baten. Dit ratio geeft een indicatie van het weerstandsvermogen van een instelling in het geval van tegenvallende inkomsten. Als de inkomsten lager zijn (en er geen andere maatregelen ter compensatie zijn), wordt namelijk het eigen vermogen aangesproken. De *Haringmaat* geeft dus aan hoeveel de inkomsten kunnen tegenvallen, voordat het eigen vermogen op is. Een *Haringmaat* van onder de 10% beschouwen we in deze analyse als kritisch (rood), een *Haringmaat* daarboven als voldoende (groen).¹⁰

Onderstaande tabel bevat, met dezelfde kanttekeningen als bij de liquiditeit, de *Haringmaat* van de instellingen in 2011. Ook hier geldt dat er bij individuele instellingen sprake kan zijn van tijdelijke factoren.

¹⁰ De interpretatie van de *Haringmaat* door RebelGroup / Kwink Groep is strenger dan de interne normering binnen het Ministerie van OCW.



De analyse van de Haringmaat leidt tot dezelfde conclusies als de analyse van de liquiditeit, alleen is de situatie nog kritischer. Bij 27 van de 70 instellingen is er sprake van een kritische situatie, ofwel 39% van de instellingen. Opvallend is verder dat de financiële situatie in bepaalde sectoren zorgwekkender is dan in andere sectoren. Kijken we uitsluitend naar de podiumkunsten (PK festival, sectoren orkesten, opera, (jeugd-)theater, danstheater), dan zien we dat 19 van de 27 instellingen (70%) weinig weerstandsvermogen hebben in het geval van tegenvallende inkomsten (rood).

2.1.4 Conclusies

Er zijn in totaal acht instellingen die op geen van de drie ratio's (liquiditeit, solvabiliteit, Haringmaat) "groen" scoren. Dit zijn instellingen die moeten werken vanuit een bijzonder instabiele uitgangspositie.

Sector	Aantal
Musea	3
Theater	2
Orkest	1
Danstheater	1
Filmfestival	1

2.2 Ontwikkeling van de eigen inkomsten

2.2.1 Eigen inkomsten algemeen

De instellingen gaan er van uit dat hun eigen inkomsten zullen groeien. Ten opzichte van 2011 verwachten ze in 2013 gemiddeld 10% en in 2016 gemiddeld 17% meer eigen inkomsten. Daarbij valt op dat de groeiverwachtingen voor 2013 van de presentatieinstellingen, orkesten en ondersteunende instellingen met name ambitieus zijn. Na 2013 verwacht een aantal sectoren een consolidatie (bijv. orkesten, ondersteunende instellingen, musea), terwijl andere sectoren rekenen op (verdere) groei (opera- en theatergezelschappen). Hierbij dient opgemerkt te worden dat de cijfers van de opera- en theatergezelschappen niet helemaal representatief zijn: de cijfers van de sector theater worden vertekent door de in 2011 buitengewoon hoge en over het algemeen vrij volatiele publieksinkomsten van De Utrechtse Spelen ; de cijfers van de sector opera worden vertekent door de schaalverandering van de Nederlandse Reisopera.

<i>Totaal eigen inkomsten</i>	<i>2013 ten opzichte van 2011</i>	<i>2016 ten opzichte van 2011</i>
Totaal	10%	17%
Presentatieinstellingen	37%	69%
PK Festival	-2%	13%
Orkesten	19%	20%
Opera	-20%	16%
Ondersteunende instellingen	42%	48%
Theater	-17%	26%
Jeugdtheater	14%	32%
Filmfestivals	7%	13%
Musea	11%	12%
Danstheater	9%	28%

De eigen inkomsten bestaan uit een aantal categorieën, waarbij opvallend is dat de inkomsten in alle categorieën in de komende subsidieperiode hoger zijn dan in 2011.

<i>Samenvatting EI</i>	<i>2013 ten opzichte van 2011</i>	<i>2016 ten opzichte van 2011</i>
Publieksinkomsten	7%	16%
Sponsorinkomsten	41%	92%
Overige en indirecte inkomsten	-2%	-1%
Private bijdragen	25%	9%

2.2.2 Publieksinkomsten

De instellingen halen ca. 60% van hun eigen inkomsten uit publieksinkomsten. Ten opzichte van de totale inkomsten is het aandeel van de publieksinkomsten ongeveer 20%. Inclusief overige eigen inkomsten die afkomstig zijn van bezoekers, is het publiek gemiddeld verantwoordelijk voor ongeveer twee derde van de eigen inkomsten. Daarom is het nuttig om specifiek in te zoomen op de ontwikkeling van de publieksinkomsten.

<i>Publieksinkomsten</i>	<i>2013 ten opzichte van 2011</i>	<i>2016 ten opzichte van 2011</i>
totaal	7%	16%
Presentatieinstellingen	30%	59%
PK Festival	-34%	-28%
Orkesten	8%	10%
Opera	-29%	-8%
Ondersteunende instellingen	58%	68%
Theater	-16%	32%
Jeugdtheater	3%	15%
Filmfestivals	12%	18%
Musea	11%	16%
Danstheater	3%	12%

De instellingen met een positief advies gaan er gemiddeld van uit dat de publieksinkomsten stijgen met 16%. Uit de tabel blijkt dat vooral de presentatieinstellingen en de ondersteunende instellingen een forse groei verwachten. Bij de ondersteunende instellingen is de verklaring hiervoor dat ze op een laag niveau beginnen: ze waren tot nu toe juist niet gericht op betalende bezoekers. Voor opera- en theatergezelschappen geldt dezelfde beperking die eerder al is genoemd; De Utrechtse Spelen en de Nederlandse Reisopera vertekenen de cijfers enigszins.

2.3 Ontwikkeling van de structurele subsidies

2.3.1 OCW-subsidie en subsidies van andere overheden

De instellingen dienden in hun aanvraag rekening te houden met een lagere exploitatiesubsidie vanuit het Ministerie van OCW. Een vergelijking op sectorniveau tussen 2011 en de subsidieperiode 2013/16 is echter lastig: een aantal instellingen dat eerder een subsidie heeft ontvangen, valt nu af; een aantal andere instellingen komt er juist nu bij. Als we specifiek naar de "bestaande" instellingen kijken die een positief advies hebben ontvangen, dan zien we dat de exploitatiesubsidie met circa 10% vermindert.

Opvallend is dat in de aanvragen de korting op de OCW subsidie gedeeltelijk wordt opgevangen door hogere subsidies van andere overheden. Deze stijgen in de aanvragen met 40%, zodat de totale structurele subsidie maar met 4% daalt. Daarbij dient te worden opgemerkt dat deze stijging met name wordt verklaard door een klein aantal instellingen dat uitgaat van een nieuwe of fors hogere subsidie van een andere overheid.

2.3.2 "Multiplier" van de OCW subsidie

Instellingen hebben de subsidie van het Ministerie van OCW nodig om activiteiten uit te kunnen voeren. Deze activiteiten leiden tot publieksinkomsten. Het is daarom interessant om te onderzoeken hoeveel euro van het Ministerie van OCW nodig is om één euro publieksinkomsten te genereren. Dit kunnen we de "multiplier" van de OCW subsidie noemen: hoeveel inkomsten worden gegenereerd door de subsidie?

<i>EUR OCW per EUR publiek</i>	2011	2013
Totaal	2,72	2,28
Presentatieinstellingen	6,55	5,36
PK Festival	2,91	3,83
Orkesten	2,13	1,65
Opera	5,90	3,71
Ondersteunende instellingen	16,04	6,25
Theater	2,20	2,60
Jeugdtheater	2,80	2,25
Filmfestivals	0,75	0,73
Musea	2,66	2,33
Danstheater	3,59	2,81

De neerwaartse ontwikkeling betekent dat in 2013 minder geld van het Ministerie van OCW nodig is om één euro op te halen bij het publiek. Daarbij laten de filmfestivals een gelijkblijvende ontwikkeling zien. Dit is verklaarbaar, omdat de filmfestivals geen sterke groei van hun publieksinkomsten verwachten. Het toenemende ratio van de sector theater is voornamelijk het gevolg van de gewijzigde publieksinkomsten van De Utrechtse Spelen. De overkoepelende conclusie is dus positief, maar wel erg afhankelijk van het bereiken van de doelstellingen rondom publieksinkomsten. Zoals boven gesteld zijn die verwachtingen naar ons idee gedeeltelijk (te) ambitieus.

Daarnaast verdient de conclusie een duidelijke nuancering: hoewel er minder geld van het Ministerie van OCW nodig is om één euro publieksinkomsten te verwerven, zijn de instellingen, zoals eerder opgemerkt, in sterkere mate afhankelijk van subsidies van andere overheden. De ontwikkeling van de totale multiplier is vanuit dat perspectief minder positief.

3 Kwalitatieve analyse

3.1 Algemene beelden

Op elk van de onderdelen van de kwalitatieve analyse zijn instellingen gescoord met 1-5. Uit de analyse volgt een gemiddelde score van 3,5 over 77 aanvragen. Met gebruik van de standaarddeviatie¹¹ beoordelen wij een score van 4,17 en hoger als opmerkelijk goed en een score van 2,75 en lager als opmerkelijk zwak.¹² Let wel; het betreft hier relatieve oordelen in vergelijking tot andere BIS instellingen met een positief advies. Op basis van deze grenzen worden zeventien instellingen beoordeeld als opmerkelijk goed en 12 instellingen als opmerkelijk zwak. Dit resulteert in de volgende tabel:¹³

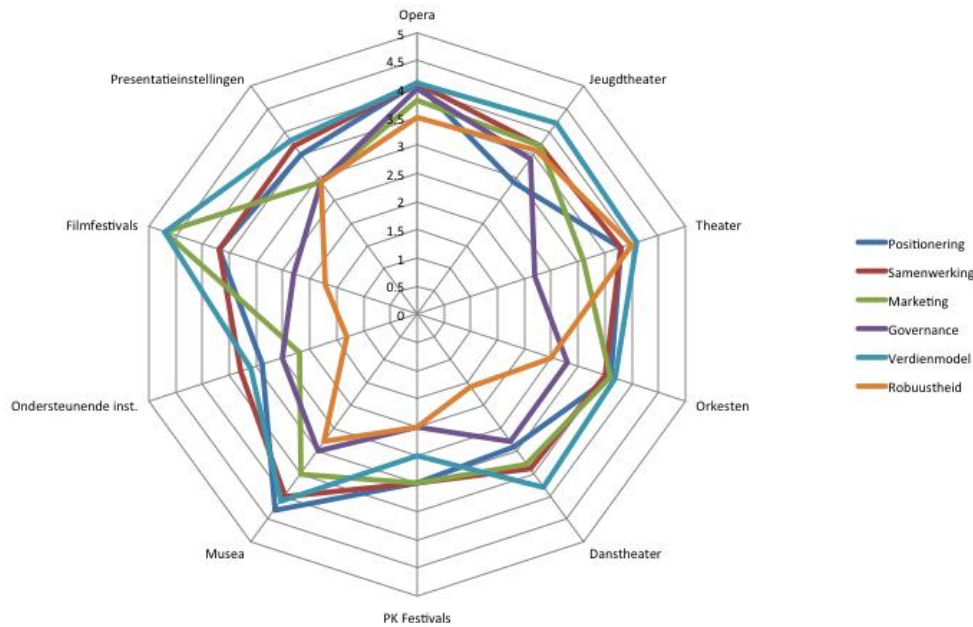
	Aantal instellingen	Opmerkelijk goed	Opmerkelijk zwak	Gemiddelde
Musea	28	12	2	3,8
Opera	3	1		3,8
Presentatieinstellingen	6		1	3,5
Theater	9	2	1	3,5
Jeugdtheater	8	2	1	3,5
Filmfestivals	3			3,4
Orkesten	8	2	3	3,4
Danstheater	4			3,2
Ondersteunende instellingen	8		5	2,6
Totaal	77	19	13	3,5

Wanneer de scores per sector wordt uitgesplitst naar de verschillende onderdelen van de kwalitatieve analyse, zien we het volgende beeld:

¹¹ De standaarddeviatie (of standaardafwijking) is een statistische maat om de spreiding (de mate waarin de waarden onderling verschillen) van een verdeling aan te geven.

¹² De scores van 4,17 en 2,75 zijn gebaseerd op het optellen van de standaarddeviatie bij de gemiddelde score en het aftrekken van de standaarddeviatie bij de gemiddelde score.

¹³ In de tabel is de sector Podiumkunsten Festivals niet opgenomen. Deze sector bestaat slechts uit één instelling (Holland Festivals)



	Positio- nering	Samen- werking	Marketing	Gover- nance	Verdien- model	Robuust- heid	Gemiddelde
Gemiddelde	3,8	3,8	3,5	2,8	4,1	2,8	3,5
Standaarddeviatie	1	1,2	1,1	0,9	1,5	0,7	0,9

Uit dit overzicht volgen een aantal inzichten:

- De 11 ondersteunende instellingen met een positief advies van de Raad voor Cultuur scoren gemiddeld lager dan de andere instellingen. De operagezelschappen en musea scoren juist gemiddeld hoger dan de andere instellingen.
- Op het criterium verdienmodel wordt beter dan gemiddeld gescoord. Dit criterium geeft een beeld van de mate waarin de instelling een visie heeft op ondernemerschap en deze visie vertaalt in een weloverwogen verdienmodel.
- Op de criteria robuustheid van het verdienmodel en governance wordt lager dan gemiddeld gescoord. Deze criteria geven respectievelijk een beeld van de mate waarin instellingen een strategie hebben bij tegenvallende inkomsten en de mate waarin de ambities ten aanzien van ondernemerschap worden ondersteund door een daartoe ingerichte organisatie.
- De sectoren musea en opera hebben op alle onderdelen een score boven het gemiddelde.
- De sector ondersteunende instellingen scoort op geen enkel criterium boven gemiddeld.
- De (statistische) spreiding van de scores op het onderdeel robuustheid van het verdienmodel is duidelijk groter dan op de andere onderdelen. Dit wordt bevestigd door de grotere verschillen in sector-gemiddelden op dit onderdeel.
- De sectoren filmfestival, danstheater en ondersteunende instellingen scoren opvallend laag op het onderdeel robuustheid.

In de volgende paragrafen gaan we in op de hoofdlijnen van de kwalitatieve analyse per onderdeel.

3.2 Positionering (gemiddelde score: 3,8)

Op het onderdeel positionering zijn de aanvragen van de meeste instellingen relatief sterk. Opvallend is dat instellingen zichzelf vereenzelvigen met het product dat zij maken, wat de mogelijkheden beperkt om flexibel in te spelen op externe ontwikkelingen.

- De doelgroepen en producten van de instellingen zijn over het algemeen uitgebreid beschreven. Opvallend is dat veel instellingen kiezen voor dezelfde doelgroepen (50+, ouders met kinderen) en voor het benoemen van open deuren zoals 'cultuurliefhebbers'. In combinatie met de eerdere observatie dat veel instellingen een flinke ambitie hebben ten aanzien van publieksbereik, zien wij dit als een potentieel risico.
- De locatiekeuze wordt door veel instellingen als een gegeven beschouwd; deze lijkt niet ter discussie te staan. Deels is dat terecht, omdat sommige instellingen gebonden zijn aan een gebouw (zoals musea) of een regio.
- Instellingen zijn over het algemeen goed in staat hun product te beschrijven ten opzichte van concurrerende producten (bijvoorbeeld andere theatergroepen of musea), maar slagen er vaak niet in hun product onderscheidend te beschrijven ten opzichte van andere culturele instellingen of andere vrijetijdsbestedingen. Juist de positionering van culturele instellingen ten opzichte van andere vrijetijdsbestedingen is van belang met het oog op het aantrekken van nieuwe doelgroepen. Wat maakt dat potentiële bezoekers liever naar een museum, theater of dansvoorstelling gaan in plaats van naar de bioscoop, het strand of het park?
- Waar de positionering een aannemelijke meerwaarde heeft voor het verdienmodel, is dit voornamelijk het gevolg van een a priori onderscheidende positie (bijvoorbeeld het enige toneelgezelschap in een regio of het enige museum voor een bepaald onderwerp in Nederland). In de meeste andere gevallen slagen instellingen er niet in aannemelijk te maken dat de positionering leidt tot meerwaarde voor het verdienmodel.
- De positionering is over het algemeen maar in beperkte mate onderbouwd, terwijl hier genoeg bronnen voor lijken te zijn middels reviews, krantenartikelen en doelgroepenonderzoek.

3.3 Samenwerking (gemiddelde score: 3,8)

Vrijwel alle instellingen besteden in hun aanvraag aandacht aan samenwerkingsverbanden. Van samenwerkingsstrategieën lijkt niet echt sprake te zijn: over het algemeen bestaat het onderdeel samenwerking voornamelijk uit een opsomming van samenwerkingspartners en -verbanden.

- Waar het gaat om het culturele veld, lijken instellingen een goed beeld te hebben van de omgeving waarin zij actief zijn. De meeste instellingen geven een uitgebreide opsomming van de samenwerking met ketenpartners. Met name de relatie tussen podiumkunstgezelschappen en podia is hecht. Ook werken instellingen waar relevant samen

met ketenpartners (opleidingsinstituten, amateurkunst). Tot slot beschikken veel instellingen over een internationaal netwerk van culturele instellingen.

- Instellingen slagen er in veel gevallen in hun ambities aannemelijk te maken met resultaten uit het verleden. Voorbeelden zijn gezamenlijke marketing, internationale optredens, uitwisseling van regisseurs en gezamenlijke kaartverkoop. De meerwaarde voor het verdienmodel is echter niet in alle gevallen structureel: veel instellingen weten de samenwerking niet productief te maken.
- Samenwerking met de private sector is onderbelicht. Instellingen werken niet of nauwelijks samen met marktpartijen en/of partijen buiten de culturele keten. Waar er sprake is van samenwerking met private partijen, gaat het voornamelijk om slecht onderbouwde, toekomstige plannen op het gebied van fondsenwerving. Tegelijkertijd zijn er veelbelovende voorbeelden van podiumkunstinstituten die 'avondjes uit' aanbieden in samenwerking met restaurants en hotels en musea die via marktpartijen hun merchandise verspreiden onder een grote doelgroep.

3.4 Marketing (gemiddelde score: 3,5)

3.4.1 Doelen en strategie

- Vrijwel alle instellingen beschrijven de doelstellingen en/of de strategie ten aanzien van marketing. Deze doelstellingen zijn zelden SMART geformuleerd, waardoor ze erg algemeen blijven. De meeste instellingen hebben hun marketingdoelen wel toegespitst op de doelgroepen (bijvoorbeeld jongeren, ouderen, gezinnen met kinderen).
- Instellingen maken opvallend weinig gebruik van analyses of onderzoeksresultaten als SWOT analyses, marktonderzoek of klanttevredenheidsonderzoek. In veel gevallen vormen de gegevens uit het kassasysteem de enige informatie om het marketingbeleid te onderbouwen.¹⁴ Met name het ontbreken van klanttevredenheidsonderzoek is opvallend in een sector waar de publieksperceptie een belangrijke rol speelt. Ook in het licht van de ambities om het publieksbereik te vergroten is het ontbreken van beleidsinformatie opvallend. Overigens vormen de musea hierin een uitzondering; zij voeren veelal wel klanttevredenheidsonderzoek uit en beschikken dankzij de museumjaarkaart over meer informatie van hun bezoekers.
- De ambities ten aanzien van de publieksinkomsten vereisen de komende jaren extra aandacht voor het marketingbeleid. Om meer publiek te trekken moet het publiek immers wel worden benaderd. Niet alle instellingen leggen dit verband in hun aanvraag, wat vragen oproept over de mate waarin het marketingbeleid in de komende jaren verbeterd zal worden.

¹⁴ Podiumkunstinstituten beschikken over de gegevens uit het kassasysteem dankzij samenwerking met de podia.

3.4.2 Uitvoering marketingstrategie

- De meeste instellingen beschrijven een marketingplan, maar weten dit niet concreet te maken. De toelichting op verschillende communicatiemiddelen is over het algemeen vrij uitgebreid. In veel gevallen zijn de gekozen communicatiemiddelen vrij conservatief. Het aantal aanvragers dat verschillende vormen van promotie voor verschillende, nieuwe doelgroepen beschrijft is beperkt. Wanneer aanvragers nieuwe vormen van promotie beschrijven, zijn deze vaak onbewezen ('wij gaan Twitter gebruiken om jongeren te bereiken').
- Het beleid ten aanzien van prijsdifferentiatie en kortingen is over het algemeen niet of nauwelijks uitgewerkt. Indien er iets over beschreven wordt, is de beschrijving zeer obligaat en weinig onderscheidend (bijvoorbeeld korting voor kinderen tot 12 jaar en bezoekers boven de 65). Dit onderdeel vormt vanuit het perspectief van ondernemerschap een omissie in de BIS aanvragen. Hierbij moet worden aangetekend dat de gestructureerde toepassing van prijsdifferentiatie relatief nieuw is in grote delen van de culturele sector.
- Uit de aanvragen blijkt niet of nauwelijks dat marketingactiviteiten worden gemonitord of geëvalueerd. Indien instellingen in hun aanvraag aandacht besteden aan dit onderdeel blijft het bij een melding 'dat het gebeurt'.

3.5 Governance (gemiddelde score: 2,8)

Instellingen scoren op het onderdeel governance gemiddeld genomen zwak. De beschrijving van het onderdeel is over het algemeen beperkt en zeer globaal. Dit maakt het ingewikkeld om een beeld te krijgen van de mate waarin de ambities ten aanzien van ondernemerschap ondersteund worden door een stabiele organisatie. Hierbij wordt aangetekend dat in het verleden geen koppeling werd gelegd tussen governance en ondernemerschap in de culturele sector; zowel het Ministerie van OCW als de instellingen moeten daar nog ervaring mee opdoen.

- In vrijwel geen enkele aanvraag is een concrete beschrijving opgenomen van het profiel van de toezichthouder, de competenties van de leden van de Raad van Bestuur en/of de Raad van Toezicht en de wijze waarop bestuurders/toezichthouders worden geworven. Hierbij past de kanttekening dat instellingen mogelijk niet goed wisten welke informatie zij moesten aandragen.
- Er lijkt geen visie te zijn op de rol van de Raad van Toezicht. Dit is te meer opvallend, omdat veel instellingen in een financieel moeilijke fase verkeren. Juist dan kan een toezichthouder een cruciale rol vervullen.
- Een enkele persoon met kennis van marketing/ondernemerschap binnen de Raad van Toezicht en/of de directie kan een cruciale rol vervullen bij het diversifiëren van het verdienmodel en het vormgeven van ondernemerschap. Dit besef lijkt goeddeels te ontbreken.
- De meeste instellingen bevestigen dat zij de regels voor goed bestuur naleven, maar maken maar in beperkte mate duidelijk hoe zij deze regels naleven. Dit roept vragen op over de

mate waarin de Code Cultural Governance daadwerkelijk invloed heeft op de governancestructuur.

- Hoewel veel instellingen voor, vlak na of midden in een transitiefase of reorganisatie verkeren, geeft vrijwel geen enkele instelling een toelichting of onderbouwing van de organisatiestructuur.

3.6 Verdienmodel (gemiddelde score: 4,1)

- Instellingen scoren relatief sterk op het onderdeel verdienenmodel. Hierbij dient de kanttekening worden gemaakt dat veel instellingen het verdienenmodel niet onderbouwen met resultaten uit het verleden. De meeste instellingen beschrijven hun visie op ondernemerschap. Uit de visies volgt een breed besef dat er (gezien de terugtrekking van de overheid) meer middelen uit de markt moeten komen. Instellingen juichen het principe van ondernemerschap ook toe, maar slagen er veelal niet in hun visie praktisch vorm te geven.
- De meeste instellingen beschrijven hun verdienenmodel, maar gaan daarin niet verder dan beschrijving van de cijfers (vergroting publieksinkomsten, we hebben 3 bronnen van inkomsten).
- Het verdienenmodel sluit over het algemeen aan op de positionering en de marketingdoelen van de instellingen. Dit lijkt ook vanzelfsprekend. Hetzelfde geldt voor de aansluiting van het verdienenmodel bij de activiteiten en de kwantitatieve doelstellingen. Het zou immers vreemd zijn om in het verdienenmodel geen melding te maken van het vergroten van de publieksinkomsten als dat de kern vormt van de kwantitatieve doelstellingen. In sommige gevallen wordt het verdienenmodel niet gedragen door de governancestructuur van de organisatie (bijvoorbeeld inzetten op fondsenwerving zonder een fondsenwerfer te hebben).
- Het verdienenmodel is over het algemeen niet goed onderbouwd. De uitgangspositie wordt verklaard (uit onze inspanningen van vorig jaar volgden x bezoekers en y sponsorinkomsten), maar de ambities om het verdienenmodel te diversifiëren worden nauwelijks onderbouwd.
- Wij hadden verwacht dat in dit onderdeel een sterkere koppeling zou worden gelegd tussen verleden en toekomst. Daarbij zou antwoord moeten worden gegeven op vragen als: In hoeverre heeft de instelling andere keuzes gemaakt ten opzichte van de eerdere subsidieperiode? Indien er sprake is van een trendbreuk (bijvoorbeeld sterke inzet op publieksinkomsten), hoe wordt deze verklaard? Wat is de visie van de aanvrager op de verschillende potentiële inkomstenbronnen, inclusief een inschatting van kansen en risico's?

3.7 Robuustheid verdienmodel / strategie bij tegenvallende inkomsten (gemiddelde score: 2,8)

De robuustheid van het verdienmodel vormde gemiddeld genomen een zwak onderdeel van de aanvragen. In combinatie met de eerdere observaties dat de financiële uitgangspositie van een aantal instellingen zorgelijk is en dat de ambities van sommige instellingen ten aanzien van publieksinkomsten en lokale subsidies groot zijn, vormt het ontbreken van een strategie bij tegenvallende inkomsten een risico.

- Het overgrote deel van de instellingen beschrijft geen strategie bij tegenvallende inkomsten. Echter, de strategieën die er zijn, zijn over het algemeen wel aannemelijk. Veelvoorkomende strategieën zijn het aanspreken van de algemene reserves (alleen mogelijk als er ook reserves zijn) en het verminderen van het aantal producties.
- Er is geen eenduidige conclusie te trekken over de mate waarin instellingen tonen flexibel te zijn (in organisatie, activiteiten, inzet personeel, enz.). Veel instellingen hebben vaste contracten omgezet in flexcontracten. Het is de vraag in hoeverre dit een bewuste op de toekomst gerichte strategie is, of een gevolg van recente ontwikkelingen. Er zijn echter ook voorbeelden van instellingen die het aantal vaste contracten juist willen vergroten.
- Veel aanvragers beschrijven hoe ze middels extra eigen inkomstenbronnen hun verdienmodel robuuster willen maken. Dit lijkt een logisch gevolg van de eigen-inkomstennorm en de bezuinigingen op de BIS subsidie. De strategieën om de eigen inkomsten te vergroten zijn in veel gevallen echter niet realistisch. Zie hiervoor ook de analyse in paragraaf 2.2 ten aanzien van de (te) ambitieuze ontwikkeling van publieksinkomsten en sponsorinkomsten.

4 Observaties

In de vorige hoofdstukken zijn achtereenvolgens de uitkomsten van de kwantitatieve analyse en de kwalitatieve analyse behandeld. De analyses hebben betrekking op de 77 instellingen met een positief subsidieadvies van de Raad voor Cultuur. In dit hoofdstuk presenteren wij onze samenvattende observaties ten aanzien van ondernemerschap in de culturele sector.

4.1 Ondernemerschap is herkenbaar aanwezig in de aanvragen

Het thema ondernemerschap is herkenbaar aanwezig in het grootste deel van de aanvragen. De instellingen zijn zich goed bewust van hun positie in het veld en de wijze waarop hun product is gepositioneerd ten opzichte van concurrerende producten. Vooral waar het gaat om het culturele veld, lijken instellingen een goed beeld te hebben van de omgeving waarin zij actief zijn. De meeste instellingen geven een uitgebreide opsomming van de samenwerking met culturele ketenpartners. Met name de relatie tussen podiumkunstgezelschappen en podia is hecht. Ook werken instellingen waar relevant samen met ketenpartners (opleidingsinstituten, amateurkunst). Tot slot beschikken veel aanvragers over een internationaal netwerk van culturele instellingen. Regelmatig leiden de samenwerkingsverbanden tot concrete resultaten, variërend van internationale optredens en uitwisseling van regisseurs tot gezamenlijke kaartverkoop. De samenwerking met andere partijen dan culturele ketenpartners krijgt daarentegen relatief weinig aandacht.

De instellingen lijken zich bewust van de noodzaak om hun verdienmodel te diversifiëren door private fondsen aan te spreken en de publieksinkomsten te vergroten, maar slagen er onvoldoende in om dit te vertalen in een praktische uitwerking.

4.2 Ondernemerschap is veelal een papieren waarde

Veel instellingen onderschrijven in hun visie het belang van ondernemerschap. Tegelijkertijd ontbreekt de vertaling van deze visie in de praktijk op een aantal cruciale onderdelen.

De instellingen lijken een directe koppeling te leggen tussen de BIS subsidie en het aantal uit te voeren activiteiten. Een visie op de kansen/risico's van verschillende potentiële inkomstenbronnen (gerelateerd aan positionering en activiteiten) ontbreekt. Ondernemerschap betekent volgens RebelGroup / Kwink Groep onder andere dat instellingen zich bewust zijn van de kansen en risico's. Op basis van verschillende observaties (ontbreken van een strategie bij tegenvallende inkomsten; niet-onderbouwde stijging publieksinkomsten) betwijfelen wij of dit bewustzijn bij culturele instellingen aanwezig is. Met name het ontbreken van een reflectie op de soms zorgwekkende financiële uitgangspositie is opvallend. Van een instelling met een negatief eigen vermogen zouden wij bijvoorbeeld minimaal verwachten dat een verklaring wordt gegeven hoe deze situatie is ontstaan en hoe tot verbetering wordt gekomen.

Ondernemerschap speelt slechts een beperkte rol in de governancestructuur van instellingen. Dit roept de vraag op hoe een instelling ondernemend moet worden als daarover slechts beperkte kennis en/of ervaring beschikbaar is binnen bestuur of directie. Dat de besturen en directies van culturele

instellingen slechts beperkte kennis hebben van het thema ondernemerschap is niet vreemd: in het verleden was dit thema immers van minder groot belang. Tegelijkertijd vragen de recente ontwikkelingen wel om een inspanning van instellingen om deze kennislacune op korte termijn in te vullen.

Veel culturele instellingen hebben bijvoorbeeld plannen om de eigen inkomsten te vergroten via sponsors of donoren. Dit vereist onder andere een netwerk in de private sector en/of ervaring met het thema fondsenwerving. Slechts een beperkt deel van de instellingen beschikt over deze expertise in bestuur en directie. Überhaupt ontbreekt in veel aanvragen een visie op de rol van de Raad van Toezicht. Dit is te meer opvallend, omdat sommige instellingen in een financieel moeilijke fase verkeren. Juist dan kan een toezichthouder een belangrijke rol vervullen.

4.3 Er is sprake van grote verschillen tussen de aanvragen

Tussen de 77 aanvragen met een positief advies van de Raad voor Cultuur zijn grote verschillen zichtbaar. Soms zijn deze verschillen verklaarbaar door de sector waarin de instellingen actief zijn, maar in veel gevallen zijn ook binnen sectoren grote verschillen zichtbaar.

Uit de kwantitatieve analyse volgt dat er grote verschillen zijn in de financiële uitgangspositie van instellingen. Terwijl wij ons zorgen maken over de financiële continuïteit van verschillende instellingen is tegelijkertijd een aantal instellingen kerngezond.

Ook uit de kwalitatieve analyse (paragraaf 4.1) volgen grote verschillen. Wanneer instellingen individueel worden bekeken blijkt dat de scores variëren van 1,8 tot 4,8, waarbij 12 instellingen opvallend zwak scoren (meer dan 1 standaarddeviatie onder gemiddeld) en 17 instellingen opvallend goed (meer dan 1 standaarddeviatie boven gemiddeld).¹⁵ Op sectorniveau hebben Operagezelschappen en musea een gemiddelde score van 3,8, terwijl ondersteunende instellingen gemiddeld 2,6 scoren. Wij stellen vast dat er grote verschillen zijn in de mate waarin ondernemingsplannen uitgewerkt en ambities onderbouwd zijn. Ook zijn grote verschillen zichtbaar in de mate waarin er serieus gekeken is naar mogelijkheden om het verdienmodel te verbeteren.

Wij zien grote verschillen in de mate waarin gekozen is voor een conservatieve koers (omdat er bezuinigd wordt op de BIS) of een frisse blik op een toekomst met minder overheidsbijdrage.

Er lijkt geen verband te zijn tussen de kwaliteit van ondernemingsplannen en de reputatie en grootte van een instelling. Wij hebben sterke en verrassende plannen gelezen van kleine, relatief onbekende instellingen en conservatieve plannen ontvangen van sommige grote gevestigde instellingen. Wel lijkt er een positief verband te zijn tussen de mate waarin een instelling internationaal actief is en de kwaliteit van het ondernemingsplan.

¹⁵ De standaarddeviatie van de totaalscores is 0,71 bij een gemiddelde van 3,46.

4.4 Het realiteitsgehalte van sommige aanvragen lijkt beperkt.

Een groot aantal BIS-aanvragers is bijzonder ambitieus waar het gaat om de vergroting van de eigen inkomsten. De toepassing van een eigen-inkomstennorm als toegangsdrempel dwingt instellingen hier ook toe. Rebel/Kwink betwijfelt in sommige gevallen echter de haalbaarheid van deze ambities. Hoewel met name musea en theatergezelschappen in 2011 grote stappen hebben gemaakt in de vergroting van de eigen inkomsten, plaatsen wij bij de ambities van een aantal instellingen (zoals verdubbeling of verdriedubbeling van sponsor- of publieksinkomsten in 2 jaar) toch onze vraagtekens. Met grote ambities is op zich niets mis, maar in sommige gevallen ontbreekt een onderbouwing. Indien er sprake is van een trendbreuk met het verleden in private fondsen of publieksinkomsten verwachten wij van instellingen dat zij deze trendbreuk verklaren (en aannemelijk maken). Bovendien roept het ontbreken van een strategie bij tegenvallende inkomsten vragen op over de wijze waarop eventuele gaten in de begroting gevuld worden

Rebel/Kwink vraagt zich af in hoeverre het in het huidige financiële en politieke klimaat realistisch is om te verwachten dat lokale overheden hun bijdrage aan culturele instellingen gaan vergroten (zoals begroot door een aantal instellingen). De per augustus 2012 bekende lokale cultuurnota's ondersteunen dit beeld.

Waar onderbouwingen (bijv. met betrekking tot de eigen inkomsten of tot de subsidies van andere overheden) worden gegeven, zijn sommige aanvragers nog niet verder gekomen dan de papieren realiteit. Ideeën zijn nog niet getest; de confrontatie met klanten, sponsors of partners is nog niet gezocht om na te gaan of wat ze beogen hebben ook echt zal kunnen werken. De observatie dat instellingen hun plannen niet onderbouwen met resultaten uit het verleden is enerzijds inherent aan de ontwikkeling die de sector doormaakt (en de nieuwe eisen die het Ministerie van OCW stelt). Er kan niet van instellingen worden verwacht dat ze reeds uitgebreide ervaring met ondernemerschap hebben opgedaan; anderzijds is het door het ontbreken van resultaten uit het verleden soms lastig om de kansrijkere plannen van de minder kansrijke plannen te onderscheiden.

4.5 Instellingen vertonen soms strategisch gedrag om te voldoen aan de eisen van het Ministerie van OCW

Het Ministerie van OCW heeft aan het verstrekken van een BIS-subsidie de voorwaarde verbonden dat de eigen inkomsten van een instelling minimaal 17,5% van de totale structurele subsidie bedragen.¹⁶ Het valt ons op dat instellingen via verschillende methoden strategisch gedrag (kunnen) vertonen om aan de eigen-inkomstennorm te voldoen:

- Musea kunnen hun eigen inkomstennorm kunstmatig verhogen door horeca te consolideren, uithuur van personeel en/of een hoge begroting van aankoopfondsen (met daarbij horende assumpties wat betreft private fondsen).
- Sommige podiumkunstinstanties vergroten het aantal voorstellingen in het buitenland. Dit zijn relatief lucratieve voorstellingen, wat een positieve invloed heeft op de eigen

¹⁶ Filmfestivals en de meeste podiumkunstinstanties worden geacht per 1-1-2013 al een eigen inkomsten percentage van 21,5% te bereiken.

inkomsten. Wij plaatsen hierbij de kanttekening of dit vanuit het perspectief van het Ministerie van OCW een gewenst effect is.

- Juist veel instellingen die op dit moment niet voldoen aan de eigen inkomstennorm zetten in de periode 2013-2016 in op extreme vergroting van de publieksinkomsten. Deze ambities zijn niet in alle gevallen even realistisch.

4.6 Instellingen lijken over opvallend weinig informatie te beschikken om beleidskeuzes te maken.

Juist in een tijd waarin de culturele sector te maken heeft met grote veranderingen (en ambities), valt het ons op dat instellingen over opvallend weinig informatie beschikken om strategiekeuzes te maken. Als gevolg hiervan zijn met name de marketingplannen en de plannen om het verdienmodel te diversifiëren slecht onderbouwd:

- In veel gevallen vormen de gegevens uit het kassasysteem de belangrijkste informatie om het beleid te onderbouwen.
- De positionering is over het algemeen maar in beperkte mate onderbouwd, terwijl hier genoeg gronden voor lijken te zijn middels reviews, krantenartikelen en doelgroepenonderzoek.
- Met name het ontbreken van klanttevredenheidsonderzoek is opvallend in een sector waar de publieksperceptie een dergelijk grote rol speelt. Overigens vormen de musea hierin een uitzondering; zij voeren veelal wel klanttevredenheidsonderzoek uit en beschikken dankzij de museumjaarkaart over meer informatie van hun bezoekers.
- Doelgroepenonderzoek wordt niet structureel toegepast en instellingen maken maar in beperkte mate gebruik van doelgroepensegmentatie.
- Hoewel (1) veel instellingen behoorlijk forse ingrepen in de organisatie hebben gedaan en (2) maar in beperkte mate bedrijfskundige kennis in huis hebben, heeft maar een zeer beperkt aantal instellingen extern onderzoek laten doen naar de organisatiestructuur.

5 SWOT-analyse

De inzichten uit de kwantitatieve analyse (Hoofdstuk 2) en de kwalitatieve analyse (Hoofdstuk 3) hebben geleid tot de observaties in Hoofdstuk 4. Idealiter zou dit in dit laatste hoofdstuk moeten leiden tot overkoepelende conclusies.

Een overkoepelende conclusie over de stand van ondernemerschap is echter niet in één zin te trekken. Het begrip ondernemerschap is immers diffuus en de culturele sector is divers. Daarom zijn de bevindingen van deze nulmeting samengevat in een SWOT analyse. Dit is een bedrijfskundig model dat intern de sterktes en zwaktes en in de omgeving de kansen en bedreigingen analyseert. Hieronder volgt het model, met vervolgens een toelichting per onderdeel.



5.1 Strengths

- Instellingen zijn zich goed bewust van hun positie in het veld en de wijze waarop hun product is gepositioneerd ten opzichte van concurrerende producten. Dit wekt vertrouwen dat ook in moeilijke tijden voor de juiste positionering kan worden gekozen.
- Waar het gaat om het culturele veld, lijken instellingen een goed beeld te hebben van de omgeving waarin zij actief zijn. De meeste instellingen geven een uitgebreide opsomming van de samenwerking met culturele ketenpartners. Met name de relatie tussen podiumkunstgezelschappen en podia is hecht.
- Instellingen lijken zich bewust van de noodzaak om hun verdienmodel te diversifiëren door private fondsen aan te spreken en de publieksinkomsten te vergroten. Er is een duidelijk bewustzijn dat 'de tijden veranderen'.

- De eigen inkomsten van de instellingen met een positief advies van de Raad voor Cultuur zijn in 2011 met gemiddeld 10,3% gestegen ten opzichte van 2010. Op sectorniveau is dit een indrukwekkende ontwikkeling die vertrouwen biedt dat de instellingen ook in de toekomst in staat zijn hun grote ambities waar te maken.

5.2 Weaknesses

- De financiële uitgangspositie van veel instellingen is zorgelijk. 30% van de aanvragers kent een zorgwekkende kritische liquiditeitspositie; 17% van de instellingen is onvoldoende solvabel en bij 39% is de verhouding tussen eigen vermogen en totale baten ontoereikend. 8 instellingen met een positief advies scoren op geen van de bovenstaande indicatoren positief.
- Ondernemerschap zit (nog) niet 'in de genen' van culturele instellingen. Zo worden de eigen inkomsten nog te vaak gezien als een sluitpost van de begroting, resulterend in onrealistische hoge doelstellingen of onvoldoende ambities op deze post. Mede door het gebruik van normbedragen calculeren instellingen bovendien een BIS-subsidie in en bouwen vanaf daar hun begroting op. Een ondernemende instelling dient naar onze mening eerst realistische ambities te formuleren voor de te verwerven eigen inkomsten, om vervolgens voor het resterende tekort een subsidie aan te vragen.
- Ondernemerschap speelt slechts een beperkte rol in de governancestructuur van instellingen. Dit roept de vraag op hoe een instelling ondernemend moet worden als daarover geen of beperkte kennis en/of ervaring beschikbaar is binnen bestuur of directie.
- Instellingen lijken zich onvoldoende bewust van kansen en risico's, zowel wat betreft baten als lasten. Met name het ontbreken van een reflectie op de (soms zorgwekkende) financiële uitgangspositie en het ontbreken van een strategie bij tegenvallende inkomsten is opvallend.
- Instellingen lijken over opvallend weinig informatie (klanttevredenheidsonderzoek, doelgroepenonderzoek, marktverkenning, organisatieadvies) te beschikken om strategiekeuzes te maken. Als gevolg hiervan zijn met name de marketingplannen en de plannen om het verdienmodel te diversifiëren slecht onderbouwd.
- Culturele instellingen beschikken over weinig contacten buiten de culturele sector. Bijvoorbeeld met marktpartijen in de regio voor het opzetten van gezamenlijke arrangementen of private partijen in het kader van fondsenwervingsprogramma's.

5.3 Opportuniteiten

- De instellingen die een BIS subsidie hebben aangevraagd gaan er gezamenlijk van uit dat mensen in Nederland in 2016 (ten opzichte van 2010) 34% vaker een culturele instelling bezoeken, en daarbij 37 miljoen euro meer uitgeven. Dit lijkt veel, maar indien instellingen erin slagen de recente groei van de eigen inkomsten verder te vergroten is deze ambitie niet onrealistisch. Zo blijkt uit Cultuur in Beeld dat het aantal bezoekers van BIS instellingen in de periode 2005-2009 gestegen is met 31% (en de publieksinkomsten met 26,5%).¹⁷ Ook het feit dat de publieksinkomsten in 2011 gemiddeld met 13% zijn gestegen geeft vertrouwen.
- Verschillende instellingen zetten duidelijk in op het vergroten van giften van particulieren. Uit onderzoek van de VU blijkt dat de totale particuliere giften in Nederland 4,7 miljard Euro per jaar bedragen (2009).¹⁸ Hiervan komt bijna 10% ten goede aan culturele instellingen. Indien dit wordt vergeleken met het totale BIS budget van 263 miljoen kan worden gesteld dat vergroting van de particuliere giften een kansrijke inkomstenbron is. Bovendien stimuleert het huidige kabinet het geven aan cultuur met een 'geefwet'.
- Zowel nationale als lokale culturele instellingen gaan een moeilijke tijd tegemoet. De verwachting is dat sommige instellingen te maken krijgen met zodanige financiële problemen, dat zij het hoofd niet langer boven water kunnen houden. Het wegvallen van instellingen vormt een kans voor de overgebleven instellingen, aangezien de bezoekers van verdwenen culturele instellingen op zoek zullen gaan naar alternatieven. Met andere woorden: de gezonde instellingen zullen sterker uit de strijd komen.
- De bezuiniging van 125 miljoen Euro op de basisinfrastructuur heeft een duidelijk effect gehad op de sector. Instellingen lijken zich bewust van de noodzaak om te hervormen. Zo zijn vrijwel alle instellingen op zoek gegaan naar nieuwe inkomstenbronnen middels fondsenwerving, prijsdifferentiatie, vergroting van het publieksbereik of een mecenasprogramma. Ook zijn een aantal instellingen gefuseerd of hebben een gezamenlijke aanvraag ingediend. Deze ontwikkelingen bieden kansen voor de toekomst.

5.4 Threats

- Uit paragraaf 3.1 volgt dat de financiële uitgangspositie van een achttal instellingen zorgelijk is. Bovendien hebben wij vastgesteld dat de beoogde vergroting van de publieksinkomsten en subsidies ambitieus is. Ten derde ontbreekt veelal een strategie bij tegenvallende inkomsten / subsidies. De combinatie van deze observaties leidt tot de conclusie dat wij inschatten dat een aantal aanvragers in de periode 2013-2016 in serieuze financiële problemen komt en eventueel genoodzaakt wordt te stoppen.
- Instellingen vertonen soms strategisch gedrag om te voldoen aan de eisen van het Ministerie van OCW. Op de lange termijn zijn deze (kunstmatige) constructies om de eigen

¹⁷ Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap: Cultuur in Beeld, 2011, p52

¹⁸ Th.N.M. Schuyt, B.M. Gouwenberg, R.H.F.P. Bekkers (red.), Geven in Nederland 2011: Giften, Nalatschappen, Sponsoring en Vrijwilligerswerk, 2011.

inkomstennorm te halen echter niet afdoende, wat ervoor zou kunnen zorgen dat instellingen niet langer voldoen aan de toegangseisen voor de BIS.

- Eerder is vastgesteld dat de begrote vergroting van het publieksbereik ambitieus is. Enerzijds worden instellingen in hun ambities ondersteund door de stijging van de bezoekersaantallen van BIS instellingen in de periode 2005-2009 en de stijging in 2011. Anderzijds dienen de publieksinkomsten in 2013-2016 nog harder te stijgen en zijn de tijden –en vooral de bestedingspatronen van consumenten- sindsdien drastisch veranderd. Zo daalde het aantal bezoekers van VSCD podia in 2009 met 12%.¹⁹ Indien deze ontwikkeling overslaat naar BIS instellingen, kan dat bij sommige instellingen zorgen voor onopvulbare gaten in het verdienmodel.

¹⁹ Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Cultuur in Beeld, 2011, p52

6 september 2012

Jeroen in 't Veld (RebelGroup)
Enno Gerdes (RebelGroup)
Boris Gooskens (Kwink Groep)

Rebel Group Advisory bv
Wijnhaven 23
3011 WH Rotterdam
T 010 275 59 95
rga@rebelgroup.com
www.rebelgroup.com

Kwink Groep BV
Hartogstraat 11
2514 EP Den Haag
T 070 359 69 55
info@kwinkgroep.nl
www.kwinkgroep.nl