

# Ondernemerschap in Cultuur

Evaluatie van het Programma Ondernemerschap  
Cultuur 2013-2016

Annelies van der Horst  
Justin de Kleuver  
Alwien Bogaart

28 augustus 2017

Annelies van der Horst  
avanderhorst@dsp-groep.nl  
020 6257320

Justin de Kleuver  
jdekleuver@dsp-groep.nl  
020 6257332

Alwien Bogaart  
abogaart@dsp-groep.nl  
020 6257302

# Inhoud

<b>1</b>	<b>Samenvatting</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Inleiding</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>Voorgeschiedenis</b>	<b>9</b>
<b>4</b>	<b>Opzet en inrichting Programma Ondernemerschap Cultuur</b>	<b>11</b>
4.1	Opzet programma	11
4.2	Versterken ondernemerschap individuele creatieve makers (zzp'ers) & kleine instellingen	13
4.3	Makelaarsfunctie cultuurmecenaat	14
4.4	Leiderschapsprogramma cultuursector	16
4.5	Cultuur, daar geef je om	17
4.6	Onderzoek en monitoring	17
4.7	Tussentijdse monitoring en evaluatie	17
<b>5</b>	<b>Evaluatie</b>	<b>18</b>
5.1	Programmaonderdelen/Projecten	19
5.2	Doelen (doelbereik)	27
5.3	Hoofddoel	34
5.4	Doelen en effecten programma (logica en overlap)	37
5.5	Aansturing en bijstelling van het programma	39
<b>6</b>	<b>Conclusies</b>	<b>41</b>
<b>7</b>	<b>Aanbevelingen</b>	<b>44</b>
	Bijlagen	
	Bijlage 1 Literatuuropgave	46
	Bijlage 2 Begeleidingsgroep	49
	Bijlage 3 Gesprekspartners	50

# 1 Samenvatting

## *Introductie*

Het Programma Ondernemerschap Cultuur liep in de periode 2013-2016<sup>1</sup> en stelde zich ten doel om het ondernemerschap in de culturele sector te vergroten, waardoor de sector meer eigen inkomsten zou gaan verwerven. Het programma is opgesteld door het ministerie van OCW in samenspraak met de culturele sector en begeleid door het ministerie en een stuurgroep van deskundige vertegenwoordigers uit de sector.

Het begrip cultureel ondernemerschap werd door het ministerie in 1999 geïntroduceerd en had toen een brede definitie; het draaide om het zo veel mogelijk kunstzinnig, artistiek-cultureel, zakelijk en maatschappelijk rendement halen uit culturele voorzieningen. Sindsdien voerde het ministerie verschillende maatregelen uit om het ondernemerschap van de sector te bevorderen. Voor het Programma Ondernemerschap Cultuur werd een smalle definitie gebruikt: het verbreden van de financieringsmix en het vergroten van de eigen inkomsten. Het programma startte in een periode van economische recessie en bezuinigingen op cultuur, waardoor overheid en sector de focus op ondernemerschap als zeer urgent voelden.

## *Evaluatie*

Dit onderzoek betreft een meta-evaluatie van het programma als geheel, waarbij gebruik is gemaakt van bestaande onderzoeken en documentatie, aangevuld met interviews met stakeholders op programmaniveau, zoals de leden van de stuurgroep, vertegenwoordigers van brancheorganisaties en de Raad voor Cultuur.

Het programma bestond uit diverse onderdelen waarbij de vraag is 1) of het hoofddoel en de subdoelen van het programma bereikt zijn en 2) in hoeverre de onderdelen van programma daaraan hebben bijgedragen. Dat levert een geschakeerd beeld op, met vooral in financiële zin positieve uitkomsten.

Het hoofddoel, meer eigen inkomsten, is bereikt: het eigen inkomstenpercentage is tijdens de looptijd van het programma over de hele linie toegenomen. Het aandeel subsidie is lager dan de periode voorafgaand aan de start van het programma. De publieksinkomsten en het totaal aan eigen inkomsten zijn in de periode 2013-2016 toegenomen. Het daarmee samenhangende subdoel van het verbreden van de financieringsmix is daarmee ook bereikt.

Een ander subdoel van het programma, een toename van de geef- en investeringsbereidheid vanuit de private sector is ook bereikt. Giften aan cultuur zijn in de periode 2009-2013 afgenomen maar nemen in 2015 weer toe tot boven het niveau van 2009. Het subdoel dat de branche de verantwoordelijkheid voor de ondersteuning van ondernemerschap over zou nemen is niet bereikt. Het behalen van het subdoel dat de

---

<sup>1</sup> De laatste onderdelen worden in 2017 afgerond.

kennis van cultuur bij private financiers en andere partijen vergroot is, kunnen wij op basis van de beschikbare documentatie niet beoordelen.

De uitvoering van het programma kreeg vooral vorm in vier onderdelen: een leiderschapsproject (LinC), activiteiten voor kleine instellingen en zzp'ers (uitgevoerd door Cultuur+Ondernemen), het adviseren en trainen van culturele ANBI's op het gebied van financieringsmix en fondsenwerving (Wijzer Werven) en het uitvoeren van de campagne 'Cultuur, daar geef je om'. De beoordeling van de resultaten en effecten van deze onderdelen in relatie tot de programmadoelen valt overwegend positief uit, al worden wel kanttekeningen geplaatst. We kunnen op basis van de beschikbare informatie aannemen dat de diverse activiteiten ertoe hebben geleid dat het bewustzijn van het belang van het verbreden van de financieringsmix en de kennis over ondernemerschap onder de deelnemers is toegenomen, maar het ontbreekt op verschillende onderdelen aan gegevens om die relatie nader te onderbouwen.

De vraag of de gecombineerde activiteiten uit het programma er toe hebben geleid dat in de hele culturele sector het ondernemerschap versterkt is, is door het ontbreken van een nulmeting niet te bepalen. Vast staat dat het programma slechts een deel van de culturele sector heeft bereikt en dat de kennisoverdracht naar niet-deelnemers beperkt is geweest. Het feit dat de economie is aangetrokken heeft er toe geleid dat delen van de culturele sector hun eigen inkomsten hebben kunnen vergroten.

#### *Aanbevelingen*

In 2012 koos het ministerie bewust voor een smalle definitie van ondernemerschap. In de actuele context past de bredere definitie. Daarbij gaat het ook om het versterken van leiderschap en artistiek ondernemerschap, het professionaliseren van fondsenwerving, vernieuwen van marketing en publieksbinding, nieuwe businessmodellen, het vergemakkelijken van allianties met andere sectoren en het benoemen en verzilveren van maatschappelijke waarden.

Wanneer het ministerie er voor kiest om ook in de toekomst cultureel ondernemerschap te stimuleren zou duidelijk moeten zijn waarop die stimulans zich richt (doelgroep en urgentie) en met wie wordt samengewerkt. Vast staat dat een discipline-overstijgende stimulans voor de hele sector, zoals ook in het Programma Ondernemerschap Cultuur gold, een goede zet is. Het ministerie zou in een volgende fase de sector zelf verantwoordelijk moeten maken. Het ligt voor de hand om in het verlengde daarvan ook de brancheorganisaties tot meer onderlinge afstemming en samenwerking uit te dagen en koplopers in de sector te betrekken. Het meeste effect wordt verwacht van het uitdagen van de culturele sector tot innovatie en daarbij de sector budget en instrumenten in handen geven voor opleidingen, trainingen en kennisdeling. Wat betreft opleidingen en trainingen kan onderscheid worden gemaakt in een aanbod voor de starters in de culturele sector en een topaanbod voor de meer ervaren leidinggevenden in de culturele sector.

## 2 Inleiding

In de periode 2012-2016 heeft de cultuursector onder druk gestaan van bezuinigingen, de economische crisis en veranderende consumentenvoorkeuren. Het kabinet Rutte-I heeft met ingang van 2013 €200 miljoen bezuinigd op het cultuurbeleid, als reactie op de economische (krediet)crisis en vanuit de gedachte dat culturele instellingen en kunstenaars ondernemender konden worden en een groter deel van hun inkomsten zelf konden verwerven. In deze periode is ook de WWIK afgeschaft. En ook provincies en gemeenten hebben bezuinigd op hun cultuursubsidies.

In de kabinetsbrief *Meer dan Kwaliteit: een nieuwe visie op cultuurbeleid* uit 2011 gaf de toenmalig staatssecretaris uitwerking aan de bezuiniging van het Rijk, maar kondigde ook een programma aan om het ondernemerschap in de cultuursector te versterken. In de 'Beleidsbrief programma ondernemerschap in de culturele sector, van de staatssecretaris van OCW van 31 mei 2013 wordt als doel van het Programma Ondernemerschap Cultuur benoemd dat aan het eind van het programma het culturele ondernemerschap in de culturele sector (instellingen en makers) is versterkt. Dit hoofddoel valt uiteen in de volgende subdoelen:

- ③ De kennis van cultuur bij (potentiële) private financiers en andere partijen is vergroot.
- ③ De geef- en investeringsbereidheid vanuit de private sector is toegenomen.
- ③ De financieringsmix van instellingen (in de basisinfrastructuur) is verbreed.
- ③ De branche draagt zoveel mogelijk de verantwoordelijkheid voor ondersteuning op het gebied van ondernemerschap.

In de opzet van het programma en de daaruit voortvloeiende aanbestedingsvoorwaarden is vastgelegd dat de overheidsfinanciering van het programma na 2016 eindigt. In 2016 is dit, op basis van een interne tussentijdse evaluatie, nogmaals bevestigd. De uitvoerende deelprogramma's (projecten) zoeken naar een nieuwe positionering in de cultuursector (en daarbuiten). Vooralsnog blijft er OCW-financiering beschikbaar voor een ondersteunende functie voor ondernemerschap. Voor deze taken is inmiddels subsidie aangevraagd door en toegewezen aan Cultuur+Ondernemen voor de jaren 2017-2018. Nog onbekend is of deze functie na 2018 zal blijven bestaan en, zo ja, in welke vorm.

Het ministerie van OCW heeft DSP-groep gevraagd het Programma Ondernemerschap Cultuur 2013-2016 te evalueren met als doel de succesfactoren voor de toekomst te borgen en zo de versterking van het cultureel ondernemerschap, in goed samenspel tussen overheden en de koepel- en brancheorganisaties in de sector, ruim baan te geven.

De evaluatie moet, voor zover mogelijk, antwoord geven op de volgende vragen:

- 1 In hoeverre heeft het Programma Ondernemerschap Cultuur bijgedragen aan de gestelde doelen?
  - a. In hoeverre is de financieringsmix van instellingen verbreed?  
*Is de subsidieafhankelijkheid gedaald? In hoeverre heeft dit te maken met een stijging van eigen inkomsten (van verschillende bronnen) en/of bezuinigingen op subsidies? Deze vraag heeft betrekking op instellingen binnen én buiten de BIS en instellingen die wel én niet gebruik maakten van het programma-aanbod.*
  - b. In hoeverre is de ontwikkeling van geefcultuur in de Nederlandse cultuursector gestimuleerd?
    - i. In hoeverre is de investeringsbereidheid vanuit de private sector vergroot?
    - ii. In hoeverre is de kennis over de culturele sector bij private financiers vergroot?
  - c. In hoeverre beschikken instellingen en makers over ondersteuning/begeleiding om hun ondernemerschap verder te ontwikkelen?
    - i. In hoeverre draagt de branche de verantwoordelijkheid voor deze ondersteuning?
- 2 Welke externe factoren zijn van invloed geweest op het doelbereik van het programma?
- 3 Had de organisatie achter het programma de juiste vorm en opzet om de gestelde doelen te bereiken?
  - a. In hoeverre waren de gebruikte instrumenten en projecten effectief en wat hebben zij opgeleverd (t.o.v. investering)?
  - b. Hoe is de uitvoering van het programma en de deelprogramma's (projecten) verlopen?

Het onderzoek heeft de vorm van een meta-evaluatie, in die zin dat het grotendeels gebaseerd is op bestaand onderzoek. Niet op alle onderdelen bleken echter relevante feiten en cijfers beschikbaar te zijn. Hoewel het programma bestemd was voor een brede doelgroep hebben veel beschikbare gegevens alleen betrekking op BIS-instellingen. Ook zijn er van twee deelprogramma's/projecten geen onderzoeksgegevens over de effecten van de activiteiten beschikbaar.

Dit onderzoek werd uitgevoerd in de periode maart-juni 2017. Naast documentatieonderzoek spraken wij met de leden van de stuurgroep van het programma, de verantwoordelijken voor uitvoering van onderdelen van het programma/de projecten en met de meeste branche- en koepelorganisaties.

Omdat er van twee deelprogramma's (projecten) geen (effect)evaluaties beschikbaar waren heeft het ministerie van OCW de optie om een enquête uit te zetten onder de deelnemers van de projecten voorgelegd aan de uitvoerders. Zij zagen daar om verschillende redenen van af. Aanvullend (nieuw) onderzoek naar uitvoering, tevredenheid of effectiviteit maakte derhalve geen onderdeel uit van de opdracht.

Het rapport is in een conceptversie voorgelegd aan de uitvoerders van de deelprogramma's (projecten). Aanvullingen en feitelijke correcties zijn verwerkt.

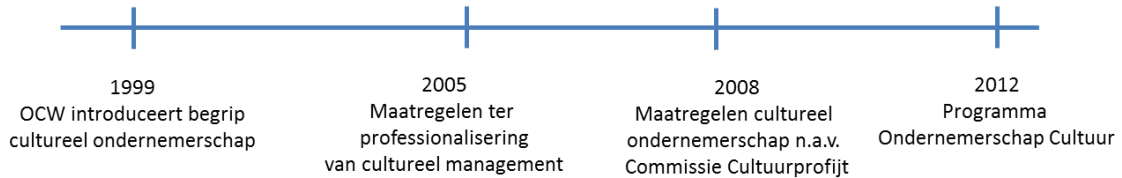
Wij danken de medewerkers van het ministerie van OCW voor de deskundige begeleiding van het onderzoek.

*Leeswijzer*

In de hoofdstukken 3 en 4 vermelden wij eerst de voorgeschiedenis van het programma en daarna beschrijven wij de opzet en inrichting van het Programma Ondernemerschap Cultuur. Hoofdstuk 5 is de evaluatie waarin we de projecten, doelen en het hoofddoel analyseren en met elkaar in verband brengen. Hoofdstuk 6 bevat de conclusies en Hoofdstuk 7 de aanbevelingen. Bijlage 1 is de literatuurlijst, bijlage 2 de samenstelling van de begeleidingscommissie en bijlage 3 geeft een overzicht van de gesprekspartners.



### 3 Voorgeschiedenis



In de OCW-nota 'Een ondernemende cultuur' (1999) wordt het begrip cultureel ondernemerschap geïntroduceerd en gedefinieerd: "Cultureel ondernemerschap is allereerst een houding die erop is gericht zoveel mogelijk kunstzinnig, artistiek-cultureel, zakelijk en maatschappelijk rendement te halen uit culturele voorzieningen. [...] Oogmerk is het beste populair te maken en het populaire beter. Cultureel ondernemerschap is dan ook een middel, en geen op zichzelf staand doel." De nota benoemt een aantal aandachtspunten dat betrekking heeft op het bevorderen van ondernemerschap in de gehele cultuursector, waaronder 1) focus op het vergroten van het publieksbereik en aandacht voor PR 2) een voorgenomen norm van 15% publieksinkomsten voor gesubsidieerde instellingen 3) voortzetting van het debat over cultural governance 4) bevorderen van aandacht voor ondernemerschap in het kunstvakonderwijs.

In de nota van OCW en EZ 'Ons creatieve vermogen: brief cultuur en economie' (2005) is één van de doelstellingen het professionaliseren van cultureel management. Dat gebeurt door met financiële bijdragen het ondernemerschap in het kunstvakonderwijs te bevorderen, prikkels in te bouwen voor meer ondernemerschap van gesubsidieerde instellingen (onder meer door eisen aan instellingen te stellen ten aanzien van ondernemerschap in subsidievoorwaarden) en flankerend beleid uit te zetten bij bureau Kunst & Zaken. "De activiteiten van Kunst & Zaken geven culturele instellingen de mogelijkheid gebruik te maken van knowhow die normaal gesproken buiten hun blikveld en (financiële) mogelijkheden zou vallen. Daarnaast verzorgt Kunst & Zaken kosteloos trainingen en workshops voor het management van culturele instellingen bij bedrijven en trainingsinstituten. [...] Ook heeft Kunst & Zaken het thema cultural governance geadopteerd (p.42)<sup>2</sup>."

In 2008 brengt de Commissie Cultuurprofijs het rapport 'Meer draagvlak voor cultuur' uit. De commissie ziet ondernemerschap niet als doel op zich, maar als middel om het bredere doel van een sterker maatschappelijk engagement te bereiken. Het verdienvermogen van de culturele sector kan nog toenemen en de eigen inkomsten die instellingen weten te genereren zijn een van de graadmeters voor

<sup>2</sup> Kunst & Zaken fuseert in 2010 met Kunstenaars&CO tot Cultuur+Ondernemen.

maatschappelijk draagvlak. De minister neemt het advies van de commissie over en neemt de volgende maatregelen:

- ③ Er wordt, na overleg met de sector, een eigen inkomstennormen vastgesteld voor alle producerende instellingen in de basisinfrastructuur (17,5%)
- ③ Er worden twee investeringsregelingen ingevoerd: een matchingsregeling waarin extra eigen inkomsten worden aangevuld en een ontwikkelingsregeling voor de bevordering van cultureel ondernemerschap en maatschappelijk draagvlak. Bij de ontwikkelingsregeling "kan [het] gaan om deskundigheidsbevordering of coaching. Instellingen kunnen bijvoorbeeld worden bijgestaan door deskundigen om hun expertise op gebied van cultureel ondernemerschap te versterken (marketing, mecenaat, sponsoring en bedrijfsvoering). Ook samenwerkingsprojecten binnen en buiten de cultuursector, marktverruiming en innovatieve marketing en promotie kunnen binnen de ontwikkelingsregeling worden ondersteund. Het verzamelen en verspreiden van kennis van cultureel ondernemerschap door Kunst & Zaken, brancheverenigingen en sectorinstututen kan hierin veel betekenen (p.5)."
- ③ Alle instellingen worden integraal beoordeeld op kwaliteit én ondernemerschap.

Onder het kabinet Rutte I worden de investeringsregelingen onder de tweede bullet wegens bezuinigingen beëindigd. In mei 2012 kondigt de staatssecretaris nieuwe maatregelen aan om het ondernemerschap in de cultuursector te bevorderen.

# 4 Opzet en inrichting Programma

## Ondernemerschap Cultuur

In dit hoofdstuk geven wij eerst de opzet van het programma (doel, subdoelen, onderdelen, financiering, aansturing) weer en daarna gaan wij in op de verschillende onderdelen van het programma. Omdat dit onderzoek een programma betreft hanteren wij het systeem en de terminologie van programmamanagement, de verschillende onderdelen noemen wij daarom 'projecten'<sup>3</sup>. Tenslotte geven wij aan op welke wijze het programma (tussentijds) gemonitord en geëvalueerd is.

### 4.1 Opzet programma

Het Programma Ondernemerschap Cultuur stelt zich ten doel om in de periode 2012-2016 het ondernemerschap in de culturele sector (instellingen en makers) te versterken. Dat doel valt uiteen in de volgende subdoelen:

- 🕒 De kennis van cultuur bij (potentiële) private financiers en andere partijen is vergroot.
- 🕒 De geef- en investeringsbereidheid vanuit de private sector is toegenomen.
- 🕒 De financieringsmix van instellingen (in de basisinfrastructuur) is verbreed.
- 🕒 De branche draagt zoveel mogelijk de verantwoordelijkheid voor ondersteuning op het gebied van ondernemerschap.

Naast het programma voert het Rijk een aantal andere maatregelen door om de cultuursector te ondersteunen, die echter geen onderdeel uitmaken van het programma:

- 🕒 In de Geefwet (vanaf 1 januari 2012) is een zogenoemde 'multiplier' opgenomen die het doen van giften aan geregistreerde culturele instellingen aantrekkelijker maakt.
- 🕒 De overheid heeft een convenant gesloten met de filantropische sector: 'Ruimte voor Geven'.
- 🕒 Ondernemerschap is een belangrijke voorwaarde voor instellingen om voor rijksfinanciering voor 2013-2016 in aanmerking te komen. Er geldt een toetredingsnorm voor de culturele basisinfrastructuur 2013-2016 van 17,5% - 21,5 eigen inkomsten.

Hoewel het ministerie van OCW het begrip ondernemerschap niet expliciet definieert in de brief van de staatssecretaris van mei 2012 staan het verbreden van de financieringsmix en het vergroten van de eigen inkomsten centraal. In de uitgangspuntenbrief van de staatssecretaris van 6 december 2010 geeft hij wel een definitie (als criterium voor instellingen in de BIS): van ondernemerschap is sprake als eigen inkomsten staan in verhouding tot de subsidie.

---

<sup>3</sup> Naast projecten betreft het termen als hoger doel en hoofddoel, ER-of subdoelen, projecten en inspanningen, en doel-inspanningen-netwerk (DIN).

Het programma bestaat uit een aantal – nadrukkelijk tijdelijke – activiteiten en projecten, die het ministerie langs drie lijnen ordent:

- 1 Stimuleren van een geefcultuur
  - Communicatie over Geven aan Cultuur. Hiertoe is een website ontwikkeld (daargeefjeom.nl) en een campagne opgezet. Deze liep van 2013 tot eind 2014.
  - De oprichting van een makelaarsfunctie voor het cultuurmecenaat. Dit leidde via een aanbesteding tot een opdracht aan de projectorganisatie 'Wijzer Werven'.
- 2 Ondersteunen van culturele instellingen en makers
  - Bevordering van ondernemerschap bij makers en kleine instellingen. Deze taak is met een projectsubsidie belegd bij Cultuur+Ondernemen.
  - De uitvoering van een leiderschapsprogramma. Dit leidde via een aanbesteding tot een opdracht aan de projectorganisatie LinC.
- 3 Onderzoek en monitor
  - Onderzoek naar de sociale en fiscale aspecten van cultuurmecenaat. Hierin speelt de evaluatie van de Geefwet een belangrijke rol.
  - Een monitor van het ondernemerschap bij instellingen in de BIS en instellingen die door cultuurfondsen worden gesubsidieerd. Hierin speelt de norm voor eigen inkomsten een rol die voor de periode 2013-2016 is bepaald.
  - Onderzoek naar de invloed van de economie op de culturele sector.

De middelen voor het programma bedragen € 3,4 miljoen per jaar en worden als volgt verdeeld:

Programmaonderdeel	Jaarlijks budget (in €)
Versterken ondernemerschap individuele creatieve makers (zzp'ers) & kleine instellingen	1.575.000
Makelaarsfunctie cultuurmecenaat	900.000
Leiderschapsprogramma cultuursector	800.000
Onderzoek & monitor	125.000
TOTAAL	3.400.000

De financiële nadruk van het programma ligt dus bij de drie extern belegde onderdelen: Wijzer Werven, Cultuur+Ondernemen en LinC. We merken op dat Cultuur+Ondernemen een reeds bestaande organisatie (die voorafgaand aan het programma al een subsidierelatie met het ministerie had) is die een projectsubsidie heeft gekregen voor het uitvoeren van een programmaonderdeel. Wijzer Werven en LinC zijn beide samenwerkingsverbanden die specifiek zijn opgericht met het doel om het respectievelijke programmaonderdeel uit te voeren na het winnen van een aanbesteding. In de brief van de staatssecretaris van 31 mei 2012 was reeds bepaald dat Cultuur+Ondernemen het onderdeel 'versterken ondernemerschap individuele creatieve makers (zzp'ers) & kleine instellingen' zou uitvoeren, terwijl de aanbestedingen voor het leiderschapsprogramma en de makelaarsfunctie cultuurmecenaat nog moesten plaatsvinden.

De financiering van de communicatie over de Geefwet (inclusief de campagne 'Cultuur, daargeefjeom') vindt buiten het programma plaats. Het gaat om twee keer € 900.000, bijeengebracht door drie ministeries.

In de brief van de staatssecretaris wordt de inhoud van de programmaonderdelen in hoofdlijnen gegeven. Deze is mede gebaseerd op een in april 2012 gehouden openbare internetconsultatie over de uitgangspunten van het programma, waar door ruim 25 makers en instellingen van gebruik is gemaakt. In de aanbestedingsstukken werden de vereisten van de programmaonderdelen verwoord.

De programmaleiding is belegd bij ambtenaren van het ministerie van OCW, voor de verschillende onderdelen van het programma worden accounthouders aangewezen. Bij de start van het programma stelt OCW met nadruk dat de ambtelijke programmaorganisatie verantwoordelijk was voor het scheppen van de juiste voorwaarden en de sector verantwoordelijk is voor de uitvoering van de onderdelen van het programma.

Het ministerie heeft een stuurgroep voor het programma ingesteld, bestaande uit representanten uit het cultuurveld (federatie cultuur, publieke fondsen, private fondsen, grote steden, creatieve sector). De stuurgroep moet zorgdragen voor inhoud, voortgang en samenhang en speelt een rol bij de monitoring van de onderdelen van programma. Een afvaardiging van de stuurgroep treedt op als beoordelaar in de diverse aanbestedingsprocedures.

## 4.2 Versterken ondernemerschap individuele creatieve makers (zzp'ers) & kleine instellingen

In de brief van mei 2012 (voorafgaand aan de start van het programma) meldt de staatssecretaris dat Cultuur+Ondernemen de opdracht krijgt om dit onderdeel van het programma uit te voeren, gericht op 'kleine culturele instellingen en individuele kunstenaars en creatieve makers (zzp'ers), in het bijzonder:

- ③ Trainingen
- ③ Advies en begeleiding
- ③ Deelprojecten gericht op marktverruiming, governance, verruiming van financiële mogelijkheden en de ontwikkeling & verspreiding van kennis over ondernemerschap.<sup>4</sup>

Tevens noemt de brief thema's en onderwerpen die uit de internetconsultatie komen zoals aandacht in het aanbod voor visie, strategie, financieringsmix, nieuwe vormen van financiering en kruisbestuiving met de creatieve industrie.

---

<sup>4</sup> Cultuur+Ondernemen en zijn voorgangers kennen een langere subsidiegeschiedenis met het ministerie van OCW. Voor 2012 ontving de instelling jaarlijkse instellingsubsidies van het ministerie. Met ingang van het programma heeft de instelling formeel een projectsubsidie ontvangen, die nog steeds bestemd is voor het totale activiteitenpakket van de instelling in de betreffende periode.

De activiteiten mogen niet marktversturend werken op bijvoorbeeld de dienstverlening van de Kamers van Koophandel, culturele brancheorganisaties of commerciële advies- en coachingsbureaus. Daarnaast moet er bij de uitvoering van de activiteiten gebruik worden gemaakt van de al bestaande netwerken voor individuele kunstenaars en creatieve makers.

De opdracht aan Cultuur+Ondernemen geldt voor 2013 en 2014, waarna een evaluatie plaatsvindt en bepaald wordt of verlengd of gewijzigd wordt.

Op 28 september 2012 dient Cultuur+Ondernemen zijn werkplan 2013-2014 in bij het ministerie van OCW. De activiteiten die Cultuur+Ondernemen voor de projectsubsidie uitvoert zijn integraal onderdeel van het geheel aan activiteiten van Cultuur+Ondernemen. Op 5 december 2012 geeft Cultuur+Ondernemen nog een aanvullende schriftelijke toelichting naar aanleiding van de volgende aandachtspunten van de stuurgroep van het programma:

- ⊙ Het is onduidelijk hoe aan kwaliteitsontwikkeling van het programma wordt gewerkt.
- ⊙ De markt voor crowdfunding is inmiddels verzadigd.
- ⊙ *Cultural governance* is een belangrijk thema de komende jaren.

Op 10 december 2012 verleent het ministerie van OCW de gevraagde subsidie voor uitvoering van het totale activiteitenpakket van Cultuur+Ondernemen, in de vorm van een projectsubsidie. Het ministerie herhaalt nog eens de aandachtspunten vanuit de stuurgroep en voegt daar aan toe dat de stuurgroep de rol van Cultuur+Ondernemen vooral ziet in het beantwoorden van basisvragen van zzp'ers en culturele instellingen op het terrein van ondernemerschap.

Conform de eisen van de subsidiebeschikking worden tweemaandelijks monitorgesprekken gevoerd met het ministerie en dienen de jaarverslagen over 2013 en 2014 als verantwoording van de subsidie. Op 27 mei 2014 verleent het ministerie Cultuur+Ondernemen een projectsubsidie voor de jaren 2015-2016, op basis van het werkplan van Cultuur+Ondernemen voor die periode. We troffen geen evaluatie aan die als basis daarvoor had moeten dienen. Het jaarverslag over 2013 is dan in het bezit van het ministerie OCW. In 2015 levert Cultuur+Ondernemen wel een beknopte zelfevaluatie over 2013-2014,

## 4.3 Makelaarsfunctie cultuurmecenaat

Wij geven achtereenvolgens het doel, de doelgroep, het beoogde aantal deelnemers en de afspraken over (zelf)evaluatie weer zoals in het programma van eisen van de aanbesteding staat:

### *Doel*

De kern van de Opdracht bestaat uit het adviseren én begeleiden, zijnde training en coaching, van culturele ANBI's (bij hun strategieontwikkeling) op het vlak van hun financieringsmix en fondsenwerving en alle daarmee samenhangende activiteiten alsmede de uitvoering daarvan. De opdracht behelst het:

- ⊙ overdragen van expertise (kennis en vaardigheden) op het gebied van (verbreding van de) financieringsmix en fondsenwerving opdat culturele ANBI's deze expertise internaliseren;

- ⦿ ontsluiten van de kennis en vaardigheden en praktijkvoorbeelden op het gebied van financieringsmix en fondsenwerving die voortkomen uit de individuele advisering en begeleiding;
- ⦿ actief met elkaar in contact brengen van culturele ANBI's om peer learning op het gebied van financieringsmix en fondsenwerving te bevorderen.

#### *Doelgroep*

Culturele ANBI's vormen de doelgroep. De doelgroep is daardoor divers. Er is sprake van verschil in: soort instelling of maker (discipline); aantal fte; budget; product; publiek en ervaring en deskundigheid op het gebied van fondsenwerving. De culturele ANBI's die in aanmerking komen voor advisering en begeleiding moeten tezamen een goede afspiegeling van de diversiteit van de doelgroep vormen.

#### *Aantal deelnemers*

In de aanbesteding staat geen getal genoemd; culturele ANBI's komen één keer in aanmerking voor training en coaching om zo ook de andere culturele ANBI's een kans te geven.

#### *Evaluatie*

Opdrachtnemer draagt er zorg voor dat Opdrachtgever binnen één maand na afloop van elk kalenderjaar een overzicht ontvangt van het betreffende kalenderjaar over:

- ⦿ alle ingediende vragen en de analyse hiervan;
- ⦿ alle onderhanden zijnde training en coaching en de status daarvan;
- ⦿ de uitkomst van rapportages inzake tevredenheid van deelnemende culturele ANBI's;
- ⦿ ingediende klachten en de afhandeling en status daarvan;
- ⦿ de uitgevoerde zelfevaluatie van Opdrachtnemer, waarin opgenomen ook verbeterpunten en aanbevelingen voor het vervolg van de dienstverlening.

Opdrachtnemer zal de tevredenheid jaarlijks evalueren op vier niveaus en stelt hier een rapportage van op:

- ⦿ Organisatie-effectiviteit: heeft de training en coaching een bijdrage geleverd aan de realisatie van de doelstellingen van de culturele ANBI;
- ⦿ Persoonlijke effectiviteit: kan de culturele ANBI het geleerde toepassen in haar werksituatie;
- ⦿ Leren: kan de deelnemende ANBI aantonen dat zij iets nieuws/anders kan door het volgen van training en coaching;
- ⦿ Reacties van de deelnemende culturele ANBI's: zijn verwachtingen waargemaakt?

## 4.4 Leiderschapsprogramma cultuursector

In het programma van eisen van de aanbesteding staat het volgende:

### *Doel*

Inschrijver draagt er zorg voor dat de deelnemers aan het leiderschapsprogramma worden uitgerust met de juiste kennis en vaardigheden opdat zij niet alleen nu maar ook in de toekomst vanuit een leidinggevende rol innovatief, kundig en krachtig kunnen inspelen op veranderingen in de Nederlandse culturele sector.

### *Doelgroep*

Inschrijver zal het leiderschapsprogramma voor de Nederlandse culturele sector aanbieden aan professionals met ervaring als manager of leidinggevende. Het betreft zowel artistiek als zakelijk leidinggevend. Het gaat hierbij in eerste instantie om deelnemers van culturele instellingen die overheidssubsidie ontvangen (meerjarige financiering OCW, andere overheden of publieke cultuurfondsen). Zij vormen het merendeel van de deelnemerspopulatie per leergang. In tweede instantie dient Inschrijver deelnemers te selecteren van organisaties en/of zzp'ers, eveneens met ervaring als manager of leidinggevende in de culturele sector, die geen overheidssubsidie ontvangen. Zij vormen een deel van de deelnemerspopulatie per leergang om kruisbestuiving te bevorderen. Inschrijver hanteert als streefcijfer een verdeling van 2/3 (gesubsidieerde sector) en 1/3 (niet gesubsidieerde sector).

### *Aantal deelnemers*

Inschrijver zal streven naar een deelnemersaantal van twintig per leergang om zo een kleinschalig excellent traject en een goede cohesie tussen de deelnemers te garanderen. Dit is eveneens het maximum aantal deelnemers voor de eerste leergang. Bij gebleken animo kan opdrachtgever dit aantal na de eerste leergang verhogen. Het minimum aantal deelnemers per leergang bedraagt tien.

Inschrijver heeft zijn ambities en SMART resultaat op drie (3) niveaus geformuleerd, te weten:

- ③ learning outcomes van de deelnemer
- ③ imago van de opleiding in Nederland
- ③ effect van het leiderschapsprogramma op de Nederlandse culturele sector na afronding van de opdracht

### *Evaluatie*

Inschrijver zal de deelnemerstevredenheid jaarlijks evalueren op vier niveaus en stelt hier een rapportage van op:

- ③ Organisatie effectiviteit; heeft het programma een bijdrage geleverd aan de realisatie van de doelstellingen van de organisatie van de deelnemer.
- ③ Persoonlijke effectiviteit; kan de deelnemer het geleerde toepassen in zijn/haar werksituatie.
- ③ Leren; kunnen deelnemers aantonen dat zij iets nieuws/ anders kunnen door het volgen van het programma.



- ⦿ Reacties van de deelnemers; zijn hun verwachtingen waargemaakt?

## 4.5 Cultuur, daar geef je om

Vanaf augustus 2012 tot en met december 2013 loopt de campagne 'Cultuur, daar geef je om'. Met deze campagne wil het ministerie van OCW het geven aan cultuur bevorderen en culturele instellingen ondersteuning bieden op het gebied van fondsenwerving. In de campagne wordt informatie verstrekt en de voordelen van de Geefwet nader uiteengezet. De website [www.daargeefjeom.nl](http://www.daargeefjeom.nl) is in 2017 nog in de lucht.

## 4.6 Onderzoek en monitoring

Vanuit het programma is op drie onderwerpen onderzoek uitgezet:

- ⦿ Een bijdrage aan het lopend monitoronderzoek 'Geven in Nederland' uitgevoerd door de Vrije Universiteit, met specifiek aandacht voor de werking van de Geefwet en giften in de cultuursector<sup>5</sup>;
- ⦿ Meta-analyses ondernemerschap BIS (monitor van ondernemerschap in de basisinfrastructuur en bij de door de cultuurfondsen gesubsidieerde instellingen);
- ⦿ Jaarlijkse monitor Economische ontwikkelingen cultuursector en Cultuur in Beeld (monitor van aanbod, bereik, financiering en lasten in de culturele sector).

## 4.7 Tussentijdse monitoring en evaluatie

Lopende het programma is op verschillende manieren gemonitord / tussentijds geëvalueerd:

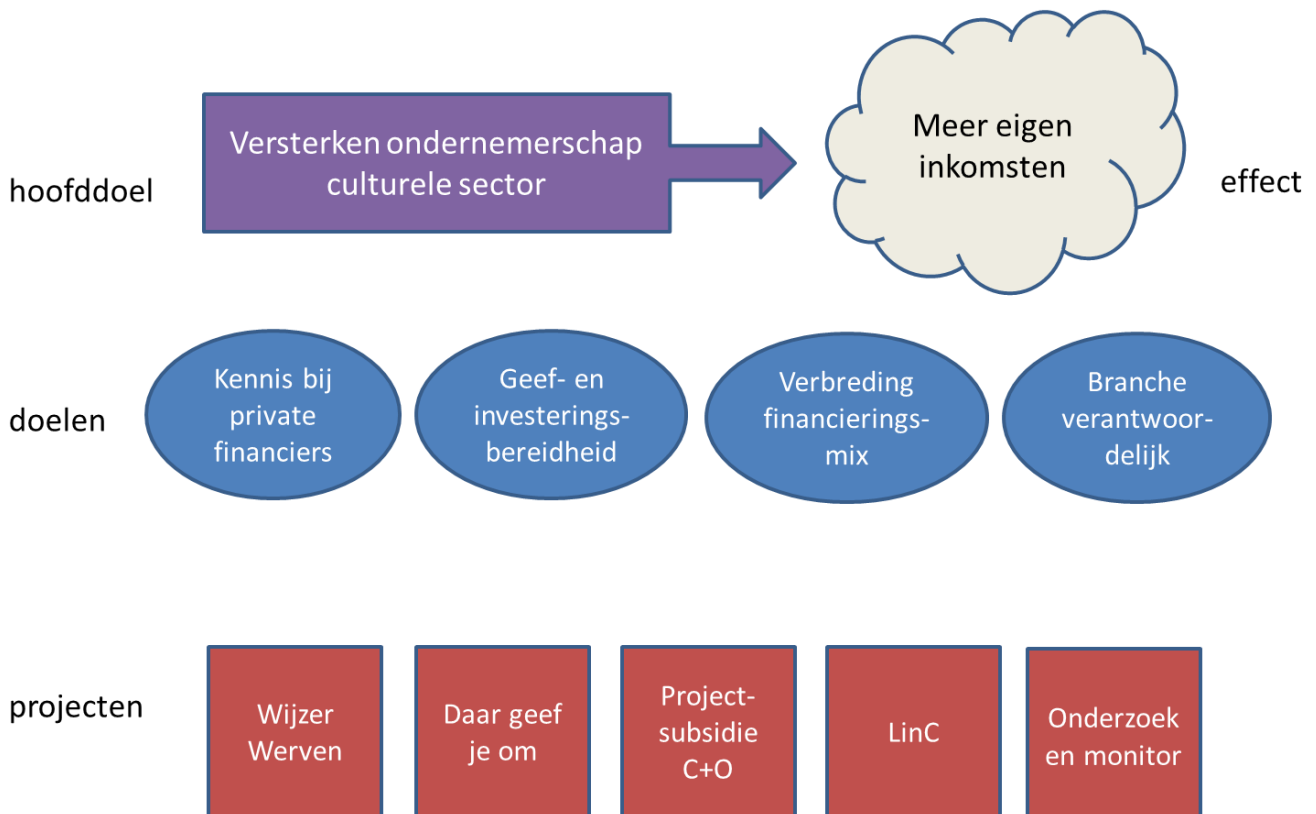
- ⦿ Een effectmeting en een evaluatie van de campagne 'Cultuur, daar geef je om' (beide uitgevoerd in 2013 door externe partijen).
- ⦿ Bijeenkomsten van de stuurgroep van het programma. Er zijn ten minste 7 bijeenkomsten geweest in de periode 2012-2016, mogelijk meer, maar hiervan ontbreekt documentatie. Van 4 vergaderingen zijn verslagen gemaakt en in het onderzoeksdossier aangetroffen.
- ⦿ Tussentijdse (interne) evaluatie van het programma door het ministerie van OCW ten behoeve van de stuurgroep (2015).
- ⦿ Jaarlijkse (zelf)evaluaties en voortgangsrapportages van de uitvoerders van de programmaonderdelen (voor Cultuur+Ondernemen dienen jaarverslagen als verantwoordingsstukken).
- ⦿ Voortgangsgesprekken tussen het ministerie van OCW en de uitvoerders van de programmaonderdelen.

---

<sup>5</sup> De Geefwet is formeel geen onderdeel van het Programma Ondernemerschap Cultuur en het onderzoek Geven in Nederland ook niet. Het onderzoek loopt ook langer dan het programma.

# 5 Evaluatie

Aangezien dit onderzoek een evaluatie van een programma betreft, kiezen wij voor een trapsgewijze opbouw in het weergeven van de onderzoeksresultaten: we starten met een analyse van de projecten die als onderdeel van het programma zijn uitgevoerd, daarna kijken we naar de doelen van het programma en tot slot naar het hoofddoel. Daarna geven wij aan wat de (mogelijke) relaties tussen de verschillende niveaus zijn (in welke mate dragen projecten bij aan de doelen, de doelen aan het hoofddoel en aan het effect) en wat de invloed is geweest van externe factoren. Per onderdeel van het programma maken wij onderscheid tussen de uitkomsten van de documentstudie en de kleuring van die uitkomsten uit de interviews en sessies. De laatste, de kleuring, is cursief in de tekst opgenomen. Niet op alle onderdelen was bruikbaar onderzoeksmateriaal voorhanden; waar dat leidt tot onvoldoende gegevens voor de evaluatie melden wij dat.



## 5.1 Programmaonderdelen/Projecten

### **Versterken ondernemerschap individuele creatieve makers (zzp'ers) & kleine instellingen (projectsubsidie Cultuur+Ondernemen)**

De smart-doelstelling van het ministerie van OCW is dat Cultuur+Ondernemen de activiteiten uit zijn werkprogramma's realiseert waardoor de doelgroep ondersteund wordt in haar ondernemerschap. De opdracht, door OCW verleend in de vorm van een projectsubsidie, behelst feitelijk geen project, maar het totale activiteitenplan van de organisatie Cultuur+Ondernemen.

Cultuur+Ondernemen geeft in zijn jaarverslagen uitgebreid weer in welke mate de activiteiten uit zijn werkprogramma's succesvol zijn geweest en hoe activiteiten zijn gefinancierd. Cultuur+Ondernemen ontplooit een zeer grote diversiteit aan activiteiten en heeft een groot bereik. Naast het uitbrengen van jaarverslagen onderzoekt Cultuur+Ondernemen periodiek de stand van zaken rondom *cultural governance*, evalueerde het in 2016 de in 2015 geïntroduceerde Talentlening en meet de tevredenheid bij deelnemers aan de bij Cultuur+Ondernemen trajecten. Uit de zelfevaluatie blijkt de tevredenheid onder deelnemers hoog te zijn.

Wat betreft twee uitgangspunten opgenomen in de subsidiebeschikking van het ministerie van OCW hebben wij geen of beperkt zicht gekregen:

- 1 *De mate waarin vooral kleine culturele instellingen worden bereikt* (alleen melding in het jaarverslag 2013).
- 2 *De mate van marktverstoring*. Het ministerie van OCW geeft aan de dit onderwerp wel besproken wordt in de monitorgesprekken met Cultuur+Ondernemen, waarbij de organisatie toelicht alleen bij het falen van de markt dienstverlening met gebruik van subsidie van het ministerie te bieden.

Deze onderwerpen hadden zich goed kunnen lenen voor een tussentijdse evaluatie, maar zijn daarin niet aan de orde geweest.

*Uit interviews met stakeholders van het Programma Ondernemerschap Cultuur rijst het beeld op dat Cultuur+Ondernemen goed is ingebed in de culturele sector, gebruik maakt van een groot netwerk en dat het aanbod van Cultuur+Ondernemen veel wordt afgenomen, maar dat wel de vraag is of alle disciplines in gelijke mate aan bod komen (de beeldende kunst zou oververtegenwoordigd zijn) en of alle landsdelen in gelijke mate bediend worden<sup>6</sup>. Over de kwaliteit van de activiteiten wordt – voor zover de geïnterviewden daar zicht op hadden – overwegend positief geoordeeld. In het bijzonder de activiteiten rondom cultural governance worden zeer gewaardeerd.*

*Over de transparantie van Cultuur+Ondernemen maken geïnterviewden de volgende opmerkingen:*

- 🌀 *Voor het ministerie van OCW en de stuurgroep van het programma was het lastig om zich een beeld te vormen van de effecten van de activiteiten van Cultuur+Ondernemen en de relatie met het*

---

<sup>6</sup> Daarbij merken wij op dat deze punten niet expliciet in het werkprogramma van Cultuur+Ondernemen en de beschikking van OCW zijn opgenomen, en dus Cultuur+Ondernemen niet kunnen worden aangerekend.

*programma. De stuurgroep kon geen invloed uitoefenen op de keuze voor de uitvoering van dit programmaonderdeel omdat reeds was bepaald dat het door Cultuur+Ondernemen zou worden uitgevoerd.*

- ② *Het is onduidelijk in welke mate de afzonderlijke activiteiten van Cultuur+Ondernemen (deels) gesubsidieerd zijn of (deels) commercieel worden uitgevoerd. Daarmee is de relatie van de activiteiten van Cultuur+Ondernemen met het programma onduidelijk.*

Wij concluderen op basis van jaarverslagen, zelfevaluaties en uit de gesprekken met stakeholders dat Cultuur+Ondernemen een groot en divers aantal activiteiten ontplooit dat (door de deelnemers) wordt gewaardeerd. Het is wel onvoldoende duidelijk is hoe het activiteitenprogramma van Cultuur+Ondernemen zich verhoudt tot het Programma Ondernemerschap Cultuur. Uit de voor het onderzoek beschikbare documentatie kunnen wij niet opmaken op basis van welke evaluatie van de activiteiten van Cultuur+Ondernemen 2013-2014 het ministerie van OCW in 2014 besloten heeft de projectsubsidie met twee jaar te verlengen (zie ook pagina 14).

### **Makelaarsfunctie cultuurmecenaat (Wijzer Werven)**

De aanbesteding voor een makelaarsfunctie cultuurmecenaat werd gewonnen door het consortium Berenschot, Van Dooren Advies en Charistar. In 2014 ging Wijzer Werven van start. Het project loopt eind 2017 af.

Wijzer Werven voldoet in ruime mate aan de eisen van de aanbesteding met betrekking tot evaluaties en heeft daarmee een belangrijke bijdrage geleverd aan het lerend vermogen binnen het programma. Het stelt een jaarlijkse evaluatierapportage op en heeft tot op heden twee keer onderzoek onder de deelnemers aan Wijzer Werven uitgevoerd naar de effecten van deelname aan Wijzer Werven. Wijzer Werven monitort de voortgang tweemaandelijks en rapporteert daarover. Uit de evaluaties rijst een beeld op van overwegend tevreden deelnemers die, mede dankzij hun deelname aan Wijzer Werven, beter in staat zijn zich extern te positioneren en te werken aan het verbreden van hun financieringsmix. De evaluaties geven ook aan waar deelnemers nog mee worstelen ten aanzien van hun cultureel ondernemerschap en op welke punten de inhoud en de uitvoering van het aanbod van Wijzer Werven zich in de ogen van de deelnemers nog zou kunnen verbeteren.

De smart-doelstelling die vanuit het programma aan Wijzer Werven werd verbonden was dat aan het einde van de looptijd van de dienstverlening (eind 2017) 400 instellingen de dienstverlening hebben doorlopen<sup>7</sup>. Tot en met januari 2017 waren er 340 deelnemers aan Wijzer Werven (dat wil zeggen, instellingen waarmee een contractbrief is getekend). De doelstelling ten aanzien van het aantal deelnemers is daarmee in belangrijke mate behaald.

---

<sup>7</sup> De bron hiervoor is een (interne) tussenevaluatie van het Programma Ondernemerschap Cultuur 21-04-2015; de smart-doelstelling hebben wij niet aangetroffen in het programma van eisen.

Doelstelling uit het programma van eisen is dat de deelnemende instellingen een afspiegeling zijn van culturele ANBI's in hun diversiteit (qua discipline, aantal fte, budget, product, publiek en ervaring en deskundigheid op het gebied van fondsenwerving). Deze diversiteitsdoelstelling heeft Wijzer Werven in de meeste opzichten behaald. Uit de evaluaties van Wijzer Werven blijkt dat de deelnemers wat betreft aantal fte 56% 0-10 fte en 34% 11-50 fte betreffen, (waarbij inhuur en vrijwilligers niet zijn meegerekend) en wat betreft omzet zeer gevarieerd zijn (13% heeft een omzet tot 100.000 euro en 28% meer dan 2,5 miljoen euro, de rest zit ertussen)<sup>8</sup>. Het valt overigens op dat het aandeel deelnemende BIS-instellingen relatief groot (9%) is in vergelijking met het aantal BIS-instellingen onder culturele ANBI's (1%)<sup>9</sup>, hetgeen kan duiden op een oververtegenwoordiging van de wat grotere instellingen (zie tabel hieronder).

In de voortgangsrapportages geeft Wijzer Werven aan uit welke disciplines en regio's de deelnemers afkomstig zijn. Wijzer Werven heeft zich ingespannen om de diversiteit onder de groep deelnemende ANBI's te bereiken. Instellingen zijn bij de aanmelding gescreend op verschillende kenmerken en waar zij niet voldeden aan het profiel zijn zij onder meer doorverwezen naar andere projecten binnen het programma zoals LinC en het aanbod van Cultuur+Ondernemen.

#### Deelname aan Wijzer Werven onder BIS-instellingen

	BIS-deelnemers aan Wijzer Werven	Aantal instellingen in BIS 2013- 2016	Deelname (in %)
Podiumgezelschappen	15	31	48%
Musea	11	30	37%
Presentatie-instellingen	0	6	0%
Festivals	3	4	75%
Ondersteunende instellingen	1	13	8%
TOTAAL	30	84	36%

Bron: Voortgangsrapportage Wijzer Werven, december 2016-januari 2017

De ontsluiting van de opgedane kennis, vaardigheden en praktijkvoorbeelden heeft in zeker mate (on- en offline) plaatsgevonden, maar kan nog een stimulans krijgen als deze als na afloop van Wijzer Werven nog voor enige tijd actief ter beschikking wordt gesteld (via de opdrachtgever), conform de inschrijving van de partij die de aanbesteding heeft gewonnen. Dit is ook belangrijk omdat het bereik van Wijzer Werven onder culturele ANBI's relatief klein is geweest (5%).

<sup>8</sup> Cijfers uit Evaluatie Wijzer Werven, april 2016.

<sup>9</sup> 84 BIS-instellingen onder 6.629 culturele ANBI's in 2016.

*De geïnterviewde stakeholders van het Programma Ondernemerschap Cultuur die goed zicht hebben op de activiteiten en effecten van Wijzer Werven zijn grotendeels positief over het aanbod. Ze noemen als resultaat het vergroten van de bewustwording bij de deelnemers over het verbreden van de financieringsmix en het versterken van de fondsenwerving. Een aantal geïnterviewden geeft daarbij wel aan dat de inbedding van cultureel ondernemerschap binnen culturele organisaties en de effecten van een sterkere externe positionering langer de tijd vragen dan de vier jaar die Wijzer Werven beschikbaar heeft. Volgens de geïnterviewden is Wijzer Werven er goed in geslaagd om culturele ANBI's actief met elkaar in contact te brengen ten behoeve van peer learning.*

*Geïnterviewden constateren een gedeeltelijke overlap van het aanbod van Wijzer Werven met andere aanbieders en hadden in sommige gevallen andere verwachtingen ten aanzien van het stimuleren van nieuwe financieringsvormen (crowdfunding) en het leren van goede voorbeelden uit het buitenland. Het deelnemersbestand van LinC en Wijzer Werven overlapt voor een deel en het onderscheid tussen Wijzer Werven en het aanbod van Cultuur+Ondernemen is niet iedereen even duidelijk.*

*Het valt op dat een relatief groot deel van de geïnterviewden, met name koepel- en brancheorganisaties, aangeeft onvoldoende zicht te hebben op de activiteiten en effecten van Wijzer Werven. Dit kan er op duiden dat het delen van schriftelijke rapportages met koepel- en brancheorganisaties, zoals gedaan door Wijzer Werven, onvoldoende is om bekendheid te creëren bij alle onderdelen van de culturele sector.*

Wij concluderen op basis van de documentatie en de gesprekken met stakeholders dat Wijzer Werven aan de vooraf gestelde doelstellingen heeft voldaan. De bewustwording over het werven van sponsors en fondsen in de sector is vergroot en de trainingen hebben effect hebben op de positionering van instellingen, maar voor een zichtbaar effect op de omvang van de eigen inkomsten is het nog te vroeg. De vraag is of de periode van vier jaar die Wijzer Werven beschikbaar had voldoende is geweest om een blijvend effect te bewerkstelligen.

### **Leiderschapsprogramma cultuursector (LinC)**

Het leiderschapsprogramma wordt na het winnen van de aanbesteding met ingang van 2013 uitgevoerd door USBO en Kennisland in samenwerking met de Hogeschool voor de Kunsten Utrecht en Coaching in Cultuur. Er zijn in totaal vier leergangen waarvan de laatste eind 2017 afloopt. Voorwaarde in de aanbesteding is de invulling van de ambitie om het leiderschapsprogramma na vier jaar te borgen door opname binnen het aanbod van hogeschool en universiteit en (externe) financiering.

De smart-doelstelling die het ministerie van OCW ten tijde van de tussenevaluatie (2015) aan de uitvoering koppelt is het behalen van 140 deelnemers. LinC heeft inderdaad 140 deelnemers opgeleid (en is daar deels nog mee bezig). Daarmee voldoet het aan het deelnemerscriterium. Daarnaast heeft LinC conform afspraak een alumninetwerk opgericht. De waardering van deelnemers voor het programma van de leergang is hoog. LinC onderneemt inspanningen om de leergang in verschillende varianten (internationaal, nationaal en regionaal) ook na 2017 aan te bieden, de financiering daarvan is (nog) niet rond.

De realisatie van het streefcijfer van 2/3 deelnemers uit de gesubsidieerde en 1/3 uit de ongesubsidieerde sector uit het programma van eisen konden wij niet vaststellen omdat wij geen overzicht hebben van de positie van deelnemers ten tijde van hun deelname. Vast staat dat voormalige deelnemers thans werken bij zowel gesubsidieerde als ongesubsidieerde instellingen<sup>10</sup>.

In de voorwaarden van de aanbesteding van LinC staat dat er jaarlijks op vier niveaus geëvalueerd moet worden:

1. Effectiviteit via de vraag of het programma bijgedragen heeft aan de realisatie van de doelstellingen van de organisatie van de deelnemer;
2. Persoonlijke effectiviteit: kan deelnemer het geleerde toepassen in zijn/haar werksituatie;
3. Leren: kunnen deelnemers aantonen dat zij iets nieuws kunnen/anders kunnen na afloop van deelname;
4. Reacties van deelnemers: zijn hun verwachtingen waargemaakt.

LinC heeft gedurende het programma de deelnemers vragenformulieren voorgelegd en de opbrengst daarvan levert antwoord op 4. Op basis van de uitkomsten paste de organisatie bepaalde activiteiten aan en voegde thema's aan het programma toe. De waarderingscijfers van de deelnemers voor de onderdelen van het programma nemen met elke leergang toe. Ook stijgt het aantal aanmeldingen met elke leergang, in totaal meldden 850 mensen zich aan voor de vier leergangen waarvan 326 voor de vierde leergang. LinC heeft (nog) geen effectevaluaties op niveaus 1-3 uitgevoerd onder deelnemers en/of de organisaties waar deelnemers werkzaam zijn.

*De meningen van stakeholders van het programma over LinC en het effect van LinC lopen uiteen van zeer positief tot negatief. Zoals ook bij andere programmaonderdelen blijkt dat de stakeholders in de sector uiteenlopende verwachtingen hadden. Een deel van de gesprekspartners vindt dat een leiderschapsleergang prestigieus en specifiek gericht op de gezichtsbepalende leiders in de sector had moeten zijn, maar dat bij het formuleren van de aanbesteding die verwachting is losgelaten en vervangen door een bredere doelgroep. Een deel van de geïnterviewden vindt dat deze keuze bij de aanbesteding heeft geleid tot een te grote diversiteit in opleiding en ervaring binnen de groepen. Geïnterviewden plaatsen daarnaast vraagtekens bij het effect van de relatief lage eigen bijdrage en de kennis van de culturele sector bij de organisatie van LinC. Een aantal van hen stelt daarentegen de vraag of een leiderschapstraject voor de culturele sector niet eerder bij een bestaande leiderschapsopleiding zou moeten worden ondergebracht zodat de deelnemers leren van deelnemers uit andere sectoren dan alleen de culturele sector.*

We concluderen dat LinC voldoet aan het afgesproken aantal (140) deelnemers en dat de vraag in de culturele sector naar deelname groot is. Daarnaast heeft LinC zoals afgesproken een alumninetwerk opgericht. De waardering van deelnemers voor het programma van de leergang is groot. Hoewel een voorwaarde in de aanbesteding heeft LinC (vooralsnog) geen onderzoek uitgevoerd naar het effect van de

---

<sup>10</sup> Op de website staan overzichten van (oud) deelnemers per leergang met hun huidige positie

leergang op deelnemers, op de organisaties waar de deelnemers werkzaam zijn en op de culturele sector als geheel (maar de laatste leergang loopt nog). Hierover kunnen wij dus geen uitspraken doen. Het beeld dat er onder stakeholders van het Programma Ondernemerschap Cultuur is van dit programmaonderdeel loopt uiteen van waardering tot kritiek.

### **Cultuur, daar geef je om**

In augustus 2013 heeft Ipsos Public Affairs een enquête uitgezet over de campagne 'Cultuur, daar geef je om' onder 5.300 culturele instellingen, waarvan er 930 de vragenlijst hebben ingevuld. De campagne was gerelateerd aan de Geefwet, en de daarin opgenomen multiplier voor giften aan culturele instellingen. Via de website [www.daargeefjeom.nl](http://www.daargeefjeom.nl) wordt informatie verstrekt over geven aan cultuur.

Van de instellingen bleek 37% redelijk tot zeer bekend met de campagne. Podiumkunstinstanties (50%) waren vaker bekend dan de andere instellingen (33%). In perceptie van de culturele instellingen waren zowel de Geefwet als de campagne bij het publiek onvoldoende bekend<sup>11</sup>. Een deel van de geënquêteerde instellingen geeft aan dat de campagne minder succes boekte omdat het Rijk de indruk wekte de bezuinigingen op cultuur (die in dezelfde periode geëffectueerd werden) af te wentelen op de private sector.

Bij de uitkomsten van dit onderzoek plaatsen we twee kanttekeningen: de vragenlijst werd uitgezet in de zomer, de respons was daardoor procentueel laag (18%), maar absoluut wel hoog (930). De effectmeting vond een jaar na de start van de campagne plaats en dat is relatief snel. Daar komt nog bij dat culturele instellingen in eerste instantie terughoudend waren bij het communiceren naar de buitenwereld over de Geefwet en de multiplier, omdat de multiplier eerst aan de Europese Commissie moest worden voorgelegd met de vraag of deze prikkel geen ongeoorloofde staatssteun in zou houden. Culturele instellingen kregen door de multiplier immers een voordeel ten opzichte van andere algemeen nut beogende instellingen. In maart 2013 heeft de Europese Commissie haar akkoord gegeven.

Streven was dat de campagne en de website [daargeefjeom.nl](http://daargeefjeom.nl) (inclusief een besloten deel) na cultuur uit te breiden met andere sectoren. Uiteindelijk is de campagne alleen gerealiseerd voor cultuur, in de loop van de campagne kwam de nadruk dus op fondsenwerving voor en door culturele instellingen te liggen.

*Geïnterviewden geven aan dat de campagne is mislukt. Redenen zijn volgens hen de opzet van de campagne en het gebruik van het abstracte begrip 'cultuur'. Gevers zouden zich meer identificeren met een soort instelling of met een specifieke instelling dan met de culturele sector in zijn algemeenheid.*

De campagne was gekoppeld aan de Geefwet. De laatste maakt geen onderdeel uit van het Programma Ondernemerschap Cultuur. Gezien de relatie gaan wij hier kort op deze wet in. De Geefwet had een redelijk hoge bekendheid onder de geënquêteerden (66% kende de Geefwet, 59% de multiplier). Het toepassen van

---

<sup>11</sup> Ipsos public affairs, Evaluatie communicatiecampagne Cultuur, daar geef je om, Amsterdam 2013.



de Geefwet in de praktijk bleek beperkter te zijn. Niet alle culturele instellingen waren (even) actief waar het gaat om fondsenwerving:

- ③ Deed er veel aan: 31% (vooral podiumkunsten en grote instellingen)
- ③ Had niet altijd prioriteit: 37%
- ③ Deed er (te) weinig aan: 27% (vooral musea)<sup>12</sup>

Drie factoren speelden een rol waar het ging om actief fondsen werven<sup>13</sup>:

1. *Praktische toepasbaarheid van de Geefwet.* De culturele instellingen wisten ten tijde van de enquête nog niet voldoende hoe ze de Geefwet konden inzetten. Ze hadden bijvoorbeeld het idee dat de Geefwet voor de huidige donateurs onvoldoende fiscaal voordeel bood en dachten op zoek te moeten gaan naar andere manieren om profijt te hebben van de Geefwet.
2. *Tijd.* Er waren ten tijde van het onderzoek zoveel veranderingen gaande dat instellingen geen tijd hadden om actief aan de slag te gaan met de Geefwet. Dat geldt vooral voor kleinere instellingen die onvoldoende betaalde krachten hadden om de mogelijkheden van de Geefwet in hun organisatie te integreren.
3. *De financiële mogelijkheden van de doelgroep.* Veel instellingen hadden al donateurs of een 'vereniging van vrienden van'. Bij veel instellingen ging het daarbij om bedragen van 30-50 euro per jaar. Voor dat soort bedragen was de Geefwet niet interessant; de fiscale rompslomp kostte meer geld en tijd vergeleken met wat het opleverde<sup>14</sup>.

Wij concluderen dat de doelstelling in onvoldoende mate is bereikt. In augustus 2013 was een minderheid van de instellingen bekend met de campagne 'Cultuur, daar geef je om'. De Geefwet en de multiplier hadden wel een redelijk hoge bekendheid bij instellingen. Het toepassen van de Geefwet in de praktijk bleek echter beperkter te zijn. In perceptie van de culturele instellingen waren zowel de Geefwet als de campagne onvoldoende bekend bij het publiek.

### **Effecten van communiceren over de Geefwet**

Er is een relatie tussen de omvang van instellingen en de mate waarin actief gecommuniceerd wordt over de Geefwet<sup>15</sup>.

---

<sup>12</sup> Idem

<sup>13</sup> Idem

<sup>14</sup> Idem

<sup>15</sup> Franssen en Bekkers, Culturele instellingen in Nederland. Veranderingen in geefgedrag, giften, fondsenwerving en inkomsten tussen 2011 en 2014, Amsterdam 2016 en De Nooij, Bekkers en Felix, Ontwikkelingen in giften, sponsoring en andere inkomsten van culturele instellingen in Nederland, Amsterdam 2017

### Communicatie over de Geefwet naar omvang 2013

	Niet gecommuniceerd	Weinig gecommuniceerd	Veel gecommuniceerd	N
Zeer klein	82%	16%	2%	82
Klein	62%	33%	5%	224
Middelgroot	47%	38%	15%	131
Zeer groot	37%	45%	18%	49

### Communicatie over de Geefwet naar omvang 2015

	Niet gecommuniceerd	Weinig gecommuniceerd	Veel gecommuniceerd	N
Zeer klein	71%	24%	6%	51
Klein	60%	34%	6%	203
Middelgroot	47%	44%	9%	126
Zeer groot	43%	40%	17%	58

De instellingen die niet communiceren over de Geefwet hebben beduidend minder totale inkomsten dan de groep instellingen die dit wel doet. Tevens komt meer dan de helft van de totale inkomsten voor deze groep instellingen uit subsidie. Voor de instellingen die wel hebben gecommuniceerd over de Geefwet beslaan de inkomsten uit subsidie een veel minder groot deel van de gehele inkomsten. Het percentage dat zij krijgen uit subsidie neemt wel toe in 2014. Opvallend zijn de inkomsten uit private bronnen voor de instellingen die hebben gecommuniceerd over de Geefwet. Deze beslaan een groot deel van de gehele inkomsten en dit aandeel stijgt tussen 2012 en 2014. Voor deze instellingen lijkt de Geefwet te werken<sup>16</sup>.

*Het belang van de Geefwet wordt onderschreven door gesprekspartners, zij doen het pleidooi om de belastingvoordelen bij het geven aan cultuur te handhaven.*

#### Onderzoek en monitor

Er is drie maal onderzoek uitgevoerd. In 2016 verscheen 'Culturele instellingen in Nederland, veranderingen in geefgedrag, giften, fondsenwerving en inkomsten tussen 2011 en 2014'. In 2017 verscheen het vervolg 'Ontwikkelingen in giften, sponsoring en andere inkomsten van culturele instellingen in Nederland' waarin ook het jaar 2015 is opgenomen. De uitkomsten van beide onderzoeken zijn gebruikt voor deze evaluatie. De onderzoekers wijzen zelf op beperkingen in het onderzoek: van een groep van 105 instellingen (de zgn. longitudinale groep) hebben zij voor de jaren 2012, 2013, 2014 en 2015 bruikbare informatie. De belangrijkste beperking aan het onderzoek is het beperkte aantal waarnemingen onder

<sup>16</sup> Franssen en Bekkers, Culturele instellingen in Nederland. Veranderingen in geefgedrag, giften, fondsenwerving en inkomsten tussen 2011 en 2014, Amsterdam 2016 en Nooij, F de, Bekker, R en Felix, S., Ontwikkelingen in giften, sponsoring en andere inkomsten van culturele instellingen in Nederland, Amsterdam 2017.

culturele instellingen. De gegevens van de 438 instellingen die in 2015 hebben deelgenomen zijn naar alle waarschijnlijkheid niet representatief voor de gehele culturele sector. Helaas is onbekend hoe sterk de respons afwijkt van de gehele sector, omdat er geen gegevens bekend zijn over alle culturele instellingen in Nederland. Een tweede beperking van het onderzoek is dat de onderzoekers geen harde uitspraken kunnen doen over de effecten van de invoering van de Geefwet. Het effect van de invoering van de Geefwet is niet los te zien van veranderingen die ook veroorzaakt kunnen zijn door de conjunctuur en door overheidsbezuinigingen.

Er heeft twee keer een meta-analyse ondernemerschap BIS (monitor van ondernemerschap in de basisinfrastructuur) plaatsgevonden (2012-2016 en 2017-2020). Analyse vond plaats op basis van de aanvragen ten behoeve van de basisinfrastructuur (BIS). De bevindingen van beide onderzoeken (en vooral de vergelijking van 2017-2020 ten opzichte van 2012-2016) zijn in deze evaluatie opgenomen. De onderzoeken beperken zich tot de BIS, in het Programma Ondernemerschap Cultuur wordt uitgegaan van BIS en de instellingen die door de landelijke cultuurfondsen worden gesubsidieerd.

Met ingang van 2012 verschijnt jaarlijks Cultuur in Beeld, waarin gegevens zijn opgenomen over de ontwikkeling van de financieringsmix en de geefbereidheid. Tevens verscheen in 2016 het rapport economische ontwikkelingen in de cultuursector 2009-2015. Ook de uitkomsten hiervan zijn meegenomen in deze evaluatie.

## 5.2 Doelen (doelbereik)

Nadat we de projecten die tot stand kwamen in het Programma Ondernemerschap Cultuur analyseerden komen we in deze paragraaf bij de evaluatie van de doelen van het programma. De vraag die wij ons hier stellen is of we op basis van bestaand onderzoeksmateriaal en de interviews met stakeholders aan kunnen tonen in hoeverre de doelen bereikt zijn en indien deze zijn bereikt wat daarbij de bijdrage was van de programmaonderdelen/projecten uitgevoerd binnen het programma (6.2).

### **De kennis van cultuur bij (potentiële) private financiers en andere partijen is vergroot**

Er is geen onderzoek (0-meting en vervolgonderzoek) gedaan naar de kennis van cultuur bij private financiers en andere partijen. Het doel is ook niet nader geoperationaliseerd binnen het programma Ondernemerschap Cultuur. Daarom kunnen we geen uitspraken doen over het doelbereik.

### **De geef- en investeringsbereidheid vanuit de private sector is toegenomen**

Het doen van giften aan cultuur kan op twee wijzen worden geïnterpreteerd. Er is een brede uitleg waarin alle giften aan cultuur worden gezien en een smalle uitleg waarbij alleen giften die als aftrekpost voor de belastingen zijn opgevoerd als gift gelden.

### Alle giften

Bij de brede uitleg kan worden geconstateerd dat giften aan cultuur na 2009 tot 2015 zijn afgenomen en met ingang van 2015 weer toegenomen. Een relatie met de economische ontwikkeling ligt voor de hand. In 2009 ging het nog om € 453 miljoen aan giften. In 2011 en 2013 liep dat terug tot respectievelijk € 293 en € 281 miljoen<sup>17</sup>. Onder giften rekenen we de giften van huishoudens, nalatenschappen, private fondsen, bedrijven en de opbrengst van kansspelen (BankGiro Loterij bijvoorbeeld).

In het in 2017 gepubliceerde vervolgonderzoek 'Ontwikkelingen in giften, sponsoring en andere inkomsten van culturele instellingen in Nederland' geven de onderzoekers de volgende inschatting: 'Cultuur ontvangt in 2015 naar schatting €511 miljoen van huishoudens, bedrijven, uit nalatenschappen en van fondsen. Bij de fondsen gaat het om €54 miljoen'<sup>18</sup>. Met het voorbehoud dat het hier een schatting betreft kunnen we concluderen dat de geef- en investeringsbereidheid is toegenomen ten opzichte van 2011 en 2013.

### Giften opgegeven bij belastingdienst

Volgens De Nooij, Bekkers en Felix, duidt de stijging in de giften aan cultuur en de totale giften onder huishoudens die gebruik maken van de giftenaftrek in de periode 2011 tot 2015 erop dat de multiplier in de Geefwet voor huishoudens positief heeft gewerkt. Het aantal gebruikers van de giftenaftrek is in de jaren 2011-2015 vrijwel gelijk gebleven (11% in 2011 en 2013 en 10% in 2014 en 2015) en de gemiddelde hoogte van de aftrekpost ook. Maar de stijging van de hoogte van giften tussen 2011 en 2015 bij gebruikmaking van de giftenaftrek is hoger dan bij degenen die geen gebruik hebben gemaakt van de giftenaftrek, respectievelijk 17,2% en 5,5%<sup>19</sup>.

Bijdragen van bedrijven in de vorm van giften en sponsoring aan cultuur (in miljoenen euro's)<sup>20</sup>

	2011	2013	2015
Giften	16	21	89
Sponsoring	108	59	130
TOTAAL	124	80	219

### Conclusie

De geef en investeringsbereidheid vanuit de private sector is toegenomen. De doelstelling is in 2015 bereikt. Giften aan cultuur zijn in de periode 2009-2013 afgenomen maar nemen in 2015 weer toe tot boven het niveau van 2009. Zeker als alleen gekeken wordt naar giften opgegeven bij belastingdienst is het beeld positief: bedrijven en huishouders geven in 2015 weer meer aan cultuur. Bij bedrijven draagt ook sponsoring bij aan de toename.

<sup>17</sup> Franssen en Bekkers, Culturele instellingen in Nederland. Veranderingen in geefgedrag, giften, fondsenwerving en inkomsten tussen 2011 en 2014, Amsterdam 2016

<sup>18</sup> Bekkers, R. Schuyt, T.N.M. en Gouwenberg, B.M. (Eds.), Geven in Nederland 2017: Giften, sponsoring, legaten en vrijwilligerswerk. Amsterdam 2017

<sup>19</sup> De Nooij, Bekkers en Felix, Ontwikkelingen in giften, sponsoring en andere inkomsten van culturele instellingen in Nederland, Amsterdam 2017

<sup>20</sup> Idem

## De financieringsmix van instellingen is verbreed

Het derde doel van het Programma Ondernemerschap Cultuur is een bredere financieringsmix van de culturele instellingen. De financieringsmix is de samenstelling van de inkomsten van culturele instellingen, grofweg onder te verdelen in subsidies en eigen inkomsten. Wij vatten een verbreding van de financieringsmix primair op dat het aandeel van de eigen inkomsten in de totale inkomsten omvangrijker is geworden. Daarnaast bezien we of er een verschuiving heeft plaatsgevonden binnen de eigen inkomsten. Eigen inkomsten worden wel onderscheiden in publieksinkomsten en overige eigen inkomsten waaronder giften van private personen, bedrijven en private fondsen en sponsoring. Ten slotte kan een verbreding van de financieringsmix worden opgevat als het aanboren van nieuwe inkomstenbronnen als crowdfunding, leningen, garanties en risicokapitaal.

In hoeverre de financieringsmix breder is geworden door afnemende subsidies en toenemende eigen inkomsten laat zich moeilijk over de volle breedte van de cultuursector beantwoorden. Onderzoek betrof de beperkte periode waarover voor BIS-instellingen financiële gegevens bekend zijn. De bezuinigingen werden geëffectueerd in 2013. Er zijn momenteel alleen cijfers over 2014 en 2015 en een analyse van de aanvragen BIS 2017-2020 bekend. Een tweede beperking is dat de beschikbare informatie niet steeds gelijk is. Er is meer informatie beschikbaar over de BIS-instellingen dan over de instellingen die niet onder de BIS vallen.

## Financieringsmix BIS-instellingen

Duidelijk is dat het aandeel van structurele subsidies van de huidige BIS-instellingen in hun totale inkomsten (waarin we incidentele subsidies niet betrekken) is afgenomen. Omdat maar een beperkt aantal van de huidige BIS-instellingen vanaf 2013 minder subsidie is gaan ontvangen, wordt het dalend aandeel structurele subsidies in de totale inkomsten exclusief incidentele subsidies voor een groter deel bepaald door toegenomen eigen inkomsten dan door dalende subsidies.

### Aandeel structurele subsidies

Aandeel structurele subsidies in de totale inkomsten (inclusief incidentele subsidies) van BIS-instellingen in 2013 en 2015<sup>21</sup>

	2013	2015
Musea	46%	42%
Presentatie-instellingen	68%	73%
Orkesten	51%	63%
Opera	73%	69%
Dans	71%	67%
Theater	73%	72%
Festivals	42%	40%

<sup>21</sup> Ministerie van OCW, Databank, Den Haag 2017

Het aandeel structurele subsidies en het aandeel eigen inkomsten wordt in de museumsector beïnvloed door de scores van het Rijksmuseum en het Van Goghmuseum. Twee musea die in vergelijking met de overige musea in de BIS veel eigen inkomsten verwerven. Exclusief deze twee musea stijgt het aandeel structurele subsidies in de totale baten in 2013 tot 66,0% en 57,8% in 2015.

Musea kunnen giften ontvangen van de BankGiro Loterij. Rijksmusea (Kröller-Müller Museum, Mauritshuis, Rijksmuseum en Van Gogh Museum) ontvangen een bedrag dat afhangt van de omvang van de opbrengsten van de loterij, met een maximum van € 9.075.605. Daarnaast zijn er musea (BIS en niet-BIS) die jaarlijks een vast bedrag ontvangen. Musea ontvangen ook de meeste sponsorgelden.

Bij de orkesten wordt het eigen inkomstenpercentage gunstig beïnvloed door het relatief klein aandeel van structurele subsidies in de totale baten van het Koninklijk Concertgebouworkest. Als dit orkest uit het overzicht wordt gehaald stijgt het aandeel structurele subsidies in deze sector tot 73,5% in 2013 en 77,5% in 2015.

#### Verdeling eigen inkomsten in publieksinkomsten en overige eigen inkomsten

Bij eigen inkomsten kan onderscheid worden gemaakt uit publieksinkomsten (inkomsten uit eigen activiteiten zoals entreegelden, merchandising, verhuur en horeca) en overige eigen inkomsten zoals giften en sponsoring. Er doen zich hier grote verschillen voor tussen de deelsectoren.

#### Verdeling eigen inkomsten BIS instellingen 2015<sup>22</sup>

Deelsector	Publieksinkomsten	Overige eigen inkomsten
Musea	55,4%	44,6%
Presentatie-instellingen	25,4%	74,6%
Orkesten	76,1%	24,9%
Opera	78,7%	21,3%
Dans	77,2%	22,8%
Theater	65,8%	34,2%

Musea hebben relatief meer publieksinkomsten vanwege merchandising. Presentatie-instellingen hebben naar verhouding weinig publieksinkomsten omdat de toegang tot deze instellingen veelal gratis is.

#### Verdeling subsidies tussen de drie overheidslagen

Een aandachtspunt betreft de verdeling van subsidies tussen OCW enerzijds en gemeenten en provincies anderzijds. Lagere OCW-subsidies worden niet of nauwelijks gecompenseerd door hogere subsidies van gemeenten en provincies voor de instellingen die in 2013 in de BIS zijn gebleven. Uit cijfers uit Cultuur in beeld 2016 blijkt dat een toename van gemeentelijke en provinciale subsidies voor BIS-instellingen tussen 2012 en 2015 maar bij enkele instellingen plaatsvindt en - op één na - van bescheiden omvang zijn. Daarbij kan een rol spelen dat de instellingen die binnen de BIS gebleven zijn vrijwel steeds op het subsidieniveau

<sup>22</sup> De cijfers zijn gebaseerd op die in 'Cultuur in beeld 2016'.

van 2012 zijn gebleven, zij het dat ze in 2013 zijn getroffen door een generieke bezuiniging van 5,0%. Dat geldt overigens niet voor een drietal orkesten, twee operagezelschappen, drie toneelgezelschappen, twee presentatie-instellingen, één dansgezelschap en vier musea. Het grootste deel van de bezuinigingen op de BIS is gerealiseerd door het aantal rijks gesubsidieerde instellingen voor de cultuurplanperiode 2013-2016 terug te brengen van 172 in de cultuurplanperiode 2009-2012 naar 84.

Het bovenstaande wordt bevestigd in een tabel uit een onderzoeksrapport van de Algemene Rekenkamer<sup>23</sup>.

Ontvangen subsidie decentrale overheden BIS-instellingen in miljoen euro (65 instellingen)<sup>24</sup>

	2011	2013	Minder 2013 in %
Dans	8,3	8,2	1,2%
Theater	12,2	11,2	8,2%
Jeugdgezelschappen	2,6	2,5	3,8%
Opera	0,7	0,7	0,0%
Orkesten	19,2	16,7	13,0%
Musea	1,2	1,2	0,0%
Festivals	3,1	3,0	3,2%
Presentatie-instellingen	3,1	2,7	12,9%
TOTAAL	50,4	46,2	8,3%

### Compensatie van wegvallende rijks subsidies bij instellingen die in 2013 uit de BIS zijn gevallen

Voor instellingen die niet meer in de BIS zitten is in zijn algemeenheid niet vast te stellen of wegvallende rijks subsidie (ten dele) is gecompenseerd door subsidies van gemeenten en provincies. Van productiehuisen is bekend dat het compenserend effect hier wel is opgetreden. In andere deelsectoren is het beeld minder duidelijk. Voor de podiumkunsten die gesubsidieerd worden door het Fonds voor de podiumkunsten is er wel een overzicht<sup>25</sup>.

### Financieringsmix niet tot de BIS behorende instellingen

Er zijn minder (doorlopende) cijfers over de financieringsmix bij instellingen die niet tot de BIS behoren. Het algemene beeld is dat het aandeel eigen inkomsten stijgt. Maar niet altijd is duidelijk of en in welke mate ook de absolute cijfers toenemen. Een deel van de relatieve toename van de eigen inkomsten zou kunnen worden verklaard door dalende subsidies (bezuinigingen).

<sup>23</sup> Algemene Rekenkamer, Achtergronddocument Bezuiniging op cultuur, realisatie en effect, Den Haag 2015.

<sup>24</sup> Idem

<sup>25</sup> Fonds podiumkunsten, Meerjarige activiteitensubsidies 2017-2020, Utrecht 2016.

## Podiumkunsten

Onderstaande tabel biedt een beeld in de ontwikkeling van de financieringsmix bij door het Fonds Podiumkunsten gesubsidieerde instellingen. Voor wat betreft de subsidies van het Fonds gaat het om aangevraagde bedragen.

	2009 - 2012	2013 - 2016	2017 – 2020
Subsidie Fonds PK	44,9%	31,2%	33,0%
Subsidie gemeente	11,9%	16,8%	16,0%
Subsidie provincie	2,8%	3,9%	3,5%
Overige (o.m. eigen) inkomsten	40,4%	48,1%	47,5%
TOTAAL	100,0%	100,0%	100,0%

Duidelijk is dat het aandeel van de eigen inkomsten bij deze instellingen is toegenomen. Uit bovenstaande tabel wordt niet duidelijk of gemeenten en provincies lagere subsidies van het Fonds (deels) hebben gecompenseerd. Het Fonds moest in 2013 een taakstelling van € 16,2 miljoen realiseren (26,9% ten opzichte van 2012)<sup>26</sup>. Rekenkundig neemt door minder subsidie vanuit het Fonds automatisch het aandeel van overige inkomstenbronnen (waaronder subsidies van decentrale overheden) toe. Met enige voorzichtigheid kan worden geconcludeerd dat gemeenten en provincies lagere subsidies door het Fonds niet of nauwelijks hebben gecompenseerd.

## Podia

Uit onderstaande tabel blijkt dat bij de VSCD/podia het aandeel subsidie in de totale inkomsten vrijwel gelijk gebleven is en derhalve ook het aandeel eigen inkomsten.

Financieringsmix VSCD-podia 2011-2015<sup>27</sup>

	2011	2013	2015
Subsidie gemeente	40%	41%	40%
Subsidie overig	3%	2%	1%
Recette	28%	30%	30%
Huur en dienstverlening	12%	12%	14%
Horeca	10%	11%	11%
Overig	6%	7%	4%

## Musea

Musea kunnen worden onderscheiden in BIS-instellingen, niet tot de BIS behorende musea die zijn geregistreerd en niet-geregistreerde musea. De financieringsmix van de eerste twee categorieën wijkt niet

<sup>26</sup> Fonds podiumkunsten, Meerjarige activiteitensubsidies 2017-2020, Utrecht 2016.

<sup>27</sup> APE en Dialogic, economische ontwikkelingen in de cultuursector 2009/2015, Utrecht 2016.



sterk van elkaar af. Dat geldt wel voor de niet-geregistreerde musea waar het aandeel eigen inkomsten veel groter is, omdat zij minder of juist helemaal geen subsidie ontvangen<sup>28</sup>.

#### Financieringsmix musea totaal 2011-2015

	2011	2013	2015
Subsidies	62%	55%	52%
Opbrengsten	29%	34%	37%
Private middelen	8%	11%	12%

#### Financieringsmix rijks gesubsidieerde musea 2011-2015

	2011	2013	2015
Subsidies	65%	57%	51%
Opbrengsten	27%	31%	36%
Private middelen	8%	11%	13%

#### Financieringsmix niet rijks gesubsidieerde musea (overigens geregistreerd) 2011-2015

	2011	2013	2015
Subsidies	66%	60%	59%
Opbrengsten	28%	32%	31%
Private middelen	7%	9%	9%

#### Financieringsmix niet rijks gesubsidieerde musea (niet geregistreerd) 2011-2015

	2011	2013	2015
Subsidies	46%	25%	20%
Opbrengsten	45%	65%	68%
Private middelen	9%	10%	11%

#### Conclusie

De financieringsmix (van de instellingen in de BIS) is verbreed, het aandeel subsidie is lager dan de periode voorafgaand aan de start van het programma. De publieksinkomsten en het totaal aan eigen inkomsten zijn in de periode 2013-2016 toegenomen.

#### **De branche draagt zoveel mogelijk de verantwoordelijkheid voor ondersteuning op het gebied van ondernemerschap**

Koepel- en brancheorganisaties hebben in beperkte mate de deelname aan onderdelen van het Programma Ondernemerschap Cultuur bij hun achterban gestimuleerd. Op de websites van een aantal koepel- en brancheorganisaties zijn verwijzingen naar het aanbod van Cultuur+Ondernemen te vinden. Zowel Wijzer Werven als Cultuur+Ondernemen hebben hun aanbod gepresenteerd op congressen in de branche

<sup>28</sup> Idem

(podiumkunsten, musea). De Federatie was vertegenwoordigd in de stuurgroep van het programma, maar de vraag is in hoeverre zij ook daadwerkelijk op konden treden als vertegenwoordiger van de gehele culturele sector.

*Brancheverenigingen voeren veel activiteiten uit die indirect bijdragen aan ondernemerschap maar zijn te klein en ook te versnipperd om de verantwoordelijkheid (over) te nemen. Wat branche- en koepelverenigingen wel doen (de een meer dan de andere) is werken aan de randvoorwaarden voor ondernemerschap zoals cao-aanpassingen, contractafspraken, gezamenlijke inkoop en onderzoek naar de maatschappelijke waarde van de sector.*

*Koepel- en brancheorganisaties hadden hun aandacht bij de start van het programma en tijdens de duur van het programma vooral bij het tegengaan van (het effect van) bezuinigingen, pleidooi voor meer subsidie en voor een bredere definitie van ondernemerschap (meer nadruk op publieksbereik, samenwerking, innovatie en talentontwikkeling).*

#### Conclusie

De bezuinigingen hebben tijdens de looptijd van het programma een indirect effect gehad op de branche- en koepelorganisaties. Daardoor zijn de meeste organisaties kleiner en kwetsbaar geworden. Los van het effect van de bezuinigingen biedt het totaal aan branche- en koepelorganisaties een versnipperd beeld. De inzet op ondernemerschap in de desbetreffende branche varieert ook sterk per organisatie. De gehele branche heeft de verantwoordelijkheid dan ook niet overgenomen. Het doel is niet bereikt.

## 5.3 Hoofddoel

De definitie van cultureel ondernemerschap die het ministerie van OCW bij de start van het Programma Ondernemerschap Cultuur hanteerde was een smalle definitie, die terugkomt in het hoofddoel van het programma. Het hoofddoel is het versterken van het ondernemerschap in de culturele sector vertaald in meer eigen inkomsten van culturele instellingen. Het percentage eigen inkomsten wordt bepaald door het bedrag aan eigen inkomsten van een instelling te delen door het totale bedrag aan structurele subsidies. In zijn algemeenheid kan gesteld worden dat tussen 2013 en 2015 het eigen inkomstenpercentage voor de BIS-instellingen is toegenomen.

Ontwikkeling eigen inkomstenpercentage BIS-instellingen 2013–2015:

Deelsector	2013	2015
Musea	91,2%	113,0%
Presentatie-instellingen	34,0%	29,2%
Orkesten	55,1%	44,0%
Opera	35,9%	43,9%
Dans	38,7%	49,4%
Theater	32,0%	38,3%

Een aandachtspunt is dat het eigen inkomstenpercentage fluctueert. Het is niet zo dat het percentage in de tijd gezien steeds verder oploopt. Het kan in een jaar ook sterk teruglopen. Ondernemen is dus ook risico dragen en middelen reserveren om tegenvallende inkomsten te compenseren.

Het is van belang op te merken dat het eigen inkomstenpercentage binnen de onderscheiden deelsectoren sterk varieert:

- 🕒 **Musea:** het Rijksmuseum en het Van Goghmuseum hebben veel eigen inkomsten, te weten in 2015 samen € 127.036.893. Dat is 64,3% van alle eigen inkomsten van de BIS-musea. Indien deze twee musea buiten de cijfers worden gehouden dan daalt het eigen inkomstenpercentage in 2013 van 91,12% naar 51,4% en in 2015 van 113,0% naar 73,0%.
- 🕒 **Presentatie-instellingen.** bij de zes presentatie-instellingen in de BIS is in zijn totaliteit het eigen inkomstenpercentage tussen 2013 en 2015 gedaald, maar hier is wel sprake van een grote mate van variatie: twee instellingen stegen hard, twee andere instellingen zagen hun inkomsten sterk teruglopen en bij één instelling bleven de eigen inkomsten gelijk.
- 🕒 **Orkesten.** Tussen de orkesten zijn grote verschillen waar te nemen. In 2015 varieerde het percentage van 26,5% tot 118,1%.
- 🕒 **Opera.** In 2015 varieerde het percentage bij de drie instellingen van 29,4% tot 49,3%.
- 🕒 **Dans.** In 2015 varieerde het percentage in de vier BIS-instellingen van 33,5% tot 49,9%.
- 🕒 **Theater.** Ook hier bestaat onder de instellingen een grote variatie: laagste percentage in 2015 20,6% en hoogste 58,2%.

Eigen inkomsten BIS-instellingen 2015 (€ en percentages)

Deelsector	Eigen inkomstenpercentage	Publieksinkomsten	Overige eigen inkomsten
Musea	113,0%	109.337.260 (55,4%)	88.054.965 (44,6%)
Presentatie-instellingen	29,2%	368.808 (25,4%)	1.137.080 (74,6%)
Orkesten	44,0%	22.920.095 (76,1%)	7.200.264 (24,9%)
Opera	35,9%	10.321.124 (78,7%)	2.799.207 (21,3%)
Dans	38,7%	9.905.118 (77,2%)	2.390.922 (22,8%)
Theater	38,3%	7.652.430 (65,8%)	3.972.775 (34,2%)
TOTAAL (minus musea)		51.167.575	17.500.248

Als het gaat om het verwerven van eigen inkomsten bij BIS-instellingen dan is duidelijk dat de musea uitblinken<sup>29</sup>. In 2015 bedroegen de eigen inkomsten bij de BIS-musea in totaal € 197.392.225 (74,2%), tegen 68.667.823 (25,8%) van de BIS-instellingen in de andere culturele deelsectoren. In totaal ging het voor alle BIS-instellingen om € 266.060.048 aan eigen inkomsten. Daarvan ging 74,2% naar de musea en 25,8% naar de overige instellingen.

<sup>29</sup> Bij musea buiten de BIS loopt het vermogen om eigen inkomsten te genereren sterk uiteen.

Uit het bovenstaande blijkt ook dat de mogelijkheden om *overige* eigen inkomsten te genereren (inkomsten die geen deel uitmaken van het eigen inkomstenpercentage) per deelsector sterk verschillen. Presentatie-instellingen lijken hier de kroon te spannen met 74,6% overige eigen inkomsten als aandeel in de totale eigen inkomsten. Dat percentage wordt echter sterk beïnvloed door het geringe aandeel publieksinkomsten. Musea hebben zowel veel publieksinkomsten als overige eigen inkomsten. De instellingen voor orkesten, opera, dans en theater zijn voor hun eigen inkomsten sterk aangewezen op publieksinkomsten. In tegenstelling tot deze instellingen hebben musea en presentatie-instellingen meer inkomsten uit merchandise (winkel).

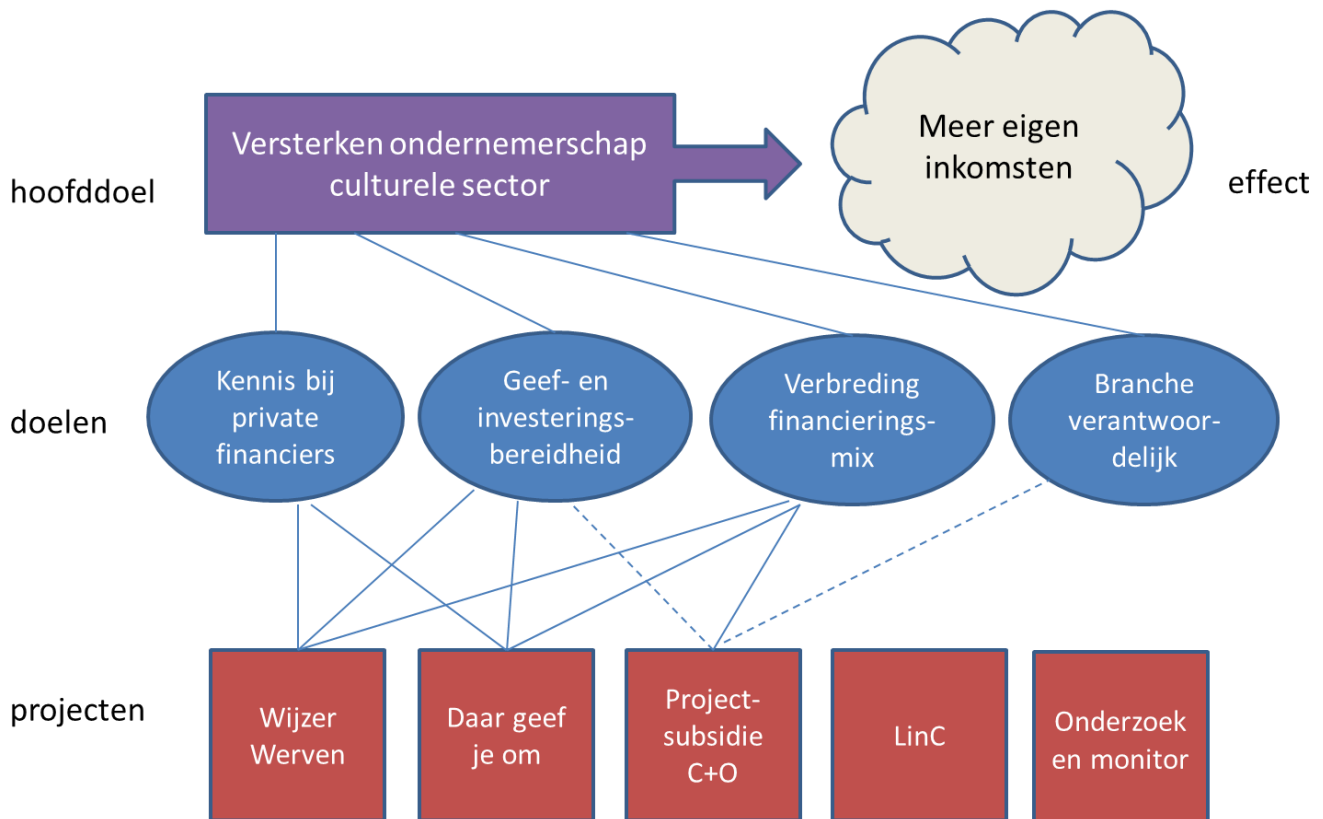
De meta-analyse BIS aanvragen 2017-2020 van APE/PPMC biedt ook de uitkomsten van een kwalitatieve analyse van het ondernemerschap. Het overall beeld voor aanvragen voor 2017–2020 ten opzichte van 2013-2016 laat geen duidelijke verbetering zien. De mate waarin instellingen zich inspannen om de eigen inkomsten te vergroten loopt per instelling zeer uiteen. Instellingen met een uitstekend uitgewerkt beleid om de eigen inkomsten te vergroten, zijn juist die instellingen die niet afhankelijk zijn van een grote batenpost. Zij hebben een brede financieringsmix en zetten zich actief in om eigen inkomsten te genereren. Het omgekeerde is ook het geval: instellingen die niet of nauwelijks actief zijn in het werven van eigen inkomsten, zijn bij uitstek afhankelijk van een grote batenpost, i.c. subsidies. Het wel of niet actief genereren van eigen inkomsten is niet gebonden aan een categorie, maar is kennelijk een kwestie van wel of geen ondernemerschap.

Musea en (film)festivals onderscheiden zich in het algemeen van de meeste productiehuzen, orkesten en theatergezelschappen door hun publieksgerichte benadering. Waar de eerste groep aanvragers overwegend uitgaat van het publiek voor wie ze werken, komt het bij de tweede groep aanvragers nogal eens voor dat men zich primair richt op het belang van hun eigen culturele kernproduct. De eerste is ondernemerschap met cultuur, de tweede is cultuur met toegevoegd ondernemerschap.

### Conclusie

Het eigen inkomstenpercentage is tijdens de looptijd van het Programma Ondernemerschap Cultuur over de hele linie toegenomen. Een hoger percentage draagt bij aan een sterk ondernemerschap in de sector (smalle definitie zoals gebruikt in het Programma Ondernemerschap Cultuur). Wanneer we ondernemerschap iets breder trekken en kijken naar de uitkomsten van de kwalitatieve scan cultureel ondernemerschap BIS-instellingen dan blijken grotere instellingen beter toegerust dan kleinere instellingen en zien we verschillen tussen deelsectoren. Musea en festivals doen het relatief goed, de podiumkunsten relatief minder goed.

## 5.4 Doelen en effecten programma (logica en overlap)



### Programmasystematiek: Doelen, inspanningen en resultaten

Nadat we de projecten op hoofdlijnen hebben geanalyseerd en doelen en het hoofddoel geëvalueerd, gaan we in deze paragraaf in op de onderlinge relatie tussen de projecten, doelen, hoger doel en effect en gaan we na of we uitspraken kunnen doen of een project daadwerkelijk heeft bijgedragen aan de doelen en de doelen aan het hoger doel.

In bovenstaande afbeelding geven we het doelen- en inspanningennetwerk (DIN) van het Programma Ondernemerschap Cultuur weer. Wanneer we allereerst kijken naar de oorspronkelijke opzet van het programma dan zien we dat de projecten Wijzer Werven, 'Cultuur, daar geef je om' en de activiteiten van Cultuur+Ondernemen een logische relatie hebben met de doelen van het programma. Het doel van LinC, het vergroten van het leiderschap in de culturele sector, heeft in de programmasystematiek geen directe relatie met de doelen zoals geformuleerd in de Kamerbrief uit 2012 (hoewel verbreding van de financieringsmix en brancheverantwoordelijkheid wel in de inhoudelijke activiteiten van Linc aan de orde komt) en datzelfde geldt voor het onderdeel Onderzoek en monitor. Dit wordt veroorzaakt door de smalle definitie van cultureel ondernemerschap die het ministerie van OCW in het programma hanteert, de doelstelling van LinC is veel breder. Onderzoek en monitor draagt niet direct bij aan programmadoelen, maar 'meet' het bereiken daarvan.

### Overlap

Een van de vragen van dit onderzoek is of er overlap is tussen de binnen het programma uitgevoerde projecten en of er concurrentie is geweest met activiteiten in de markt. Dit is niet uit te sluiten. Er bestaat overlap tussen de trajecten van Wijzer Werven en 'Cultuur, daar geef je om' (met name de *backoffice*), tussen het aanbod van Wijzer Werven en Cultuur+Ondernemen en tussen het aanbod van Cultuur+Ondernemen en LinC. Zo biedt bijvoorbeeld Cultuur+Ondernemen het programma 'een reis langs leiderschap in de culturele sector' aan in samenwerking met de academie voor cultuurmanagement.

### Concurrentie met de markt

Inzet van publieke middelen voor onderdelen van het programma had tot doel om activiteiten aan te bieden die aansluiten bij de behoefte van de sector (in inhoud en prijs). De vraag binnen deze evaluatie is of dit tot concurrentie met de markt kan leiden?

Versillende erkende opleidingsinstituten bieden leiderschapsprogramma's aan die deelnemers vanuit verschillende sectoren opleiden en trainen. LinC biedt een leiderschapstraject aan waarvan de kosten dankzij de bijdrage uit het programma relatief laag zijn.

In het consortium dat Wijzer Werven aanbiedt werken drie aanbieders samen, deze zijn ook op de commerciële markt actief. Wanneer we het aanbod van Wijzer Werven omschrijven als het begeleiden van culturele instellingen bij het werven van inkomsten dan wordt dit aanbod ook geleverd door de markt. Ook het aanbod van Wijzer Werven is door de bijdrage uit het programma relatief goedkoop.

Dat geldt ook voor het activiteitenaanbod van Cultuur+Ondernemen, dat door de projectsubsidie van OCW tegen een lagere prijs kan worden aangeboden. Daarbij is aannemelijk dat Cultuur+Ondernemen op bepaald aanbod met marktpartijen concurreert. Omdat het activiteitenprogramma van Cultuur+Ondernemen zonder aanbesteding wordt gesubsidieerd kan bovendien worden betoogd dat andere partijen geen gelegenheid hebben gehad om een eigen voorstel aan het ministerie voor te leggen.

### Context/bredere kijk op ondernemerschap

Een aandachtspunt is dat de insteek van het ministerie van OCW bij het programma is geweest om die acties te ondernemen die gedrag beïnvloeden om eigen inkomsten te verwerven dan wel om geld te geven aan cultuur. Maar ondernemen kent ook een andere kant: de schaarse middelen efficiënt in te zetten. Deze vorm van ondernemerschap maakt geen deel uit van het programma, maar is wel van essentieel belang. Veel bezuinigingen in de periode vanaf 2010 zijn opgevangen door tal van maatregelen als besparen op personeel en accommodaties, maar ook door samenwerking, automatisering (bibliotheken) en andere organisatievormen zoals de coöperaties in het muziekonderwijs. Er zit echter ook een keerzijde aan kostenbesparingen. Veelal zijn bezuinigingen op de personeelskosten vooral gericht op besparingen op de overhead, waardoor er minder formatie is voor fondsenwerving.

Een belangrijk doel van het programma is het terugdringen van de subsidieafhankelijkheid. Als het aandeel van de subsidie in de totale inkomsten afneemt is sprake van een afname van de subsidieafhankelijkheid.

Het gaat om een relatieve onafhankelijkheid, want zonder subsidie kunnen veel culturele instellingen niet voortbestaan of althans geen activiteitenprogramma uitvoeren met eenzelfde kwaliteit en omvang.

#### Doelbereik en effect (doeltreffendheid)

Hebben de projecten uit het programma aantoonbaar bijgedragen aan de doelen die met het programma werden nagestreefd? De noodzaak voor de culturele sector om andere inkomstenbronnen dan subsidie aan te boren bestond al voorafgaand aan de start van het programma maar werd zeer urgent door de bezuinigingen die overheden doorvoerden. Met name de urgentie door bezuinigingen en de tijdgeest (meer ondernemend) heeft effect gehad op het vergroten van de eigen inkomsten in de culturele sector. Dat effect is niet een op een aan de projecten uit het programma toe te schrijven of anders gezegd, we kunnen niet stellen dat als de projecten er niet geweest waren, het effect niet was opgetreden.

Te stellen dat de projecten daarmee geen effect hebben gehad is ook niet te onderbouwen, uit de bestaande onderzoeken zien we dat de projecten in meer of mindere mate de weerbaarheid van (onderdelen) van de sector hebben vergroot en het bewustzijn over ondernemerschap hebben versterkt. Het eigen inkomstenpercentage is tijdens de looptijd van het Programma Ondernemerschap Cultuur over de hele linie toegenomen en de kennis over ondernemerschap is vergroot.

## 5.5 Aansturing en bijstelling van het programma

Voorafgaand aan de opzet van het Programma Ondernemerschap Cultuur voerde het ministerie van OCW een internetconsultatie uit waarvan de opbrengsten meegewogen zijn. Toch merkten we tijdens de uitvoering van de evaluatie dat de verwachtingen ten aanzien van het programma een grote verscheidenheid laten zien.

Het ministerie van OCW richtte een stuurgroep in met vertegenwoordigers van overheden, financiers, fondsen, de creatieve industrie en de brancheverenigingen. Leden van de stuurgroep melden dat de samenwerking met het ministerie van OCW in de begintijd goed en helder verliep, maar door wisselingen bij het ministerie van OCW minder goed werd. Dat uitte zich onder andere in een onduidelijkheid over het wel of niet nakomen van afspraken tussen OCW en projectpartners over de uitvoering en de toekomst van onderdelen van het programma.

De tussentijdse monitoring- en evaluatieactiviteiten hebben op een aantal punten geleid tot bijstellingen van het programma en de activiteiten. In de verslagen van eind 2015 en begin 2016 constateert de stuurgroep:

- 🕒 Dat (inmiddels) weinig te sturen valt omdat de uitvoering onder de reguliere verantwoording en monitoring van de aanbesteding valt. De stuurgroep had als taak te zorgen dat het programma goed zou landen in de sector en kan in de eerste helft van 2016 haar taken afronden.
- 🕒 Dat het programma heeft voorzien heeft in een grote behoefte, maar dat de vraag wat het nu heeft opgeleverd voor de culturele sector niet blijkt uit de (tot dan toe) beschikbare evaluaties en verantwoordingsinformatie. Daarvoor is een metaevaluatie nodig.
- 🕒 Dat het programma weloverwogen is opgezet en op professionele wijze is aanbesteed.

- ⦿ Dat de kwaliteit van Wijzer Werven en LinC op een overtuigende manier wordt getoond in hun verantwoordingen, aan de hand van goede indicatoren en stappenplannen, maar dat de stukken van Cultuur+Ondernemen voor 2013 en 2014 een versnipperd beeld gaven en te weinig duidelijkheid boden over het resultaat.

#### Aansturing van het programma door het ministerie van OCW

Tot slot een aantal opmerkingen over de opzet en aansturing van het programma vanuit het ministerie van OCW. Bij de opzet en uitvoering van het programma maakte het ministerie van OCW gebruik van drie zogenaamde lijnen (stimuleren van geefcultuur, ondersteunen van culturele instellingen en makers en onderzoek en monitor). Deze drie lijnen leverden een positieve bijdrage aan de ordening van de uit te voeren projecten, een dergelijke toevoeging past echter minder goed in de theorie van programmamanagement waarin projecten aantoonbaar bij moeten dragen aan de programmadoelen. Vanuit de programmasturing kregen programmaonderdelen/projecten voorwaarden mee ten aanzien van onderzoek en evaluatie. Slechts één programmaonderdeel/project heeft aan die voorwaarden voldaan. En een van de programmaonderdelen/projecten behoort feitelijk niet tot het programma maar betrof een voortzetting van een reeds bestaande subsidierelatie door een projectsubsidie uit het programma.



## 6 Conclusies

Gegeven de context van recessie en bezuinigingen was het een goede keuze van OCW om in 2012 in te zetten op het versterken van het cultureel ondernemerschap. Het lag voor de hand om dit te doen met een programma omdat hiermee heel doelgericht op verschillende aspecten van ondernemerschap kon worden ingezet. Deze aspecten spelen de in gehele culturele sector en het discipline-overstijgende programma voorkwam versnippering. Het Programma Ondernemerschap Cultuur is aanbodgericht opgezet in verwachting dat de sector het over zou nemen na afloop van het programma. Dat is (nog) niet gebeurd.

Bij de start van het programma koos het ministerie van OCW voor een smalle definitie van ondernemerschap: het vergroten van de eigen inkomsten van culturele instellingen. Het eigen inkomstenpercentage is tijdens de looptijd van het programma over de hele linie toegenomen. De financieringsmix (van de instellingen in de BIS) is verbreed, het aandeel subsidie is lager dan de periode voorafgaand aan de start van het programma. De publieksinkomsten en het totaal aan eigen inkomsten zijn in de periode 2013-2016 toegenomen. Uitgaande van de smalle definitie van cultureel ondernemerschap zijn deze doelen van het programma bereikt.

Een ander doel van het programma, een toename van de geef- en investeringsbereidheid vanuit de private sector is in 2015 bereikt. Giften aan cultuur zijn in de periode 2009-2013 afgenomen maar nemen in 2015 weer toe tot boven het niveau van 2009. Zeker als alleen gekeken wordt naar giften opgegeven bij de Belastingdienst is het beeld positief: bedrijven en huishoudens geven in 2015 weer meer aan cultuur. Ook de sponsoring door bedrijven neemt toe.

Het doel dat de branche de verantwoordelijkheid voor de ondersteuning van ondernemerschap over zou nemen is niet bereikt. De mate van ondersteuning van ondernemerschap en betrokkenheid bij het programma varieert sterk per organisatie en dus ook per branche. Een verklaring kan zijn dat veel van deze organisaties kwetsbaar zijn, onder meer als indirect gevolg van bezuinigingen op cultuur. Het totaal aan organisaties geeft een versnipperd beeld.

Of de kennis van cultuur bij private financiers en andere partijen vergroot is kunnen wij op basis van de beschikbare documentatie niet onderbouwen.

Wanneer we ondernemerschap iets breder trekken en kijken naar de uitkomsten van de kwalitatieve scan cultureel ondernemerschap BIS-instellingen dan blijken grotere instellingen beter toegerust dan kleinere instellingen voor de ontwikkeling van hun ondernemerschap en zien we verschillen tussen deelsectoren. Musea en festivals doen het relatief goed, de podiumkunsten relatief minder goed. Dat is ook het beeld dat uit de interviews en de andere onderzoeken naar voren komt: vooral de museumsector doet het goed en dan met name de grotere musea. Dat zien we ook weerspiegeld in de brancheorganisaties: waar die van de

musea een voortrekkersrol op ondernemerschap en maatschappelijke waarde vervult, heeft de brancheorganisatie podiumkunsten het moeilijker.

Het onderzoek betreft een meta-evaluatie op het niveau van het gehele programma, toch hebben we op basis van de beschikbare documentatie en de gesprekken met stakeholders van het programma ook in grote lijnen gekeken naar de projecten en de relatie tussen de projecten en het wel of niet behalen van de doelen. (Cultuur+Ondernemen ontving in het kader van het programma projectsubsidies, de campagne 'Cultuur, daar geef je om' en de onderzoeken betroffen opdrachten en de onderdelen LinC en Wijzer Werven zijn door het ministerie van OCW voor vier jaar aanbesteed.)

Cultuur+Ondernemen, LinC en Wijzer Werven zijn erin geslaagd om activiteiten neer te zetten die door de deelnemers overwegend positief worden beoordeeld. Zowel LinC als Wijzer Werven hebben het afgesproken aantal deelnemers (bijna) bereikt. (Met Cultuur+Ondernemen zijn geen afspraken gemaakt over aantallen deelnemers). Onder stakeholders van het Programma Ondernemerschap Cultuur zijn behalve positieve, ook een aantal (per project verschillende) kritische geluiden te horen.

Met name Wijzer Weven heeft zich ingespannen om evaluaties uit te voeren. De bewustwording over het werven van sponsors en fondsen is door deelname aan Wijzer Werven vergroot, maar of de trainingen een duurzaam effect zullen hebben op de positionering van instellingen en de omvang van de eigen inkomsten is nog niet vast te stellen. De effecten van de leergangen LinC en de activiteiten van Cultuur+Ondernemen zijn veel lastiger te bepalen, ook omdat beide organisaties geen effectevaluaties hebben uitgevoerd tijdens de looptijd van het programma.

De campagne 'Cultuur, daar geef je om' is onvoldoende doorgedrongen tot culturele instellingen, blijkt uit onderzoek uit 2013. Ook het publiek kende de campagne onvoldoende (en daarmee ook de Geefwet), aldus culturele instellingen. Stakeholders van het Programma Ondernemerschap Cultuur vinden de campagne dan ook niet geslaagd.

Het ministerie van OCW heeft gedurende de looptijd van het programma onderzoek uitgezet naar geefgedrag, fondsenwerving en inkomsten van culturele instellingen, twee keer een meta-analyse ondernemerschap BIS laten uitvoeren en monitort de economische ontwikkelingen in de cultuursector. Er heeft geen 0-meting voorafgaand aan de start van het Programma Ondernemerschap Cultuur plaatsgevonden wat maakt dat het op onderdelen lastig is om binnen deze evaluatie harde uitspraken te doen. Op basis van gesprekken met stakeholders en documentatie kunnen we aannemen dat de projecten er toe hebben geleid dat het bewustzijn van het belang van het verbreden van de financieringsmix en de kennis over ondernemerschap onder de deelnemers is toegenomen, maar het ontbreekt op verschillende onderdelen aan onderzoek om die relatie nader te onderbouwen.

Of het programma ertoe geleid heeft dat in de hele culturele sector het ondernemerschap versterkt is, is door het ontbreken van de 0-meting niet te bepalen. Vast staat dat het programma slechts een deel van de culturele sector heeft bereikt en dat de kennisoverdracht naar niet-deelnemers beperkt is geweest. Bovendien speelt de context een belangrijke rol. Overheden bezuinigden vanaf 2010 op kunst en cultuur en de economische recessie zette de inkomsten van veel culturele instellingen onder druk. Tegelijkertijd leidden bezuinigingen er toe dat de noodzaak om eigen inkomsten te werven groter werd en er ontstonden

tal van andere financieringsmogelijkheden en -concepten. De vanzelfsprekendheid van cultureel ondernemerschap is gedurende de looptijd van het programma groter geworden en het programma ondersteunde die ontwikkeling en gaf er concreet invulling aan. Inmiddels groeit de economie weer en (delen van) de culturele sector profiteren daarvan.

## 7 Aanbevelingen

Op basis van de uitkomsten van de evaluatie van het Programma Ondernemerschap Cultuur, het beschikbare onderzoek en de gesprekken met stakeholders formuleren wij een aantal aanbevelingen:

In 2012 heeft het ministerie van OCW bewust gekozen voor een smalle definitie van ondernemerschap, die paste in de context op dat moment. Cultureel ondernemerschap is echter meer dan 'eigen inkomsten'. Bij het stimuleren van ondernemerschap in de culturele sector in de actuele context past een bredere definitie van ondernemerschap. Voor die definitie kan teruggegrepen worden op de periode voorafgaand aan de economische recessie (zoals de definitie gehanteerd door de Commissie Cultuurprofijt). Bij een bredere definitie past een stimulans om eigen inkomsten te vergroten, maar ook het versterken van leiderschap en (zakelijk en artistiek) ondernemerschap, het professionaliseren van fondsenwerving, vernieuwen van marketing en publieksbinding, nieuwe businessmodellen, het vergemakkelijken van allianties met andere sectoren en het benoemen en verzilveren van maatschappelijke waarden.

Wanneer het ministerie van OCW ervoor kiest om ook in de toekomst cultureel ondernemerschap te stimuleren zou duidelijk moeten zijn waarop die stimulans zich richt (doelgroep en urgentie) en met wie wordt samengewerkt. Is de stimulans vooral bestemd voor de toekomstbestendigheid van de culturele instellingen in de BIS of moet die ten goede komen aan de hele culturele sector? Bij een keuze voor het laatste ligt een samenwerking met fondsen en andere overheden voor de hand.

Vast staat dat een discipline-overstijgende stimulans voor de hele sector, zoals ook in het Programma Ondernemerschap Cultuur gold, een goede zet is. Het ministerie zou in een volgende fase niet meer zelf projecten moeten aansturen (aanbod) maar de sector zelf verantwoordelijk moeten maken (vraag). Het ligt voor de hand om in het verlengde daarvan ook de brancheorganisaties tot meer onderlinge afstemming en samenwerking uit te dagen en in de cultuursector met goede voorbeelden te werken (de koplopers -organisaties en individuen- in ondernemerschap). Het meeste effect wordt verwacht van het uitdagen van de culturele sector tot innovatie en daarbij de sector budget en instrumenten in handen geven voor opleidingen, trainingen en kennisdeling.

Wat betreft opleidingen en trainingen kan onderscheid worden gemaakt in een aanbod voor de starters in de culturele sector (binnen vijf jaar na HBO of WO) en een topaanbod voor de meer ervaren leidinggevenden in de culturele sector. Wanneer je jonge talenten schoolt in aspecten van ondernemen, leren zij ook gebruik te maken van de kennis en kansen die er zijn in andere bedrijfssectoren. Het aanbod voor de meer ervaren medewerkers zou zich moeten kunnen meten met andere (inter)nationale leergangen.

Wat betreft onderzoek is het belangrijk om de monitor Economische ontwikkeling voort te zetten inclusief de vertaling in de jaarlijkse publicatie Cultuur in Beeld. Daarnaast zou het interessant zijn om een

internationale verkenning uit te voeren naar de stand van zaken van cultureel ondernemerschap (brede definitie) en goede voorbeelden voor Nederland. Met name in de Angelsaksische landen zijn goede voorbeelden voorhanden. Ook zou het zinvol zijn om alsnog (onafhankelijke) effectevaluaties te laten uitvoeren van LinC en het activiteitenprogramma van Cultuur+Ondernemen.

# Bijlage 1 Literaturopgave

Algemene Rekenkamer (2015). *Bezuinigen op cultuur, Realisatie en effect*. Den Haag.

Algemene Rekenkamer (2015). *Achtergronddocument Bezuinigen op cultuur*. Den Haag.

Ape (2015). *Quick Scan BIS-instellingen. Analyse van de gevolgen van de bezuinigingen a.d.h.v. financiële indicatoren*. Den Haag.

Ape en Dialogic (2016). *Economische ontwikkelingen in de cultuursector 2009-2015*. Utrecht.

Ape en Dialogic (2016). *Evaluatie giftenaftrek*. Utrecht.

Auditdienst Rijk, Ministerie van Financiën (2016). *Beleidsdoorlichting Cultuur 2009-2014*. Den Haag.

Bekker, R., Schuyt, T.N.M. & Gouwenberg, B.M. (red.) *Geven in Nederland 2015: Giften, Sponsoring, Legaten en Vrijwilligerswerk*, Amsterdam 2015

Bekkers, R., Schuyt, T.N.M. & Gouwenberg, B.M. *Geven in Nederland 2017: Giften, Sponsoring, Legaten en Vrijwilligerswerk*. Amsterdam 2017.

Commissie Cultuurprofijs (2008). *Meer draagvlak voor cultuur*.

Cultuur+Ondernemen (brief 25 maart 2014). *Aanbieding Werkprogramma 2015-2016 Cultuur-Ondernemen [inclusief werkprogramma]*.

Cultuur+Ondernemen (memo 28 oktober 2016). Toelichting bij 'Overzicht resultaat afspraken met OCW'.

Cultuur+Ondernemen (brief 28 september 2012). *Aanbieding Werkprogramma 2013-2014 Cultuur-Ondernemen [inclusief werkprogramma]*.

Cultuur+Ondernemen. *Jaarverslagen 2013, 2014, 2015, 2016*.

Cultuur+Ondernemen (20 april 2015). *Ondernemen voor cultuur; bouwstenen voor de agenda ondernemen voor cultuur 2025*.

Fonds Podiumkunsten (2016). *Meerjarige activiteitsubsidie 2017-2020*. Den Haag.

Franssen, S. en Bekkers, R. ( 2016). *Culturele instellingen in Nederland; veranderingen in geefgedrag, giften, fondsenwerving en inkomsten tussen 2011 en 2014*. Amsterdam: VU.

Ipsos (6 november 2013). *Evaluatie communicatiecampagne 'Cultuur, daar geef je om'*.

Leiderschap in cultuur. *Onderdelen van inschrijving LinC*.

Leiderschap in cultuur. *Concept-eindevaluatie LinC 3*.

Leiderschap in cultuur (2015). *Evaluatie LinC 1 + 2*.

Leiderschap in cultuur. *Evaluatie LinC 1 + 2*.

Ministerie van OCW (zonder datum). *Discussiestuk eigeninkomstennormen*.

Ministerie van OCW (1999). *Een ondernemende cultuur*.

Ministerie van OCW en ministerie van EZ (2005). *Ons creatieve vermogen: brief cultuur en economie*.

Ministerie van OCW (10 juni 2008). *Reactie op rapport van de Commissie Cultuurprofijt: brief aan de Tweede Kamer*.

Ministerie van OCW (6 december 2010). *Uitgangspuntenbrief van de staatssecretaris aan de Tweede Kamer*.

Ministerie van OCW ( 2011). *Meer dan Kwaliteit: een nieuwe visie op cultuurbeleid*.

Ministerie van OCW. *Cultuur in beeld* (jaren 2012 tot en met 2016). Den Haag.

Ministerie van OCW (brief 27 mei 2014). *Verlening projectsubsidie werkprogramma 2015-2016 Cultuur Ondernemen*.

Ministerie van OCW (brief 31 mei 2012). *Beleidsbrief programma ondernemerschap in de culturele sector*.

Ministerie van OCW (brief 10 december 2012). *Verlening projectsubsidie werkprogramma 2013-2014 Cultuur Ondernemen*.

Ministerie van OCW (27 mei 2014). *Verlening projectsubsidie werkprogramma 2015-2016 Cultuur-Ondernemen*.

Ministerie van OCW (24 januari 2014). *Programma van eisen Wijzer Werven*.

Ministerie van OCW (21 december 2012). *Programma van eisen LinC*.

Nooij, F. de, Bekkers, R. en Felix, S. (2017). *Ontwikkelingen in giften, sponsoring en andere inkomsten van culturele instellingen in Nederland*. Amsterdam: VU.

Raad voor Cultuur (brief 1 maart 2017). *Aanvullend advies Cultuur+Ondernemen*.

Stuurgroep Programma Ondernemerschap Cultuur. *Uitnodigingsbrief, verslagen en agendastukken 2012-2016*.

Postma, P. et al. (2017). *Meta-analyse BIS aanvragen 2017-2020*. Den Haag: Paul Postma Marketing Consultancy en APE Public Economics.

Projectgroep Ondernemerschap (concept 21 april 2015). *Tussentijdse evaluatie Programma Ondernemerschap Cultuur 2013-2017 ten behoeve van de stuurgroep*.

TNS Nipo (februari 2013). *Effectmeting 'Cultuur, daar geef je om'; eindrapportage campagne-effectonderzoek*.

Wijzer Werven. *Onderdelen inschrijving Wijzer Werven*.

Wijzer Werven. *Evaluatierapportage 2014*.

Wijzer Werven. *Evaluatierapportage 2015*.

Wijzer Werven (2016). *Midterm review 2014-2015*.

Wijzer Werven. *Voortgangsrapportage december 2016-januari 2017*.

Wijzer Werven (2017) *Effecten en resultaten 2015 - 2016*



## Bijlage 2 Begeleidingsgroep

De begeleidingscommissie van het ministerie van OCW bestond uit:

- 🕒 Roos Bernelot Moens
- 🕒 Katie Schreiber-Hangelbroek
- 🕒 Camiel Vingerhoets
- 🕒 Daniëlle Cozijnsen
- 🕒 Saskia Franssen

## Bijlage 3 Gesprekspartners

USBO (LinC)	Paul Adriaanse
Cultuur+Ondernemen	Jo Houben
Wijzer Werven	Tanja de Jonge en Peter Inklaar
Kunsten '92	Marianne Versteegh
Kunstenbond	Peter van den Bunder
Cultuurconnectie	Jan Brands
Museumvereniging	Siebe Weide (tevens stuurgroep)
VNPF	Berend Schans
VOB	Arthur Schellekens
VSCD	Hedwig Verhoeven
De Zaak Nu	Astrid Schumacher
VandenEnde Foundation	Ryclef Rienstra (tevens stuurgroep)
Gemeente Amsterdam	Araf Ahmadali en Olga Leijten (tevens stuurgroep)
Cultuur Eindhoven	Tanja Mlaker (tevens stuurgroep)
Fonds Podiumkunsten	Henriëtte Post (tevens stuurgroep)
Raad voor Cultuur	Klazien Brummel
VU/geven in Nederland	René Bekkers
Hogescholen/sectoraal advies kunstonderwijs	Thera Jonker en Arlette Kerkhof
Dixon & De Jaeger international fundraising	David Dixon

NAPK Yolande Melsert En Federatie Cultuur Suzanne Leclair zagen om diverse redenen af van een interview DSP-groep was aanwezig bij een door Wijzer Werven georganiseerde expertmeeting op 16 maart 2017.



DSP-groep BV  
Van Diemenstraat 368  
1013 CR Amsterdam  
+31 (0)20 625 75 37

dsp@dsp-groep.nl  
KvK 33176766  
www.dsp-groep.nl

DSP-groep is een onafhankelijk bureau voor onderzoek, advies en management, gevestigd aan de IJ-oeveren in Amsterdam. Sinds de oprichting van het bureau in 1984 werken wij veelvuldig in opdracht van de overheid (ministeries, provincies en gemeenten), maar ook voor maatschappelijke organisaties op landelijk, regionaal of lokaal niveau. Het bureau bestaat uit 40 medewerkers en een groot aantal freelancers.

#### **Dienstverlening**

Onze inzet is vooral gericht op het ondersteunen van opdrachtgevers bij het aanpakken van complexe beleidsvraagstukken binnen de samenleving. We richten ons daarbij met name op de sociale, ruimtelijke of bestuurlijke kanten van zo'n vraagstuk. In dit kader kunnen we bijvoorbeeld een onderzoek doen, een registratie- of monitorsysteem ontwikkelen, een advies uitbrengen, een beleidsvisie voorbereiden, een plan toetsen of (tijdelijk) het management van een project of organisatie voeren.

#### **Expertise**

Onze focus richt zich met name op de sociale, ruimtelijke of bestuurlijke kanten van een vraagstuk. Wij hebben o.a. expertise op het gebied van transitie in het sociaal domein, kwetsbare groepen in de samenleving, openbare orde & veiligheid, wonen, jeugd, sport & cultuur.

#### **Meer weten?**

Neem vrijblijvend contact met ons op voor meer informatie of om een afspraak te maken. Bezoek onze website [www.dsp-groep.nl](http://www.dsp-groep.nl) voor onze projecten, publicaties en opdrachtgevers..



DSP-groep is ISO 9001:2008 (kwaliteitsmanagement) en 14001:2004 (duurzaamheid) gecertificeerd en aangesloten bij VBO en OOA.