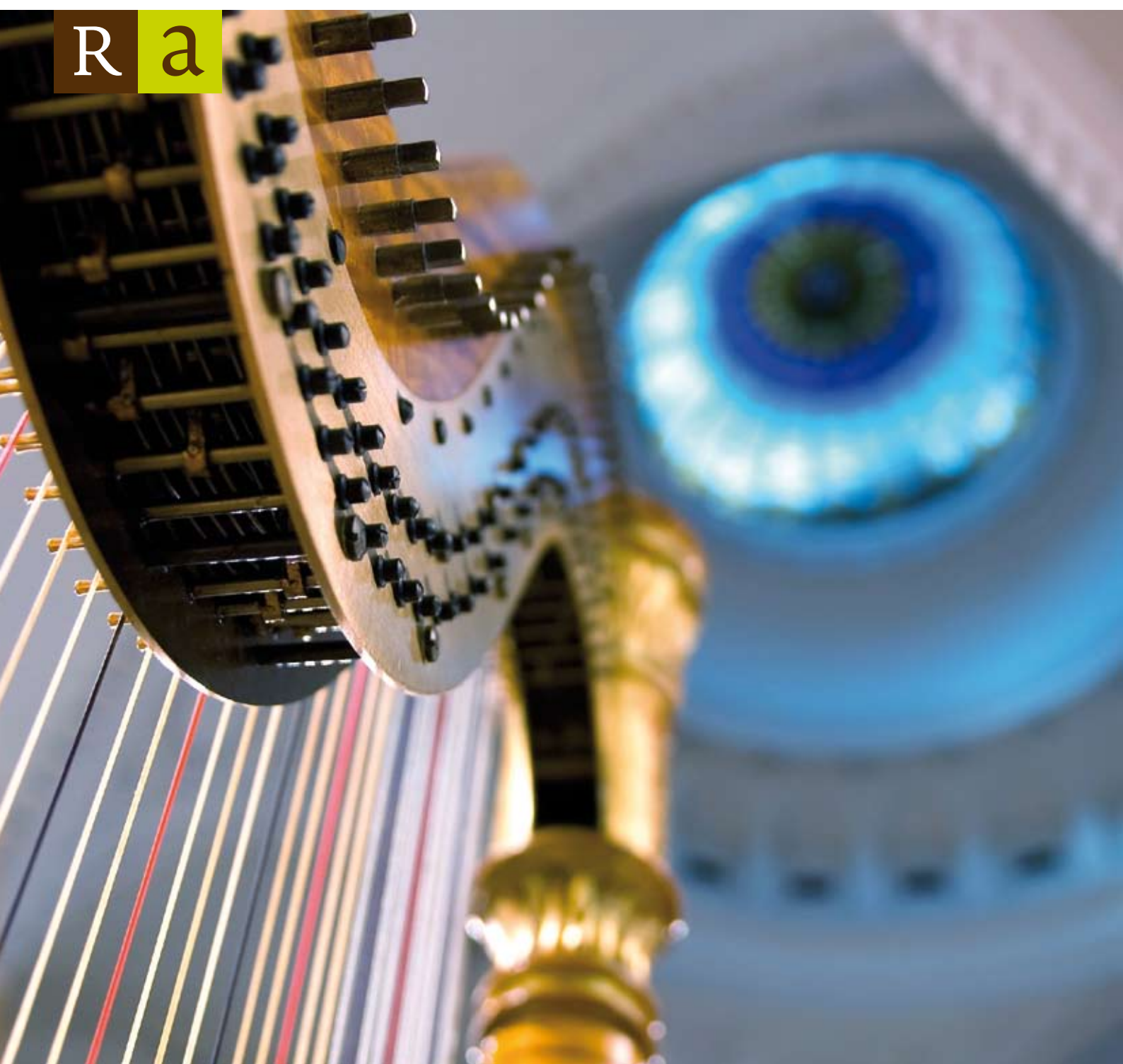


# Kunst- en cultuurbeleid

Tweede rapportage: verdeling subsidies en cultureel ondernemerschap

april 2009

Rekenkamer Amsterdam



R a

# Kunst- en cultuurbeleid

Tweede rapportage: verdeling subsidies en cultureel ondernemerschap

april 2009

## Voorwoord

De Amsterdamse kunst- en cultuurwereld heeft de afgelopen jaren geregeld het nieuws gehaald, ook over andere zaken dan kunst en cultuur alleen. Zomaar wat zinsneden uit de krant: dreigende faillissementen, extra krediet en kwijtgescholden leningen, houtzwam in een historisch pand, lukraak bouwen voor lege zalen, dubbele petten van gemeenteraadsleden. De kunst- en cultuursector komt hiermee ook op minder positieve wijze in het nieuws.

Voor de Rekenkamer Amsterdam vormden dit soort berichten aanleiding voor een onderzoek naar de subsidiëring van circa 120 kunst- en cultuurinstellingen die onder het zogeheten *Kunstenplan 2005-2008* van de gemeente Amsterdam vallen. Dit onderzoek is er mede op gericht om zicht te krijgen op de oorzaken van de problemen die in de media genoemd zijn.

In dit tweede deel van het onderzoek (het eerste deel is uitgebracht in september 2008) rapporteert de rekenkamer over de wijze waarop de gemeente de subsidiegelden verdeelt, culturele instellingen in Amsterdam worden bestuurd en op welke wijze de culturele sector invulling geeft aan het cultureel ondernemerschap: het zelfverdienend vermogen en de financiële gezondheid.

Een aantal incidenten in de Amsterdamse kunst- en cultuursector variërend van dreigende faillissementen en extra kredieten tot achterstallig onderhoud bij culturele gebouwen vormden voor de rekenkamer aanleiding om onderzoek te doen naar het kunst- en cultuurbeleid in Amsterdam.

Voor de uitvoering van dit deel van het onderzoek heeft de Rekenkamer een beroep gedaan op de Dienst Maatschappelijk Ontwikkeling (DMO), de Amsterdamse Kunstraad (AKR), en 4 culturele instellingen (Foam, Muziekgebouw aan 't IJ, Frascati en De Kleine Komedie). De Rekenkamer Amsterdam waardeert de medewerking die door alle partijen is verleend voor het verstrekken van informatie, het voeren van gesprekken dan wel het geven van commentaar op concepten. De Rekenkamer Amsterdam is vooral de 4 culturele instellingen erkentelijk voor de open wijze waarop zij inzicht hebben gegeven in hun bedrijfsvoering.

Het onderzoek is uitgevoerd door mevrouw drs. M. Adriaansen, mevrouw drs. R. Muijsers, de heer drs. M. Meindersma, de heer drs. P.J. van der Linden (projectleider deel 1) en de heer dr. E.V. Oppenhuis (projectleider deel 2).

dr. V.L. Eiff  
directeur Rekenkamer Amsterdam



## Inhoudsopgave

<b>Samenvatting</b>	<b>7</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>19</b>
1.1 Aanleiding voor het onderzoek	19
1.2 Een rapportage in twee delen	20
1.3 Doelstelling van het onderzoek	21
1.4 Probleemstelling en onderzoeksvragen	21
1.5 Selectie van instellingen	22
1.6 Aanpak van het onderzoek	24
1.7 Leeswijzer	24
<b>2 Kunstenplan 2009-2012</b>	<b>27</b>
2.1 Inleiding	27
2.2 Hoofdlijnen notitie <i>Kunstenplan 2009-2012</i>	28
2.3 Adviesaanvraag van de gemeente aan de AKR	29
2.4 Amsterdamse Kunstraad	31
2.5 Financiële bijstellingen door het College en de gemeenteraad	37
2.6 Conclusie	39
<b>3 ‘Cultural governance’ – voorwaarden voor goed bestuur</b>	<b>41</b>
3.1 Inleiding	41
3.2 De stand van zaken in Nederland	43
3.3 ‘Cultural governance’ in Amsterdam	45
3.4 ‘Cultural governance’ in de praktijk bij 4 culturele instellingen	47
3.5 Conclusie	56
<b>4 Cultureel ondernemerschap</b>	<b>59</b>
4.1 Inleiding	59
4.2 Cultureel ondernemerschap in Nederland (Commissie cultuurprofijt)	60
4.3 Cultureel ondernemerschap in Amsterdam	63
4.4 Conclusie	66
<b>5 Financieel beheer bij 4 culturele instellingen</b>	<b>67</b>
5.1 Inleiding	67
5.2 Strategisch beleidsplan	68
5.3 Jaarverslaglegging in jaarrekening	68
5.4 Vastgoedbeheer	70
5.5 Conclusie	71

<b>6</b>	<b>Financiële positie van 4 culturele instellingen</b>	<b>73</b>
6.1	Inleiding	73
6.2	Muziekgebouw aan 't IJ	75
6.3	De Kleine Komedie	82
6.4	Frascati	87
6.5	Foam	94
6.6	Conclusies	98
<b>7</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen</b>	<b>101</b>
7.1	Inleiding	101
7.2	Aanbevelingen	108
<b>8</b>	<b>Bestuurlijke reactie en nawoord</b>	<b>111</b>
8.1	Inleiding	111
8.2	College van B&W	111
8.3	Amsterdamse Kunstraad	116
8.4	Muziekgebouw aan 't IJ	121
8.5	De Kleine Komedie	123
8.6	Foam	128
	<b>Bijlage 1 – Onderzochte instellingen</b>	<b>131</b>
	<b>Bijlage 2 – Overzicht geraadpleegde documenten (deel 2)</b>	<b>133</b>
	<b>Bijlage 3 – Lijst met geïnterviewde personen (deel 1 en deel 2)</b>	<b>137</b>
	<b>Bijlage 4 – Begrippenkader</b>	<b>139</b>
	<b>Bijlage 5 – Vragenlijst voor 4 nader onderzochte instellingen</b>	<b>141</b>
	<b>Bijlage 6 – Prestaties en financiële positie (30 instellingen)</b>	<b>145</b>
	<b>Bijlage 7 – Toepassing aanbevelingen 'cultural governance'</b>	<b>147</b>
	<b>Bijlage 8 – Percentage eigen inkomsten bij 30 instellingen</b>	<b>149</b>
	<b>Bijlage 9 – Aanbeveling uit eerste rapport <i>Kunst- en cultuurbeleid</i></b>	<b>151</b>

## Samenvatting

### I Inleiding

Een florerende kunst- en cultuursector in Amsterdam is van groot maatschappelijk belang. Amsterdam neemt zowel nationaal als internationaal een vooraanstaande positie in. Het beleid van de gemeente is er op gericht om deze positie in stand te houden en liefst nog te versterken. Uitgangspunt daarbij is dat zowel Amsterdammers als bezoekers van Amsterdam de mogelijkheid moeten hebben om te kunnen genieten van kunst en cultuur in de stad. Daarnaast moet men kunnen deelnemen aan culturele of kunstzinnige activiteiten, hetzij als professional of als amateur. De overheid – het rijk, de provincie, de gemeente en de stadsdelen – heeft hierbij een voorwaardenscheppende functie. Zij kan de voorwaarden scheppen door subsidie te verstrekken, maar ook door bijvoorbeeld het in stand houden en renoveren van gebouwen waarin de kunst wordt vertoond (cultureel vastgoed).

Een aantal incidenten in de Amsterdamse kunst- en cultuursector variërend van dreigende faillissementen en extra kredieten tot achterstallig onderhoud bij culturele gebouwen vormden voor de rekenkamer aanleiding om onderzoek te doen naar het kunst- en cultuurbeleid in Amsterdam.

De rekenkamer rapporteert over het onderzoek naar kunst- en cultuurbeleid in twee delen. In het in september 2008 gepubliceerde eerste deel lag de nadruk op de realisatie van beoogde doelen en prestaties en op de wijze waarop de gemeente controle uitoefent op de besteding van subsidies door culturele instellingen. In dit tweede deel ligt de nadruk op de totstandkoming van het *Kunstenplan 2009-2012*, de wijze waarop culturele instellingen worden bestuurd ('cultural governance') en het financieel beheer bij en de financiële positie van culturele instellingen.

De onderzoeksvragen die in dit deel 2 van het onderzoek naar kunst- en cultuurbeleid centraal staan, zijn:

1. Op welke wijze is het *Kunstenplan 2009-2012* tot stand gekomen en welke rol spelen de Amsterdams Kunstraad, het College van B&W en de gemeenteraad daarbij?
2. Voldoen culturele instellingen aan de voorwaarden die kunnen worden gesteld aan goed bestuur?
3. In welke mate genereren culturele instellingen in Amsterdam eigen inkomsten naast subsidiegeld en hoe ontwikkelt dit zich van 2006 tot 2007?
4. Voeren de culturele instellingen als ontvangers van overheidsmiddelen een adequaat financieel beheer?
5. Beschikken de culturele instellingen als ontvangers van overheidsmiddelen over een gezonde financiële positie?

De rekenkamer wijst er op dat zij geen onderzoek heeft gedaan naar de artistiek-inhoudelijke kwaliteit van de instellingen in de Amsterdamse kunst- en cultuursector.

## II Aanpak

Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen heeft de gebruik gemaakt van de jaarverslagen en jaarrekeningen en beleidsplannen van culturele instellingen, de adviezen van de Amsterdamse Kunstraad en gemeentelijke beleidsdocumenten. Daarnaast heeft de rekenkamer met betrokkenen van de gemeente Amsterdam, de Amsterdamse Kunstraad en culturele instellingen interviews gehouden

### *Onderzoek bij 120 instellingen*

De rekenkamer gebruikt informatie uit de jaarrekeningen van 2006 over inkomsten van 120 instellingen. Met behulp van deze informatie wordt van alle instellingen uit het *Kunstenplan 2005-2008* het percentage eigen inkomsten berekend.

### *Onderzoek bij 30 instellingen*

In het onderzoek gebruikt de de rekenkamer informatie uit de dossiers van DMO van 30 instellingen die in de periode 2005-2008 een kunstenplansubsidie ontvingen van de gemeente Amsterdam. De rekenkamer gebruikt deze informatie om na te gaan in welke mate de Amsterdamse Kunstraad bij haar advisering rekening houdt met de financiële positie en de gerealiseerde prestaties van deze instellingen. Daarnaast onderzocht de rekenkamer op welke wijze de instellingen zich verantwoorden over goed bestuur ('cultural governance'). Verder wordt nagegaan hoe het percentage eigen inkomsten van de instellingen zich heeft ontwikkeld in de periode 2006-2007.

Concreet heeft de rekenkamer van deze 30 instellingen de volgende documenten in de dossiers geraadpleegd:

- Subsidieaanvraag voor de kunstenplanperiode 2005-2008.
- Bijgestelde prestatieoverzichten en meerjarenbegrotingen voor de periode 2005-2008.
- Jaarrekeningen van 2006 en 2007.

Het gaat hier om een groep van 30 willekeurig geselecteerde instellingen, die het mogelijk maakt om uitspraken te doen over alle in het *Kunstenplan 2005-2008* opgenomen instellingen. Omdat het hier gaat om een willekeurige selectie en er bedrijfseconomische informatie over de instellingen wordt gepresenteerd, heeft de rekenkamer ervoor gekozen om de informatie over deze 30 instellingen geanonimiseerd te presenteren.

### *Onderzoek bij 4 instellingen*

De rekenkamer heeft bij 4 culturele instellingen: Muziekgebouw aan 't IJ, Frascati, De Kleine Komodie en Foam, nader onderzoek gedaan naar het bestuur van de instelling, het financieel beheer en de financiële positie van de instellingen. Van deze 4 instellingen zijn de volgende documenten bestudeerd:

- Statuten.
- Strategische beleidsplannen.
- Jaarrekeningen.
- Verslagen van de vergaderingen van het bestuur of de raad van toezicht.

Daarnaast zijn met de directeurs en financiële medewerkers van de instellingen gesprekken gevoerd over bedrijfsvoering.



### *Wederhoor*

De rekenkamer heeft de bevindingen uit het onderzoek voorgelegd aan de directeur van de dienst Maatschappelijke Ontwikkeling, de ambtelijk secretaris van de AKR en de directeuren van de 4 nader onderzochte instellingen. Elk van de gewederhoorde partijen heeft van de mogelijkheid gebruik gemaakt om commentaar te geven. Voor zover relevant heeft de rekenkamer het commentaar verwerkt in het eindrapport.

### **III Hoofdconclusies**

De rekenkamer trekt op basis van haar onderzoek naar het kunst- en cultuurbeleid conclusies aan de hand van de 5 onderzoeksvragen:

- Totstandkoming *Kunstenplan 2009-2012*.
- Goed bestuur in de culturele sector van Amsterdam ('cultural governance').
- Cultureel ondernemerschap.
- Financieel beheer.
- Financiële positie.

#### *Totstandkoming Kunstenplan 2009-2012*

De rekenkamer onderzocht op welke wijze het *Kunstenplan 2009-2012* tot stand is gekomen en heeft daarbij nader gekeken naar de rol die de AKR, het College van B&W en de gemeenteraad daarbij hebben gespeeld. De rekenkamer komt tot de volgende conclusies.

#### *Amsterdamse Kunstraad (AKR)*

De gemeente heeft de AKR gevraagd om de subsidieaanvragen van culturele artistiek-beleidsmatig te beoordelen. Bij deze beoordeling dienden de speerpunten van het kunst- en cultuurbeleid van de gemeente te worden betrokken. Tevens vroeg de gemeente aan de AKR om bij advisering duidelijk aan te geven voor welke functies (ontwikkeling en productie, programmering en distributie, collectionering of talentontwikkeling) en welke te behalen resultaten de subsidie noodzakelijk is.

De AKR heeft 259 subsidieaanvragen op hun artistiek-inhoudelijke kwaliteit beoordeeld en voldoet daarmee deels aan het verzoek van het College. De rekenkamer constateert evenwel dat de AKR aan het verzoek van het College om de aanvragen artistiek-beleidsmatige (met aandacht voor de speerpunten van het kunst- en cultuurbeleid) niet heeft voldaan. Volgens de AKR zijn de doelstellingen van het College zo abstract, dat ze nauwelijks houvast bieden voor een beoordeling van de aanvragen. Ten aanzien van het tweede verzoek van het College om aan te geven voor welke functies en te behalen resultaten de subsidie noodzakelijk is, heeft de AKR ook niet voldaan. De AKR stelt dat de door de gemeente voorschreven subsidieaanvraagformulieren voor het *Kunstenplan 2009-2012* zodanig zijn ingericht, dat aan dit verzoek van de gemeente geen gehoor kan worden gegeven.

De rekenkamer onderzocht verder in welke mate de AKR bij de advisering voor de kunstplanperiode 2009-2012 rekening houdt met de realisatie van prestaties die door de instellingen in het kader van de subsidieverlening voor de vorige kunstplanperiode 2005-2008 zijn afgesproken (bezoekersaantallen, voorstellingen en tentoonstellingen).

Op basis van de schriftelijk adviezen van de AKR concludeert de rekenkamer dat de AKR geen systematische aandacht heeft voor de realisatie van de in het kader van het *Kunstenplan 2005-2008* afgesproken prestaties. Bij 4 van de 30 onderzochte instellingen (13%) wordt in

het advies voor de kunstenplanperiode 2009-2012 expliciet aandacht besteed aan het verschil tussen deze beoogde prestaties over bezoekersaantallen en voorstellingen of tentoonstellingen uit het *Kunstenplan 2005-2008* en de realisatie daarvan. Bij 16 van de 30 instellingen (53%) is er wel aandacht voor prestaties in de vorm van bezoekersaantallen en voorstellingen of tentoonstellingen, maar is er geen expliciete vergelijking met de beoogde resultaten uit het *Kunstenplan 2005-2008*. Bij 7 van de 30 (23%) is er in het advies geen aandacht voor gerealiseerde prestaties.<sup>1</sup>

Daarnaast ging de rekenkamer na of uit de adviezen van de AKR blijkt dat de financiële positie van instellingen een rol heeft gespeeld bij de beoordeling van de subsidieaanvragen voor het *Kunstenplan 2009-2012*. De rekenkamer concludeert dat dit niet op systematische wijze gebeurt. Van de 30 onderzochte instellingen blijkt bij één instelling de financiële positie en bedrijfsvoering een rol te hebben gespeeld bij de advisering. De AKR heeft aangegeven over te weinig mankracht en deskundigheid te beschikken om de financiële positie van alle instellingen te beoordelen

Daarnaast onderzocht de rekenkamer op welke wijze de AKR tot zijn adviezen komt en besteedde daarbij specifieke aandacht aan de rol van de commissie- en bestuursleden van de AKR die de subsidieaanvragen beoordeelden en de transparantie over de neven- en hoofdfunctie van deze leden. Vanwege de primaire aandacht voor de artistiek-inhoudelijke kwaliteit van de subsidieaanvragen bestaat de AKR uit deskundigen uit de culturele sector. De rekenkamer constateert dat deze werkwijze niet uniek is, maar bijvoorbeeld ook wordt toegepast bij de beoordeling van subsidieaanvragen voor wetenschappelijk onderzoek door de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO). Ook de rekenkamer is van oordeel dat de deskundigheid van de beoordelaars bij dergelijk beoordelingsprocedures van belang is.

Binnen de AKR is mede door de verwevenheid met de Amsterdamse kunst- en cultuursector veel aandacht voor integriteitkwesties en mogelijke vormen van belangenverstrengeling. Specifieke aandacht is er voor de rol van bestuursleden die zelf aanvragen indienen, hetgeen in de praktijk ook daadwerkelijk gebeurt. Deze leden nemen geen zitting in de commissies die de aanvraag beoordelen. Verder verlaten de bestuursleden die een aanvraag hebben ingediend de bestuursvergadering wanneer de beoordeling van hun aanvraag aan de orde is. De rekenkamer concludeert echter dat het hier gaat om gebruiken die niet in de vorm van een gedragscode zijn vastgelegd.

De rekenkamer constateert dat de AKR tot op heden niet transparant is over de relevante nevenfuncties van leden van de commissies. De AKR maakt deze niet openbaar, hoewel de nevenfuncties wel intern bij de AKR bekend zijn. De rekenkamer is van mening dat openbaarmaking van nevenfuncties bijdraagt aan het vermijden van (de schijn van) belangenverstrengeling.

---

<sup>1</sup> 3 van de 30 onderzochte instellingen uit het kunstenplan 2005-2008 hebben geen nieuwe aanvraag voor de kunstenplanperiode 2009-2012 ingediend.

#### *College van B&W en gemeenteraad*

De op 18 april 2008 uitgebrachte adviezen van de AKR ter voorbereiding van het *Kunstenplan 2009-2012* zijn vrijwel volledig door de gemeente overgenomen. Hiervoor was wel een correctie van de gemeenteraad nodig. Voor de 8 instellingen waarvan het College in eerste instantie had voorgesteld geen subsidie toe te kennen, ondanks het positieve advies van de AKR, heeft de gemeenteraad uiteindelijk besloten die subsidie wel toe te kennen.

De verschillen tussen het *Kunstenplan 2009-2012* en de adviezen van de AKR ontstaan voornamelijk door de extra middelen (€4 miljoen) die door de gemeente Amsterdam zijn vrijgemaakt voor kunst en cultuur. Hierbij wordt door zowel de gemeenteraad als het College het aanvullende advies van de AKR over de besteding van middelen van 22 oktober 2008 gedeeltelijk gevolgd.

Alles overziend concludeert de rekenkamer dat de adviezen van de AKR voor het *Kunstenplan 2009-2012* door zowel het College, als de raad serieus worden genomen. Slechts in een beperkt aantal gevallen (bij 21 van de 140 gesubsidieerde instellingen) wordt hetzij door het College, hetzij door de raad afgeweken van het advies van de AKR.

#### *Voorwaarden voor goed bestuur bij culturele instellingen ('cultural governance')*

Sinds de Commissie Cultural Governance in 2000 haar rapport *Cultural governance: kwaliteit van bestuur en toezicht in de culturele sector* presenteerde, is er een groeiende aandacht voor 'cultural governance' in de culturele sector. Uit onderzoek van de Stichting Kunst en Zaken in 2004, 2006 en 2008 blijkt dat de bekendheid van culturele instellingen in Nederland met de aanbevelingen voor 'cultural governance' is toegenomen van 35% van de instellingen in 2004 tot 77% van de instellingen in 2008. Ook de toepassing van de aanbevelingen voor 'cultural governance' door de instellingen is verbeterd. In 2008 past 19% van de instellingen de aanbevelingen toe, terwijl dit in 2004 nog 4% van de instellingen was.

#### *'Cultural governance' in Amsterdam*

De gemeente Amsterdam heeft in maart 2007 de notitie *Een partituur. Actualisering van de Kunstenplansystematiek* opgesteld, waarin zij de Code Cultural Governance aanbeveelt. De gemeente ziet voor zichzelf geen taak in het controleren van culturele instellingen op de toepassing van de code, maar verwacht wel dat instellingen zich verantwoorden over de toepassing van de code in het jaarverslag.

De rekenkamer heeft de jaarverslagen en jaarrekeningen van 2007 van 30 culturele instellingen onderzocht om te zien of er binnen de Amsterdamse culturele sector al aandacht is voor Code Cultural Governance, blijkend uit een verwijzing naar de Code Cultural Governance en een verantwoording over de mate waarin de code wordt toegepast. Bij 20 van de 30 instellingen (66%) is uit het jaarverslag of de jaarrekening van 2007 niet op te maken dat Code Cultural Governance wordt onderschreven. Bij 7 van de 30 instellingen (23%) is er wel een verwijzing naar 'cultural governance', maar wordt niet ingegaan hoe de aanbevelingen van de Code Cultural Governance inhoudelijk zijn vormgegeven. De rekenkamer concludeert dan ook dat de verantwoording over de toepassing van de Code Cultural Governance kan verbeteren.

*‘Cultural governance’ in de praktijk bij 4 culturele instellingen.*

De rekenkamer is bij 4 culturele instellingen in Amsterdam (Foam, De Kleine Komedie, het Muziekgebouw aan 't IJ en Frascati) meer specifiek nagegaan op welke wijze in de periode 2005-2007 invulling is gegeven aan ‘cultural governance’. We hebben daarbij gekeken naar:

1. Heldere taakverdeling en rollenscheiding directie en bestuur.
2. Transparante topstructuur.
3. Verantwoording over het functioneren.
4. Toezicht door bestuur of raad van toezicht.

Bij alle 4 onderzochte instellingen komt de rekenkamer tot het oordeel dat de taakverdeling tussen directie en bestuur of raad van toezicht voldoende geregeld is.

Bij alle 4 de instellingen zijn de beleidsmatige en toezichthoudende taken in de statuten van de instelling vastgelegd. Daarnaast zijn er in de besturen of raden van toezicht geen voormalige directeuren of voormalige beleidsbepalende functionarissen van de instelling vertegenwoordigd. Verder voeren de besturen of raden van toezicht functioneringsgesprekken met de directie, met uitzondering van het Muziekgebouw aan 't IJ.

De topstructuur is bij de 3 van de 4 onderzochte instellingen voldoende transparant. Het ontbreken van een taakomschrijving van de raad van toezicht bij De Kleine Komedie zorgt er voor dat de rekenkamer de topstructuur hier onvoldoende transparant vindt. Door het ontbreken van een taakomschrijving voor de raad van toezicht is niet duidelijk beschreven welke taken de raad van toezicht nu wel of niet uitvoert.

Van de 4 nader onderzochte instellingen leggen Frascati en het Muziekgebouw aan 't IJ (sinds jaarrekening 2007) naar het oordeel van de rekenkamer in voldoende mate verantwoording af over het eigen functioneren. In een aparte paragraaf wordt verantwoording afgelegd over de toezichthoudende activiteiten die het bestuur of raad van toezicht in het afgelopen jaar hebben verricht.

Foam en De Kleine Komedie leggen naar het oordeel van de rekenkamer in onvoldoende mate verantwoording in het jaarverslag af over het functioneren van de raad van toezicht of het bestuur. Het jaarverslag bevat geen paragraaf waarin de toezichthoudende activiteiten van het bestuur of raad van toezicht zijn beschreven.

De rekenkamer constateert echter ook bij deze 4 instellingen dat zij in de jaarrekening geen verantwoording afleggen over de implementatie van de Code Cultural Governance. Muziekgebouw aan 't IJ en Frascati onderschrijven weliswaar de Code Cultural Governance expliciet, maar leggen geen verantwoording af over de mate en wijze waarop de code binnen de instellingen wordt toegepast. Bij Foam en De Kleine Komedie wordt de Code Cultural Governance niet expliciet onderschreven in de jaarrekeningen. Beide instellingen hebben in het ambtelijk wederhoor aangegeven dat ze dat wel in de jaarrekeningen 2008 zullen doen en dat ze in die jaarrekeningen over de invulling van de Code Cultural Governance verantwoording zullen afleggen. De rekenkamer concludeert dan ook op basis van het onderzoek bij deze 4 instellingen dat verantwoording over de toepassing van de code in de jaarrekeningen kan worden verbeterd.

De rekenkamer concludeert dat de besturen van Foam en Frascati en de raad van toezicht van Muziekgebouw aan 't IJ hun toezichthoudende functie voldoende uitvoeren. Deze toezicht-houders besteden veel aandacht aan de begroting, jaarrekening en tussentijdse financiële rapportages, waarbij het bestuur van Frascati bovendien de jaarrekeningen en begrotingen in de vergadering formeel goedkeurt. Het bestuur van Foam keurt de begroting niet formeel goed, maar bespreekt deze wel uitvoering in de bestuursvergaderingen. De jaarrekeningen van Foam worden door het bestuur goedgekeurd door middel van ondertekening van een door de accountant gewaarmerkte jaarrekening.

De rekenkamer heeft op basis van de verslagen van de vergadering van de raad van toezicht van Muziekgebouw aan 't IJ geconstateerd dat de begroting van 2008 en de jaarrekeningen van 2005 en 2006 formeel zijn goedgekeurd.

In tegenstelling tot de 3 hiervoor genoemde instellingen concludeert de rekenkamer dat de raad van toezicht van De Kleine Komodie haar toezichthoudende taak onvoldoende uitoefent. Begrotingen worden nauwelijks besproken en niet goedgekeurd. Ook vormen tussentijdse rapportages over de financiële stand van zaken geen onderwerp in de vergaderingen van de raad van toezicht.

De rekenkamer komt op basis van haar onderzoek tot de conclusie dat de aandacht voor goed bestuur in de vorm van de toepassing van de Code Cultural Governance toeneemt, maar dat de implementatie van de aanbevelingen uit de code nog niet bij alle culturele instellingen is voltooid en dat over de toepassing van de Code Cultural Governance in jaarrekeningen nog onvoldoende verantwoording wordt afgelegd.

#### *Cultureel ondernemerschap*

In navolging van de landelijke overheid (het ministerie van OC&W) wil de gemeente Amsterdam het cultureel ondernemen in Amsterdam stimuleren. De rekenkamer heeft onderzocht in welke mate de door de gemeente Amsterdam in het kader van het kunstenplan gesubsidieerde instellingen eigen inkomsten verwerven en hoe dit zich heeft ontwikkeld in de periode 2006-2007. Het genereren van meer eigen inkomsten wordt tegenwoordig gezien als een vorm van goed cultureel ondernemerschap (zie onder andere de Commissie-Sanders). Het genereren van eigen inkomsten is daarbij geen doel op zich, maar een manier om het maatschappelijk draagvlak voor culturele instellingen te vergroten.

De rekenkamer constateert dat er onder de Amsterdamse culturele instellingen een enorme variëteit is in de mate waarin zij eigen inkomsten verwerven. Van de 120 instellingen uit het *Kunstenplan 2005-2008* zijn 10 instellingen (9%) vrijwel geheel afhankelijk van subsidies en hebben minder dan 10% eigen inkomsten. Daarnaast zijn 8 instellingen (7%) vrijwel volledig onafhankelijk van subsidies en hebben meer dan 90% eigen inkomsten.

De rekenkamer constateert dat het op dit moment niet goed mogelijk is om te komen tot een oordeel over de vraag of culturele instellingen goed cultureel ondernemerschap tonen. Daarvoor ontbreekt op dit moment een voldoende op de sector toegesneden normatiek, waarbij recht wordt gedaan aan de intrinsieke verschillen tussen verschillende categorieën van cultuurproducenten (bijvoorbeeld lokale musea, nationale musea, internationale musea, kleine theaters, grot theaters, poppodia etc.). Gelet echter op het advies van de Commissie-Sanders concludeert de rekenkamer dat 20% van de Amsterdamse culturele instellingen uit

het *Kunstenplan 2005-2008* (in totaal 23 van de 120 instellingen) een percentage eigen inkomsten beneden de 20% hebben. Deze instellingen beschikken daarom - gelet op de normen van de commissie-Sanders - over een gering maatschappelijk draagvlak.

#### *Financieel beheer*

De rekenkamer heeft bij de 4 onderzochte instellingen gekeken of zij voldoen aan 3 aspecten die als voorwaarde voor goed financieel beheer kunnen worden aangemerkt: de aanwezigheid van strategische beleidsplannen, adequate verslaglegging in de jaarrekening en aandacht voor het meerjarig onderhoud van gebouwen.

De rekenkamer komt tot het oordeel dat de 4 onderzochte culturele instellingen aan de voorwaarden voor adequate financieel beheer voldoen. Alle 4 de instellingen hebben strategische beleidsplannen en meerjarenbegrotingen. Ook concludeert de rekenkamer dat de 4 instellingen een adequate verslaglegging in de jaarrekening hebben opgenomen. De jaarrekeningen zijn voorzien van een goedkeurende accountantsverklaring, begrotingen worden met realisatiecijfers vergeleken en de jaarrekeningen bevatten een directieverslag met een beschouwing over de financiële positie. Punt van aandacht zijn de meerjarige onderhoudsplannen voor de gebouwen. Deze zijn nog in onvoldoende mate ontwikkeld, al zijn er wel aanzetten gemaakt bij 3 van de 4 instellingen.

#### *Financiële positie*

De rekenkamer heeft bij de 4 culturele instellingen de financiële positie van de instellingen nader onderzocht en heeft daarbij voor de periode 2005-2007 gekeken naar:

- Het exploitatieresultaat (het verschil tussen inkomsten en uitgaven).
- De omvang van het eigen vermogen.
- De liquiditeit (financiële stabiliteit op de *korte* termijn).
- De solvabiliteit (financiële stabiliteit op de *lange* termijn).
- De omvang van de vrij besteedbare reserve.

De rekenkamer komt op basis van haar onderzoek tot de volgende conclusie. Van de 4 onderzochte instellingen hebben er 3 (De Kleine Komodie, Frascati en Foam) in 2007 een gezonde financiële positie. Er is geen exploitatietekort, het eigen vermogen is positief en de solvabiliteit en liquiditeit van de instellingen liggen boven de door de DMO gehanteerde norm (1.0). Bij het Muziekgebouw aan 't IJ is weliswaar een sterke verbetering van de financiële positie te zien in de periode 2005-2007, maar de solvabiliteit van de instelling ligt nog beneden de door DMO gehanteerde norm (0,05 in plaats van meer dan 0,2). Hierdoor is het eigen vermogen nog onvoldoende om de lange en kortlopende schulden (vreemd vermogen) te dekken.

Ondanks de positieve beoordeling van de financiële positie van 3 van de 4 culturele instellingen en de sterk verbeterde financiële positie van Muziekgebouw aan 't IJ, plaatst de rekenkamer nog wel de volgende kanttekeningen.

### *Spanning tussen culturele en commerciële activiteiten*

De rekenkamer constateert dat de verbeterde financiële positie van Muziekgebouw aan 't IJ wordt veroorzaakt door de commerciële verhuur van het pand. Hierbij gaat het ondermeer om de verhuur van het theater aan Ahold, de Kamer van Koophandel, Mazda, Nivra, enzovoorts. De inkomsten uit de culturele activiteiten zijn in de periode 2006-2007 teruggelopen. Het aantal culturele activiteiten is weliswaar toegenomen van 235 in 2006 tot 277 in 2008, maar het aantal bezoekers van die activiteiten is gedaald van 87.112 in 2006 tot 73.566 in 2007.

De rekenkamer constateert dat zonder een substantiële commerciële verhuur het Muziekgebouw aan 't IJ geen sluitende exploitatie kan realiseren, bij een gelijkblijvend aanbod van culturele activiteiten (277). Daarnaast constateert de rekenkamer dat zolang het Muziekgebouw niet is vol geprogrammeerd, er mogelijkheden zijn om zowel het aantal culturele als commerciële activiteiten te vergroten. Daarbij is wel de vraag of Muziekgebouw aan 't IJ nog meer commerciële activiteiten weet te realiseren, omdat zij op dat terrein al veel onderneemt.

Voor een sluitende exploitatie in de toekomst is het bij afwezigheid van andere inkomstenbronnen, zoals extra subsidies of bijdragen uit particuliere fondsen, van belang dat de verhouding tussen commerciële en culturele activiteiten niet verandert ten gunste van culturele activiteiten. Dit verhoudt zich slecht tot het door het management van Muziekgebouw aan 't IJ (in het ambtelijk wederhoor) geuite standpunt: "Commerciële verhuur vindt alleen dan plaats als er geen culturele activiteiten zijn. Culturele activiteiten hebben te allen tijde voorrang".

### *Verbeterde financiële positie als gevolg van fondsenwerving, maar minder culturele activiteiten*

De verbeterde financiële positie bij Frascati gaat gepaard met een afnemend aantal voorstellingen met als gevolg een afnemend aantal bezoekers. Het aantal voorstellingen in de theaters van Frascati (Frascati en De Brakke Grond) is gedaald van 679 in 2005 naar 644 in 2007 en het aantal bezoekers is verminderd van 48.732 tot 41.881 in die jaren. Ook het aantal voorstellingen van het productiehuis Frascati neemt in de periode 2005-2007 sterk af van 226 in 2005 tot 114 in 2007, evenals het aantal bezoekers van 17.429 tot 10.166 in die jaren. Als gevolg van de lagere bezoekersaantallen zijn er lagere publieksinkomsten, maar deze worden ruimschoots gecompenseerd door extra inkomsten uit fondsenwerving bij publieke en private fondsen.

De rekenkamer stelt vast dat de verbeterde financiële positie van Frascati gedeeltelijk het gevolg is van de afnemende kosten voor activiteiten. De hiermee gepaard gaande lagere publieksinkomsten worden ruimschoots gecompenseerd door hogere inkomsten uit fondsenwerving.

### *Fondswerving versus entreegelden (en subsidie)*

Het aantal bezoekers van Foam fluctueert over de jaren heen. In 2005 waren er 101.469 bezoekers, in 2006 waren er 126.793 bezoekers en in 2007 waren het er 117.226.

De rekenkamer ziet hierin een risico. In 2007 was de exploitatie van Foam mede door lagere bezoekersaantallen net sluitend. Een verdere daling van bezoekersaantallen kan al snel leiden tot een exploitatietekort. Lager bezoekersaantallen kunnen mogelijk worden gecompenseerd

door meer fondsenwerving, maar Foam levert hier al een aanzienlijke prestatie, zeker in vergelijking met andere culturele instellingen.

#### *Te hoge vrij besteedbare reserve*

De financiële positie van De Kleine Komēdie is zeer gezond te noemen. Een nadere analyse van het eigen vermogen van De Kleine Komēdie leert echter dat de vrij besteedbare reserve van De Kleine Komēdie hoog is. Onder de vrij besteedbare reserve wordt de algemene reserve verstaan en nog vrij besteedbare bestemmingsreserves.

In totaal gaat het om een vrij besteedbare reserve van € 613.961 in 2007. Rekeninghoudend met het subsidieaandeel van de gemeente Amsterdam in de totale inkomsten en met een maximum van de egaliseringsreserve van 15% (conform de regels van de Algemene Subsidieverordening Amsterdam 2004) van het subsidieaandeel van de gemeente Amsterdam (15% van € 556.860) komt de rekenkamer tot de conclusie dat De Kleine Komēdie in 2007 een te hoge vrij besteedbare reserve heeft van € 170.628.

#### *Vrijkaarten*

Tot slot merkt de rekenkamer op dat Frascati en Muziekgebouw aan 't IJ relatief veel vrijkaarten uitgeven. Bij Frascati krijgt ongeveer een kwart van alle bezoekers een vrijkaart en bij Muziekgebouw aan 't IJ is dat bijna 20%. Hoewel de rekenkamer zich realiseert dat niet alleen de theaters verantwoordelijk zijn voor de verspreiding van vrijkaarten, maar ook de veelal gesubsidieerde producenten van podiumkunst vrijkaarten 'weggeven', is de rekenkamer van mening dat het terugdringen van het contingent vrijkaarten de eigen inkomsten van culturele instellingen kan verbeteren.

## **IV Aanbevelingen**

De rekenkamer doet op basis van het in dit rapport gepresenteerde onderzoek 9 aanbevelingen voor het College van B&W. Deze aanbevelingen moeten nadrukkelijk worden gezien als aanvullingen op de aanbeveling die wij in eerste deel van het onderzoek hebben gepresenteerd.<sup>2</sup> Van de 9 aanbevelingen zijn er:

- 4 gericht op aspecten bij de totstandkoming van het kunstenplan;
- 2 op de verantwoording over goed bestuur ('cultural governance');
- 1 op de ontwikkeling van normen voor eigen inkomsten in het kader van cultureel ondernemerschap;
- 2 op de (controle van) van de financiële positie van culturele instellingen.

---

<sup>2</sup> Voor de volledigheid zijn de aanbevelingen uit deel 1 van het onderzoek opgenomen in bijlage 9.



### *Totstandkoming kunstenplan*

1. Maak met de AKR duidelijke afspraken over de wijze waarop de AKR zich verantwoordt over de wijze waarop zij tot haar adviezen komt. Besteed hierbij met name aandacht aan:
  - a. formalisering van de beoordelingsprocedure;
  - b. de samenstelling van de commissies en de openbaarmaking van de relevante nevenfuncties van de commissieleden.
2. Vraag aan de AKR om regels rond de besluitvorming en mogelijke belangenconflicten op te stellen, opdat de integriteit van de besluitvorming steviger wordt verankerd in het besluitvormingsproces.
3. Vraag expliciet aan de AKR om naast de artistiek-inhoudelijke beoordeling van de subsidieaanvragen op systematische wijze de financiële positie van de culturele instelling en de realisatie van beoogde prestaties in de vorm van aantal voorstellingen, tentoonstellingen en bezoekersaantallen te betrekken bij de advisering en vraag de AKR om hieraan in haar adviezen expliciet aandacht te besteden.
4. Maak duidelijk afspraken of met de AKR of met de gemeentelijke dienst voor de zakelijke evaluatie van culturele instellingen en zorg dat de organisatie die daarmee wordt belast zowel qua formatie als qua kennis van voldoende niveau is.

### *'Cultural governance'*

5. Maak met culturele instellingen afspraken hoe zij zich verantwoorden over de implementatie van de Code Cultural Governance in de jaarverslagen of –rekeningen.
6. Maak met culturele instellingen afspraken hoe raden van toezicht of besturen zich moeten verantwoorden over hun toezichthoudende taken in jaarverslagen of –rekeningen.

### *Cultureel ondernemerschap*

7. Ontwikkel normen voor het percentage eigen inkomsten dat culturele instellingen dienen te realiseren. Maak daarbij onderscheid naar verschillende categorieën van cultuurproducenten en sluit aan bij de door OCW te ontwikkelen systematiek.

### *Financiële positie instellingen*

8. Maak jaarlijks een analyse van de financiële positie van instellingen en let daarbij met name op: liquiditeit, solvabiliteit, vermogensopbouw en mogelijke ongewenste neveneffecten, zoals vermindering van culturele activiteiten of een te grote omvang van commerciële activiteiten.
9. Formuleer een beleid ten aanzien van het verstrekken van vrijkaarten en laat culturele instellingen zich over het verstrekken van vrijkaarten specifiek verantwoorden in de jaarrekening.

## **V Bestuurlijke reactie en nawoord**

De rekenkamer heeft aan het College van B&W, de AKR, Muziekgebouw aan 't IJ, De Kleine Komedie, Frascati en Foam een bestuurlijke reactie gevraagd op de conclusies en aanbevelingen.

### *Bestuurlijke reactie College*

Het College spreekt zijn waardering uit voor de doorwrochte wijze waarop de rekenkamer zijn onderzoek naar het Kunst- en Cultuurbeleid heeft uitgevoerd en vindt dat de bevindingen, conclusies en aanbevelingen van de rekenkamer een uitstekende handreiking bieden om tot verdere verbeteringen te komen in (de advisering en besluitvorming over) het verdelingsproces van de subsidiegelden en afspraken over en controle van de te leveren prestaties.

Het College neemt 6 van de 9 aanbevelingen over of betreft deze bij de evaluatie van de kunstenplansystematiek, die voor de zomer van 2009 is gepland.

Het College neemt de aanbevelingen 5 en 6 niet over. Deze betreffen de verantwoording in de jaarrekeningen of jaarverslagen over 'cultural governance' en de toezichthoudende taken die de toezichthouders bij culturele instellingen hebben uitgeoefend. De reden die het College hiervoor geeft, is dat zij eerst de jaarrekeningen en jaarverslagen van 2008 wil onderzoeken om te bezien of aanpassingen in de subsidievoorwaarden nodig zijn.

Het College neemt aanbeveling 9 niet over. Deze betreft het formuleren van beleid ten aanzien van het verstrekken van vrijkaarten. Het College vindt dat dit een verantwoordelijkheid is van de culturele instellingen. Wel zal het College bij de beoordeling van de jaarstukken extra aandacht geven aan de vrijkaarten.

### *Bestuurlijke reactie overige instellingen*

Uit de bestuurlijke reacties van de 4 onderzochte instellingen blijkt dat zijn de meeste conclusies van de rekenkamer onderschrijven. Ten aanzien van een beperkt aantal conclusies wordt door de instellingen een voorbehoud gemaakt.

### *Nawoord rekenkamer*

De rekenkamer adviseert de gemeenteraad om het College te vragen de aanbevelingen 5, 6 en 9 alsnog over te nemen.

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding voor het onderzoek<sup>3</sup>

De gemeente Amsterdam wil met haar kunst- en cultuurbeleid een kunstzinnig en cultureel klimaat bevorderen dat betekenis heeft voor de stad en zijn burgers, bezoekers en bedrijven. Op basis van deze missie is een visie voor de langere termijn geformuleerd in de *Langetermijnvisie Cultuur 2015*.<sup>4</sup> Deze visie diende als uitgangspunt voor het *Kunstenplan 2005 – 2008*. De langetermijnvisie legt verband tussen cultuur en sociale, economische en ruimtelijke domeinen. Het kunst- en cultuurbeleid voor de middellange termijn ligt vast in het *Programmakkoord 2006 – 2010* van het College van B&W, beleidsprogramma's en samenwerking met diverse partijen buiten de gemeente. Een aanzienlijk deel van het beleid, zowel inhoudelijk als financieel, is vastgelegd in het *Kunstenplan 2005 – 2008*. Dit plan dient als basis voor het verstrekken van 4-jarige subsidies aan culturele instellingen. Deze subsidies vormen het meest centrale deel van het kunst- en cultuurbeleid van de gemeente.

Subsidieverstrekking is niet het geven van 'geld om niet', maar het is voor de overheid een instrument om beleidsdoelen te bereiken. Aangezien er belastinggeld wordt besteed aan kunst en cultuur, is het van belang dat de overheid controleert of de subsidies die zij verstrekt om beleidsdoelen te realiseren ook efficiënt en effectief worden aangewend. In dit opzicht wijkt de kunst- en cultuursector eigenlijk niet af van andere sectoren die door de overheid worden gesubsidieerd.

Het maatschappelijke belang van een florerende kunst- en cultuursector is groot, zowel voor Amsterdammers als voor bezoekers van de stad. Amsterdam neemt zowel nationaal als internationaal een vooraanstaande plaats in op het gebied van kunst en cultuur. Met het beleid wil de gemeente dit in stand houden en liefst nog uitbreiden en versterken. Amsterdammers en bezoekers moeten de mogelijkheid hebben om te genieten van kunst en cultuur en om er zelf aan deel te nemen, professioneel of als amateur kunstbeoefenaar. De overheid - het rijk, de provincie, de gemeente en de stadsdelen - hebben hierbij de functie van subsidieverstrekker en ook als schepper van voorwaarden, zoals het in stand houden van cultureel vastgoed en het realiseren en distribueren van producties (concerten, voorstellingen, exposities en dergelijke).

Veel burgers genieten van kunst en cultuur, maar alle burgers betalen ervoor via belastingen.<sup>5</sup> Kunst en cultuur kosten niet alleen geld, maar leveren ook wat op.<sup>6</sup>

Er wordt in het algemeen vanuit gegaan dat een bloeiende culturele sector, met daaraan verwant een creatieve industrie, bijdraagt aan de economische groei van een gebied. Cultuur draagt bijvoorbeeld bij aan toerisme en aan het vestigingsklimaat voor bedrijven in de stad.

---

<sup>3</sup> De aanleiding voor het onderzoek is gelijk aan de aanleiding voor deel 1 van het onderzoek naar Kunst- en cultuurbeleid.

<sup>4</sup> Bron: Gemeente Amsterdam, *Langetermijnvisie Cultuur 2015*, 2003.

<sup>5</sup> Zie voor een overzicht van cultuurgebruik door Amsterdammers: Gemeente Amsterdam, Dienst Onderzoek en Statistiek, *Kunst- en Cultuurmonitor Amsterdam 2006*, 2006. Voor een overzicht van cultuurgebruik door Nederlanders: Sociaal en Cultureel Planbureau, *Cultuurminnaars en cultuurmijders*, 2005.

<sup>6</sup> Voor meer informatie over deze discussie zie: Marlet, G. en Woerkens, C. van, *Atlas voor Gemeenten 2007. Thema Cultuur*, 2007.

Hoe groot deze bijdrage is, is volgens SEO echter lastig in te schatten.<sup>7</sup> In de Atlas der Nederlandse Gemeenten 2007 wordt er van uitgegaan dat cultuur bijdraagt aan emancipatie, integratie en sociale cohesie.

Concrete aanleidingen om het kunst- en cultuurbeleid te onderzoeken vond de rekenkamer in diverse artikelen in de pers.

*Figuur 1.1 - Mediaberichtgeving over de culturele sector*

De afgelopen jaren verschenen er berichten in de media over incidenten in de kunst- en cultuursector in Amsterdam. Er waren berichten over financiële tekorten bij instellingen, mogelijke faillissementen, en berichten over problemen rondom verbouwingen van accommodaties. Voorbeelden daarvan zijn de ophef rond de verhuizing van theater Cosmic en de lening aan Theater Carré in 2004, die recentelijk werd gevolgd door het kwijtschelden van € 2,2 miljoen aan leningen en een schenking van € 2,1 miljoen.<sup>8</sup> Er is een grote hoeveelheid artikelen verschenen over dit soort zaken, in onder andere Het Parool, maar ook in andere landelijke dagbladen. Hierbij kwamen naast de eerder al genoemde instellingen ook het Muziekgebouw aan 't IJ, de Melkweg/Stadsschouwburg (vlakke vloer) en het Stedelijk Museum regelmatig naar voren.

Ook zijn er in de afgelopen jaren kritische kanttekeningen geplaatst bij grote nieuwbouw- of verbouwprojecten, waar na de initiële financiering van de bouw ervan een tekort zou ontstaan in de exploitatie.<sup>9</sup> Deze tekorten worden in de praktijk volgens de media opgelost met extra subsidies of andere financiële middelen van de gemeente. Dit soort berichten vormde mede aanleiding voor de rekenkamer voor het onderzoek naar kunst- en cultuurbeleid.

## 1.2 Een rapportage in twee delen

De rekenkamer rapporteert over haar onderzoek naar het kunst- en cultuurbeleid in twee delen. Het eerste deel van het onderzoek is gepresenteerd in september 2008.

De eerste rapportage bevat het onderzoek naar de zogeheten controlefase. Hierin staat de wijze waarop de gemeente de subsidiegelden van culturele instellingen controleert en toezicht houdt op de voorwaarden waaronder de subsidies zijn verstrekt centraal. Waarbij wordt nagegaan of de gemeente een goed subsidiegever is, nagaat of plannen worden gerealiseerd, gewenste doelen zijn bereikt en aan andere voorwaarden voor subsidiëring is voldaan.

<sup>7</sup> Zie bijvoorbeeld: SEO Economisch Onderzoek, *Cultuur en creativiteit naar waarde geschat*, 2005.

<sup>8</sup> Bron: Parool, *Reddingsplan Carré*, 21-02-2008.

<sup>9</sup> De Amsterdamse Kunstraad schrijft in haar advies *Tot hier en nu verder* (2006) dat het kunst- en cultuurbeleid wordt gedomineerd door bouwen en verbouwen. De besluitvorming rond bouw en verbouwprojecten focust op bouwkosten. Terugkerende gebouwgebonden kosten worden onvoldoende in de afweging betrokken: de reguliere exploitatielasten, die van de organisatie en voor de programmering, worden onderbegroot of niet begroot.

De tweede rapportage (het voorliggend rapport) richt zich op het verdelingsproces bij de totstandkoming van het *Kunstenplan 2009-2012*, op de wijze waarop instellingen gehoor geven aan de eisen van 'cultural governance' en op bedrijfsvoering bij een beperkt aantal culturele instellingen (4).

De publicatie van het tweede rapport valt na de besluitvorming over het *Kunstenplan 2009-2012* en zorgt er daarom voor dat specifieke informatie over een beperkt aantal instellingen de besluitvorming over de verdeling van subsidiegelden niet op een ongewenste wijze beïnvloedt.

### 1.3 Doelstelling van het onderzoek

Met dit onderzoek wil de rekenkamer bijdragen aan een optimaal beheer van de financiële middelen die de gemeenteraad ter beschikking stelt aan culturele instellingen. Door de planningsfase van het kunst- en cultuurbeleid te belichten en de bedrijfsvoering van 4 culturele instellingen nader te onderzoeken wil de rekenkamer bijdragen aan verbeteringen voor de kunstenplanperiode 2013-2016.

Dit doet de rekenkamer door:

- Het adviseringsproces van de AKR voor de periode 2009-2012 te bestuderen.
- De wijze waarop de adviezen van de AKR worden vertaald in het *Kunstenplan 2009-2012* te onderzoeken.
- De behandeling van het kunstenplan in de gemeenteraad te beschrijven
- Het organisatorische en financiële beheer van culturele instellingen nader te onderzoeken.

### 1.4 Probleemstelling en onderzoeksvragen

Het onderzoek naar het kunst- en cultuurbeleid in de gemeente Amsterdam kent de volgende probleemstelling:

Worden de financiële middelen waarmee de gemeente Amsterdam de culturele instellingen binnen de gemeente ondersteunt doelmatig besteed en hoe worden gemeentelijke beleidsdoelen bereikt door subsidieverstrekking aan instellingen?

Deze probleemstelling valt uit een in de volgende onderzoeksvragen:

1. Welke doelen heeft de gemeente gesteld met het kunst- en cultuurbeleid?
2. Is er sprake van een doeltreffende uitvoering van het kunst- en cultuurbeleid in de gemeente Amsterdam?
3. Hanteert de gemeente goede kaders voor het aangaan en onderhouden van financiële relaties met culturele instellingen, in het bijzonder voor de subsidiëring via de kunstenplansystematiek?
4. Gedraagt de gemeente Amsterdam zich als een goede subsidieverstrekker, primair in het kader van het kunstenplan?
5. Op welke wijze is het *Kunstenplan 2009-2012* tot stand gekomen en welke rol spelen de AKR, het College van B&W en de gemeenteraad daarbij?

6. Voldoen culturele instellingen aan de voorwaarden die kunnen worden gesteld aan goed bestuur?
7. In welke mate genereren culturele instellingen in Amsterdam eigen inkomsten naast subsidiegeld, en hoe ontwikkelt dit zich van 2006 tot 2007?
8. Voeren de culturele instellingen als ontvangers van overheidsmiddelen een adequaat financieel beheer?
9. Beschikken de culturele instellingen als ontvangers van overheidsmiddelen over een gezonde financiële positie?

In deel 1 van het onderzoek naar het kunst- en cultuurbeleid is antwoord gegeven op de eerste 4 onderzoeksvragen en gedeeltelijk op onderzoeksvraag 9. In deel 2 (het voorliggende deel) beantwoorden we de onderzoeksvragen 5 tot en met 9.

## 1.5 Selectie van instellingen

Op verschillende plaatsen in de voorliggende rapportage presenteert de rekenkamer de uitkomsten van onderzoek bij 30 gesubsidieerde instellingen uit het *Kunstenplan 2005-2008*. De rekenkamer heeft zich tot deze 30 instellingen beperkt vanwege redenen van omvang van het onderzoek. De steekproef is met 25% van de gesubsidieerde instellingen groot genoeg om algemene conclusies te kunnen trekken. De lijst met geselecteerde instellingen is opgenomen in Bijlage 1.

Uit de steekproef van 30 instellingen zijn 4 instellingen geselecteerd die nader onderzocht zijn op aspecten van het gevoerde beleid en de bedrijfsvoering. Deze instellingen zijn door de rekenkamer geselecteerd op basis van 3 criteria:

1. relatief veel versus relatief weinig subsidie;
2. nieuwbouw locatie versus oudbouw locatie;
3. nieuwkomer versus bestaande uitvoerder in het *Kunstenplan 2005-2008*.

De 4 geselecteerde instellingen zijn:<sup>10</sup>

- De Kleine Komodie: relatief gering subsidiebedrag, oudbouw locatie, bestaande uitvoerder.
- Frascati (stichting Nestheaters): relatief groot subsidiebedrag in de totale omzet, oudbouw locatie, bestaande uitvoerder.
- Muziekgebouw aan 't IJ: relatief een groot subsidiebedrag, nieuwbouw locatie, bestaande uitvoerder (opvolger van De IJsbreker).
- Foam-fotografiemuseum Amsterdam (Foam): relatief een gering subsidiebedrag, oudbouw lokatie en nieuwe toetreders in het *Kunstenplan 2005-2008*.<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> De rekenkamer heeft zich bij de selectie laten adviseren door ir. J.H. Idema MA, adviseur van LaGroup Leisure en Arts Consulting.

<sup>11</sup> Foam ontvangt sinds 2001 subsidie van de gemeente Amsterdam. Foam is met ingang van de periode 2005-2008 ook formeel opgenomen in het kunstenplan.

Hieronder geven wij van elk van deze instellingen een korte beschrijving.

### ***De Kleine Komедie***

Het theater De Kleine Komедie dat in 1947 is opgericht kent een roerige historie. Nadat het toen nog ongesubsidieerde theater door de brandweer werd afgekeurd, stond het tussen 1973 en 1978 leeg, waarna het met behulp van een beperkte gemeentelijke subsidie opnieuw haar deuren opende. Tien jaar later in 1988 dreigde de subsidie weer te worden stopgezet in een gemeentelijke bezuinigingsoperatie. Sluiting werd toen afgewend door allerlei acties van het theater en haar bespellers. Vanaf de periode 1993 – 1996 is De Kleine Komедie opgenomen in het kunstenplan.

De Kleine Komедie is gevestigd in een achttiende-eeuws gebouw aan de Amstel. Het gebouw is ooit gebouwd als theater en is het oudste theatergebouw van Amsterdam. Het gebouw is eigendom van OGA. Sinds het begin van de jaren tachtig presenteert De Kleine Komедie cabaret, kleinkunst en theaternuiek. Jaarlijks worden er bijna 300 voorstellingen uitgevoerd.

### ***Frascati***

Frascati is een aan het Nes gelegen zogeheten vlakke vloer theater dat richt zich op ontwikkeling, productie en presentatie van theater. Dit gebouw is eigendom van het Ontwikkelingsbedrijf Gemeente Amsterdam (OGA). De instelling brengt geëngageerd theater en toonaangevend actueel werk. Frascati noemt zichzelf een premièretheater en één van haar doelen is de presentatie van nieuw theaterwerk. Frascati presenteert ruim 600 voorstellingen per jaar.<sup>12</sup> Frascati brengt haar stukken zowel in de eigen 3 zalen als in de zalen van het naastgelegen theater Brakke Grond.

Bij Frascati kunnen jonge theatermakers vervolgstappen zetten, maar er werken ook meer gevestigde theatermakers. Frascati is sinds de eerste kunstenplanperiode 1993-1996 opgenomen in het Amsterdams kunstenplan.

Met ingang van 2008 is Frascati gefuseerd met theater Gasthuis dat in Oud-West op het voormalig Wilhelmina Gasthuis terrein is gevestigd. Deze twee theaters hebben één gezamenlijke aanvraag ingediend voor het *Kunstenplan 2009-2012*.

### ***Muziekgebouw aan 't IJ***

Het Muziekgebouw aan 't IJ is een centrum voor hedendaagse en nieuwe muziek dat in 2005 haar deuren opende. Het is de opvolger van Muziekcentrum de IJsbreker, dat vanaf 1981 aan de Weesperzijde was gevestigd. De IJsbreker werd te klein en daarom is men op zoek gegaan naar een nieuwe locatie.<sup>13</sup> Het Muziekgebouw aan 't IJ heeft twee zalen, een grote zaal met 700 zitplaatsen en een kleine zaal met 105 zitplaatsen.

---

<sup>12</sup> [www.nestheaters.nl](http://www.nestheaters.nl)

<sup>13</sup> Bron: [www.muziekgebouw.nl](http://www.muziekgebouw.nl)

Het Muziekgebouw aan 't IJ is gevestigd in een gebouw aan de Piet Heinkade dat eigendom is van DMO. In dit gebouw is in een aparte vleugel ook het Bimhuis gevestigd, dat zich richt op jazz- en improvisatiemuziek. Daarnaast zijn er 18 culturele instellingen die een kantoor huren in het gebouw. Dit zijn voornamelijk orkesten en ensembles, maar bijvoorbeeld ook het Holland Festival en de Stichting Museumnacht. Voor alle huisvestingszaken is er een Beheerstichting voor het Muziekgebouw aan 't IJ en het Bimhuis (BAMB), waarvan het bestuur wordt gevormd door de directieleden van beide instellingen en externen.

### ***Foam***

Het Amsterdamse fotografiemuseum Foam is een relatief jong instituut. Foam heeft als doel om fotografie voor een breed publiek toegankelijk te maken. Daarvoor worden tentoonstellingen, discussies en educatieve activiteiten georganiseerd. Hierbij krijgt ook jong talent de mogelijkheid werk te tonen. In Foam Editions, de museumwinkel, wordt werk van jonge fotografen verkocht. Ook heeft Foam een eigen Engelstalig tijdschrift, het Foam-magazine. Foam ontvangt sinds 2001 subsidie van de gemeente Amsterdam en is vanaf 2005 opgenomen in het kunstenplan.

Foam is gevestigd in een 19<sup>e</sup>-eeuws gebouw aan de Keizersgracht. Het gebouw bestaat eigenlijk uit 3 verschillende panden die aan elkaar verbonden zijn. Het gebouw was eigendom van het stadsdeel Centrum en behoort tot de cultuurpanden die worden overgedragen aan de centrale stad. Met ingang van 1 januari 2009 is het pand waarin Foam is gehuisvest overgedragen van het stadsdeel Centrum naar de centrale stad.

## **1.6 Aanpak van het onderzoek**

De rekenkamer heeft in de periode van maart 2008 tot december 2008 onderzoek gedaan naar het kunst- en cultuurbeleid in Amsterdam. In het onderzoek heeft de rekenkamer gebruik gemaakt van de jaarverslagen en jaarrekeningen en beleidsplannen van culturele instellingen, de adviezen van de AKR en gemeentelijke beleidsdocumenten.<sup>14</sup> Tevens heeft de rekenkamer de verslagen van de vergaderingen van het bestuur of de raad van toezicht bij 4 culturele instellingen geanalyseerd. Daarnaast heeft de rekenkamer met betrokkene van de gemeente Amsterdam, de AKR en culturele instellingen interviews gehouden.<sup>15</sup>

## **1.7 Leeswijzer**

Dit rapport kent de volgende structuur. In hoofdstuk 2 komt het *Kunstenplan 2009-2012* aan de orde. Hierbij wordt vooral de totstandkoming van het *Kunstenplan 2009-2012* beschreven en de rol die de verschillende actoren daarbij spelen. In hoofdstuk 3 beoordeelt de rekenkamer de mate waarin de Amsterdamse kunstsector voldoet aan de voorwaarde voor goed bestuur. Hierbij wordt met name gekeken naar de implementatie van de aanbevelingen uit de Code Cultural Governance. Hoofdstuk 4 gaat in op de vraag in welke mate er invulling wordt gegeven aan cultureel ondernemerschap in de Amsterdamse kunstsector, waarbij vooral gekeken wordt naar de mate waarin culturele instellingen eigen inkomsten genereren

---

<sup>14</sup> Bijlage 2 bevat een lijst met geraadpleegde bronnen.

<sup>15</sup> Bijlage 3 bevat een lijst met geïnterviewde personen.



en daarmee minder afhankelijk worden van subsidies. Hoofdstuk 5 gaat in op de wijze waarop 4 culturele instellingen voldoen aan de voorwaarden voor adequaat financieel beheer. In hoofdstuk 6 wordt de financiële positie en de ontwikkelingen in de inkomsten en uitgaven van de culturele instellingen nader onderzocht. Hoofdstuk 7 bevat de conclusies en aanbevelingen van de rekenkamer. De bestuurlijke reactie van het College van B&W, de 4 culturele instellingen en de AKR en het nawoord van de rekenkamer zijn opgenomen in hoofdstuk 8.

In het rapport worden een aantal begrippen veelvuldig gebruikt. In bijlage 4 is een toelichting op deze begrippen opgenomen.



## 2 Kunstenplan 2009-2012

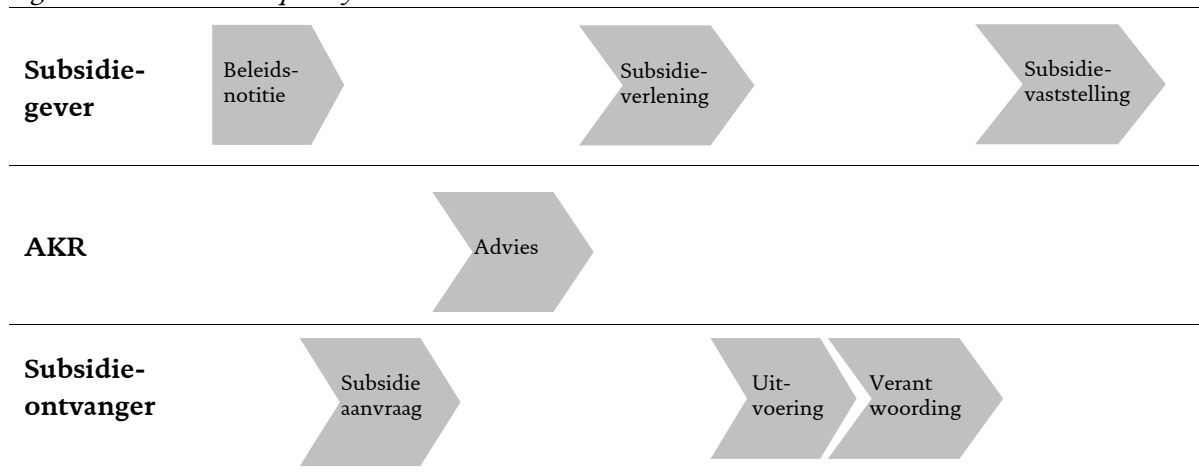
In dit hoofdstuk wordt de volgende onderzoeksvraag beantwoord:

Op welke wijze is het *Kunstenplan 2009-2012* tot stand gekomen en welke rol spelen de Amsterdamse Kunstraad, het College van B&W en de gemeenteraad daarbij.

### 2.1 Inleiding

Mede op grond van de algemene principes uit de Algemene wet bestuursrecht (Awb) kent het proces van subsidieverstrekking bij het kunst- en cultuurbeleid de volgende fasering.

*Figuur 1.2- De kunstenplancyclus*



In deze figuur zien we naast subsidiegever (de overheid) en subsidieontvanger (de instellingen) ook nog de Amsterdamse Kunstraad (AKR), die adviezen geeft.

In het rapport *Kunst- en cultuur. Eerst rapportage: doelbereik en controle* lag de nadruk op de controlefase in het subsidieproces. In dit hoofdstuk gaan we vooral in op de plannings- en verdeelfase in het kader van het *Kunstenplan 2009-2012*. Hierbij ligt de nadruk op de wijze waarop de adviezen van de AKR tot stand komen en hoe de adviezen van de AKR uiteindelijk worden doorvertaald in het *Kunstenplan 2009-2012*. Bij dit laatste zal de nadruk liggen op de rol die het College en de gemeenteraad spelen bij de totstandkoming van het *Kunstenplan 2009-2012*.

In de volgende paragraaf gaan we nader in op de *Hoofdlijnen notie Kunstenplan 2009-2012*, waarin de uitgangspunten voor het *Kunstenplan 2009-2012* uiteen zijn gezet. In paragraaf 2.3 gaan we nader in op de adviesaanvraag van het College van B&W aan de AKR. Daarna gaan we in op de specifieke rol die de verschillende actoren AKR (paragraaf 2.4), het College van B&W en de gemeenteraad (paragraaf 2.5) hebben gespeeld bij de totstandkoming van het *Kunstenplan 2009-2012*. In paragraaf 2.6 vatten we de belangrijkste conclusies samen.

## 2.2 Hoofdpijnen notitie *Kunstenplan 2009-2012*

De kunstenplancyclus start met het formuleren van een beleidsnotitie waarin de hoofdpijnen voor Kunst en Cultuur voor de periode 2009-2012 worden vastgelegd.<sup>16</sup> Deze notitie wordt door de gemeenteraad vastgesteld. In deze notitie worden de ambities voor het cultuurbeleid voor de periode 2009-2012 geformuleerd. Het College heeft 4 ambities geformuleerd rond de thema's:

- Talentontwikkeling;
- Laboratorium;
- Wereldklasse;
- Prachtstad.

Binnen elk van deze thema's zijn speerpunten geformuleerd waarop de aandacht van de gemeente zich in de periode 2009-2012 meer concreet richt.

### *Talentontwikkeling.*

De speerpunten voor talentontwikkeling zijn:

- Het op alle niveaus van talentontwikkeling - kennismaken, ontwikkelen en bekwalen - verbinden en verstevigen van schakels in de keten.
- Cultuur-educatie op alle scholen voor primair en voortgezet onderwijs en nagaan of het noodzakelijk is dat het huidige budget voor cultuureducatie moet worden verhoogd.
- Samen met stadsdelen investeren in buurtaccommodaties die als schakel kunnen functioneren bij talentontwikkeling en de doorgeleiding van talent en die bovendien aantoonbaar succesvol zijn in het bereiken van jonge en/of nieuwe Amsterdammers.
- Het bevorderen dat meer kunstinstellingen afspraken kunnen maken met de XXXS-jongerenkaart (een kortingskaart waarmee jongeren hun vrijetijds mogelijkheden kunnen verbeteren).
- Het verder professionaliseren van instellingen die uitvoering geven aan talentontwikkeling.
- Kunstinstellingen moeten hun verantwoordelijkheid nemen in de begeleiding van talent.
- Aantrekken van buitenlandstalente en het bevorderen van de rol van Amsterdam als kweekvijver.

### *Laboratorium*

De speerpunten voor de laboratoriumfunctie van Amsterdam zijn:

- Een verhoogde inzet op het benutten van culturele diversiteit.
- Meer investeren in de culturele sector met een internationaal perspectief.
- Vervlechten van artistieke, technologische en economische creativiteit.
- Creëren van extra werkruimten voor kunstenaars en creatieve makers.

---

<sup>16</sup> Hoofdpijnen Kunst en Cultuur 2009-2012, vastgesteld door de gemeenteraad op 23 mei 2007.

### *Wereldklasse*

De speerpunten voor Wereldklasse zijn:

- Meer samenhang in de presentatie van de cultuurhistorie in Amsterdam.
- Versterken van internationale programmering en distributie door in te zetten op die culturele sectoren die het internationale profiel van Amsterdam versterken.
- Bevorderen van de Internationale uitwisseling via investeringen in het evenementenfonds.

### *Prachtstad*

De speerpunten voor Prachtstad zijn:

- Meer inzet voor kunst- en cultuur als onderdeel van de brede school.
- Verhoging van het bereik van culturele buurtaccommodaties.
- Stimuleren van kunstinstellingen om bewoners actief te betrekken bij de programmering en om verbindingen te leggen met andere kunstinstellingen in de stad.
- Nieuwkomers moeten in een eerder stadium in aanraking komen met kunst- en cultuur (inburgering).
- Bevorderen van de amateurkunst.
- Beter benutten van de in de kunstsector aanwezige deskundigheid.
- Stimuleren van beeldende kunst in de openbare ruimte.

Daarnaast beschrijft de hoofdlijnennotitie de spelregels die gehanteerd worden bij de beoordeling van de aanvragen. De gemeente geeft aan dat de cultuursector verschillende functies kent: (1) ontwikkeling en productie, (2) programmering en distributie, (3) collectionering en (4) talentontwikkeling. In het uiteindelijke kunstenplan moeten al deze sectoren tot hun recht komen en moeten de hierboven beschreven thema's een zwaar accent krijgen. Bovendien moet de culturele pluriformiteit van Amsterdam beter te herkennen zijn in het *Kunstenplan 2009-2012*. De beoordeling van de aanvragen wordt opgedragen aan de AKR.

## **2.3 Adviesaanvraag van de gemeente aan de AKR**

Aan cultuurinstellingen wordt gevraagd om rekeninghoudend met de gemeentelijke ambities en speerpunten zoals neergelegd in de nota *Hoofdlijnen Kunst en Cultuur 2009-2012*, een aanvraag in te dienen. Naast een inhoudelijk deel waarin kort wordt teruggeblikt op de periode 2005-2008 en waarin de ambities voor de komende kunstenplanperiode kunnen worden beschreven dient de aanvraag een meerjarenbegroting en een activiteitenplanning voor de periode 2009-2012 te bevatten.

De aanvragen van de culturele instellingen worden tezamen met de adviesaanvraag van de gemeente aan de AKR gezonden. In de adviesaanvraag van de gemeente wordt aangegeven waarop de AKR bij haar advies moet letten.

Hieronder wordt een samenvatting gegeven van deze aandachtspunten in de *Adviesaanvraag voorbereiding Kunstenplan 2009-2012*<sup>17</sup>.

In de adviesaanvraag vraagt het College aan de AKR een artistiek-beleidsmatige beoordeling te geven van de meerjarenplannen van culturele instellingen. Gevraagd wordt het oordeel niet alleen te baseren op de ingediende plannen, maar ook op de nota *Hoofdlijnen Kunst en Cultuur 2009-2012* (zie paragraaf 2.2).

Daarnaast wordt aan de AKR gevraagd om per aanvrager een advies te geven over het toe te kennen subsidiebedrag en daarbij aan te geven voor welke functies en voor welke te behalen resultaten de subsidie is bestemd. Naast het advies per aanvrager wordt aan de AKR ook gevraagd om een integrale afweging te maken waarbij de verhouding tussen de verschillende sectoren/disciplines en de gemeentelijke ambities voor de periode 2009-2012 een belangrijk element vormen.

In de adviesaanvraag vraagt het College de AKR de beoordeling van de aanvragen vanuit het gemeentelijk kunst - en cultuurbeleid te verrichten met een toets op 3 beoordelingscriteria:

- Kwaliteit, in relatie tot andere aanvragers.
- Betekenis voor de kunsten en voor Amsterdam.
- Publieksbereik, zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin.

Naast deze criteria bevat de adviesaanvraag nog een aantal elementen waar de AKR in haar advisering rekening mee moet houden:

- Culturele pluriformiteit.
- Aanvragers hebben zich in het verleden bewezen, of de meerjarenplannen vormen een dusdanig perspectief dat meerjarige budgetsubsidie de aangewezen vorm van subsidiering is.
- Een splitsing aan te brengen tussen de subsidie voor de kerntaak en voor andere voornemens (indien daar aanleiding toe is).
- De adviesaanvraag te voorzien van een gemotiveerd prioriteitsoordeel (het hanteren van een zaaglijn).
- Beoordeling van de financiële draagkracht van culturele instellingen. Eerdere kunstenplannen hebben geleerd dat niet ieder inhoudelijk waardevol initiatief tot de gewenste uitvoering kon worden gebracht vanwege onvoldoende financiële draagkracht.
- Motivering voor de afgewezen aanvragen.

---

<sup>17</sup> Adviesaanvraag van 24 oktober 2007.

De AKR heeft op deze adviesaanvraag van het College gereageerd.<sup>18</sup> De AKR stelt hierin een aantal aanvullende vragen met betrekking tot het financiële kader waarbinnen het advies van de AKR moet passen en vragen over de verhouding tussen door de gemeente en het Rijk gesubsidieerde instellingen. Daarnaast stelt de AKR dat zij maar ten dele kan voldoen aan het verzoek van het College om 'te adviseren over per aanvrager toe te kennen subsidiebedragen, inclusief voor welke functie(s) en voor welke te behalen resultaten het subsidie nodig is'. De AKR constateert dat aanvraagformulieren voor het *Kunstenplan 2009-2012* door de gemeente Amsterdam niet zodanig zijn ingericht dat deze vraag uit de adviesaanvraag kan worden beantwoord.

## 2.4 Amsterdamse Kunstraad

In deze paragraaf gaan we nader in op de wijze waarop de Amsterdamse Kunstraad (AKR) de aanvragen beoordeelt. Daarbij besteden we speciale aandacht aan de procedure en de beoordeling van geleverde prestaties en de financiële positie en bedrijfsvoering. Ten slotte besteedt de rekenkamer aandacht aan de wijzigingen die het College en de gemeenteraad hebben aangebracht in het *Kunstenplan 2005-2008* ten opzichte van het advies van de AKR.

### 2.4.1 Samenstelling Commissies

De aanvragen worden beoordeeld door terzake deskundige commissies. De commissies worden speciaal ingesteld voor de beoordeling van de aanvragen in het kader van het *Kunstenplan 2009-2012*. In totaal zijn er 14 commissies ingesteld. Deze commissies zijn:

1. Commissie Algemeen Ondersteunend
2. Commissie Amsterdams Uitbureau
3. Commissie Beeldende Kunst/ Vormgeving en Bouwkunst
4. Commissie Dans
5. Commissie Digitale media
6. Commissie Festivals
7. Commissie Film en Televisie
8. Commissie Gemengde Accommodaties
9. Commissie Kunsteducatie
10. Commissie Letteren
11. Commissie Musea en Expositieruimten
12. Commissie Muziek en Muziektheater
13. Commissie Theater
14. Commissie Theater- en Muziekaccommodaties

Commissies worden ingesteld en de leden daarvan benoemd door het bestuur van de AKR. Als de commissie haar preadvies heeft uitgebracht wordt de commissie weer ontbonden. De commissies worden samengesteld uit leden van de AKR eventueel aangevuld met externe deskundigen. Soms ontbreekt bij de leden op een bepaald terrein deskundigheid. Als er dan een aanvraag komt waarvoor deze deskundigheid wel is vereist dan worden een of meerdere externe deskundigen gevraagd zitting te nemen in de commissie.

---

<sup>18</sup> Reactie op adviesaanvraag voorbereiding Kunstenplan 2009-2012 dd. 24 oktober 2007, Amsterdamse Kunstraad, Amsterdam 26 november 2007.

Er wordt geen schriftelijk profiel opgesteld voor de commissies. Bij de samenstelling houdt het bestuur echter wel met een aantal aspecten rekening. Zo moeten commissies niet louter bestaan uit de 'eminence grise', moeten ze redelijk divers zijn samengesteld en moet jong talent ook in de commissie zijn vertegenwoordigd. De commissies worden gevormd door mensen uit het vak. Dat is belangrijk omdat de commissies voldoende draagvlak voor hun preadviezen moeten hebben. In de commissies die de aanvragen van het kunstenplan beoordelen zijn zowel artistiek leiders van culturele instellingen als zakelijk directeuren vertegenwoordigd.

In het kader van het kunstenplan worden alle aanvragers actief geïnformeerd over de samenstelling van de commissie. Hierbij worden ook de huisadressen van de commissieleden vermeld, zodat aanvragers hun nieuwsbrieven en uitnodigingen voor tentoonstellingen, voorstellingen en concerten rechtstreeks aan de commissieleden kunnen sturen. Aanvullende informatie op de ingediende aanvragen en andere op de advisering betrekking hebbende correspondentie verloopt via het bureau van de AKR.

#### *Integriteit*

Bij de samenstelling van de commissies wordt de schijn van mogelijke belangenverstrengeling vermeden. Bezwaren van aanvragers tegen de samenstelling van de commissie worden zeer serieus genomen. Als het bezwaar tegen een lid van de commissie gegrond is, neemt dit lid niet deel aan de beraadslagingen over de betrokken instelling. Ook meldingen van gesuggereerde integriteitschendingen of ander in relatie met de advisering verondersteld onoorbaar handelen door leden van de AKR worden serieus genomen. Elke melding wordt door de AKR zelf onderzocht.

De AKR maakt kenbaar wie in de commissies zitten, maar publiceert geen lijst met (neven)functies. Wel bestaat er over elk lid van de commissies een dossierstuk waarin werkgegevens, bestuurs- en andere nevenfuncties zijn geregistreerd. Deze lijst met nevenfuncties is tot op heden niet openbaar gemaakt. De raadscommissie KSB heeft aan de AKR verzocht om een lijst met nevenfuncties van commissieleden openbaar te maken. Gegeven de periode waarin dit moest gebeuren (advisering over concept-kunstenplan) en de geringe omvang van het bureau van de AKR is dit niet gebeurd.

De AKR heeft aan de raadscommissie Kunst en Cultuur, Lokale Media, Sport en Recreatie, Bedrijven, Deelnemingen en Inkoop toegezegd dat bij de benoeming van een nieuw bestuur en nieuwe leden (medio 2009) de nevenfuncties op de website zullen worden gepresenteerd. Dit zal ook gebeuren voor de externe leden die zitting zullen hebben in de pre-adviserende commissies voor het *Kunstenplan 2013-2016*.

Sommige bestuursleden van de AKR hebben zelf een aanvraag ingediend in het kader van het *Kunstenplan 2009-2012*. De procedure is dat deze leden geen zitting hebben in de commissie die hun aanvraag beoordeeld. Als de beoordeling van de aanvraag van het lid aan de orde is in de vergadering van het bestuur dan verlaat dat lid de vergadering. Dat gebeurt ook op het niveau van de commissies. Wanneer een commissielid bijvoorbeeld bestuurslid of adviseur is bij een van de te bespreken aanvragen, dan neemt dat lid in geen enkele fase deel



aan de besluitvorming over die aanvraag. Het gaat hier om gebruiken die niet in de vorm van een gedragscode zijn vastgelegd.

Bij de start van de beoordeling van de aanvragen in het kader van het kunstenplan is de ambtelijke secretaris bij de eerste vergadering van elke commissie aanwezig. Tijdens deze eerste vergadering wordt nog eens nadrukkelijk gewezen op deze regels voor integriteit en expliciet gevraagd of commissieleden een beletsel zien bij het beoordelen van de dan gekende aanvragen.

#### **2.4.2 Beoordeling prestaties en financiële positie**

De AKR beoordeelt de subsidieaanvragen van culturele instellingen primair op hun artistiek-inhoudelijke kwaliteit. Daarbij betreft de AKR niet alleen de voorgenomen artistiek-inhoudelijke prestatie voor de komende kunstenplanperiode 2009-2012 maar ook de geleverde artistiek-inhoudelijke prestatie in de afgelopen kunstenplanperiode 2005-2009. De rekenkamer geeft geen oordeel over de wijze waarop de AKR de artistiek-inhoudelijke kwaliteit van culturele instellingen heeft beoordeeld en hoe deze beoordeling is doorvertaald in de adviezen van de AKR voor de kunstenplanperiode 2009-2012.

Naast artistiek-inhoudelijke prestaties wordt in het kader van de subsidieaanvraag voor het kunstenplan aan culturele instellingen ook gevraagd om beoogde prestaties op te nemen in de vorm van het aantal te realiseren voorstellingen, tentoonstellingen, producties of cursussen en aantallen bezoekers of cursisten. De rekenkamer is nagegaan of aan het al dan niet realiseren van deze beoogde prestaties in de subsidieaanvraag voor het *Kunstenplan 2005-2008*, een rol heeft gespeeld in de adviezen van de AKR voor het *Kunstenplan 2009-2012*.

Naast de realisatie van deze prestaties heeft de rekenkamer ook onderzocht of er in de adviezen van de AKR aandacht is voor de financiële positie van instellingen.

##### *Prestaties*

De subsidieaanvragen voor het *Kunstenplan 2005-2008* moesten uiterlijk op 1 november 2007 worden ingediend. Op dat moment was informatie over de realisatie van de prestaties in 2006 bekend. In deel 1 van het onderzoek naar kunst- en cultuurbeleid constateerde de rekenkamer op basis van de jaarverantwoording 2006 ten aanzien van 30 nader onderzochte instellingen dat:<sup>19</sup>

- 14 van de 30 instellingen hun prestaties voor 2006 gedeeltelijk (10) of niet (4) realiseerden in 2006.<sup>20</sup>

In tabel 2.1 wordt het aantal adviezen van de AKR gepresenteerd waarin aandacht is voor de geleverde prestaties en waarin de geleverde prestaties worden gekoppeld aan de beoogde prestaties uit het *Kunstenplan 2005-2008*. Bij de door de instellingen te leveren prestaties gaat het om; het aantal voorstellingen, het aantal producties, tentoonstellingen, cursussen of het aantal bezoekers of deelnemers.

---

<sup>19</sup> Bijlage 6 bevat een overzicht van de instellingen met geleverde prestaties, liquiditeit en solvabiliteit en te hoge vrij besteedbare reserves.

<sup>20</sup> Ten tijde van de advisering van de AKR waren de jaarcijfers over 2006 de meest recente informatie.

Tabel 2.1 - Aandacht voor geleverde prestaties bij advies AKR afgezet tegen realisatie van beoogde prestaties in 2006.

Zijn de beoogde prestaties voor 2006 gerealiseerd?	Aandacht voor geleverde prestaties				
	Beoogd uit KP 2005-2008 en gerealiseerd	Aandacht voor geleverde prestaties	Geen aandacht	n.v.t.	Totaal
ja	2	8	1		11
deels	1	5	4		10
nee	1	2	1		4
onduidelijk		1	1	1	3
n.v.t.				2	2
totaal instellingen	4	16	7	3	30

Bron: rekenkameronderzoek

Tabel 2.1 laat zien dat er in de adviezen van de AKR wel aandacht is voor geleverde prestaties. Bij 20 van de 30 instellingen (66%) wordt aandacht besteed aan de door de instelling geleverde prestaties in de vorm van bijvoorbeeld bezoekersaantallen, voorstellingen, tentoonstellingen en producties in de vorige kunstenplanperiode. Bij 4 van de 30 instellingen (13%) worden de beoogde prestaties uit de subsidieaanvraag voor het *Kunstenplan 2005-2008* afgezet tegen de gerealiseerde prestaties. De rekenkamer constateert dat bij de 14 instellingen waarvan de rekenkamer constateerde dat de prestaties niet of deels waren gerealiseerd in 2006, er bij slechts 2 instelling in het advies een opmerking wordt gemaakt over de achterblijvende prestaties. Bij 3 van de 4 instellingen die hun prestaties niet realiseerden in 2006 besteed de AKR in haar advies in het geheel geen aandacht aan de achterblijven prestaties.

### *Financiële positie*

In deel 1 van het onderzoek naar het kunst- en cultuurbeleid van de gemeente Amsterdam constateerde de rekenkamer en aanzien van 30 nader onderzochte instellingen dat:<sup>21</sup>

- 5 van de 30 instellingen hadden een te hoge vrij besteedbare reserve (gecorrigeerd voor het subsidieaandeel in de totale inkomsten) in 2006.
- 6 van de 30 instellingen hadden een lage liquiditeit en een lage solvabiliteit in 2006.

<sup>21</sup> Bijlage 6 bevat een geanonimiseerd overzicht van de instellingen met geleverde prestaties, liquiditeit en solvabiliteit en te hoge vrij besteedbare reserves.

De rekenkamer heeft de adviezen van 26 instellingen onderzocht op de aandacht voor de financiële positie van de instellingen.<sup>22</sup> De rekenkamer constateert dat bij 1 van de 26 instellingen uitvoerig wordt stilgestaan bij de financiële positie van deze instelling. Zowel het exploitatietekort als het negatieve eigen vermogen van de instelling komen aan de orde. Mede op grond van deze analyse van de financiële positie van deze instelling heeft de AKR geadviseerd om de gevraagde subsidieverhoging niet te honoreren, maar het subsidiebedrag te handhaven op het huidige niveau van het *Kunstenplan 2005-2008*. Verder heeft de rekenkamer geen adviezen aangetroffen waarin expliciet ingegaan wordt op de financiële positie van die instellingen. Er wordt dus in het algemeen slechts zeer beperkt aandacht besteed aan instellingen met hoge financiële reserves als aan instellingen met een lage liquiditeit en lage solvabiliteit

De rekenkamer constateert dat de AKR in beperkte mate de realisatie van eerdere prognoses over bezoekersaantallen, tentoonstellingen, voorstellingen en producties betreft bij de advisering voor een nieuwe kunstenplanperiode. Ook de financiële positie van instellingen speelt bij de advisering door de AKR bij het merendeel van de subsidieaanvragen geen rol. In de ambtelijke reactie op de nota van bevindingen verklaart de AKR dat de adviezen weliswaar niet altijd informatie bevatten over gerealiseerde prestaties in de vorm van bezoekersaantallen, tentoonstellingen of voorstellingen. Dat betekent volgens de AKR echter niet dat ze geen rol hebben gespeeld bij de beoordeling van de aanvragen. De AKR verklaart dat er bij de voorbereiding van de adviezen wel is gesproken over de realisatie van de hiervoor genoemde prestaties. De rekenkamer heeft geen schriftelijke vastlegging van deze besprekingen gezien en constateert dat uit de adviezen van de AKR eveneens niet duidelijk wordt dat de vergelijking tussen beoogde en gerealiseerde prestaties in de vorm van aantal voorstellingen, tentoonstellingen of bezoekers systematisch heeft plaatsgevonden.

De AKR heeft verklaard geen informatie over gerealiseerde prestaties en financiële positie van DMO te hebben ontvangen. Bij de vorige kunstenplanperiode (2005-2008) is er door DMO wel informatie aangeleverd of de financiële positie van instellingen en de geleverde prestaties. Deze informatie bleek echter zo onbetrouwbaar te zijn dat de AKR er maar geen gebruik maakte.

Het ontbreekt de AKR aan mankracht om zelf de financiële positie van 260 aanvragers te beoordelen. Daarom is slechts van een beperkt aantal instellingen de financiële positie nader bekeken. Het gaat daarbij om:

---

<sup>22</sup> Van de 30 in deel 1 geselecteerde instellingen zijn Frascati en Het Gasthuis gefuseerd. Dat geldt ook voor Cosmic en Made in the Shade. Verder hebben 2 instellingen uit het vorige Kunstenplan 2005-2008 geen aanvraag ingediend voor het nieuwe Kunstenplan 2009-2012: Fabchannel en Stichting Prensela.

- Het cluster van organisaties rond het Muziekgebouw aan 't IJ, bestaande uit: de Beheerstichting (BAMB), het Bimhuis en het Muziekgebouw aan 't IJ
- Het cultuurcluster GETZ, bestaande uit: de aanvraag van ZO!, waarbij later zijn betrokken de preadviezen over MC, Imagine IC en Paradiso
- Bijlmerparktheater - beheerstichting, waarbij betrokken de aanvragen van de beoogd gebruikers: Krater Theater, Circus Elleboog en de Jeugdtheaterschool Zuidoost, m.n. de door die gebruikers gevraagde subsidieverhogingen die met de ingebruikname van het Bijlmerparktheater samenhangen.
- ISH - uitsluitend ter beantwoording van de noodzaak om, gegeven de toegezegde subsidies ten laste van andere portefeuilles, een afzonderlijke subsidie voor de theaterafdeling te handhaven, die andere subsidies en het programma daarvoor zelf vallen echter buiten het kader van het kunstenplan. Er is dus niet gekeken naar de financiële positie van ISH zelf.
- Koninklijk Theater Carré - niet inhoudelijk maar in verband met het 'schuldsaneringsvoorstel'.

Dit alles betekent dat van veel instellingen die in zwaar weer verkeren deze informatie niet bekend is bij het beoordelen en opstellen van het advies. Hetzelfde geldt voor instellingen die in belangrijke mate niet voldoen aan de afgesproken prestaties.

Aan deze omissie wordt ook aandacht besteed in het in maart 2008 uitgebrachte advies van Roel in 't Veld *Een précieux domein. Over de verlening van kunstsubsidies in Amsterdam*. Hierin wordt voorgesteld om het bureau van de AKR te belasten met de zakelijke evaluatie van de culturele instellingen, dit ter voorbereiding van de latere advisering door de commissies en het bestuur van de AKR.

De rekenkamer neemt geen standpunt in over de vraag wie de zakelijke evaluatie van culturele instellingen moet uitvoeren. Dat is een zaak van het College. De rekenkamer is echter wel van oordeel dat een beoordeling van de zakelijke aspecten op het gebied van bedrijfsvoering zowel in financieel opzicht als in termen van de geleverde prestaties een integraal onderdeel moet uitmaken van de beoordeling van aanvragen voor subsidies uit het kunstenplan.

### **2.4.3 Beoordelingsprocedure**

De AKR ontvangt van de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling de door de culturele instellingen ingediende aanvragen. Deze aanvragen worden door speciaal ingestelde commissies beoordeeld (zie 2.4.1). De adviesaanvraag van de wethouder Cultuur wordt niet doorvertaald in een vast stramen dat door de commissies moet worden gehanteerd. De adviesaanvraag wordt wel samen met andere relevante beleidsstukken in twee plenaire sessies besproken, waarbij de leden van de commissies en het bestuur aanwezig zijn.

De commissie bereiden de adviezen voor en letten daarbij vooral op de artistiek-inhoudelijke kwaliteit van de aanvragen. Er wordt minder indringend gekeken naar de ingediende meerjarenbegroting. De speerpunten van het College worden wel mee gewogen, maar er is geen meetlat ontwikkeld waarlangs de aanvragen kunnen worden gelegd. Naar de mening van de AKR is dit het gevolg van de abstracte doelen die de gemeente koppelt aan de speerpunten. Als voorbeeld geeft de AKR de voorbeelden 'talentontwikkeling' en 'wereldklasse'. Beide begrippen zijn voor velerlei uitleg vatbaar en daarom moeilijk te gebruiken bij de beoordeling van de aanvragen.

De commissies maken bij alle aanvragen preadviezen. Deze preadviezen worden voorgelegd aan de aanvragers met het verzoek om de adviezen te controleren op feitelijke onjuistheden. Daarnaast geeft elk van de commissies een prioritering van de van de positief beoordeelde aanvragen. De adviezen, de prioritering en het commentaar van de instellingen worden voorgelegd aan het bestuur van de AKR. De voorzitters van de commissies worden vervolgens door het bestuur gevraagd een toelichting te geven op de uitgebrachte adviezen. Het bestuur van de AKR komt uiteindelijk met een definitief advies dat openbaar wordt gemaakt.

## **2.5 Financiële bijstellingen door het College en de gemeenteraad**

Nadat de AKR haar adviezen heeft uitgebracht zijn het College en de gemeenteraad aan zet. Het College brengt op basis van de adviezen van de AKR een concept-kunstenplan uit en stuurt dit naar de raad. Het eerste concept *Kunstenplan 2009-2012* is op 23 september 2008 gepubliceerd. De raadscommissie KSB heeft op 13 oktober 2008 een hoorzitting gehouden waarin belanghebbenden de gelegenheid hebben gekregen om te reageren op het *Concept-kunstenplan 2009-2012* (september 2008). Op 13 november 2008 is het *Concept-kunstenplan 2009-2012* in de raadscommissie KSB besproken. Naar aanleiding van deze bespreking heeft het College een nieuw *Concept-kunstenplan 2009-2012* opgesteld (november 2008). Dit nieuwe plan is besproken in de raadscommissie KSB van 27 november 2008.

Bij de behandeling van de begroting voor 2009 heeft de raad twee amendementen aangenomen (amendement 680 van Graumans c.s. en amendement M van de Goede c.s.) waarmee wijzigingen in het *Concept-kunstenplan 2009-2012* worden aangebracht. Met in achtneming van deze amendementen is het *Kunstenplan 2009-2012* in de vergadering van 18 december 2008 vastgesteld.

Net als bij de totstandkoming van het *Kunstenplan 2005-2008* constateert de rekenkamer dat zowel het College als de gemeenteraad bij de totstandkoming van het *Kunstenplan 2009-2012* wijzigingen aanbrengt ten opzicht van de adviezen van de AKR.

### *College*

Voor het *Kunstenplan 2009-2012* is door het College € 2 miljoen extra vrijgemaakt. Daarnaast heeft de gemeenteraad op 28 juni 2008 bij de behandeling van de voorjaarsnota bij motie (de motie Mulder/ van der Meer) besloten het College te vragen om € 2 miljoen extra middelen voor het *Kunstenplan 2009-2012* vrij te maken. In totaal gaat het dus om een extra bedrag voor het *Kunstenplan 2009-2012* van ongeveer € 4 miljoen. In het *Concept-Kunstenplan 2009-2012* van 18 november 2008 stelt het College voor om vanuit deze extra middelen (extra) subsidie aan 30 instellingen (25% van het totaal) toe te kennen. Deze voorgestelde extra subsidies worden verdeeld onder de 4 speerpunten van het College: talentontwikkeling (€ 1.275.150), laboratorium (€ 677.300), wereldklasse (€ 1.357.683) en prachtstad (€ 656.057). Daarnaast stelt het College voor om 8 door de AKR positief beoordeelde instellingen gedeeltelijk te honoreren, omdat deze 8 instellingen volgens het College als producenten van podiumkunst instellingen eerder door OCW dan door de gemeente Amsterdam moeten worden gesubsidieerd. Het gaat om een vermindering van het subsidiebedrag van in totaal € 449.095 ten opzichte van het advies van de AKR.<sup>23</sup>

### *De gemeenteraad*

De gemeenteraad brengt wijzigingen aan in het *Concept-Kunstenplan 2009-2012* van 18 november 2008. De gemeenteraad is unaniem van mening dat de 8 door de AKR positief gehonoreerde culturele instellingen recht hebben op het door de AKR geadviseerde subsidiebedrag. Afwijking van het advies van de AKR is volgens de raad de raad een te grote inbreuk op het Thorbecke-principe, waarbij de overheid geen oordeel geeft over de artistiek-inhoudelijke kwaliteit van de producties en subsidieaanvragen. Bovendien vindt de gemeenteraad de argumentatie van de wethouder om de instellingen geen subsidie te verlenen niet overtuigend. De wethouder stelt dat op basis van afspraken met het rijk nieuwe producenten van de podiumkunst door OCW moeten worden gesubsidieerd en niet door de gemeente. De raad stelt dat deze voorwaarde vooraf onvoldoende duidelijk is geweest en stelt tevens dat als deze argumentatie leidend was geweest, DMO de aanvragen ook niet voor advies had moeten doorgeleiden naar de AKR. De gemeenteraad besluit in de vergadering van 18 december 2008 dat de 8 instellingen alsnog in totaal € 459.155 krijgen toegekend. Hiermee wordt de door het College voorgestelde vermindering van het subsidiebedrag voor deze 8, geheel te niet gedaan.

Daarnaast besluit de gemeenteraad de extra middelen anders te verdelen dan het College voorstelt. In totaal 11 instellingen krijgen in totaal € 698.200 extra subsidie. Bij 6 instellingen gaf de AKR een negatief advies bij 5 instellingen gaat het om een verhoging van het door de AKR geadviseerde bedrag. De financiering van deze extra subsidies wordt voornamelijk gedekt vanuit een korting op de door het College extra voorgestelde subsidies (voor een totaal bedrag van bijna € 4 miljoen).

---

<sup>23</sup> Dit is een wijziging ten opzichte van het *concept-kunstenplan 2009-2012* van 22 september 2008. In dat concept werd voorgesteld om de subsidie aan deze acht instellingen geheel te schrappen. Onder druk van de culturele instellingen, de AKR en de gemeenteraad heeft de wethouder kunst en cultuur dit in het concept van 18 november gedeeltelijke teruggedraaid.

De rekenkamer constateert dat de adviezen van de AKR ter voorbereiding op het *Kunstenplan 2009-2012* vrijwel volledig zijn overgenomen na de correctie van de gemeenteraad voor de 8 instellingen.<sup>24</sup> De verschillen ontstaan door de extra middelen die door de gemeente Amsterdam zijn vrijgemaakt voor kunst en cultuur. Hierbij wordt door zowel de gemeenteraad als het College het aanvullende advies van de AKR over de besteding van middelen van 22 oktober 2008 gedeeltelijk gevolgd. De voorgestelde extra subsidie voor Toneelgroep Amsterdam, Het Nationaal Ballet, het Koninklijk Concertgebouworkest en de subsidie voor Planet jr. producties wordt niet door de gemeenteraad en College gehonoreerd. De door de AKR geadviseerde subsidie aan het Amsterdamse Fonds voor de Kunst voor trajecten wordt gedeeltelijk gehonoreerd.

## 2.6 Conclusie

De rekenkamer heeft onderzocht op welke wijze het *Kunstenplan 2009-2012* tot stand is gekomen en heeft daarbij nader gekeken naar de rol die de AKR, het College van B&W en de gemeenteraad daarbij hebben gespeeld. De rekenkamer komt tot de volgende conclusies.

- De AKR beoordeelt de subsidie aanvragen van culturele instellingen. De gemeente heeft de AKR gevraagd de subsidieaanvragen te beoordelen op artistiek-beleidmatige gronden. De beoordeling door de AKR vindt echter met name plaats op artistiek-inhoudelijke gronden. Volgens de AKR zijn de beleidsdoelstellingen van het College zo abstract dat ze nauwelijks houvast bieden bij de beoordeling van de aanvragen. De gemeente heeft ook aan de AKR gevraagd om te adviseren over de toe te kennen subsidiebedragen waarbij wordt aangegeven voor welke functies (ontwikkeling en productie, programmering en distributie, collectionering of talentontwikkeling) en welke te behalen resultaten de subsidie nodig is. Hiervan zegt de AKR dat de subsidieaanvraagformulieren van de gemeente voor het *Kunstenplan 2009-2012* zodanig zijn ingericht dat aan dit verzoek van de gemeente geen gehoor kan worden gegeven.
- De rekenkamer constateert dat de AKR bij de advisering voor de komende kunstenplanperiode 2009-2012 nauwelijks rekening houdt met de realisatie van de door de instellingen in het kader van de subsidieverlening voor de vorige kunstenplanperiode 2005-2008 afgesproken prestaties in de vorm van bezoekersaantallen, voorstellingen en tentoonstellingen. De rekenkamer constateert bij 3 van de 30 onderzochte instellingen (10%) dat er aandacht wordt besteed aan het verschil tussen deze beoogde prestaties over bezoekersaantallen en voorstellingen of tentoonstellingen uit het *Kunstenplan 2005-2008* en de realisatie daarvan. De AKR gaf overigens in het ambtelijk wederhoor aan dat er bij de voorbereiding van de adviezen wel gesproken wordt over de realisatie van beoogde prestaties uit de vorige kunstenplanperiode in de vorm van aantal voorstellingen, aantal tentoonstellingen of aantal bezoekers. De rekenkamer heeft hiervan echter geen (schriftelijk) bewijsmateriaal gezien waaruit blijkt dat op systematische wijze is gekeken naar de realisatie van beoogde prestaties. Dit is ook in de schriftelijke adviezen van de AKR niet terug te vinden.

---

<sup>24</sup> Bij zes instellingen wordt het subsidiebedrag lager vastgesteld dan het door de AKR geadviseerde bedrag. Het gaat hier om de volgende instellingen: Het Koninklijk Concertgebouworkest, het Nationaal Ballet, Museum het Rembrandthuis, Toneelgroep Amsterdam, Kinetisch Noord en Planet Jr. productions voor een totaal bedrag van € 808.181 Bij 15 culturele instellingen wordt het subsidiebedrag door college en raad verhoogd vanuit de extra beschikbare middelen (€ 4 miljoen).

- De adviezen van de AKR besteden nauwelijks aandacht aan de financiële positie van instellingen. Instellingen met ernstige financiële problemen (lage liquiditeit en lage solvabiliteit) worden niet gesignaleerd. Dit geldt ook voor instellingen met een forse vermogensopbouw. De door de AKR aangegeven reden is dat de AKR te weinig mankracht heeft om de financiële positie van alle instellingen te kunnen beoordelen.
- De adviezen van de AKR voor het *Kunstenplan 2009-2012* zijn vrijwel volledig overgenomen. Hiervoor was wel een correctie van de gemeenteraad nodig. Voor de 8 instellingen waarvan het College in eerste instantie had voorgesteld geen subsidie toe te kennen, ondanks het positieve advies van de AKR, heeft de gemeenteraad uiteindelijk besloten die subsidie wel toe te kennen. De verschillen tussen het *Kunstenplan 2009-2012* en de adviezen van de AKR ontstaan voornamelijk door de extra middelen (€ 4 miljoen) die door de gemeente Amsterdam zijn vrijgemaakt voor kunst en cultuur. Hierbij wordt door zowel de gemeenteraad als het College van B&W het aanvullende advies van de AKR over de besteding van middelen van 22 oktober 2008 gedeeltelijk gevolgd.

Alles overziend concludeert de rekenkamer dat de adviezen van de AKR voor het *Kunstenplan 2009-2012* door zowel College als de raad serieus worden genomen, slechts in een beperkt aantal gevallen (bij 18 van de 140 gesubsidieerde instellingen) wordt hetzij door het College van B&W, hetzij door de raad afgeweken van het advies van de AKR.

- Vanwege de primaire aandacht voor de artistiek-inhoudelijke kwaliteit van de subsidieaanvragen bestaat de AKR uit deskundigen uit de culturele sector. De rekenkamer constateert dat deze werkwijze niet uniek is, maar bijvoorbeeld ook wordt toegepast bij de beoordeling van subsidieaanvragen voor wetenschappelijk onderzoek door de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO). De deskundigheid van de beoordelaars is bij dergelijk beoordelings-procedures van belang. Ook vertegenwoordigers van de Amsterdamse kunst- en cultuursector zijn op basis van hun deskundigheid vertegenwoordigd in de AKR.

De AKR verklaart dat mede door de verwevenheid van de AKR met de Amsterdamse kunst- en cultuursector er veel aandacht is voor integriteitkwesties en mogelijke vormen van belangenverstrengeling. Speciale aandacht is er voor de rol van bestuursleden die zelf aanvragen hebben ingediend. Deze leden nemen geen zitting in de commissie die de aanvraag beoordeelt. Verder verlaten de bestuursleden die een aanvraag hebben ingediend de bestuursvergadering wanneer de beoordeling van hun aanvraag aan de orde is. Het gaat hier om gebruiken die niet in de vorm van een gedragscode zijn vastgelegd.

De rekenkamer constateert dat de relevante nevenfuncties van leden van de commissies van de AKR niet openbaar zijn gemaakt. De nevenfuncties zijn wel intern bij de AKR bekend, maar worden niet gepubliceerd. De rekenkamer is van mening dat openbaarmaking van nevenfuncties bijdraagt aan het vermijden van (de schijn van) belangenverstrengeling.



### 3 ‘Cultural governance’ – voorwaarden voor goed bestuur

#### 3.1 Inleiding

De Commissie Cultural Governance heeft in 2000 het rapport *Cultural Governance: kwaliteit van bestuur en toezicht in de culturele sector* gepresenteerd. In dit rapport worden suggesties gedaan voor de verbetering van bestuur en toezicht in de culturele sector. In 2003 is dit rapport gevolgd door een in opdracht van het Ministerie van OC&W gepubliceerde *Handleiding Cultural Governance*. Deze handleiding bevat 23 aanbevelingen om het bestuur, toezicht en de verantwoording bij culturele instellingen goed te regelen. In 2005 heeft de Stichting Kunst&Zaken een onderzoek gepresenteerd waarin de bekendheid met aanbevelingen voor ‘cultural governance’, de bruikbaarheid van de aanbevelingen, en de toepassing van de aanbevelingen in de culturele sector aan de orde komen.<sup>25</sup> Hieruit bleek onder andere dat de aanbevelingen onvoldoende rekening hielden met de diversiteit van bestuursmodellen in de culturele sector. Hierin heeft het ministerie van OCW aanleiding gezien om de aanbevelingen te evalueren en zonedig aan te passen. Het resultaat van deze evaluatie door de stichting Kunst&Zaken is beschreven in het eind 2006 gepubliceerde rapport *Code Cultural Governance: pas toe of leg uit*. Vrijwel alle aanbevelingen uit de *Handleiding Cultural Governance* komen in de code terug. Belangrijk verschil met de handleiding is echter dat de code meer rekening houdt met de meest gangbare verschillende bestuursmodellen in de culturele sector: raad van toezicht, bestuursmodel met directie, bestuursmodel zonder directie. Daarnaast wordt in de code een verschil gemaakt tussen principes en best-practice bepalingen, waarbij principes moeten worden toegepast en van best-practice bepalingen alleen gemotiveerd kan worden afgeweken.

#### *Amsterdams beleid*

In maart 2007 is de notitie *Een partituur. Actualisering van de kunstenplansystematiek* door de gemeenteraad vastgesteld. In deze notitie wordt aandacht besteed aan de wijze waarop culturele instellingen toezicht houden en verantwoording afleggen.<sup>26</sup>

De gemeente beveelt de Code Cultural Governance aan voor de culturele instellingen die in het kunstenplan worden opgenomen. Zij ziet voor zichzelf geen taak in het toetsen of de culturele instellingen op een juiste wijze omgaan met de uitgangspunten van ‘good governance’. Voorwaarde die de gemeente daaraan verbindt is echter wel dat de instellingen zich in het jaarverslag verantwoorden over de mate waarin de instelling voldoet aan de bepalingen van de Code Cultural Governance. Op basis van deze volgens de code opgestelde verantwoording kan de gemeente de instelling dan eventueel aanspreken op de gemaakte keuzes.

In dit hoofdstuk wordt de volgende onderzoeksvraag beantwoord:

Voldoen culturele instellingen aan de voorwaarden die kunnen worden gesteld aan goed bestuur?

<sup>25</sup> Cultural Governance in Nederland. De stand van zaken. nulmeting 2004 (2005).

<sup>26</sup> *Een partituur. Actualisering van de kunstenplansystematiek*, p. 19.

### Normen

De normen die de rekenkamer gebruikt voor goed bestuur zijn ontleend aan de *Handleiding Cultural Governance* en de Code Cultural Governance. In tabel 3.1 worden de door ons gehanteerde normen voor goed bestuur gepresenteerd.

Tabel 3.1 - Normen voor goed bestuur

Aspect	Normen
Transparante topstructuur	<ul style="list-style-type: none"><li>• Het besturingsmodel is beschreven en wordt met enige regelmaat geanalyseerd.</li><li>• Er is een onderscheid tussen de directie enerzijds en een bestuur of raad van toezicht anderzijds.</li><li>• Beide worden samengesteld op basis van vastgestelde profielen, die periodiek worden geëvalueerd. Beide hebben een evenwichtige samenstelling.</li></ul>
Taakverdeling en rollenscheiding directie en bestuur	<ul style="list-style-type: none"><li>• Er is een onderscheid tussen beleidsmatige/ toezichthoudende taken en ondersteunende taken.</li><li>• Het bestuur of de raad van toezicht voert functioneringsgesprekken met de directie.</li><li>• In het bestuur of raad van toezicht zit maximaal één voormalig directeur of beleidsbepalende functionaris.</li></ul>
Verantwoording van functioneren	<ul style="list-style-type: none"><li>• Er wordt minimaal eens per jaar besloten over het algemene beleid en de strategie, de financiële stand van zaken, de eigen werkwijze en taakverdeling en het eigen functioneren in relatie met de directie.</li><li>• Het jaarverslag bevat een profielschets van het bestuur of de raad van toezicht</li><li>• In het jaarverslag staat een overzicht van leden van de directie en het bestuur of de raad van toezicht, met nevenfuncties.</li><li>• In het jaarverslag legt het bestuur of raad van toezicht verantwoording af over haar toezichthoudende taken.</li><li>• In het jaarverslag wordt gerapporteerd over de aanbevelingen van 'cultural governance'.</li></ul>
Toezicht door bestuur of raad van toezicht	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vormt de begroting een onderdeel van de besprekingen en wordt deze door bestuur of raad van toezicht formeel goedgekeurd.</li><li>• Vormt de jaarrekening een onderdeel van de besprekingen en wordt deze door het bestuur of raad van toezicht formeel goedgekeurd</li><li>• Zijn er tussentijdse rapportages waarin informatie over de realisatie van de afgesproken doelstellingen en de financiële stand van zaken wordt belicht en worden deze rapportages tijdens de vergaderingen van het bestuur of raad van toezicht besproken.</li></ul>

In paragraaf 3.1 wordt een korte samenvatting gegeven van de stand van zaken in Nederland met betrekking tot ‘cultural governance’. In paragraaf 3.2 kijken we op welke wijze in de jaarverslagen van 30 culturele instellingen in Amsterdam aandacht is voor de aanbevelingen uit ‘cultural governance’. In paragraaf 3.4 presenteren we de resultaten van het onderzoek naar de wijze waarop 4 nader onderzochte culturele instellingen in Amsterdam in de praktijk invulling geven aan ‘cultural governance’.

### 3.2 De stand van zaken in Nederland

Stichting Kunst & Zaken is door het ministerie in het leven geroepen om de stand van zaken met betrekking tot ‘cultural governance’ te monitoren. Deze stichting schrijft in 2006: “Verantwoording afleggen is essentieel voor ‘good governance’”. Zij vervolgt: “Met ‘cultural governance’ wordt ook vooral gedoeld op externe verantwoording aan de samenleving door middel van een jaarverslag, persberichten, website e.d. Immers in verreweg de meeste gevallen is de financiering van een instelling afhankelijk van dezelfde samenleving. Daarom is de verantwoording van belang. Een bestuur of raad van toezicht zou zich moeten verantwoorden over de wijze waarop de instelling wordt bestuurd of de wijze waarop toezicht is gehouden.”

In 2004, 2006 en 2008 heeft de stichting Kunst & Zaken metingen gehouden in Nederland om de stand van zaken met betrekking tot ‘cultural governance’ in kaart te brengen.<sup>27</sup> In tabel 3.2 wordt het percentage instellingen gepresenteerd dat bekend is met de aanbevelingen voor ‘cultural governance’.<sup>28</sup>

Tabel 3.2 - Bekendheid met de aanbevelingen voor ‘cultural governance’

	2004		2006		2008 <sup>29</sup>	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
ja	136	36%	182	47%	225	77%
nee	243	64%	203	53%	68	23%
subtotaal (100%)	379	100%	385	100%		100%
geen antwoord	34		37			
totaal	413		423		293	

Bron: Cultural Governance in Nederland, 2008.

Tabel 3.2 laat zien dat het percentage instellingen dat bekend is met de aanbevelingen ‘cultural governance’ is toegenomen van 36% in 2004 naar 77% in 2008.

De rekenkamer constateert tevens dat 8 jaar na het verschijnen van het rapport *Cultural Governance: kwaliteit van bestuur en toezicht in de culturele sector* (2000) nog bijna een kwart van de instellingen onbekend is met de aanbevelingen voor ‘cultural governance’.

<sup>27</sup> In 2004 namen 413 culturele instellingen deel aan het onderzoek en in 2006 waren dat er 423. De response percentages variëren van 22% in 2004 tot 20% in 2006. Kunst&Zaken oordeelt dat de deelnemende instellingen representatief zijn voor de culturele instellingen in Nederland naar grootte en branche.

<sup>28</sup> Op het moment van verzending van de nota van bevindingen waren er nog geen resultaten voor 2008 bekend. Wanneer die wel bekend worden zullen deze in het rapport worden verwerkt.

<sup>29</sup> In 2008 is gevraagd naar de bekendheid met de *code cultural governance* en niet naar de bekendheid met de 23 aanbevelingen uit de *handleiding cultural governance*.

In het onderzoek van Kunst&Zaken is ook gevraagd in welke mate de aanbevelingen ‘cultural governance’ binnen de culturele instelling worden toegepast. Tabel 3.3 bevat de informatie over de mate waarin de code ‘cultural governance’ binnen culturele instellingen wordt toegepast.

Tabel 3.3 - Toepassing van de aanbevelingen voor ‘cultural governance’ binnen de instelling<sup>30</sup>

	2004		2006		2008	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Ja, volledig	14	4%	27	7%	56	19%
Ja, enkele <sup>31</sup>	94	25%	130	34%	101	34%
Nee, (nog) niet toegepast	28	7%	25	6%	68	23%
Onbekend met aanbevelingen	243	64%	203	53%	68	23%
Subtotaal (100%)	379	100%	385	100%	293	100%
Geen antwoord	34		37			
Totaal	413		423		293	

Bron: Cultural Governance in Nederland, 2008.

Tabel 3.2 laat zien dat de aanbevelingen ‘cultural governance’ steeds vaker worden toegepast bij culturele instellingen. Van de ondervraagde instellingen geeft in 2004 4% aan de aanbevelingen volledig te hebben toegepast. In 2008 is dit percentage gestegen tot 19%. Dat betekent eveneens dat 81% van de instellingen de aanbevelingen nog niet volledig toepassen. Van de culturele instellingen zegt 34% enkele aanbevelingen toe te passen. In totaal 46% van de instellingen past de aanbevelingen niet toe of is onbekend met de aanbevelingen.

### Conclusie rekenkamer

De rekenkamer constateert op basis van de resultaten uit het onderzoek van Kunst&Zaken dat:

- De bekendheid met de aanbevelingen voor ‘cultural governance’ toeneemt. In 2004 was nog 64% van de instellingen onbekend met de aanbevelingen in 2008 is dat percentage gedaald naar 23%.
- De aanbevelingen worden op steeds grotere schaal toegepast. Van de culturele instellingen zegt in 2008 19% de aanbevelingen volledig toe te passen (in 2004 was dat nog 4%) en 34% past enkele aanbevelingen toe in 2008 (in 2004 was dat 25%).
- Ondanks de toename van het percentage instellingen dat de aanbevelingen (gedeeltelijk) toepast, wordt de code bij bijna de helft van de instellingen (46%) niet toegepast (gedeeltelijk door onbekendheid met de aanbevelingen).

<sup>30</sup> In 2008 gaat het om het aantal instellingen dat de *Code Cultural Governance* toepast.

<sup>31</sup> In 2008 zijn 5 instellingen die hebben aangegeven de code niet toe te passen, maar wel de 23 aanbevelingen uit de handleiding gevoegd bij de instellingen die zeggen de code gedeeltelijk toe te passen.

### 3.3 'Cultural governance' in Amsterdam

Een aantal aanbevelingen uit de Code Cultural Governance hebben betrekking op de informatie die in het jaarverslag of de jaarrekening moet worden opgenomen. Het gaat hier om de volgende aanbevelingen:

- De instelling zorgt dat het profiel voor de samenstelling van het bestuur of de raad van toezicht als geheel openbaar is door het op te nemen in het beleidsplan en jaarverslag.
- De instelling publiceert in haar jaarverslag relevante gegevens over de individuele bestuursleden of leden van de raad van toezicht.
- Het bestuur of de raad van toezicht rapporteert in het jaarverslag over het omgaan met de aanbevelingen voor 'cultural governance'.

De rekenkamer is bij de selectie van 30 door haar onderzochte instellingen nagegaan of deze aanbevelingen worden toegepast. Ze heeft daarvoor de bij de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling (DMO) ingediende jaarverslagen en jaarrekeningen over 2007 geanalyseerd.<sup>32</sup>

In tabel 3.4 wordt aangegeven in welke mate de instellingen in het jaarverslag of de jaarrekening 2007 een profielschets van het bestuur en/of de raad van toezicht hebben opgenomen.

*Tabel 3.4 - Profielschets opgenomen in jaarverslag 2007 of jaarrekening 2007*

<b>Profiel in jaarrekening</b>	<b>abs.</b>	<b>%</b>
ja	0	0%
nee	27	90%
ontbrekend jaarverslag	3	10%
totaal instellingen	30	100%

Bron: jaarverslag of jaarrekening 2007 culturele instellingen

Tabel 3.4 laat zien dat geen van de onderzochte instellingen de profielschets van het bestuur of de raad van toezicht heeft opgenomen in het jaarverslag of de jaarrekening. Bij 3 instellingen konden we niet vaststellen of er een profielschets was opgenomen omdat het dossier van DMO geen jaarverslag of jaarrekening bevatte.

Ten aanzien van de informatie over bestuursleden of leden van de raad van toezicht beveelt de Code Cultural Governance aan dat het jaarverslag naast de namen van bestuursleden ook andere relevante gegevens over de bestuursleden bevat. Het gaat hier dan vooral om de (neven)functies die zij hebben bekleed, of op dit moment bekleeden en die relevant zijn voor het oefenen van hun functie als bestuurslid of als lid van raad van toezicht. Tabel 3.5 bevat het aantal instellingen dat bestuursleden of leden van de raad van toezicht in het jaarverslag noemt en dat relevante gegevens over hoofd- en nevenfuncties van bestuursleden vermeldt.

<sup>32</sup> In bijlage 7 is per instelling aangegeven of de aanbeveling wordt toegepast.

*Tabel 3.5 - Overzicht van bestuursleden of leden van raden van toezicht met relevante gegevens in jaarverslag 2007 of jaarrekening 2007*

<b>Overzicht van bestuursleden in jaarrekening</b>	<b>abs.</b>	<b>%</b>
ja, met relevante gegevens	7	23%
ja, zonder relevante gegevens	17	57%
nee	3	10%
ontbrekend jaarverslag	3	10%
totaal instellingen	30	100%

Bron: jaarverslag of jaarrekening 2007 culturele instellingen

Uit tabel 3.5 blijkt dat bijna een kwart van de onderzochte instellingen (23%) in het jaarverslag een overzicht van bestuursleden of leden van raden van toezicht heeft opgenomen met relevante (neven)functies. Meer dan de helft (57%) van de onderzochte instellingen vermeldt wel de namen van bestuursleden of leden van raden van toezicht maar presenteert hierbij geen nadere relevante gegevens. Bij 3 van de onderzochte instellingen (10%) bevat het jaarverslag of de jaarrekening geen informatie over de bestuursleden.

Ten slotte heeft de rekenkamer de jaarverslagen/-rekeningen van 2007 van de 30 instellingen bekeken en vastgesteld of er een verwijzing naar 'cultural governance' is opgenomen en of het bestuur of de raad van toezicht verantwoording aflegt over de wijze waarop zij omgaat met de Code Cultural Governance in de instelling. De resultaten van deze analyse staan in tabel 3.6.

*Tabel 3.6 - Verantwoording in jaarverslag over omgang met 'cultural governance'*

<b>Melding van 'cultural governance' in jaarverslag</b>	<b>abs.</b>	<b>%</b>
ja	7	23%
nee	20	67%
ontbrekend jaarverslag	3	10%
totaal	30	100%

Bron: jaarverslag of jaarrekening 2007 culturele instellingen

Uit tabel 3.6 blijkt dat een ruime meerderheid van de onderzochte instellingen in het jaarverslag 2007 geen aandacht besteedt aan de wijze waarop aan de Code Cultural Governance wordt toegepast binnen de instelling (67%). Elke verwijzing naar de Code Cultural Governance ontbreekt. Bij 7 van de 30 instellingen (23%) wordt wel expliciet aangegeven dat de Code Cultural Governance wordt onderschreven, maar ontbreekt een toelichting over de mate waarin de code bij de culturele instelling is ingevoerd.

#### *Conclusie rekenkamer*

- Bij 20 van de 30 onderzochte instellingen (67%) is er geen verwijzing naar de Code Cultural Governance in het jaarverslag of de jaarrekening. Bij 7 van de 20 in instellingen (23%) van instellingen is er wel een verwijzing naar 'cultural governance' maar wordt niet aangegeven hoe de aanbevelingen van 'cultural governance' inhoudelijk zijn vormgegeven binnen de instelling. Bij 3 instellingen (10%) konden we niet vaststellen of er aandacht is voor 'cultural governance' door ontbrekende jaarrekeningen of jaarverslagen.
- Bij 24 van de 30 instellingen (70%) worden de bestuursleden of leden van de raden van toezicht in de jaarrekening of jaarverslag vermeld. Bij 17 van de 30 (53%) echter zonder informatie over relevante (neven)functies.
- Geen van de jaarrekeningen of jaarverslagen bevatten een profielschets van het bestuur of de raad van toezicht.

### **3.4 'Cultural governance' in de praktijk bij 4 culturele instellingen**

De in de vorige paragraaf beschreven resultaten ten aanzien van de implementatie van de 'cultural governance' code in de Amsterdams sector geeft een globaal beeld. De rekenkamer is bij 4 culturele instellingen in Amsterdam (Foam, De Kleine Komedie, het Muziekgebouw aan 't IJ en Frascati) meer specifiek nagegaan op welke wijze invulling is gegeven aan 'cultural governance'. We hebben daarbij op de volgende aspecten gelet:

- Transparante topstructuur
- Heldere taakverdeling en rollenscheiding tussen directie en bestuur
- Verantwoording over het functioneren
- Toezicht door bestuur of raad van toezicht

Voor de beantwoording van de vraag op welke wijze de 4 culturele instellingen invulling geven aan 'cultural governance' hebben we gebruik gemaakt van de volgende documenten:

- Jaarrekeningen/-verslagen 2005,2006 2007
- Verslagen bestuursvergaderingen of vergaderingen raden van toezicht 2005-2007
- Gespreksverslagen met de directeuren van de instellingen
- Ingevulde vragenlijst door instellingsdirecteur (zie bijlage 5 voor een voorbeeld van deze vragenlijst)

#### **3.4.1 Transparante topstructuur**

Op basis van de Code Cultural Governance heeft de rekenkamer een aantal normen geformuleerd waaraan een instelling moet voldoen om te komen tot een transparante topstructuur.

- Bij een transparante topstructuur hoort dat het bestuursmodel aansluit bij de praktijk van de instelling.
- Er dient een onderscheid te zijn tussen de dagelijkse leiding van de instelling ( de directie) en het toezicht daarop door bestuur of raad van toezicht.

- Voor de functies binnen de directie en binnen het bestuur of raad van toezicht dienen profielen te zijn opgesteld zodat zowel de directie als het bestuur of raad van toezicht evenwichtig is samengesteld. Deze profielen dienen periodiek te worden geëvalueerd.

De rekenkamer onderzocht in welke mate de 4 onderzochte instellingen aan deze voorwaarden van een transparante topstructuur voldoen.

Van de 4 onderzochte instellingen hebben 3 hun besturingsmodel omschreven. Zij analyseren dit model alleen als er iets structureel wijzigt. Zo heeft Frascati haar besturingsmodel recentelijk geëvalueerd ten behoeve van de fusie met het Gasthuis. Het Muziekgebouw aan 't IJ als opvolger van De Ijsbreker heeft haar besturingsmodel geëvalueerd toen het verhuisde naar de IJ-oever. Alleen Foam analyseert het besturingsmodel jaarlijks tijdens de bestuursvergadering. De Kleine Komodie heeft geen besturingsmodel op papier. In 2002 toen het toenmalige bestuur transformeerde tot raad van toezicht zijn wel de statuten gewijzigd.

Terwijl Foam en Frascati naast de directie een bestuur hebben, hebben het Muziekgebouw aan 't IJ en De Kleine Komodie een raad van toezicht. Bij alle instellingen is er zodoende een onderscheid tussen de directie enerzijds en het bestuur of de raad van bestuur anderzijds. Bij alle instellingen is een taakomschrijving van de directie beschikbaar en zijn er functieprofielen voor de afzonderlijke directiefuncties. Ook van het bestuur of de raad van toezicht hebben de meeste instellingen een taakomschrijving. Alleen De Kleine Komodie heeft deze niet. Niet iedere instelling heeft functieprofielen voor de afzonderlijke functies in het bestuur of raad van toezicht, bij het Muziekgebouw zijn ze in ontwikkeling en Frascati zegt ze te maken bij een bestuurswisseling. In alle gevallen geldt dat profielen voor afzonderlijke functies worden geëvalueerd bij een vacature, niet met vaste regelmaat.

#### *Conclusie rekenkamer*

De rekenkamer concludeert dat de topstructuur bij de 3 van de 4 onderzochte instellingen voldoende transparant is. Het ontbreken van een taakomschrijving van de raad van toezicht bij De Kleine Komodie zorgt er voor dat de rekenkamer de topstructuur hier onvoldoende transparant vindt. Daarnaast constateert de rekenkamer dat bij de instellingen weinig aandacht is voor het opstellen en evalueren van individuele profielen voor leden van het bestuur of de raad van toezicht.

### **3.4.2 Taakverdeling en rollenscheiding directie en bestuur**

Op basis van de Code Cultural Governance heeft de rekenkamer een aantal normen geformuleerd over de taakverdeling en rollenscheiding tussen directie en bestuur of raad van toezicht die moeten bijdragen aan goed bestuur:

- Er is een onderscheid tussen beleidsmatige, toezichthoudende en ondersteunende taken.
- Het bestuur of de raad van toezicht voert functioneringsgesprekken met de directie.
- In het bestuur of raad van toezicht is maximaal één voormalig directeur of beleidsbepalende functionaris vertegenwoordigd



Een bestuur of raad van toezicht dient de directie van een instelling te controleren. Het is daarom belangrijk dat beide organen onafhankelijk van elkaar opereren en dat het bestuur of de raad van toezicht zich kritisch kan opstellen ten opzichte van de directie<sup>33</sup>. Bij de 4 onderzochte instellingen is de rollenscheiding tussen de beide organen duidelijk belegd. De directie is er voor de dagelijkse leiding en het bestuur of raad van toezicht oefent daar conform de statuten toezicht op uit. Wel verrichten bestuursleden bij Foam en De Kleine Komodie voor de directie adviestaken gerelateerd aan hun vakgebied. Bij het Muziekgebouw ondersteunt de raad van toezicht de directie bij financiële taken in de periode november 2006- december 2008, omdat er tijdelijk geen zakelijk directeur is. Met ingang van 1 december 2008 is er een nieuwe zakelijk directeur bij Muziekgebouw aan 't IJ. Bij Foam, De Kleine Komodie en Frascati voert het bestuur of de raad van toezicht jaarlijks een functioneringsgesprek met de directie. Bij het Muziekgebouw aan 't IJ zijn de afgelopen 3 jaar geen functioneringsgesprekken met de directie gevoerd, wel is in de raad van toezicht aandacht geweest voor het functioneren van de directie. Bij de 4 onderzochte instellingen zijn geen bestuursleden die eerder in de directie- of beleidstaken hebben uitgevoerd bij dezelfde instelling.

De rekenkamer komt op basis van haar onderzoek bij de 4 instellingen tot het oordeel dat de taakverdeling tussen directie en bestuur of raad van toezicht voldoende geregeld is. Aandachtspunt voor het Muziekgebouw aan 't IJ is wel dat er door de raad van toezicht geen functioneringsgesprekken met de directie worden gevoerd.<sup>34</sup>

### 3.4.3 Verantwoording over functioneren

Een belangrijke voorwaarde voor goed bestuur is dat er verantwoording wordt afgelegd over het functioneren van het bestuur en de raad van toezicht. De rekenkamer onderzocht of en op welke wijze door het bestuur of de raad van toezicht verantwoording wordt afgelegd over haar functioneren en heeft daarbij de volgende normen gehanteerd:

- Het jaarverslag bevat een profielschets van het bestuur of de raad van toezicht
- In het jaarverslag staat een overzicht van leden van de directie en het bestuur of de raad van toezicht, met nevenfuncties.
- Het bestuur of de raad van toezicht legt in het jaarverslag verantwoording over de wijze waarop zij haar toezichthoudende taken heeft uitgevoerd.
- In het jaarverslag wordt gerapporteerd over de aanbevelingen van 'cultural governance'.

#### *Profiel bestuur en raad van toezicht*

Geen van de instellingen maakt in het jaarverslag melding van het profiel van het bestuur of de raad van toezicht.

#### *Nevenfuncties*

De nevenfuncties van bestuurders en leden van raad van toezicht is de afgelopen jaren een veel besproken punt, zowel in de private als in de publieke sector. Voor de 4 instellingen geldt dat zij de namen van bestuurders en leden van raad van toezicht in het jaarverslag

---

<sup>33</sup> Stichting Kunst & Zaken, *Handleiding cultural governance. Vrijwillig, niet vrijblijvend*, 2003.

<sup>34</sup> Muziekgebouw aan 't IJ heeft verklaart dat met de nieuw algemeen directeur/artistiek leider (sinds 1 juni 2008) en de nieuwe zakelijk leider van het Muziekgebouw (sinds 1 december 2008) functioneringsgesprekken gevoerd gaan worden.

publiceren. Alleen het Muziekgebouw aan 't IJ vermeldt in de jaarrekening de nevenfuncties van de bestuursleden. Bij de overige 3 instellingen zijn de nevenfuncties van deze mensen bekend bij de directie, maar men vermeldt ze niet in het jaarverslag.

#### *Verantwoording over toezichthoudende taken van bestuur of raad van toezicht*

Bij 2 van de 4 instellingen (Frascati en het Muziekgebouw aan 't IJ met ingang van 2007) legt het bestuur of de raad van toezicht in het jaarverslag verantwoording af voor de door haar uitgevoerde toezichthoudende activiteiten. De raad van toezicht van De Kleine Komodie legt geen verantwoording af over de door haar verrichte activiteiten.

Bij Foam bevatten de jaarrekeningen weliswaar een bestuurverslag van bestuur en directie gezamenlijk, maar wordt er geen verantwoording afgelegd over de wijze waarop het toezicht is uitgeoefend.

#### *Verantwoording over 'cultural governance'*

De instellingen zijn op de hoogte van de ideeën van 'cultural governance', maar zij verantwoorden zich niet alle op dit gebied. In de jaarverslagen van Frascati en het Muziekgebouw aan 't IJ wordt vermeld dat de instelling handelt volgens de richtlijnen van 'cultural governance', maar wordt niet expliciet gemaakt wat dit concreet betekent. Foam en De Kleine Komodie besteden in de jaarverslagen van 2005, 2006 en 2007 geen aandacht aan 'cultural governance'. Zowel Foam als De Kleine Komodie hebben in het ambtelijk wederhoor aangegeven dat ze bezig zijn met de implementatie van de Code Cultural Governance en dat daarover in het jaarverslag 2008 verantwoording zal worden afgelegd.<sup>35</sup>

#### *Conclusie rekenkamer*

De rekenkamer komt op basis van bovenstaande bevindingen tot de conclusie dat de Foam en De Kleine Komodie tot 2007 in onvoldoende mate verantwoording afleggen over het functioneren van de raad van toezicht of bestuur. Het jaarverslag van deze instellingen bevat geen:

- profielschets van het bestuur of raad van toezicht;
- overzicht van de nevenfuncties van leden van het bestuur of raad van toezicht;
- verantwoording van de uitgevoerde toezichthoudende taken door het bestuur of raad van toezicht;
- rapportage over de aanbevelingen voor goed bestuur uit de Code Cultural Governance.

De rekenkamer concludeert dat Frascati en het Muziekgebouw aan 't IJ (met ingang van 2007) voldoende verantwoording afleggen over het functioneren van het bestuur en raad van toezicht. Zij komt tot deze conclusie omdat het jaarverslag van deze instellingen inzicht biedt in de toezichthoudende activiteiten van bestuur of raad van toezicht. De verantwoording kan echter verder worden verbeterd door:

- een profielschets van het bestuur of de raad van toezicht op te nemen in het jaarverslag;
- de nevenfuncties van bestuursleden te vermelden (Frascati);
- in het jaarverslag aandacht te besteden aan de opvolging van de aanbevelingen voor 'cultural governance'.

---

<sup>35</sup> De rekenkamer heeft de jaarverslagen van 2008 van beide instellingen niet kunnen beoordelen, omdat deze op moment van publicatie nog niet gereed waren.

### **3.4.4 Toezicht door bestuur of raad van toezicht**

De rekenkamer is nagegaan op welke wijze de besturen en raden van toezicht invulling hebben gegeven aan de toezichthoudende functie. Daarvoor zijn de verslagen bestudeerd van bestuursvergaderingen (Foam, Frascati) en van de vergaderingen van de raden van toezicht (het Muziekgebouw aan 't IJ en De Kleine Komodie) in de periode 2005- 1<sup>e</sup> helft 2008. Daarnaast zijn de verslagen van het bestuur en de raad van toezicht in de jaarrekeningen van 2005-2007 geanalyseerd. Hierbij heeft de rekenkamer de volgende normen gehanteerd:

- De begroting vormt een onderdeel van de besprekingen en deze wordt door bestuur of raad van toezicht formeel goedgekeurd.
- De jaarrekening vormt een onderdeel van de besprekingen en deze wordt door het bestuur of raad van toezicht formeel goedgekeurd.
- Er zijn tussentijdse rapportages waarin informatie over de realisatie van de afgesproken doelstellingen en de financiële stand van zaken wordt belicht en deze rapportages worden tijdens de vergaderingen van het bestuur of raad van toezicht besproken.

Hieronder geven we per instelling aan op welke wijze de besturen of raden van toezicht invulling geven aan hun toezichthoudende functie.

#### ***Foam***

Foam heeft een bestuurs-directie model. Het bestuur komt 4 keer per jaar in vergadering bijeen.

De rekenkamer constateert op basis van de verslagen van de bestuursvergadering van Foam dat de begrotingen van 2006 en 2007 zijn besproken. Uit de verslagen blijkt niet of de begroting formeel is goedgekeurd door het bestuur. De rekenkamer heeft in de verslagen van de bestuursvergadering geen passages aangetroffen waaruit blijkt dat de begroting 2008 onderwerp van de vergadering is geweest.

De rekenkamer constateert verder dat de jaarrekeningen van 2005, 2006 en 2007 uitgebreid door het bestuur zijn besproken met de directie. Uit de verslagen van de vergadering is alleen voor de jaarrekening 2007 af te leiden dat deze door het bestuur formeel is goedgekeurd (het bestuur verleent de penningmeester decharge voor het gevoerde beleid in 2007). Voor de jaarrekeningen 2005 en 2006 is een dergelijke passage niet aangetroffen. Uit het feit dat de bestuursleden conform de statuten de jaarrekeningen van 2005 en 2006 hebben ondertekende leidt de rekenkamer af dat de jaarrekeningen van 2005-2006 door het bestuur zijn goedgekeurd.

Uit de verslagen van de bestuursvergaderingen blijkt dat bij elke vergadering gesproken wordt over de financiële stand van zaken van de instelling. Onderwerpen die aan de orde komen zijn onder andere de vermogenspositie, de liquiditeit, de exploitatie en de besteding van extra financiële middelen.

### ***De Kleine Komedie***

De raad van toezicht van De Kleine Komedie komt ongeveer 4 keer per jaar in vergadering bijeen.

De rekenkamer heeft in de verslagen van de vergaderingen van de raad van toezicht geen passages aangetroffen waaruit blijkt dat de begrotingen in de raad van toezicht worden besproken. De verslagen van de vergadering van 30 augustus 2007 zijn wat dit betreft illustratief. Hierin staat: “De begroting wordt door de directie vastgesteld, de raad heeft er bij deze kennis van genomen”. De Kleine Komedie geeft hiervoor als verklaring dat de 4-jarige meerjarenbegroting als basis dient voor het opstellen van de jaarlijkse begroting. De jaarlijkse begroting wordt volgens De Kleine Komedie conform de meerjaren-begroting vastgesteld, tenzij er afwijkingen aan de orde zijn. De rekenkamer is van mening dat de raad van toezicht de begroting conform de statuten moet vaststellen, ook al zijn de afwijkingen ten aanzien van de meerjarenbegroting beperkt.

Op grond van een bestudering van de verslagen van de vergaderingen van de raad van toezicht van De Kleine Komedie constateert de rekenkamer dat de jaarrekeningen 2005, 2006 en 2007 van De Kleine Komedie worden toegelicht door de directie. De jaarrekeningen worden vervolgens in de vergadering goedgekeurd.

De rekenkamer constateert dat er geen tussentijdse financiële rapportages zijn die worden besproken in de vergadering van de raad van toezicht. De accountant van de instelling heeft tijdens een vergadering van 21 mei 2007 weliswaar aangegeven graag meer tussentijdse financiële rapportages te zien. De raad van toezicht heeft echter gezegd hier ‘geen specifieke behoefte aan te hebben’. Wel wordt in de vergaderingen van de raad van toezicht aandacht besteed aan bezoekersaantallen en de bezettingsgraad van de zaal.

### ***Frascati (Stichting Nes-theaters)***

Frascati kent een bestuurs-directie model. Het bestuur van Frascati komt 5 keer per jaar bijeen.

Uit de bestuursverslagen blijkt dat zowel de begrotingen als de jaarrekeningen uitvoerig aan de orde komen. Ook wordt in de bestuursverslagen uitdrukkelijk vastgelegd dat het bestuur de begrotingen en jaarrekeningen heeft goedgekeurd.

De rekenkamer heeft op basis van de verslagen van de bestuursvergadering geconstateerd dat er tussentijdse rapportages worden gemaakt waarin de financiële stand van zaken uiteen wordt gezet.

### ***Muziekgebouw aan 't IJ***

De raad van toezicht van het Muziekgebouw aan 't IJ heeft in 2005 3 keer vergaderd, in 2006 4 keer en in 2007 6 keer.

De begrotingen van 2006 en 2007 zijn besproken in de raad van toezicht maar uit de verslagen blijkt niet dat deze door de raad van toezicht zijn goedgekeurd.<sup>36</sup>

De begroting voor 2008 is in december 2007 wel door de raad van toezicht goedgekeurd, maar nauwelijks inhoudelijk aan de orde geweest. Echter in december 2007 heeft het Muziekgebouw aan 't IJ extra subsidie toegekend gekregen van de gemeente Amsterdam (€ 500.000). Dit betekent dat er een bijgestelde begroting moet komen voor 2008.

In juli 2008 is die begroting er nog niet en ontbreekt er eveneens een onderbouwd plan voor de besteding van deze extra subsidie.

Uit de verslagen van de vergaderingen van de raad van toezicht blijkt dat de jaarrekeningen van 2005 en 2006 inhoudelijk zijn besproken en zijn goedgekeurd. De concept-jaarrekening 2007 is eveneens in de vergadering van de raad van toezicht besproken. De rekenkamer heeft op basis van de verslagen echter niet kunnen vaststellen dat de jaarrekening 2007 ook daadwerkelijk is goedgekeurd.

Tot het vertrek van de zakelijk directeur in november 2006 worden tijdens de vergaderingen van de raad van toezicht tussentijdse rapportages besproken waarin zowel prestaties als financiën aan de orde komen. Na het vertrek van de zakelijk directeur worden de vergaderingen van de raad van toezicht gedomineerd door de opvolging van de zakelijk directeur en de in juni 2008 vertrekkende de algemeen directeur/artistiek directeur en ontbreken tussentijdse financiële rapportages.

### ***Conclusies van de rekenkamer***

De rekenkamer constateert dat de besturen en raden van toezicht van de 4 onderzochte instellingen op regelmatige wijze in vergadering bijeenkomen. De frequentie varieert van 4 tot 6 keer per jaar.

De rekenkamer komt verder tot de conclusie dat het toezicht door de raad van toezicht of het bestuur op verschillende wijze wordt uitgeoefend.

- De begrotingen worden bij 3 van de 4 instellingen besproken. Bij Frascati wordt uit de verslagen van de vergadering duidelijk dat het bestuur de begrotingen voor 2006, 2007 en 2008 ook daadwerkelijk heeft goedgekeurd. Voor het Muziekgebouw aan 't IJ wordt de begroting van 2008 wel goedgekeurd maar nauwelijks besproken. Bij Foam zijn de begrotingen voor 2006, 2007 en 2008 besproken maar niet formeel goedgekeurd. Uit de verslagen van de raad van toezicht van De Kleine Komodie blijkt dat de begrotingen voor 2006, 2007 en 2008 nauwelijks onderwerp van de vergadering zijn geweest.
- De jaarrekeningen worden bij alle de 4 onderzochte instellingen besproken. Bij 3 van de 4 instellingen blijkt uit de verslagen van de vergadering dat de jaarrekening wordt goedgekeurd door het bestuur of de raad van toezicht. Bij Foam blijkt dit niet uit de

---

<sup>36</sup> Muziekgebouw aan 't IJ geeft aan dat 1 lid van de raad van toezicht de begroting heeft goedgekeurd en dat de rest van de raad van toezicht zich hierbij heeft aangesloten. De rekenkamer heeft geen documenten aangetroffen waaruit blijkt dat deze goedkeuring formeel is verleend en tevens heeft zij geen besluit van de raad van toezicht aangetroffen waaruit blijkt dat volledige raad van toezicht zich heeft aangesloten bij het standpunt van het ene lid.

bestuursverslagen maar blijkt de goedkeuring van het bestuur uit de ondertekening van een door de accountant gewaarmerkte jaarrekening door alle bestuursleden (conform de statuten).

- Bij 2 van de 4 instellingen worden in de periode 2005-1<sup>e</sup> helft 2008 tussentijdse rapportage over de financiële stand van zaken besproken (Frascati en Foam). De raad van toezicht van De Kleine Komodie heeft hier geen behoefte aan en bij het Muziekgebouw aan 't IJ is na het vertrek van de zakelijk leider in november 2006 geen tussentijdse rapportage over de financiële stand van zaken meer besproken.

Bij de 4 onderzochte instellingen hebben zich in de onderzochte periode geen grote financiële problemen voorgedaan waarbij het bestuur of de raad van toezicht onvoldoende controle en toezicht uitoefende. Dat onvoldoende toezicht bij culturele instellingen snel tot enorme financiële problemen kan leiden kan worden geïllustreerd aan de hand van ISH. De rekenkamer constateerde op basis van de jaarrekening van 2006 al dat ISH een slechte liquiditeits- en solvabiliteitspositie had. Eind 2007 kreeg ISH een financiële injectie van ca. € 1 miljoen euro ter afwijking van een dreigend faillissement.<sup>37</sup> Uit een onderzoek naar de financiële en bestuurlijke situatie bij ISH van oktober 2007 wordt duidelijk dat het bestuur van ISH gedurende een lange periode niet gefunctioneerd heeft en dus geen toezicht heeft gehouden op de bedrijfsvoering bij ISH.<sup>38</sup> Dit blijkt uit de volgende citaten:

“ISH heeft geen budget voor 2007 welke is besproken en goedgekeurd in het bestuur, en er is dit jaar nog geen financiële verantwoording gedaan naar het bestuur. Het huidige bestuur is niet samengekomen in het afgelopen jaar, onder de veronderstelling dat het voorgestelde bestuur deze verantwoordelijkheden zou opnemen. Het voorgestelde bestuur, welke formeel geen status en geen bevoegdheden heeft, heeft verschillende keren vergaderd maar zich niet gebogen over het beleid en het bestuurlijk proces van Stichting ISH”.

en

“Het huidige bestuur staat op grote afstand en is niet gemotiveerd om die verantwoordelijkheid te dragen. In feite zit men te wachten tot het voorgestelde bestuur bereid is om de verantwoordelijkheid over te nemen. Het voorgestelde bestuur heeft die bereidheid tot nu toe niet gematerialiseerd door ‘in te stappen’. Het voorgestelde bestuur heeft wel vergaderd en zich gebogen over de lange termijn, maar heeft niet willen opereren als bestuur van Stichting ISH”.

---

<sup>37</sup> Eind 2008 is ISH failliet gegaan.

<sup>38</sup> M. Hillen, Financiële en bestuurlijke situatie bij ISH, 26 oktober 2007 (raadsstuk bij vergadering van

### 3.4.5 Conclusies

In deze paragraaf heeft de rekenkamer de resultaten van het onderzoek gepresenteerd naar de wijze waarop door de 4 nader onderzochte instellingen in Amsterdam (Foam, De Kleine Komedie, Muziekgebouw aan 't IJ en Frascati) in de periode 2005-2007 invulling is gegeven aan 'cultural governance'. We hebben daarbij gekeken naar:

- Transparante topstructuur
- Heldere taakverdeling en rollenscheiding directie en bestuur
- Verantwoording over het functioneren
- Toezicht door bestuur of raad van toezicht

Hier vatten we de belangrijkste conclusies samen:

- Bij de 3 van de 4 onderzochte instellingen (Foam, Frascati en het Muziekgebouw aan 't IJ) is de topstructuur voldoende transparant. Het ontbreken van een taakomschrijving van de raad van toezicht bij De Kleine Komedie zorgt er voor dat de rekenkamer de topstructuur hier onvoldoende transparant vindt.
- Bij alle 4 onderzochte instellingen komt de rekenkamer tot het oordeel dat de taakverdeling tussen directie en bestuur of raad van toezicht voldoende geregeld is. Bij alle 4 zijn de beleidsmatige en toezichthoudende taken in de statuten van de instelling vastgelegd. Daarnaast zijn in de besturen of raden van toezicht geen voormalige directeuren of voormalige beleidsbepalende functionarissen van de instelling vertegenwoordigd. Verder voeren de besturen of raden van toezicht functioneringsgesprekken met de directie (met uitzondering van het Muziekgebouw aan 't IJ).
- Van de 4 instellingen leggen er 2 (Foam en De Kleine Komedie) in onvoldoende mate verantwoording in het jaarverslag af over het functioneren van de raad van toezicht of bestuur. Het jaarverslag bevat geen paragraaf waarin de toezichthoudende activiteiten van het bestuur of raad van toezicht zijn beschreven. De jaarrekeningen van Frascati en het Muziekgebouw aan 't IJ (sinds jaarrekening 2007) bevatten wel een dergelijke paragraaf en deze instellingen leggen daarom naar het oordeel van de rekenkamer in voldoende mate verantwoording af over het eigen functioneren.
- De besturen van Foam en Frascati voeren hun toezichthoudende functie voldoende uit naar het oordeel van de rekenkamer. De besturen besteden veel aandacht aan de begroting, jaarrekening en tussentijdse financiële rapportages waarbij het bestuur van Frascati bovendien de jaarrekeningen en begrotingen in de vergadering formeel goedkeurt. Het bestuur van Foam keurt de begroting niet formeel goed maar bespreekt deze wel uitvoering in de bestuursvergaderingen, de jaarrekening van Foam worden door het bestuur goedgekeurd door middel van ondertekening van een door de accountant gewaarmerkte jaarrekening. De rekenkamer beoordeelt ook het toezicht van de raad van toezicht van het Muziekgebouw aan 't IJ als voldoende. Binnen de raad van toezicht is aandacht voor de begroting en jaarrekening.

De rekenkamer heeft op basis van de verslagen van de vergadering van de raad van toezicht geconstateerd dat de begroting van 2008 en de jaarrekeningen van 2005 en 2006 formeel zijn goedgekeurd. De rekenkamer maakt echter wel een kanttekening bij het uitgeoefende toezicht door de raad van toezicht van Muziekgebouw aan 't IJ. Tot het vertrek van de zakelijk leider in november 2006 werd in de vergaderingen van de raad van

toezicht uitgebreid stilgestaan bij de financiële stand van zaken. Daarna stonden de vergaderingen van de raad van toezicht vooral in het teken van de opvolging van de zakelijk leider en de algemeen directeur/artistiek leider en verdween de bespreking van tussentijdse financiële rapportages naar de achtergrond.

De rekenkamer constateert dat de raad van toezicht van De Kleine Komedie onvoldoende haar toezichthoudende taak uitoefent. Begrotingen worden nauwelijks besproken en niet goedgekeurd en ook vormen tussentijdse rapportages over de financiële stand van zaken geen onderwerp op de vergaderingen van de raad van toezicht.

### 3.5 Conclusie

De rekenkamer heeft in dit hoofdstuk de vraag beantwoord in hoeverre Amsterdamse instellingen voldoen aan de voorwaarden die kunnen worden gesteld aan goed bestuur. Daarvoor heeft zij eerst een beschrijving gegeven van de stand van zaken in Nederland en heeft daarnaast bij 30 instellingen gekeken of de jaarverantwoordingen van de instellingen voldoen aan de eisen die kunnen worden gesteld aan goed bestuur.

Ten slotte heeft de rekenkamer bij 4 instellingen onderzocht of deze voldoen aan de voorwaarden voor goed bestuur.

#### *Stand van zaken Nederland*

Op basis van de onderzoeken van de stichting Kunst- en Zaken in 2004, 2006 en 2008 constateert de rekenkamer het volgende:

- De bekendheid met de aanbevelingen voor ‘cultural governance’ neemt toe van 35% in 2004 tot 77% in 2008.
- De aanbevelingen worden op steeds grotere schaal toegepast. Van de culturele instellingen zegt in 2008 19% de aanbevelingen volledig toe te passen (in 2004 was dat nog 4%) en 34% past enkele aanbevelingen toe in 2008 (in 2004 was dat 25%).
- Ondanks de toename van het percentage instellingen dat de aanbevelingen (gedeeltelijk) toepast, wordt de code bij bijna de helft van de instellingen (46%) niet toegepast (gedeeltelijk door onbekendheid met de aanbevelingen).

#### *‘Cultural governance’ in Amsterdam*

De rekenkamer is nagegaan op welke wijze de jaarverslagen/-rekening van 2007 van culturele instelling voldoen aan de voorwaarden voor goed bestuur. Ze heeft daarbij gekeken naar: of de jaarverslagen een verwijzing en verantwoording bevatten over de invoering van de Code Cultural Governance, of de jaarverslagen een lijst met leden van het bestuur of raad van toezicht bevat met daarbij informatie over hun nevenfuncties of andere relevante gegevens. Ten slotte heeft de rekenkamer gekeken of de jaarrekeningen/-verslagen een profielschets van het bestuur of raad van toezicht bevatten.



- Bij 20 van de 30 onderzochte instellingen (67%) is er geen verwijzing naar de Code Cultural Governance in het jaarverslag of de jaarrekening. Bij 7 van de 20 in instellingen (23%) van instellingen is er wel een verwijzing naar 'cultural governance', maar wordt niet inhoudelijk ingegaan hoe de aanbevelingen van 'cultural governance' inhoudelijk zijn vormgegeven. Bij 3 instellingen (10%) konden we niet vaststellen of er aandacht is voor 'cultural governance' door ontbrekende jaarrekeningen/-verslagen.
- Bij 24 van de 30 instellingen (70%) worden de bestuursleden of leden van de raden van toezicht in de jaarrekening / jaarverslag vermeld. Bij 17 van de 30 (53%) echter zonder informatie over nevenfuncties.
- Geen van de jaarrekeningen/jaarverslagen bevatten een profielschets van het bestuur of de raad van toezicht.

#### *'Cultural governance' in de praktijk bij 4 culturele instellingen.*

De rekenkamer is bij 4 culturele instellingen in Amsterdam (Foam, De Kleine Komedie, het Muziekgebouw aan 't IJ en Frascati) meer specifiek nagegaan op welke wijze wijze in de periode 2005-2007 invulling is gegeven aan 'cultural governance'. We hebben daarbij gekeken naar:

1. Transparante topstructuur
2. Heldere taakverdeling en rollenscheiding directie en bestuur
3. Verantwoording over het functioneren
4. Toezicht door bestuur of raad van toezicht

#### *Transparante topstructuur*

Bij de 3 van de 4 onderzochte instellingen is de topstructuur voldoende transparant. Het ontbreken van een taakomschrijving van de raad van toezicht bij De Kleine Komedie zorgt er voor dat de rekenkamer de topstructuur hier onvoldoende transparant vindt.

#### *Heldere taakverdeling en rollenscheiding directie en bestuur*

Bij alle 4 onderzochte instellingen komt de rekenkamer tot het oordeel dat de taakverdeling tussen directie en bestuur of raad van toezicht voldoende geregeld is. Bij alle 4 zijn de beleidsmatige en toezichthoudende taken in de statuten van de instelling vastgelegd. Daarnaast zitten er in de besturen of raden van toezicht geen voormalige directeuren of voormalige beleidsbepalende functionarissen van de instelling. Verder voeren de besturen of raden van toezicht functioneringsgesprekken met de directie (met uitzondering van het Muziekgebouw aan 't IJ).

#### *Verantwoording over functioneren*

Van de 4 nader onderzochte instellingen leggen Foam en De Kleine Komedie in onvoldoende mate verantwoording in het jaarverslag af over het functioneren van de raad van toezicht of het bestuur. Het jaarverslag bevat geen paragraaf waarin de toezichthoudende activiteiten van het bestuur of raad van toezicht zijn beschreven. De jaarrekeningen van Frascati en het Muziekgebouw aan 't IJ (sinds jaarrekening 2007) bevatten wel een dergelijke paragraaf en leggen daarom naar het oordeel van de rekenkamer in voldoende mate verantwoording af over het eigen functioneren.

### *Toezicht door bestuur of raad van toezicht*

De rekenkamer concludeert dat de besturen van Foam en Frascati hun toezichthoudende functie voldoende uitvoeren. De besturen besteden veel aandacht aan de begroting, jaarrekening en tussentijdse financiële rapportages waarbij het bestuur van Frascati bovendien de jaarrekeningen en begrotingen in de vergadering formeel goedkeurt. Het bestuur van Foam keurt de begroting niet formeel goed maar bespreekt deze wel uitvoering in de bestuursvergaderingen, de jaarrekening van Foam worden door het bestuur goedgekeurd door middel van ondertekening van een door de accountant gewaarmerkte jaarrekening. De rekenkamer beoordeelt ook het toezicht van de raad van toezicht van het Muziekgebouw aan 't IJ als voldoende. Binnen de raad van toezicht is aandacht voor de begroting en jaarrekening. De rekenkamer heeft op basis van de verslagen van de vergadering van de raad van toezicht geconstateerd dat de begroting van 2008 en de jaarrekeningen van 2005 en 2006 formeel zijn goedgekeurd. De rekenkamer maakt echter wel een kanttekening bij het uitgeoefende toezicht door de raad van toezicht van Muziekgebouw aan 't IJ. Tot het vertrek van de zakelijk leider in november 2006 werd in de vergaderingen van de raad van toezicht uitgebreid stilgestaan bij de financiële stand van zaken. Daarna stonden de vergaderingen van de raad van toezicht vooral in het teken van de opvolging van de zakelijk leider en de algemeen directeur/artistiek leider en verdween de bespreking van tussentijdse financiële rapportages naar de achtergrond.

De rekenkamer concludeert dat de raad van toezicht van De Kleine Komedie haar toezichthoudende taak onvoldoende uitoefent. Begrotingen worden nauwelijks besproken en niet goedgekeurd en ook vormen tussentijdse rapportages over de financiële stand van zaken geen onderwerp op de vergaderingen van de raad van toezicht.

De rekenkamer komt op basis van haar onderzoek tot de conclusie dat de aandacht voor goed bestuur in de vorm van de toepassing van de Code Cultural Governance toeneemt, maar dat de implementatie van de aanbevelingen uit de code nog lang niet bij alle culturele instellingen is voltooid.

## 4 Cultureel ondernemerschap

### 4.1 Inleiding

In navolging van de landelijke overheid (OC&W) wil de gemeente Amsterdam het cultureel ondernemen in Amsterdam stimuleren. Vanuit de Rijksoverheid zijn er met ingang van 2009 twee regelingen die cultureel ondernemerschap moeten stimuleren: de matchingsregeling en de ontwikkelingsregeling.<sup>39</sup> In Amsterdam heeft het College van B&W op 7 oktober 2008 het besluit genomen over een premiereregeling voor cultureel ondernemerschap. Deze Amsterdamse regeling dient aan te sluiten op de aanpak van het Ministerie van OC&W.<sup>40</sup>

Deze ontwikkelingen op rijks- en gemeentelijk niveau illustreren het belang dat zowel OCW als de gemeente hechten aan ondernemerschap in de culturele sector. Hierbij merken wij op dat cultureel ondernemerschap geen doel op zich zelf is maar een middel om het maatschappelijk draagvlak voor culturele uitingen te versterken.<sup>41</sup>

De rekenkamer heeft geconstateerd dat er nauwelijks openbare informatie beschikbaar over de mate waarin Amsterdamse culturele instellingen in staat zijn eigen inkomsten te genereren. In dit hoofdstuk onderzoeken we de eigen inkomsten van culturele instellingen in Amsterdam.

De volgende onderzoeksvraag wordt beantwoord:

In welke mate genereren culturele instellingen in Amsterdam eigen inkomsten naast subsidiegeld, en hoe ontwikkelt dit zich van 2006 tot 2007?

In dit hoofdstuk beschrijven we in paragraaf 4.2 beknopt de uitkomsten van het onderzoek van de Commissie-Cultuupofijt (ook wel de Commissie-Sanders genoemd).<sup>42</sup> Deze commissie heeft in het kader van het bevorderen van cultureel ondernemerschap onder andere adviezen uitgebracht over de mate waarin culturele instellingen eigen inkomsten moeten verwerven. Paragraaf 4.3 bevat een analyse van de eigen inkomsten die culturele instellingen uit het *Kunstenplan 2005-2008* in 2006 geneerden. In paragraaf 4.4 gaan we in op de ontwikkeling van de eigen inkomsten van 2006 naar 2007. Ten slotte presenteren we in paragraaf 4.5 de conclusies.

<sup>39</sup> Brief van de minister van OCW aan de Tweede Kamer, 10 juni 2008

<sup>40</sup> Brief van de wethouder aan de leden van de commissie KSB van 24 oktober 2008.

<sup>41</sup> Zie bijvoorbeeld Meer draagvlak voor cultuur, 2008, p.10.

<sup>42</sup> De Commissie Cultuurprofijt is een onafhankelijke commissie. De commissie bestaat uit vijf leden. De voorzitter van de commissie is Martijn Sanders. De commissie is door de minister van OCW gevraagd met voorstellen te komen over (a) de wijze waarop verbindingen gelegd kunnen worden tussen de cultuursector en andere maatschappelijke sectoren, redenerend vanuit de eigen kracht en intrinsieke waarde van de cultuur; (b) De mogelijkheden om de betrokkenheid bij cultuur te vergroten, ook in financiële zin.

## 4.2 Cultureel ondernemerschap in Nederland (Commissie cultuurprofijt)

In januari 2008 heeft de Commissie Cultuurprofijt het rapport *Meer draagvlak voor cultuur* gepresenteerd. In dit rapport presenteert de commissie voorstellen voor het vergroten van draagvlak voor gesubsidieerde kunst en cultuur. De commissie richt zich daarbij vooral op het versterken van cultureel ondernemerschap van culturele instellingen. Waarbij gesteld wordt dat zelffinanciering - financiering anders dan op basis van structurele overheids-subsidies - een graadmeter is voor het maatschappelijk draagvlak van een culturele instelling.

De commissie adviseert de minister om een norm te stellen voor alle rijksgesubsidieerde cultuurproducenten. Instellingen die deze norm niet halen hebben iets uit te leggen en culturele instellingen die boven de norm voor eigen inkomsten uitkomen kunnen deze behouden. De commissie stelt voor om een norm aan eigen inkomsten te relateren en niet aan publieksinkomsten. Onder eigen inkomsten worden alle inkomsten verstaan die niet vanuit structurele cultuurnota's worden verstrekt zoals het *Kunstenplan 2009-2012* van de gemeente Amsterdam en het subsidieplan 2009-2012 *Kunst van Leven* van OCW. Deze definitie is door de minister van OCW verder aangescherpt in een brief aan de Tweede Kamer. De minister geeft aan dat onder eigen inkomsten moeten worden verstaan alle inkomsten die niet door of namens de overheden zijn verstrekt.

De commissie heeft bij haar onderzoek een onderscheid gemaakt tussen door het rijksgesubsidieerde cultuurproducenten voor podiumkunsten en musea. Aan het rapport van commissie Sanders liggen een aantal onderzoeksrapporten ten grondslag. Twee van deze rapporten zijn afkomstig van bureau Berenschot en hebben betrekking op het vermogen van culturele instellingen om eigen inkomsten te genereren: *Prijsbeleid en eigeninkomsten - podiuminstellingen (2008)* en *Prijsbeleid en eigeninkomsten - musea (2008)*. Hieronder presenteren we de resultaten van deze onderzoeken voor zover die betrekking hebben op het vermogen eigen inkomsten te genereren.

### *Podiumkunsten*

In het onderzoek van Berenschot is voor verschillende categorieën van producenten van podiumkunsten onderzocht wat het gemiddelde percentage eigen inkomsten is. In het onderzoek van Berenschot worden eigen inkomsten gedefinieerd als alle inkomsten behalve structurele subsidies.<sup>43</sup> In tabel 4.1 worden de resultaten van dit onderzoek gepresenteerd.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Berenschot, *Prijsbeleid en eigen inkomsten- podiuminstellingen*, p. 21.

<sup>44</sup> Berenschot, *Prijsbeleid en eigen inkomsten- podiuminstellingen*, p. 31.

*Tabel 4.1: Percentage eigen inkomsten bij producenten van podiumkunsten in 2006*

Categorie	Gemiddeld % eigen inkomsten 2006
Barokensembles	82
Koren	60
Ensembles	53
Opera klein	51
Amateurkunst	39
Jazzensembles	39
Beeldend lokatietheater	37
Dans Klein	35
Jeugdtheater	34
Theatergezelschappen	26
Opera groot	25
Theater groot	24
Mime	23
Orkesten	22
Dans Groot	21

Bron: Berenschot, *Prijsbeleid en eigeninkomsten -podiuminstellingen* (2008)

Tabel 4.1 laat zien dat er een grote diversiteit is tussen de instellingen waar het gaat om het vermogen om eigen inkomsten te genereren. De percentages lopen uiteen van 21% bij grote dansgezelschappen tot 82% bij barokensembles. De Commissie-Sanders heeft op basis van dit onderzoek voorgesteld om een minimum-norm voor eigen inkomsten te hanteren die ligt tussen de 20% en 25%.<sup>45</sup>

### *Musea*

Bureau Berenschot is ook voor de door het Rijk gesubsidieerde musea nagegaan hoe hoog de eigen inkomsten van de verschillende musea zijn. Hierbij is een onderscheid gemaakt naar musea:

- met een internationale uitstraling
- met een landelijke uitstraling;
- met een thematisch karakter.

In tabel 4.2 staan de resultaten van dit onderzoek vermeld.

<sup>45</sup> Commissie-Sanders *Meer draagvlak voor cultuur*, p.17

*Tabel 4.2 Percentage eigen inkomsten bij musea in 2006, uitgesplitst naar type museum*

Musea	% gemiddelde eigen inkomsten 2006
Met internationale uitstraling	49%
Met een landelijke uitstraling	25%
Thematisch	22%

Bron: Berenschot, *Prijsbeleid en eigen inkomsten -musea* (2008)

Net als bij de producenten voor podiumkunsten zien we ook bij musea een grote spreiding in het percentage eigen inkomsten dat musea hebben. Musea met een landelijk of thematisch karakter zijn gemiddeld genomen in staat om ongeveer een kwart aan eigen inkomsten te genereren (respectievelijk gemiddeld 25% en 22%). Bij Musea met een internationale uitstraling is dat percentage 49%.

Anders dan bij de producenten voor podiuminstellingen adviseert de commissie-Sanders voor musea geen minimum norm aan eigen inkomsten, maar adviseert de commissie om de komende beleidsperiode 2009-2012 een norm voor eigen inkomsten te ontwikkelen.

Ook al kunnen op basis van de onderzoeken van Berenschot normen voor eigen inkomsten worden ontwikkeld. De commissie is geen voorstander van een starre toepassing van de norm. De commissie pleit er voor dat de minister het principe hanteert 'pas toe of leg uit'. Dit betekent er uitzonderingen mogelijk moeten zijn voor instellingen die zwaarwegende redenen hebben om niet aan de norm voor eigen inkomsten te voldoen.<sup>46</sup>

#### *Reactie Minister OCW op rapport commissie-cultuurprofijs*

Op 10 juni 2008 heeft de minister van OCW gereageerd op de aanbevelingen van de Commissie-Sanders. Kern van de maatregelen die de minister neemt, is dat er een 'matchingsfonds' en een 'ontwikkelingsfonds' zal worden ingesteld. Beide fondsen zijn gericht op de stimulering van ondernemerschap bij culturele instellingen. Om deze stimulans kracht bij te zetten worden de budgetten voor de door het rijk gesubsidieerde instellingen generiek gekort met 1,7% in 2009 en 3,4% in de jaren 2010-2012.

Naast deze maatregelen worden er normen voor eigen inkomsten ontwikkeld die recht doen aan de diversiteit onder cultuurproducenten van podiuminstellingen en onder musea. Instellingen verschillen namelijk enorm in hun mogelijkheden om eigen inkomsten te

<sup>46</sup> Commissie-Sanders, *Meer draagvlak voor Cultuur*, p. 17

genereren. De minister van OCW heeft daarbij wel aangekondigd dat er in 2009, na overleg met de sector, afspraken worden gemaakt over de eigen inkomstennorm waaraan cultuurproducerende instellingen uit de basisinfrastructuur moeten voldoen.

### 4.3 Cultureel ondernemerschap in Amsterdam

In deze paragraaf onderzoeken we de mate waarin door de gemeente Amsterdam gesubsidieerde instellingen in staat zijn om eigen inkomsten te genereren. Daarnaast bespreken we de ontwikkeling van de eigen inkomsten van 2006 naar 2007.

#### 4.3.1 Eigen inkomsten culturele instellingen kunstenplan

De rekenkamer heeft onderzocht in welke mate de culturele instellingen die in het *Kunstenplan 2005-2008* waren opgenomen eigen inkomsten genereren. Hieronder vallen alle inkomsten die niet afkomstig zijn van de overheid, zoals publieksinkomsten, inkomsten uit horeca en sponsoring en bijdragen uit particuliere fondsen. De rekenkamer volgt bij de definitie van eigen inkomsten de definitie van het ministerie van OCW. Het ministerie van OCW hanteert als definitie voor eigen inkomsten: alle inkomsten die niet door of namens de overheden zijn verstrekt<sup>47</sup>. We hebben deze analyse verricht op grond van een door DMO opgesteld overzicht op basis van de jaarrekening 2006 van de verschillende culturele instellingen. De resultaten van deze analyse worden gepresenteerd in tabel 4.1.

Tabel 4.2 Percentage eigen inkomsten van culturele instellingen in Amsterdam in 2006

% eigen inkomsten 2006	abs.	%	cumulatief percentage
tot 10%	10	9%	9%
11%-20%	13	11%	20%
20%-25%	8	7%	27%
26% -50%	34	29%	56%
51%- 70%	27	23%	79%
71%-90%	16	14%	93%
meer dan 90%	8	7%	100%
subtotaal (100%)	116	100%	
onbekend	1		
failliet in 2006	1		
eindtotaal	118		

<sup>47</sup> Brief van de minister van OCW aan de Tweede Kamer van 10 juni 2008. Deze definitie wijkt af van de door Beerenschot gehanteerde definitie van eigen inkomsten. De definitie voor eigen inkomsten van Beerenschot is: alle inkomsten behalve structurele subsidies.

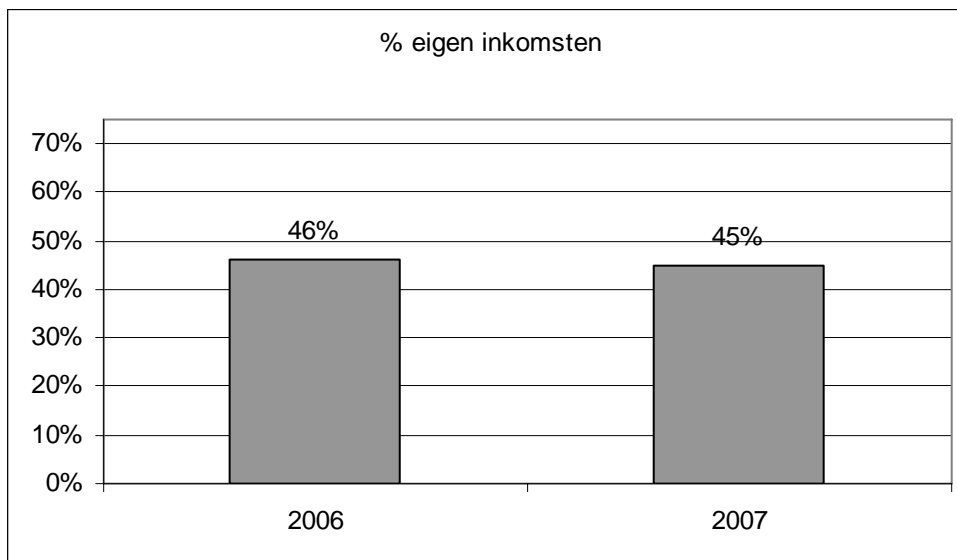
Tabel 4.1 laat zien dat er onder de in het *Kunstenplan 2005-2008* opgenomen culturele instellingen een grote variëteit is in het percentage eigen inkomsten.<sup>48</sup> Aan de ene kant zijn er instellingen (9%) die vrijwel volledig afhankelijk zijn van subsidies. Deze instellingen genereren minder dan 10% eigen inkomsten. Aan de ander kant zijn er instellingen die zeer veel eigen inkomsten hebben. Bij 7% van de instellingen uit het *Kunstenplan 2005-2008* is het percentage eigen inkomsten van instellingen meer dan 90%.

De Commissie-Sanders adviseert voor producenten van podium instellingen een minimum percentage aan eigen inkomsten van tussen de 20% en 25%. Hanteren we deze norm voor de culturele instellingen in Amsterdam dan blijft 27% van de instellingen onder de norm van 25% eigen inkomsten (en 20% onder de norm van 20% eigen inkomsten). Van de in het *Kunstenplan 2005-2008* gesubsidieerde instellingen heeft 73% een percentage eigen inkomsten van meer dan 25%.

#### 4.3.2 Eigen inkomsten 2006 en 2007

De rekenkamer is voor de 30 door haar specifiek onderzochte instellingen nagegaan of en in welke mate de eigen inkomsten van culturele instellingen in de periode 2006 – 2007 zijn toegenomen. In figuur 4.1 is de ontwikkeling weergegeven.

*Figuur 4.1 Ontwikkeling % eigen inkomsten bij 30 culturele instellingen 2006-2007*



<sup>48</sup> De tabel bevat in totaal 118 instellingen. Dat zijn er 3 minder dan in het kunstenplan 2005-2008. Dit wordt veroorzaakt doordat de verschillende subsidies bij 3 instellingen in één jaarrekening worden verantwoord. Het gaat om subsidies voor (a) Amsterdam Uitburo en de Uitmarkt; (b) Stedelijk Museum en Stedelijk museum Bureau Amsterdam; (c) Het veemtheater en Het veemtheater in samenwerking met Watergat.



Figuur 4.1 laat zien dat het percentage eigen inkomsten in de periode 2006-2007 bij de 30 onderzochte culturele instellingen iets is afgenomen van gemiddeld 46% tot gemiddeld 45%.

De geringe afname in het percentage eigen inkomsten hoeft niet te beteken dat deze afname zich bij alle 30 instellingen in gelijke mate voordoet. Het kan zo zijn dat sommige instellingen relatief meer eigen inkomsten genereren en ander relatief minder.

Daarom hebben we een nader onderscheid gemaakt naar instellingen die een negatieve ontwikkeling in de eigen inkomsten hebben en instellingen die een positieve ontwikkeling in eigen inkomsten laten zien. De resultaten worden gepresenteerd in tabel 4.2.

Tabel 4.3: *Ontwikkeling in eigen inkomsten 2006-2007 bij 30 instellingen*<sup>49</sup>

% eigen inkomsten	Aantal	%	Gemiddeld verschil	Minimum	Maximum
Afgenomen	9	30%	-9%	-1%	-25%
Toegenomen	15	50%	9%	1%	28%
Gelijk	4	13%			
Niet bekend <sup>50</sup>	2	7%			
Totaal instellingen	30	100%			

Tabel 4.3 laat zien dat het percentage eigen inkomsten bij 9 van de 30 instellingen (30%) is afgenomen in de periode 2006-2007. Bij de helft van de instellingen is het percentage eigen inkomsten juist toegenomen en bij 4 van de 30 instellingen (13%) is het percentage eigen inkomsten gelijk gebleven.

Kijken we naar het gemiddelde verschil dan zien we dat bij instellingen waarbij het percentage eigeninkomsten is afgenomen dit met gemiddeld 9% is gedaald. Er is wel veel verschil tussen de instellingen omdat de afname varieert van 1% tot 25%.

Bij instellingen waar het percentage eigen inkomsten is toegenomen zien we een vergelijkbaar beeld: een gemiddelde toename 9% en een groot verschil tussen instellingen. De toename varieert namelijk van 1% tot 28%.

<sup>49</sup> In bijlage 8 is een overzicht opgenomen van de 30 culturele instellingen en het % eigen inkomsten in 2006 en 2007.

<sup>50</sup> Van twee instelling kon de ontwikkeling in het % eigen inkomsten niet worden vastgesteld omdat gegevens van 2006 en/of 2007 ontbraken.

#### 4.4 Conclusie

De rekenkamer heeft onderzocht in welke mate de door de gemeente Amsterdam in het kader van het kunstenplan gesubsidieerde instellingen eigen inkomsten verwerven en hoe dit zich heeft ontwikkeld in de periode 2006-2007. Het genereren van meer eigen inkomsten wordt tegenwoordig in het algemeen gezien als een vorm van goed cultureel ondernemerschap (zie onder andere de Commissie-Sanders).

- Onder de 120 instellingen uit het *Kunstenplan 2005-2009* constateert de rekenkamer dat er een grote variëteit is in de mate waarin zij eigen inkomsten verwerven. Sommige instellingen (9%) zijn vrijwel geheel afhankelijk van subsidies en hebben minder dan 10% eigen inkomsten. Andere instellingen (7%) zijn vrijwel volledig onafhankelijk van subsidiegelden want hebben een percentage eigen inkomsten van meer dan 90%. Van de instellingen uit het Kunstenplan 2005-2008 haalt 20% de 20%-norm van de Commissie-Sanders voor eigen inkomsten niet.
- Dit beeld in Amsterdam is vergelijkbaar met het landelijke beeld. Afhankelijk van de categorie waarin podiumkunsten of musea vallen varieert het gemiddelde percentage eigen inkomsten op landelijk niveau tussen de 21% en 82%.
- Van 2006 tot 2007 is het totale percentage eigen inkomsten bij 30 nader onderzochte instellingen nauwelijks gewijzigd. Kijken we echter naar de ontwikkeling bij de individuele instellingen dan zien we dat bij 30% van de instellingen de eigen inkomsten zijn afgenomen en bij 50% van deze instellingen zijn de eigen inkomsten toegenomen.

De rekenkamer constateert dat het op dit moment niet goed mogelijk is om te komen tot een oordeel over de vraag of culturele instellingen goed cultureel ondernemerschap tonen. Daarvoor ontbreekt op dit moment een voldoende op de sector toegesneden normatiek, waarbij recht wordt gedaan aan de intrinsieke verschillen tussen verschillende categorieën van cultuurproducenten. Gelet echter op het advies van de Commissie-Sanders concludeert de rekenkamer dat 20% van de Amsterdamse culturele instellingen (in totaal 23 van de 120 instellingen) met een subsidie in het kader van het kunstenplan en een percentage eigen inkomsten beneden de 20% over een gering maatschappelijk draagvlak beschikken.

## 5 Financieel beheer bij 4 culturele instellingen

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beantwoorden we de volgende onderzoeksvraag:

Voeren de culturele instellingen als ontvangers van overheidsmiddelen een adequaat financieel beheer?

Bij de beantwoording van deze vraag hanteren we het volgende normen kader voor een adequaat financieel beheer:

*Tabel 5.1 - Normen voor financieel beheer*

Aspect	Normen
Strategie	<ul style="list-style-type: none"><li>• De instelling beschikt over een recent ondernemingsplan.</li><li>• Beleidsplannen zijn onderbouwd in een meerjarenbegroting.</li></ul>
Jaarverslaglegging in jaarrekening	<ul style="list-style-type: none"><li>• De jaarrekening is voorzien van een accountantsverklaring.</li><li>• de realisatie wordt vergeleken met de begroting en eventuele afwijkingen worden toegelicht.</li><li>• De jaarrekening bevat een directieverslag met een beschouwing over de financiële positie.</li><li>• De jaarrekening bevat een activiteitenverslag dan wel een verwijzing naar een inhoudelijk jaarverslag.</li><li>• Geeft logische verbanden weer tussen het vermogen en het resultaat en er is een aansluiting tussen mutaties in het eigen vermogen en de voorzieningen en het exploitatieoverzicht.</li><li>• Er is een overzicht opgenomen met een verdeling van kosten naar activiteiten en afdelingen.</li></ul>
Vastgoedbeheer	<ul style="list-style-type: none"><li>• Er is duidelijkheid over de staat van het vastgoed. Bij eigendom of huurderonderhoud zijn er organisatorische en financiële voorzieningen getroffen voor het onderhoud van vastgoed, zoals een meerjarenonderhoudsplan en inzicht in de uitvoering daarvan.</li></ul>

Bij de 4 nader onderzochte instellingen De Kleine Komodie, Frascati, het Muziekgebouw aan 't IJ en Foam, gaan we na in welke mate zij aan de hierboven gestelde normen voldoen.

De rekenkamer heeft aan de 4 betrokken instellingen een vragenlijst verstuurd met daarin vragen over aspecten van het financieel beheer van de instellingen. Hieronder bespreken we de uitkomsten van deze vragenlijst per thema: strategisch beleidsplan, jaarverslaglegging in jaarrekening, en vastgoed.

## 5.2 Strategisch beleidsplan

Een voorwaarde voor goed financieel beheer is dat er een strategisch beleidsplan is dat is onderbouwd door middel van een meerjarenbegroting. Aan de instellingen is gevraagd of er een recent ondernemingsplan is, of er een meerjarenbegroting is opgesteld en of beleidsplannen door middel van de meerjarenbegroting zijn onderbouwd. In tabel 5.2 wordt per instelling aangegeven of aan deze voorwaarde voor financieel beheer is voldaan.

Tabel 5.2 – Overzicht van aanwezigheid plannen en begrotingen bij 4 instellingen

	De Kleine Komедie	Frascati	Muziekgebouw aan 't IJ	Foam
Er is een recent ondernemingsplan	+	+	+	+
Er is een meerjarenbegroting	+	+	+	+
Beleidsplannen zijn in meerjarenbegroting onderbouwd	+	+	+	+

+ is aanwezig, - is niet aanwezig, +/- is gedeeltelijk aanwezig

De systematiek van het kunstenplan zorgt er voor dat instellingen eens in de 4 jaar beleidsplannen presenteren. Deze beleidsplannen die betrekking hebben op een periode van 4 jaar, bevatten een meerjarenbegroting en vormen in feite de aanvraag die wordt beoordeeld door de AKR (zie hoofdstuk 2). De instellingen geven allen aan dat naast de meerjarenbegroting er jaarlijks een begroting voor het komende jaar wordt opgesteld en dat het strategisch beleidsplan eens in de 4 jaar voorafgaand aan de nieuwe kunstenplanperiode wordt opgesteld.

De rekenkamer constateert dat de kunstenplansystematiek instellingen stimuleert om een middenlange termijn visie te ontwikkelen en daarbij een financiële onderbouwing te presenteren en beoordeelt dit positief.

## 5.3 Jaarverslaglegging in jaarrekening

De wijze waarop de jaarrekening wordt opgesteld en of deze is voorzien van een goedkeurende accountantsverklaring is eveneens een voorwaarde voor goed financieel beheer. Aan de instellingen zijn daarom een aantal vragen gesteld over vorm en inhoud van de jaarverslaglegging. Daarnaast heeft de rekenkamer de jaarrekeningen van 2006 en 2007 van de 4 instellingen beoordeeld. In tabel 5.3 is een overzicht gegeven van de mate waarin de jaarverslaglegging voldoet aan de voorwaarde voor een goed financieel beheer.

Tabel 5.3 – Jaarverslaglegging jaarrekening bij 4 instellingen

	De Kleine Komedie	Frascati	Muziekgebouw aan 't IJ	Foam
De jaarrekening is voorzien van een goedkeurende accountantsverklaring.	+	+	+	+
In de jaarrekening worden begroting en realisatiecijfers met elkaar vergeleken, en afwijkingen worden toegelicht.	+	+	+	+
Er is een overzicht opgenomen met een verdeling van kosten naar afdelingen of activiteiten	+	+	+	-
In de jaarrekening wordt: - een verband gelegd tussen het vermogen en het resultaat - een aansluiting tussen mutaties in het eigen vermogen, de voorzieningen en het exploitatieoverzicht.	+	+	+	+/-
De jaarrekening bevat een directieverslag met een beschouwing over de financiële positie.	+	+	+	+
De jaarrekening is voorzien van een activiteitenverslag.	+	+	+	+
De P&C-cyclus is beschreven.	+	+	+	+

+ ja, - nee, +/- deels

Alle instellingen hebben een jaarrekening die voorzien is van een accountants-verklaring. In de jaarrekeningen van de 4 onderzochte instellingen worden de begroting en realisatiecijfers met elkaar vergeleken. Bij 3 van de 4 instellingen wordt in de jaarrekening een onderscheid gemaakt naar afdelingen of activiteiten. Alleen bij Foam ontbreekt dit onderscheid. De informatie is binnen Foam wel bekend, maar wordt volgens Foam vanwege het kleinschalige karakter van de instelling in verband met privacy aspecten niet opgenomen in de jaarrekening.

Bij 3 van de 4 instellingen wordt in de jaarrekening een verband gelegd tussen het resultaat en het vermogen van de instelling en bij alle 4 instellingen is er een aansluiting tussen de mutaties in het eigen vermogen, de voorzieningen en het exploitatie-overzicht.

De 4 onderzochte instellingen presenteren alle in de jaarrekening of een apart jaarverslag een overzicht van de activiteiten en geleverde prestaties. Ook wordt door alle instelling in het jaarverslag in het directieverslag of het bestuursverslag ingegaan op de financiële positie van de instelling. De P&C-cyclus (procedures rond de begroting en jaarrekening) is bij alle 4 instellingen beschreven.

De rekenkamer constateert op basis van de bovenstaande bevindingen dat de jaarverslaglegging in de jaarrekeningen bij de 4 onderzochte instellingen van voldoende kwaliteit is.

#### 5.4 Vastgoedbeheer

De rekenkamer heeft aan de instellingen ook gevraagd of en in welke mate zij voorzieningen treffen voor het onderhoud van het gebouw. In tabel 5.4 wordt aangegeven of er een visie is geformuleerd hoe om te gaan met het gebouw, of er een meerjarenonderhoudsplan is opgesteld, of er iemand binnen de directie verantwoordelijk is voor vastgoed en of er een reservering is opgenomen voor het onderhoud.

Tabel 5.4 – Onderhoudsplannen bij 4 onderzochte instellingen

	De Kleine Komedie	Frascati	Muziekgebouw aan 't IJ	Foam
Er is er een plan of een visie hoe om te gaan met onderhoud	+	-	-	-
Er is een meerjarenonderhoudsplan	-	+/-	+/-	-
Iemand in de directie/staf is verantwoordelijk voor vastgoed	+	+	+	+
Er is een reservering opgenomen voor het onderhoud	+	+	+	-

+ is aanwezig, - is niet aanwezig, +/- is gedeeltelijk aanwezig

Frascati, Foam en Muziekgebouw aan 't IJ hebben geen plan of visie ontwikkeld voor onderhoud en verwijzen naar het feit dat ze huurder zijn van het gebouw. Voor het groot onderhoud aan het gebouw is de verhuurder verantwoordelijk. De Kleine Komedie heeft wel een basisplan voor het onderhoud aan het gebouw, maar dat is nog niet uitgewerkt in een meerjarenonderhoudsplan. Bij Frascati is voor de komende kunstenplanperiode 2009-2012 een meerjarenonderhoudsplan opgesteld, maar deze is niet betrokken bij de advisering door de Kunstraad en voor het onderhoudsplan ontbreekt daarom nog een financiële dekking. Bij Muziekgebouw aan 't IJ wordt verwezen naar de Beheerstichting Accommodatie Muziekgebouw/Bimhuis (BAMB). De rekenkamer heeft geconstateerd dat er door de BAMB weliswaar een financiële opstelling is gemaakt voor meerjarenonderhoud, maar dat een inhoudelijk plan nog ontbreekt.

Bij alle instellingen is de directeur of de zakelijk leider verantwoordelijk voor het vastgoed en bij 3 van de 4 instellingen zijn reserveringen voor het gebruikersonderhoud in de begroting opgenomen. Alleen bij Foam is er een jaarbudget voor onderhoud beschikbaar dat afhankelijk is van de beschikbare inkomsten.

De rekenkamer constateert dat de 4 onderzochte instellingen nog onvoldoende aandacht hebben voor het meerjarige onderhoud van het gebouw. Soms is wel een aanvang gemaakt met het maken van een meerjarig onderhoudsplan, maar ontbreekt de financiële invulling (De Kleine Komodie) of financiële dekking (Frascati) of is er wel een wel een financieel onderbouwing maar ontbreekt een inhoudelijk plan (Muziekgebouw aan 't IJ). Bij Foam is er geen onderhoudsplan en dus ook geen meerjarenonderhoudsplan.

## 5.5 Conclusie

De rekenkamer heeft bij de 4 onderzochte instellingen gekeken of zij voldoen aan 3 aspecten die als voorwaarde voor goed financieel beheer kunnen worden aangemerkt: de aanwezigheid van strategische beleidsplannen, adequate verslaglegging in jaarrekening en aandacht voor het meerjarig onderhoud van gebouwen.

De rekenkamer komt tot de volgende constatering:

- De kunstenplansystematiek stimuleert instellingen om een middenlange termijn visie te ontwikkelen en daarbij een financiële onderbouwing te geven. De rekenkamer beoordeelt dit positief.
- De verslaglegging in de jaarrekeningen bij de 4 onderzochte instellingen van is van voldoende kwaliteit. In de jaarrekening wordt door alle instellingen begroting en realisatiecijfers tegen elkaar gezet en de jaarrekening bevat bij alle instellingen een directie- en activiteitenverslag.
- Er is nog onvoldoende aandacht hebben voor het meerjarige onderhoud van gebouwen. Soms is wel een aanvang gemaakt met het maken van een meerjarig onderhoudsplan, maar ontbreekt de financiële invulling (De Kleine Komodie) of financiële dekking (Frascati) of is er wel een wel een financieel onderbouwing maar ontbreekt een inhoudelijk plan (Muziekgebouw aan 't IJ). Foam heeft geen visie op het onderhoud ontwikkeld en heeft ook geen meerjaren onderhoudsplan.

De rekenkamer komt tot het oordeel dat de 4 onderzochte culturele instellingen aan de voorwaarden voor adequate financieel beheer voldoen. Daarbij moet wel worden aangetekend dat de aandacht voor meerjarige onderhoudsplannen nog in onvoldoende mate is ontwikkeld, al zijn er wel aanzetten gemaakt bij 3 van de 4 instellingen.





## 6 Financiële positie van 4 culturele instellingen

### 6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de volgende onderzoeksvraag beantwoord:

Beschikken de culturele instellingen als ontvangers van overheidsmiddelen over een gezonde financiële positie?

Bij de beoordeling van de financiële positie hanteert de rekenkamer het volgende normenkader:

*Tabel 6.1 - Normen voor de financiële positie van de instellingen.*

Aspect	Normen
Financiële positie	<ul style="list-style-type: none"><li>• Er is geen structureel exploitatietekort: de uitgaven zijn niet structureel hoger dan de inkomsten</li><li>• Het eigen vermogen is positief</li><li>• De omvang van de egaliseringsreserve (vrij besteedbare reserve) voldoet aan de norm die gesteld is door de subsidieverstrekker</li><li>• De solvabiliteit: eigen vermogen/vreemd vermogen is groter dan 0,2</li><li>• De liquiditeit: vlottende activa/ kortlopende schulden is groter dan 1,0</li></ul>

Het normenkader bevat een aantal begrippen. Deze begrippen worden hieronder nader toegelicht

#### *Exploitatieresultaat*

Het exploitatieresultaat van een culturele instelling is het verschil tussen de inkomsten en uitgaven van een culturele instelling. Een positief exploitatieresultaat ontstaat als de inkomsten hoger zijn dan de uitgaven van de culturele instelling. Instellingen die over een langere periode negatief exploitatieresultaat behalen hebben hun uitgaven niet in overeenstemming gebracht met de inkomsten. De rekenkamer zal niet alleen kijken naar de ontwikkeling in het exploitatieresultaat maar ook naar de ontwikkeling in de inkomsten en uitgaven van de culturele instellingen.

#### *Eigen vermogen*

Het eigen vermogen is opgebouwd uit de winsten van de voorgaande jaren. Een positief eigen vermogen van een instelling betekent een buffer tussen goede en slechte jaren. Een hoog eigen vermogen betekent een hoge mate van stabiliteit van de instelling. De rekenkamer acht dit van belang voor de continuïteit van de uitvoering van het kunst- en cultuurbeleid in Amsterdam.

#### *Solvabiliteit*

De solvabiliteitsratio is een kengetal dat de mate van financiële stabiliteit voor de langere termijn van een instelling uitdrukt. De solvabiliteitsratio wordt berekend door het 'eigen vermogen' te delen door het 'vreemd vermogen' (korte en langlopende schulden). Een

solvabiliteit van 0,2 en hoger wordt door DMO als voldoende beoordeeld om ondernemersrisico's van culturele instellingen aan te kunnen gaan. DMO verlangt van culturele instellingen met een lage solvabiliteit dat zij met een voorstel komen om deze situatie aan te verbeteren. De rekenkamer hanteert de criteria die DMO zelf geformuleerd heeft voor solvabiliteit (de solvabiliteitsratio is 0,2 of hoger).

#### *Liquiditeit*

De liquiditeitsratio is een kengetal dat de mate van financiële stabiliteit van een instelling op de korte termijn uitdrukt. Het kengetal geeft aan in welke mate een instelling aan de kortlopende schulden en andere financiële verplichtingen kan voldoen. Het wordt berekend door de 'vlottende activa' te delen door de kortlopende schulden. Als een instelling een liquiditeitsratio lager dan 1,0 heeft, dan verlangt DMO dat de instelling met een voorstel komt om deze situatie aan te pakken. Dit voorstel moet er toe leiden dat de liquiditeitsratio hoger dan 1,0 wordt. De rekenkamer hanteert de criteria die DMO zelf heeft geformuleerd voor liquiditeit (de liquiditeitsratio is 1,0 of hoger)

#### *Egalisatiereserve (vrij besteedbare reserve)*

In het eigen vermogen kan een egalisatiereserve worden opgenomen. Wanneer een instelling in een bepaald boekjaar de subsidie onvoldoende heeft besteed aan de activiteiten waarvoor deze subsidie ontvangen is (dus de subsidie niet volledig heeft besteed) kan deze subsidie worden 'bewaard' voor de komende jaren. Deze zogenaamde egalisatiereserve is echter wel aan regels gebonden. De *ASA 2004* stelt een maximum aan de egalisatiereserve van 15% van de jaarlijks ontvangen subsidie. De gedachte achter deze regel is dat het voor instellingen niet toegestaan is winst te maken op ontvangen subsidies.

Voor het vaststellen van de omvang van een egalisatiereserve is het noodzakelijk dat opbrengsten van subsidies en kosten die ten laste worden gebracht van die subsidies op juiste wijze tegenover elkaar worden gezet. De kunst- en cultuur instellingen in Amsterdam hebben inkomsten uit diverse bronnen, waardoor de vergelijking van subsidie opbrengsten (van de gemeente) en gerelateerde kosten in de meeste gevallen niet te maken is. Daarom wordt de aan de subsidie gekoppelde egalisatiereserves als volgt berekend. Het totaal aan alle reserves van een instelling is gecorrigeerd voor het aandeel subsidie van de totale inkomsten. Dus als een instelling 30% van zijn inkomsten ontvangt uit subsidie van de gemeente Amsterdam, dan heeft de rekenkamer de totale reserves van die instelling voor 30% beschouwd als de egalisatiereserve van die instelling. Dit is conform de methodiek van het ministerie van OCW.<sup>51</sup>

De rekenkamer is bij het Muziekgebouw aan 't IJ (paragraaf 6.2), De Kleine Komedie (paragraaf 6.3), Frascati (paragraaf 6.4) en Foam (paragraaf 6.5) nagegaan of zij voldoen aan de normen die gesteld kunnen worden aan een goede financiële positie. Zij heeft zich hierbij gebaseerd op de jaarrekeningen van 2005, 2006 en 2007 van deze instellingen en op de interviews met de instellingsdirecteuren. Speciale aandacht besteedt de rekenkamer aan publieksinkomsten en de gemiddelde uitgave per voorstelling.

---

<sup>51</sup> Bron: Handboek Verantwoording Cultuursubsidies instellingen, Ministerie van OCW april 2005

## 6.2 Muziekgebouw aan 't IJ

### 6.2.1 Het exploitatieresultaat

Het exploitatieresultaat is het resultaat van de inkomsten en uitgaven van een organisatie. Hieronder gaan we eerst in op de ontwikkeling in inkomsten, vervolgens wordt de ontwikkeling in uitgaven geanalyseerd om ten slotte de ontwikkeling van het exploitatieresultaat te beschrijven.

#### *Inkomsten*

Allereerst kijken we naar de verschillende inkomstenbronnen van het Muziekgebouw aan 't IJ en hoe die zich hebben ontwikkeld in de periode 2005-2007.

*Tabel 6.2 - Inkomsten van het Muziekgebouw aan 't IJ uitgesplitst naar eigen inkomsten en subsidies voor 2005, 2006 en 2007.*

Inkomsten	2005	2006	2007	Verskil in %	
				2005-2007	2006-2007
<b>Eigen inkomsten</b>					
Publieksinkomsten <sup>52</sup>	€381.159	€749.933	€553.234	45%	-26%
Indirecte inkomsten <sup>53</sup>	€358.643	€728.683	€961.622	168%	32%
<b>Subtotaal eigen inkomsten</b>	<b>€739.802</b>	<b>€1.478.616</b>	<b>€1.514.856</b>	105%	2%
<b>Subsidies</b>					
Subsidie gemeente Amsterdam	€2.217.840	€2.241.730	€2.290.370	3%	2%
Subsidie OCW	€615.553	€618.465	€632.014	3%	2%
Overige subsidies	€349.839	€127.525	€175.550	-50%	38%
<b>Subtotaal subsidies</b>	<b>€3.183.232</b>	<b>€2.987.720</b>	<b>€3.097.934</b>	-3%	4%
<b>Totaal</b>	<b>€3.923.034</b>	<b>€4.466.336</b>	<b>€4.612.790</b>	18%	3%
<b>% eigen inkomsten</b>	19%	33%	33%		

Bron: jaarrekeningen 2005, 2006 en 2007 van Muziekgebouw aan 't IJ.

Op basis van tabel 6.2 komt de rekenkamer tot de volgende conclusies over de inkomsten van het Muziekgebouw aan 't IJ:

- De totale inkomsten zijn sinds de opening van het gebouw in 2005 met bijna €700.000 toegenomen een toename van 18%.
- De publieksinkomsten zijn van 2005 tot 2007 gestegen met 45% van € 381.159 tot 553.234. Vergelijken we 2007 met 2006 dan zien we dat de publieksinkomsten met 26% zijn gedaald van €749.933 in 2006 naar €553.234 in 2007.

<sup>52</sup> Publieksinkomsten zijn inkomsten uit o.a. recettes, partages, en culturele verhuur

<sup>53</sup> Indirecte inkomsten zijn : o.a. commerciële zaalverhuur, opbrengst personeel/ technische middelen, doorbelaste kosten.

- De eigen inkomsten zijn zowel in absolute als relatieve zin enorm toegenomen in de periode 2005-2007. Waren eigen inkomsten in 2005 nog € 739.802 in 2007 is dat gestegen tot meer dan € 1,5 miljoen. Ten opzicht van de totale inkomsten is het percentage eigen inkomsten gestegen van 19% in 2005 tot 33% in 2006 en 2007.

De belangrijkste verklaring voor de toename van de eigen inkomsten kan gevonden worden in de commerciële verhuring van het Muziekgebouw aan 't IJ. Waren er in 2005 nog 60 commerciële verhuringen met een opbrengst uit de zaalhuur van ruim € 200.000, in 2006 was dit aantal gestegen tot 95 commerciële verhuringen met een opbrengst uit zaalhuur van ruim € 330.000. De commerciële zaalverhuringen namen in 2007 af met 12% bij gelijkblijvende inkomsten. Naast de directe inkomsten uit de zaalverhuring genereert commerciële verhuur ook extra inkomsten omdat de kosten van technici en ander ondersteunend personeel volledig worden door berekend. Bij culturele zaalhuur gebeurt dat gedeeltelijk en is in het lagere tarief (de helft) voor culturele zaalhuur ook nog eens 18 uur technische ondersteuning opgenomen.

De daling van de publieksinkomsten van 2006 naar 2007 kan verschillende oorzaken hebben. Zo kunnen de publieksinkomsten dalen als gevolg van:

- minder voorstellingen;
- minder bezoekers per voorstelling;
- lagere inkomsten per bezoeker.

In tabel 6.3 wordt de ontwikkeling van het aantal voorstellingen, bezoekers en de gemiddelde publieksinkomsten per bezoeker in de periode 2005-2007 gepresenteerd.

Tabel 6.3 – Publieksinkomsten - gemiddelde per voorstelling en bezoeker

	2005	2006	2007
Aantal voorstellingen	188	235	277
Aantal bezoekers	45.156	87.112	73.566
Bezettingsgraad <sup>54</sup>	58%	61%	50%
Gemiddelde publieksinkomsten per bezoeker <sup>55</sup>	€ 8,4	€ 8,4	€ 7,1

Tabel 6.3 laat zien dat, terwijl het aantal voorstellingen in de periode 2006-2007 is gestegen van 235 naar 277, het aantal bezoekers is gedaald met ruim 14.000 van 87.112 tot 73.566. Dit heeft vanzelfsprekend effect op de bezettingsgraad van het Muziekgebouw aan 't IJ. Was de gemiddelde bezettingsgraad in 2006 nog 61%. In 2007 is dit gedaald tot 50%.

<sup>54</sup> De bezettingsgraad is berekend door voor de Grote Zaal en de Kleine Zaal afzonderlijk de bezettingsgraad te berekenen en hiervan het gewogen (rekeninghoudend met de zaal omvang) gemiddelde te nemen. De bezettingsgraad voor de Grote Zaal was in 2007 46% en voor de Kleine Zaal 75%.

<sup>55</sup> Bij de berekening van de gemiddelde publieksinkomsten per bezoeker zijn de inkomsten van de klankspeeltuin in 2006 en 2007 buiten beschouwing gelaten. Het gaat hier om € 18.836 in 2006 en € 28.419 in 2007.

Daarnaast blijkt dat de gemiddelde inkomsten per bezoeker van 2006 naar 2007 eveneens zijn gedaald. Leverde elke bezoeker in 2006 nog € 8,4 aan inkomsten op, in 2007 was dit bedrag gedaald tot € 7,1.<sup>56</sup> Het is voor de rekenkamer niet mogelijk te achterhalen wat de precieze oorzaak van deze daling is, maar het is goed mogelijk dat de daling in inkomsten wordt veroorzaakt door de toename van de culturele verhuur (waarbij de recettes voor de bespeler zijn) en de afname van het aantal eigen producties (waarbij de recettes worden verdeeld tussen de bespeler en het Muziekgebouw aan 't IJ).

De hoogte van de publieksinkomsten wordt naast de hiervoor genoemde factoren ook bepaald door de kaartverkoop. Daarom is de rekenkamer nagegaan in welke mate bezoekers het volle tarief voor een kaartje betalen, het kaarten met kortingen kopen, of een vrijkaart hebben voor het bezoeken van een voorstelling. In onderstaande tabel is voor 2005, 2006 en 2007 aangegeven in welke mate de kaarten met of zonder korting zijn gekocht en of de bezoekers de beschikking hadden over een vrijkaart.

*Tabel 6.4 - Aantal bezoekers van het Muziekgebouw aan 't IJ in 2005, 2006 en 2007, uitgesplitst naar kaartsoort*

Bezoekers	2005		2006		2007	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Kaarten- zonder korting	16.413	36%	33.387	38%	33.252	45%
Kaarten - met korting	20.284	45%	39.385	45%	27.700	38%
Vrijkaarten	8.459	19%	14.340	16%	12.614	17%
Totaal	45.156	100%	87.112	100%	73.566	100%

In 2007 is het percentage kaarten zonder korting gestegen van 36% in 2006 naar 45% in 2007. Het percentage kaarten met korting is gedaald van 45% in 2006 tot 38% in 2007. Het percentage vrijkaarten is van 2006 naar 2007 ongeveer gelijk gebleven (16% in 2006 en 17% in 2007). Muziekgebouw aan 't IJ heeft aangegeven dat het contingent vrijkaarten moeilijk is te beïnvloeden omdat bij culturele verhuur het aantal verstrekte vrijkaarten wordt bepaald door de huurder en niet door Muziekgebouw aan 't IJ. Muziekgebouw aan 't IJ verstrekt bij de eigen of co-producties, en bij het inkopen van gezelschappen 10 vrijkaarten per voorstelling. Het is niet duidelijk hoeveel van de vrijkaarten door het Muziekgebouw aan 't IJ worden versterkt. De rekenkamer acht het mogelijk dat het Muziekgebouw aan 't IJ de eigen inkomsten kan verhogen door het aantal vrijkaarten te reduceren.

### *Uitgaven*

In tabel 6.5 staan de uitgaven voor het Muziekgebouw aan 't IJ in 2005, 2006 en 2007 vermeld waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen de uitgaven voor het beheer van het gebouw en de activiteiten die in het gebouw worden ondernomen – eigen producties en commerciële en culturele zaalhuur.

<sup>56</sup> Deze inkomsten liggen veel lager dan de gemiddelde prijs van een toegangkaartje omdat Muziektheater aan 't IJ, net als de meeste andere gesubsidieerde theaters in Amsterdam vaak gebruik maken van een zogenaamde partage regeling waarbij van elk verkocht kaartje na aftrek van vaste kosten (bijv. reserveringsgelden) 20%-30% voor het theater is en 70%-80% voor de bespeler van het theater.

Tabel 6.5 - Uitgaven van Muziekgebouw aan 't IJ uitgesplitst naar uitgaven voor het beheer en de activiteiten en naar personeelskosten en materiele kosten voor 2005, 2006 en 2007

Uitgaven	2005	2006	2007	Verschil in %	
				2005-2007	2006-2007
<i>Beheer</i>					
Personeelskosten	€ 1.498.898	€ 1.775.414	€ 1.854.918	24%	4%
Materiële kosten	€ 2.036.767	€ 1.596.804	€ 1.514.055	-26%	-5%
<i>Activiteiten</i>					
Personeelskosten	€ 445.429	€ 635.426	€ 510.879	15%	-20%
Materiële kosten	€ 264.513	€ 429.008	€ 571.867	116%	33%
<b>Totaal</b>	<b>€ 4.245.607</b>	<b>€ 4.436.652</b>	<b>€ 4.451.719</b>	<b>5%</b>	<b>0%</b>

Bron: jaarrekeningen 2005, 2006 en 2007 van Muziekgebouw aan 't IJ.

Op basis van tabel 6.5 komt de rekenkamer tot de volgende conclusies over de ontwikkeling van de uitgaven van het Muziekgebouw aan 't IJ in de periode 2005-2007:

- Van 2006 tot 2007 zijn de totale uitgaven voor het Muziekgebouw aan 't IJ nauwelijks toegenomen.
- De personeelskosten voor het beheer van Muziekgebouw aan 't IJ zijn van 2006-2007 met 4% gestegen. Deze stijging wordt vooral veroorzaakt door:
  - hogere kosten van de artistieke staf (€ 236.265 in 2006 en € 262.045 in 2007),
  - hogere kosten van marketing (€ 112.948 in 2006 en € 135.664 in 2007)
  - de inzet van meer technisch personeel (€ 407.177 in 2006 en € 462.221 in 2007)
 Muziekgebouw aan 't IJ geeft aan dat de hogere personeelskosten deels worden gecompenseerd door de doorberekening van de kosten aan derden. Daarnaast wordt opgemerkt dat de hogere kosten worden veroorzaakt door de inzet van duur interim personeel als gevolg van het vertrek van de zakelijk directeur en hoofd marketing.
- De materiële kosten van het beheer van het gebouw zijn van 2006 naar 2007 afgenomen met 5%. Onder deze kosten vallen de huur, huisvestingskosten, kantoorkosten, algemene publiciteitskosten en afschrijvingskosten. De daling wordt vooral veroorzaakt door een afname van:
  - de kantoorkosten (€ 314.971 in 2006 en € 246.070 in 2007)
  - de algemene publiciteitskosten (€ 274.073 in 2006 en € 211.277 in 2007)
 De enorme afname van de materiele kosten van 2005 naar 2006 wordt veroorzaakt doordat met ingang van 2006 een deel van de kosten van het gebouw in zijn ondergebracht bij de Beheersstichting Amsterdam Muziekgebouw aan 't IJ en Bimhuis (BAMB)).
- De personele kosten voor de activiteiten zijn van 2006 naar 2007 afgenomen met 20%. Deze afname wordt vooral veroorzaakt doordat het Muziekgebouw aan 't IJ minder eigen en coproducties heeft uitgevoerd en vaker heeft gekozen voor de constructie om de zaal voor culturele evenementen te verhuren. Het Muziekgebouw aan 't IJ geeft hiervan aan dat hierdoor de financiële risico's voor het Muziekgebouw aan 't IJ zijn verlaagd.

- De materiele kosten zijn van 2006 naar 2007 met 33% toegenomen. De belangrijkste reden hiervoor is dat met ingang van 2007 een bijdrage aan Star Ferry BV is opgenomen voor de verliesgevende exploitatie door Star Ferry van de artiestenfoyer.<sup>57</sup>

De rekenkamer heeft de uitgaven ook gerelateerd aan het aantal voorstellingen dat in het Muziekgebouw aan 't IJ wordt uitgevoerd.<sup>58</sup>

*Tabel 6.6 - Gemiddelde kosten per voorstelling in 2005, 2006 en 2007*

	2005	2006	2007
Aantal voorstellingen	188	235	277
<i>Gemiddelde kosten per voorstelling</i>			
Beheer	€18.807	€14.350	€12.162
Activiteiten	€3.504	€3.791	€3.217
Totaal	€22.310	€18.141	€15.380

De gemiddelde kosten per voorstelling zijn in de periode 2005-2007 met bijna € 7.000 afgenomen, een afname van 31%. Dit wordt vooral veroorzaakt door de afname van de vaste gemiddelde beheerskosten per voorstelling als gevolg van de toename van het aantal voorstellingen.

Vergelijken we 2006 met 2007 dan valt op dat zowel de gemiddelde uitgaven per voorstelling voor het beheer als de gemiddelde uitgaven per voorstelling voor activiteiten met 15% zijn afgenomen. Naar het oordeel van de rekenkamer duidt dit op een meer doelmatige besteding van middelen.

#### *Exploitatieresultaat*

Nadat we de ontwikkeling in inkomsten en uitgaven van het Muziekgebouw aan 't IJ hebben besproken kunnen we de ontwikkeling van het exploitatieresultaat presenteren (tabel 6.7).

*Tabel 6.7 - Exploitatieresultaat Muziekgebouw aan 't IJ in 2005, 2006 en 2007*

	2005	2006	2007
Inkomsten (A)	€ 3.923.034	€ 4.466.336	€ 4.612.790
Uitgaven (B)	€ 4.245.607	€ 4.436.652	€ 4.451.719
Rentebaten (C)	€ 13.500	€ 17.459	€ 23.814
<b>Exploitatieresultaat (A+C-B)</b>	<b>-€ 309.073</b>	<b>€ 47.143</b>	<b>€ 184.885</b>

<sup>57</sup> De nieuwe directie van Muziekgebouw aan 't IJ heeft aangegeven maatregelen te hebben genomen om de kosten van de artiestenfoyer in 2009 drastisch terug te dringen. Welke maatregelen dat zijn en om welk bedrag het gaat is bij de rekenkamer niet bekend.

<sup>58</sup> Bij de berekening zijn de kosten voor de Klankspeeltuin buiten beschouwing gelaten. Deze waren in 2005 € 51.241, in 2006 € 173.574 en in 2007 € 191.576.

Het exploitatieresultaat van het Muziekgebouw aan 't IJ laat een duidelijk positieve ontwikkeling zien. In het openingsjaar 2005 was het exploitatieresultaat nog zwaar negatief (-€ 309.073). In 2006 en 2007 is dit omgebogen in een positief resultaat. Voor een belangrijk deel is dit het gevolg van hogere publieksinkomsten als gevolg van hogere bezoekersaantallen (in 2005 waren er 45.156 bezoekers, in 2006 zijn dat er 87.112 en in 2007 zijn dat er 73.566).

Zoals de analyse van de inkomsten van het Muziekgebouw aan 't IJ echter heeft laten zien tredt er van 2006 naar 2007 wel een verschuiving op. De inkomsten worden steeds minder vanuit de culturele activiteiten gegenereerd en steeds meer vanuit de commerciële verhuur van het gebouw.

Dit neemt niet weg dat het aantal culturele activiteiten in het Muziekgebouw aan 't IJ in de periode van 2006 naar 2007 is toegenomen van 235 culturele voorstellingen naar 277 culturele voorstellingen. Deze toename vertaalt zich echter niet in hogere publieksinkomsten vanuit deze culturele activiteiten (veroorzaakt door lagere bezoekersaantallen en een lager gemiddelde prijs per bezoeker).

### 6.2.2 Eigen vermogen, solvabiliteit en liquiditeit

Naast de exploitatie geven ook de omvang van het eigen vermogen en de liquiditeit en solvabiliteit van de instelling een beeld van de financiële positie van de instelling. Daarnaast heeft de rekenkamer beoordeeld of de omvang van de vrij besteedbare reserves (egaliseringsreserve) van het Muziekgebouw aan 't IJ voldoet aan de door de gemeente gehanteerde 15%-norm voor een egaliseringsreserve (zie paragraaf 6.1).

Tabel 6.8 – De ontwikkeling van het exploitatieresultaat en het eigen vermogen bij het Muziekgebouw aan 't IJ.

	2005	2006	2007
<b>Eigen vermogen</b>			
Algemene reserve	-€ 225.191	-€ 184.576	-€ 25.022
<i>Bestemmingsreserve</i>			
Bestemmingsfonds OCW	-€ 48.496	-€ 41.968	-€ 16.636
Spaarverplichting gemeente Amsterdam	€ 176.436	€ 108.860	€ 108.860
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>-€ 97.251</b>	<b>-€ 117.684</b>	<b>€ 67.202</b>
<b>Solvabiliteit</b>	-0,06	-0,07	0,05
<b>Liquiditeit</b>	0,89	0,74	1,09
<b>Vrij besteedbare reserves</b>			
Totaal vrij besteedbare reserve	negatief	negatief	negatief



Op basis van Tabel 6.8 kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- Het eigen vermogen van het Muziekgebouw aan 't IJ is van 2005 tot 2007 verbeterd. In 2005 en 2006 was het eigen vermogen van het Muziekgebouw aan 't IJ nog negatief. In 2007 is dat als gevolg van het positieve exploitatieresultaat in 2006 en 2007 omgebogen naar een positief eigen vermogen.
- De solvabiliteit van het Muziekgebouw aan 't IJ laat nog wel sterk te wensen over en ligt in 2007 nog ver beneden de norm van 0,2.
- De liquiditeit van het Muziekgebouw aan 't IJ is wel sterk verbeterd, van 0,89 in 2005 (beneden de norm) tot 1,09 in 2007 (boven de norm).
- De vrij besteedbare reserves (in dit geval de algemene reserve) zijn in zowel 2005, 2006 als 2007 negatief. Er is dus geen sprake van een te hoog vrij besteedbare reserve.

### **Conclusies ten aanzien van het Muziekgebouw aan 't IJ**

Het Muziekgebouw aan 't IJ laat een sterke verbetering van de financiële positie zien in de periode 2005-2007. In 2005 stonden nog alle seinen op rood: negatief exploitatie resultaat, negatief eigen vermogen en te lage liquiditeit en solvabiliteit. In 2007 is dat verbeterd. Het exploitatieresultaat is positief en bedraagt in 2007 € 184.885, ook het eigen vermogen is nu positief en de liquiditeitspositie van het Muziekgebouw aan 't IJ ligt in 2007 boven de door de rekenkamer gehanteerde norm van 1,0. Alleen de solvabiliteit van de instelling ligt nog beneden de norm (0,05 in plaats van meer dan 0,2).

Naast de opmerkingen over de verbeterde financiële positie van het Muziekgebouw aan 't IJ plaatst de rekenkamer een aantal opmerkingen bij de inkomsten en uitgaven van het Muziekgebouw aan 't IJ.

- De verbeterde financiële positie van het Muziekgebouw aan 't IJ wordt niet veroorzaakt door toenemende inkomsten uit culturele activiteiten. Deze inkomsten laten in de periode 2006-2007 zelfs een daling zien. De verbeterde financiële positie wordt voornamelijk veroorzaakt door de commerciële verhuring van het pand. In het ambtelijk wederhoor reageert Muziekgebouw aan 't IJ hierop door te stellen dat commerciële activiteiten nodig zijn om culturele activiteiten te financieren, maar dat commerciële verhuur alleen plaatsvindt als er geen culturele activiteiten zijn.
- De rekenkamer constateert verder dat de inkomsten per bezoeker achteruit gaan van 8,4 euro in 2005 en 2006 naar 7,1 euro in 2007. Voor een deel zou het Muziekgebouw aan 't IJ deze achteruitgang kunnen compenseren door
  - Het verminderen van het aantal culturele verhuringen (waarbij de recettes zijn voor de bespeler) ten faveure van eigen of co-producties, waarbij de recettes worden verdeeld tussen Muziekgebouw aan 't IJ en de bespeler.
  - Het verminderen van het aantal verstrekte vrijkaarten.
- De gemiddelde kosten per voorstelling zijn sterk gedaald. Van € 22.310 in 2005 tot € 15.380 in 2007. Dit duidt op een meer doelmatige besteding van middelen door het Muziekgebouw aan 't IJ.

## 6.3 De Kleine Komedie

### 6.3.1 Het exploitatieresultaat

Het exploitatieresultaat is het resultaat van de inkomsten en uitgaven van een organisatie. Hieronder gaan we eerst in op de ontwikkeling in inkomsten, vervolgens wordt de ontwikkeling in uitgaven geanalyseerd om ten slotte de ontwikkeling van het exploitatieresultaat te beschrijven.

#### *Inkomsten*

In tabel 6.9 wordt de ontwikkeling van de inkomsten van De Kleine Komedie gepresenteerd.

*Tabel 6.9 Inkomsten voor De Kleine Komedie uitgesplitst naar publieksinkomsten, inkomsten uit de horeca, overige inkomsten en subsidies voor 2005, 2006 en 2007.*

Inkomsten	2005	2006	2007	verschil in %	
				2005-2007	2006-2007
Publieksinkomsten	€593.707	€628.414	€615.105	4%	-2,1%
Netto inkomsten horeca	€116.058	€124.994	€112.524	-3%	-10,0%
Overige inkomsten	€59.279	€56.244	€60.707	2%	7,9%
<b>Subtotaal eigen inkomsten</b>	<b>€769.044</b>	<b>€809.652</b>	<b>€788.336</b>	3%	-2,6%
Subsidie gemeente Amsterdam	€539.246	€544.666	€556.860	3%	2,2%
<b>Totaal</b>	<b>€1.308.290</b>	<b>€1.354.318</b>	<b>€1.345.196</b>	3%	-0,7%
<b>% eigen inkomsten</b>	<b>59%</b>	<b>60%</b>	<b>59%</b>		

Het percentage eigen inkomsten van De Kleine Komedie is in de jaren 2005-2007 stabiel en schommelt rond de 60%. Het grootste deel van de eigen inkomsten is afkomstig van de publieksinkomsten (kaartverkoop).

Vergelijken we het jaar 2006 met 2007 dan vallen de volgende zaken op:

- Publieksinkomsten zijn gedaald van 628.414 naar 615.105.
- De inkomsten uit horeca activiteiten zijn eveneens gedaald. Dit wordt volgens De Kleine Komedie deels veroorzaakt doordat er steeds meer voorstellingen die zonder pauze worden gespeeld. Voornamelijk wordt het verlies aan inkomsten door het spelen van voorstellingen zonder pauze niet door berekend aan de bespeler, hoewel het contract daartoe wel mogelijkheden biedt.

Verschillen in de publieksinkomsten kunnen verschillende oorzaken hebben. Zo zijn publieksinkomsten afhankelijk van:

- het aantal voorstellingen;
- het aantal bezoekers per voorstelling (bezettingsgraad);
- de gemiddelde inkomsten per bezoeker.

In tabel 6.10 wordt het aantal voorstellingen, het aantal bezoekers, de bezettingsgraad en de gemiddelde inkomsten per bezoeker gepresenteerd.

*Tabel 6.10 - Publieksinkomsten gemiddelde per voorstelling en bezoeker in 2005, 2006 en 2007*

	2005	2006	2007
Aantal voorstellingen	297	301	283
Aantal bezoekers	116.760	118.830	109.094
Bezettingsgraad	80%	81%	79%
<b>Gemiddelde inkomsten per bezoeker</b> <sup>59</sup>	<b>€5,1</b>	<b>€5,3</b>	<b>€5,6</b>

Op basis van tabel 6.9 kunnen de volgende conclusies getrokken worden:

- Het aantal voorstellingen schommelt rond de 300. In 2007 is het aantal voorstellingen lager dan in 2006. Het aantal bezoekers is in 2007 met ongeveer 9.500 afgenomen van 118.830 in 2006 tot 109.094 in 2007. Het aantal bezoekers in 2007 ligt ook lager dan het aantal in 2005 (116.760). Hierbij moet wel worden aangetekend dat de bezoekersaantallen van De Kleine Komēdie in alle drie de jaren ligt boven het beoogde aantal in het *Kunstenplan 2005-2008* van 105.000.
- De bezettingsgraad is licht gedaald van 80% in 2005 naar 79% in 2007.
- De gemiddelde inkomsten uit de kaart verkoop is toegenomen van € 5,1 in 2005 tot € 5,6 in 2007.<sup>60</sup>

De lagere publieksinkomsten in 2007 worden veroorzaakt door lagere bezoekersaantallen. Dit wordt deels gecompenseerd door hogere gemiddelde inkomsten per bezoeker.

Ook bij De Kleine Komēdie zijn we nagegaan met welke type kaartje de bezoekers kopen. Hierbij maken we een onderscheid tussen kaartjes zonder korting, kaartjes met korting en vrijkaarten.

<sup>59</sup> Bovenop de inkomsten uit kaartverkoop levert elke bezoeker ook gemiddeld € 1 aan horecainkomsten op.

<sup>60</sup> Deze inkomsten liggen veel lager dan de gemiddelde prijs van een toegangskaartje omdat De Kleine Komēdie, net als de meeste andere gesubsidieerde theaters in Amsterdam vaak gebruik maken van een zogenaamde partage regeling waarbij van elk verkocht kaartje na aftrek van vaste kosten (bijv. reserveringsgelden) 20%-30% voor het theater is en 70%-80% voor de bespeler van het theater.

Tabel 6.11 - Aantal bezoekers van De Kleine Komedie in 2005, 2006 en 2007, uitgesplitst naar kaartsoort.

Bezoekers	2005		2006		2007	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Kaarten- zonder korting	95.169	82%	100.904	85%	81.943	75%
Kaarten - met korting <sup>61</sup>	17.942	15%	14.767	12%	24.181	22%
Vrijkaarten	3.559	3%	3.159	3%	3.030	3%
Totaal	116.760	100%	118.830	100%	109.094	100%

Verreweg de meeste bezoekers van De Kleine Komedie kopen een kaartje zonder korting. In 2005 en 2006 lag dit percentage boven de 80%. In 2007 is dat gedaald naar 75%. In absolute zin is er een daling van het aantal bezoekers dat een kaart zonder korting koopt van bijna 20.000 bezoekers van 2006 naar 2007. Onder verder gelijkblijvende tarieven leidt dat tot lagere publieksinkomsten. Het aantal vrijkaarten dat wordt verstrekt blijft stabiel rond de 3% van de totale kaart verkoop.

#### *Uitgaven*

Naast de ontwikkeling aan de inkomsten kant heeft de rekenkamer ook gekeken naar de ontwikkeling aan de kosten kant (de uitgaven).

Tabel 6.12 - Uitgaven van De Kleine Komedie uitgesplitst naar personeelskosten, huisvestingskosten en overige kosten

Uitgaven	2005	2006	2007	Verschil in %	
				2005-2007	2006-2007
Personeelskosten	€ 683.990	€ 786.378	€ 682.739	0%	-13%
Huisvestingskosten	€ 204.520	€ 227.930	€ 213.187	4%	-6%
Overige kosten	€ 311.006	€ 317.388	€ 329.129	6%	4%
<b>Totaal</b>	<b>€ 1.199.516</b>	<b>€ 1.331.696</b>	<b>€ 1.225.055</b>	<b>2%</b>	<b>-8%</b>

Op basis van tabel 5.16 kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- In vergelijking met 2006 zijn de personeelskosten in 2007 met ruim € 100.000 afgenomen. De belangrijkste reden hiervan is dat in 2006 De Kleine Komedie in totaal bijna €90.000 aan extra personeelskosten had vanwege het aantreden van de nieuwe directeur en het gedurende ongeveer een door betalen van de oude directeur. De oude directeur verrichte geen werkzaamheden meer, maar werd gedurende een jaar doorbetaald in het kader van een afvloeiingsregeling. Hierdoor waren de directe personeelskosten in 2006 ongeveer 30.000 hoger en is er in 2006 tevens € 60.000 toegevoegd aan een voorziening om de extra personeelskosten als gevolg van deze constructie in 2007 te dekken.

<sup>61</sup> Kaarten met korting zijn: abonnementen, pas 65+, CJP en de stadspas.

- De schommelingen in de huisvestingskosten in de periode 2005-2007 worden vooral veroorzaakt door schommelingen in de kosten van klein onderhoud en elektriciteit, water en verwarming.

De rekenkamer heeft de uitgaven van De Kleine Komedie ook afgezet tegen het aantal voorstellingen, we maken daarbij een onderscheid tussen personeelskosten en totale kosten.

*Tabel 6.13 - Gemiddelde kosten per voorstelling, 2005, 2006 en 2007*

	2005	2006	2007
Aantal voorstellingen	297	301	283
Personeelskosten	€2.303	€2.613	€2.413
Totale kosten	€4.039	€4.424	€4.329

Tabel 6.12 laat zien dat de gemiddelde personeelskosten per voorstelling in 2006 beduidend hoger liggen dan in 2005 en 2007. De belangrijkste reden daarvoor is zoals hiervoor al is aangegeven de dubbele directeurskosten in 2006. Vergelijken we de personeelskosten in 2005 met die in 2007 dan zien we een stijging van ruim € 200 per voorstelling (dat is 5% en niet meer dan de inflatie in dezelfde periode). Kijken we naar de totale kosten dan zien we een stijging van bijna € 300. Dat is een stijging van 7% en is iets meer dan de inflatiestijging.

#### *Exploitatieresultaat*

*Tabel 6.14 - Exploitatieresultaat De Kleine Komedie in 2005, 2006 en 2007*

	2005	2006	2007
Inkomsten (A)	€1.308.290	€1.354.318	€1.345.196
Uitgaven (B)	€1.199.516	€1.331.696	€1.225.055
Bijzondere baten/lasten(C)	€10.232	-€54.275	€366
<b>Exploitatieresultaat (A+C-B)</b>	<b>€119.006</b>	<b>-€31.653</b>	<b>€120.507</b>

In de periode 2005-2007 is het exploitatieresultaat van De Kleine Komedie met uitzondering van 2006 positief. Het negatieve exploitatieresultaat in 2006 wordt veroorzaakt door de hogere personeelskosten als gevolg van de dubbele directie in 2006 en 2007 en door een nagekomen pensioenlast met betrekking tot voorgaande jaren (bijzondere baten/lasten). Het exploitatie resultaat is dus niet structureel negatief. Dit impliceert dat uitgaven niet structureel hoger zijn dan de inkomsten.

#### **6.3.2 Eigen vermogen, solvabiliteit en liquiditeit**

Ten slotte heeft de rekenkamer gekeken naar de ontwikkeling van het eigen vermogen de liquiditeit, solvabiliteit en de omvang van de vrij besteedbare reserves van De Kleine Komedie.

Tabel 6.15 – De ontwikkeling van het eigen vermogen, de solvabiliteit en liquiditeit bij De Kleine Komedie in de periode 2005-2007

	2005	2006	2007
<b>Eigen vermogen</b>			
Stichtingskapitaal	€ 14	€ 14	€ 14
Algemene reserve	€ 191.408	€ 105.024	€ 148.499
Bestemmingsreserve			
bestemd voor afschrijvingen	€ 351.102	€ 351.102	€ 346.024
nog te besteden	€ 328.620	€ 383.351	€ 465.462
Bestemmingsreserve totaal	€ 679.722	€ 734.453	€ 811.486
Egalisatiereserve tbv investeringen	€ 127.368	€ 109.903	€ 92.438
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>€ 998.498</b>	<b>€ 949.380</b>	<b>€ 1.052.423</b>
Solvabiliteit	1,12	0,85	1,09
Liquiditeit	1,44	1,45	1,55
<b>Vrij besteedbare reserves</b>			
Totaal vrij besteedbare reserve	€ 520.028	€ 488.375	€ 613.961
Totaal vrij besteedbare reserve gecorrigeerd voor subsidie aandeel Amsterdam	€ 214.343	€ 196.410	€ 254.157
Max egalisatiereserve 15% van het subsidiebedrag	€ 80.887	€ 81.700	€ 83.529
<b>Omvang overschrijding 15% norm</b>	<b>€ 133.456</b>	<b>€ 114.710</b>	<b>€ 170.628</b>

Op basis van Tabel 6.13 kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- Het eigen vermogen van De Kleine Komedie neemt in de periode 2005-2007 toe met bijna € 55.000 van ruim € 998.000 naar € 1.052.000. Dit wordt veroorzaakt door de overwegend positieve exploitatieresultaten. Het eigen vermogen in 2006 is lager dan in 2005, vanwege het negatieve exploitatieresultaat als gevolg de extra personeelskosten voor de dubbele directie.
- De solvabiliteit en liquiditeit zijn in de periode 2005-2007 onverminderd goed en liggen ruim boven de door de Rekenkamer gehanteerde normen van 0,2 voor solvabiliteit en 1,0 voor liquiditeit.
- De Kleine Komedie heeft omvangrijke vrij besteedbare reserves. Als we deze reserves corrigeren voor het subsidieaandeel van de gemeente Amsterdam dan blijkt dat deze reserves de maximale norm voor egalisatiereserves (15% van het subsidiebedrag) overschrijden. In 2007 gaat het om een overschrijding van € 170.628.

### 6.3.3 Conclusies ten aanzien van De Kleine Komedie

De rekenkamer concludeert dat de financiële positie van De Kleine Komedie goed genoemd kan worden. Zij komt tot deze conclusie op basis van de volgende bevindingen:

- Het exploitatieresultaat van de instelling is overwegend positief. Het negatieve exploitatieresultaat in 2006 van -€31.653. Kan als een incident worden beschouwd en is het gevolg van dubbele directielasten en een nagekomen pensioenlast over voorgaande jaren. De rekenkamer concludeert dat de uitgaven van De Kleine Komedie niet structureel hoger zijn dan de inkomsten.
- De rekenkamer constateert het aantal bezoekers in 2007 lager ligt dan in 2005 en 2006. In 2007 bezochten 109.094 bezoekers van De Kleine Komedie tegen 116.760 in 2005 en 118.830 in 2006. Voor alle jaren geldt wel dat het aantal bezoekers ligt boven het beoogde aantal van 105.000 uit het *Kunstenplan 2005-2008*. De afname van het aantal bezoekers van 2006 naar 2007 betekent wel dat de publieksinkomsten voor De Kleine Komedie in dezelfde periode zijn afgenomen.
- De solvabiliteit en liquiditeit van de instelling zijn buitengewoon goed te noemen en liggen ver boven de door de rekenkamer gehanteerde norm.
- De vrij besteedbare reserve ligt boven de op grond van de ASA2004 gehanteerde norm van 15%. In totaal heeft De Kleine Komedie een te hoge vrij besteedbare reserve van € 170.628.

## 6.4 Frascati

De activiteiten van Frascati (stichting Nesttheaters) omvatten de exploitatie van het theater Frascati, de exploitatie (met grote regelmaat) van zalen in Vlaams Cultuurhuis de Brakke Grond en de activiteiten van het Productiehuis Frascati. In de hierna te presenteren financiële overzichten zijn de cijfers voor de exploitatie van de theaters en het productiehuis samen genomen. Alleen als het onderwerp daar aanleiding voor geeft zullen er cijfers voor zowel de exploitatie van de theaters als het productiehuis apart worden gepresenteerd.

### 6.4.1 Het exploitatieresultaat

Het exploitatieresultaat is het resultaat van de inkomsten en uitgaven van een organisatie. Hieronder gaan we eerst in op de ontwikkeling in inkomsten, vervolgens wordt de ontwikkeling in uitgaven geanalyseerd om ten slotte de ontwikkeling van het exploitatieresultaat te beschrijven.

#### *Inkomsten*

In tabel 6.16 wordt de ontwikkeling van de inkomsten van Frascati gepresenteerd.

Tabel 6.16 - Inkomsten voor de Frascati (theaters en productiehuis gezamenlijk) uitgesplitst naar publieksinkomsten, inkomsten uit de horeca en overige inkomsten voor 2005, 2006 en 2007<sup>62</sup>

Inkomsten	2005	2006	2007	Verschil in %	
				2005-2007	2006-2007
<i>Eigen inkomsten</i>					
Publieksinkomsten	€173.768	€184.579	€168.413	-3%	-9%
Overige inkomsten <sup>63</sup>	€135.607	€207.877	€199.547	47%	-4%
Private fondsen <sup>64</sup>	€114.470	€168.137	€134.307	17%	-20%
<i>Subtotaal eigen inkomsten</i>	€423.845	€560.593	€502.267	19%	-10%
<i>Subsidie</i>					
Subsidie gemeente Amsterdam	€1.545.350	€1.561.990	€1.612.218	4%	3%
Subsidie OCW	€265.332	€266.334	€271.394	2%	2%
Overige subsidies	€22.800	€22.480	€24.900	9%	11%
Publieke fondsen <sup>65</sup>	€181.298	€176.733	€213.750	18%	21%
<i>Subtotaal subsidies</i>	€2.014.780	€2.027.537	€2.122.262	5%	5%
Totale inkomsten	€2.438.625	€2.588.130	€2.624.529	8%	1%
% eigen inkomsten	17%	22%	19%		

Op basis van tabel 6.16 kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- De totale inkomsten van Frascati zijn in de periode 2005-2007 met bijna €190.000 gestegen van € 2.438.625 tot € 2.624.529, een toename van 8%. Deze toename wordt voornamelijk veroorzaakt door extra overige inkomsten uit doorberekening van de dienstverlening aan de Brakke Grond (ruim € 50.000 extra inkomsten). Daarnaast is Frascati beter in staat geweest, zowel publieke als private fondsen binnen te halen.
- Als 2006 met 2007 wordt vergeleken dan zijn de eigen inkomsten van Frascati in 2007 gedaald met bijna € 60.000 van € 560.593 tot € 502.267. Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door de afname van de publieksinkomsten (uit kaartverkoop) en de bijdrage vanuit private fondsen.
- De afname van de eigen inkomsten wordt grotendeels gecompenseerd door extra bijdragen vanuit de publieke fondsen zoals het Fonds voor de Amateurkunst en het Amsterdamse Fonds voor de Kunst.

<sup>62</sup> De incidentele inkomsten voor achterstallig onderhoud en vervanging van het Grid zijn niet bij de inkomsten van 2005 betrokken, om zo de vergelijking met 2006 en 2007 niet te verstoren. De totale incidentele inkomsten waren €609.256.

<sup>63</sup> Overige inkomsten zijn bij Frascati o.a. inkomsten uit de verhuur van het café en de theaters en de opbrengst uit de dienstverlening aan de Brakke Grond.

<sup>64</sup> Private fondsen zijn o.a. het Prins Bernhard Fond, de Van den Ende Foundation en het VSB-fonds

<sup>65</sup> Publieke fondsen zijn: het Amsterdams Fonds voor de Kunst en het Fonds Amateur en Podiumkunsten.



De daling van de publieksinkomsten van 2006 naar 2007 kan verschillende oorzaken hebben. Zo kunnen de publieksinkomsten dalen als gevolg van:

- minder voorstellingen
- minder bezoekers per voorstelling (bezettingsgraad)
- lagere inkomsten per bezoeker

In tabel 6.17 wordt de ontwikkeling van het aantal voorstellingen, bezoekers en de gemiddelde publieksinkomsten per bezoeker in de periode 2005-2007 gepresenteerd. We maken hierbij een onderscheid tussen de theaters en het productiehuis van Frascati.

Tabel 6.17 - Publieksinkomsten- gemiddelde per voorstelling en bezoeker<sup>66</sup>

	2005 <sup>67</sup>	2006	2007
<b>Theaters (Frascati en de Brakke Grond)</b>			
Publieksinkomsten	€119.938	€106.697	€111.377
Aantal voorstellingen	679	613	644
Aantal bezoekers	48.732	44.231	41.881
Bezettingsgraad <sup>68</sup>	63%	59%	57%
Gemiddelde publieksinkomsten per bezoeker	€ 2,5	€ 2,4	€2,7
<b>Productiehuis</b>			
Publieksinkomsten	€53.830	€77.882	€57.036
Aantal voorstellingen	226	187	114
Aantal bezoekers	17.429	13.986	10.166
Gemiddelde publieksinkomsten per bezoeker	€ 3,1	€ 5,6	€5,6

Op basis van tabel 6.17 kunnen de volgende conclusies getrokken worden.

- Bezoekersaantallen voor zowel de theaters als het productiehuis nemen in de periode 2005-2007 af. In totaal zijn er in 2007 bijna 7.000 bezoekers minder in de theaters dan in 2005.<sup>69</sup> In 2007 is het bezoekersaantal beneden het beoogde aantal van 44.000 gezakt. Ook de bezoekersaantallen van de voorstellingen van het productiehuis neemt sterk af met ruim 7.000. De gerealiseerde aantallen liggen echter nog wel boven het beoogde aantal van 7300.
- De lagere bezoekersaantallen worden voor een deel verklaard door het kleiner aantal voorstellingen, maar ook het aantal bezoekers per voorstelling neemt af (lagere bezettingsgraad).
- De publieksinkomsten vallen in 2007 lager uit dan in 2005 door de het geringer aantal bezoekers en een lager aantal bezoekers per voorstelling. De gevolgen van de lagere bezoekersaantallen worden gedeeltelijk gecompenseerd door de hogere inkomsten per bezoeker voor zowel het productiehuis als de theaters.

<sup>66</sup> Het aantal voorstelling en bezoekers in 2005 is exclusief de bezoekers (3.496) en voorstellingen van de Vlaamse programmering

<sup>67</sup> tot 2006 was het gebruikelijk de bezoekcijfers van het aanbod van het Vlaams Cultuurhuis de Brakke Grond onderdeel te laten zijn van het totaal aantal bezoekers in Amsterdam. Om cijfers van 2006 en 2007 met die van 2005 te kunnen vergelijken is het aantal bezoekers en voorstellingen gecorrigeerd ten opzichte van de jaarrekening 2005. Het betreft een bijstelling naar beneden van het totaal aantal bezoekers in Amsterdam met 3.496 en het aantal voorstellingen met 48.

<sup>68</sup> De bezettingsgraad is berekend door voor Frascati 1, Frascati 2, Frascati 3, De Brakke Grond- rode zaal en de Brakke Grond – expo zaal , afzonderlijk de gemiddelde bezettingsgraad per voorstelling te berekenen en hiervan het gewogen (rekeninghoudend met de zaal omvang) gemiddelde te nemen.

<sup>69</sup> De daling van het aantal bezoekers zet zich in 2008 voort. In 2008 bezochten 40.143 bezoekers Frascati.

De gemiddelde inkomsten per bezoeker zijn vooral bij de theaters laag. De rekenkamer is nagegaan welke type kaartjes de bezoekers van Frascati en De Brakke Grond hebben en heeft daarbij een onderscheid gemaakt tussen kaarten zonder korting, met korting en vrijkaarten.

*Tabel 6.18 - Bezoekers van de theaters uitgesplitst naar type kaart in 2005, 2006 en 2007*

Bezoekers - theaters	2005		2006		2007	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Kaarten- zonder korting	19.835	41%	14.936	35%	17.070	41%
Kaarten - met korting	18.896	39%	17.813	42%	13.601	32%
Vrijkaarten	10.001	21%	10.124	24%	11.210	27%
Totaal	48.732	100%	42.873	100%	41.881	100%

Tabel 6.18 laat zien dat ongeveer een kwart van de bezoekers van Frascati en de Brakke Grond een vrijkaart ontvangen. Daarboven heeft een vrij grote groep kaarten met korting (tussen de 32% in 2007 tot 42% in 2006). Beide fenomenen dragen bij aan relatief lage gemiddelde inkomsten per bezoeker. Frascati geeft hiervoor twee verklaringen:

- Frascati heeft een première functie. Daarom krijgen relevante personen waaronder journalisten en programmeurs vrijkaarten of kaarten tegen gereduceerd tarief. Daarnaast krijgen de gezelschappen voor premières een ruimer contingent vrijkaarten dan de gebruikelijke 4 vrijkaarten. Het aantal vrijkaarten wordt in overleg met de bespeler vastgesteld. Het is niet duidelijk hoeveel vrijkaarten er in het kader van première voorstellingen worden verstrekt.
- Frascati weet een jong publiek te bereiken, rond de 20% van de bezoekers is jonger dan 28 jaar (CJP-leeftijd) en vallen onder het gereduceerde tarief.

Dit neemt echter niet weg dat Frascati zelf ook vindt dat het percentage vrijkaarten aan de hoge kant is. De directie heeft daarom het huidige vrijkaarten beleid strakker gedefinieerd. De verwachting is dat hierdoor de gemiddelde inkomsten per bezoeker zullen stijgen. De rekenkamer acht dit een positieve ontwikkeling.

#### *Uitgaven*

De rekenkamer heeft naast de ontwikkeling aan de inkomsten kant ook gekeken naar de ontwikkeling aan de uitgaven kant. De rekenkamer maakt daarbij een onderscheid naar personeelskosten, huisvestingskosten, activiteitenkosten en overige kosten.

Tabel 6.19 - Uitgaven van Frascati (theaters en productiehuis gezamenlijk) uitgesplitst naar personeelskosten, huisvestingskosten, activiteitenkosten en overige kosten voor 2005, 2006 en 2007

Uitgaven <sup>70</sup>	2005	2006	2007	Verskil in %	
				2005-2007	2006-2007
Personeelskosten	€1.153.997	€1.150.600	€1.140.130	-1%	-1%
Huisvestingskosten	€310.270	€319.632	€332.254	7%	4%
Activiteitenkosten	€572.866	€618.653	€554.525	-3%	-10%
Overige kosten	€463.671	€441.749	€434.633	-7%	-2%
<b>Totale uitgaven</b>	<b>€2.500.804</b>	<b>€2.530.634</b>	<b>€2.461.542</b>	<b>-2%</b>	<b>-3%</b>

In de periode 2005-2007 zijn de totale uitgaven licht gedaald met 2%. Na een toename van de activiteitenkosten in 2006 zijn deze in 2007 sterk gedaald (Met 10% ten opzichte van 2006). Onder de activiteitenkosten vallen de kosten voor het productiehuis en activiteitenkosten van de theaters zoals de kosten voor de Vlaamse voorstellingen en de kosten voor het Jeugdtheater Amsterdam. De daling van de activiteitenkosten komt vooral voor rekening van het productiehuis van Frascati.

De rekenkamer heeft de totale kosten van de theaters en de kosten van het productiehuis afgezet tegen het aantal voorstellingen dat wordt gespeeld in de theaters en door het productiehuis (tabel 6.20).

Tabel 6.20 - Gemiddelde kosten per voorstelling uitgesplitst naar de theaters en het productiehuis voor 2005, 2006 en 2007

	2005	2006	2007
<b>Theaters</b>			
Totale kosten	€1.755.839	€1.737.018	€1.739.645
Voorstellingen	679	613	644
Gemiddelde kosten per voorstelling	€2.586	€2.834	€2.701
<b>Productiehuis</b>			
Totale kosten	€744.965	€793.616	€721.897
Voorstellingen	226	187	124
Gemiddelde kosten per voorstelling	€3.296	€4.244	€5.822

Tabel 6.20 laat zien dat de gemiddelde kosten per voorstelling in de theaters in de periode 2005-2007 met bijna €115 is toegenomen. Dat is een toename van 4% en is minder dan op basis van de inflatie verwacht mocht worden.

De gemiddelde kosten voor de voorstellingen van het productiehuis zijn zeer sterk gestegen van € 3.296 in 2005 tot € 5.822 gemiddeld per voorstelling. Dat is een toename van 76% ten opzicht van 2005. Daar waar het aantal voorstellingen drastisch is afgenomen zijn de totale kosten voor het productiehuis niet vergelijkbaar afgenomen. Frascati heeft aangegeven dat

<sup>70</sup> De incidentele lasten in 2005 voor achterstallig onderhoud en vervanging van het Grid zijn buiten het overzicht gehouden om de vergelijking met 2006 en 2007 niet al te zeer te verstoren. totaal van deze incidentele lasten was €614.704.

het productiehuis heeft gekozen voor meer groots opgezette producties, met als gevolg minder voorstellingen. Het productiehuis realiseert wel het op grond van de subsidieverlening gemaakte afspraken over het aantal van voorstellingen (100) in elk van de drie onderzochte jaren. De rekenkamer maakt hierbij wel de kanttekening dat de verlaging van het aantal voorstellingen leidt tot minder bezoekers voor het productiehuis en dus minder publieksinkomsten. Frascati weet dit echter te compenseren door het binnenhalen van publieke en private fondsen voor de voorstellingen.

#### *Exploitatieresultaat*

Nadat we de ontwikkeling in inkomsten en uitgaven van Frascati hebben besproken kunnen we de ontwikkeling van het exploitatieresultaat presenteren (tabel 6.21).

*Tabel 6.21 - Exploitatieresultaat Frascati in 2005, 2006 en 2007*

	2005	2006	2007
Inkomsten (A)	€2.438.625	€2.588.130	€2.624.529
Uitgaven (B)	€2.500.804	€2.530.634	€2.461.542
Bijzonder baten/lasten (C)	-€3.672	€1.640	€7.001
<b>Exploitatieresultaat (A+C-B)</b>	<b>-€65.851</b>	<b>€59.236</b>	<b>€169.888</b>

Het exploitatieresultaat van Frascati laat een duidelijk positieve ontwikkeling zien in de periode 2005-2007. In het 2005 was het exploitatieresultaat nog negatief (-€ 65.851). In 2007 is dit omgebogen tot een positief exploitatieresultaat van € 169.888. Dit wordt veroorzaakt door hogere inkomsten uit de dienstverlening van Frascati aan de Brakke Grond, en meer inkomsten vanuit publieke en private fondsen. Tevens zijn de totale kosten gedaald, voornamelijk als gevolg van minder kosten voor de door Frascati en in het bijzonder het productiehuis uitgevoerde activiteiten.

#### **6.4.2 Eigen vermogen, solvabiliteit en liquiditeit**

Ten slotte heeft de rekenkamer gekeken naar de ontwikkeling van het eigen vermogen de liquiditeit, solvabiliteit en de omvang van de vrij besteedbare reserves van Frascati

*Tabel 6.21 – De ontwikkeling van het eigen vermogen, de solvabiliteit en liquiditeit bij Frascati in de periode 2005-2007*

	2005	2006	2007
<b>Eigen vermogen</b>			
Algemene reserve	€126.007	€173.682	€268.816
<i>Bestemmingsreserve</i>			
Bestemmingsfonds OCW	-€3.074	€4.283	€51.158
Bestemmingsreserve productie huis	€1.656-	€2.390	€30.369
<b>Totaal eigen vermogen</b>	<b>€121.277</b>	<b>€180.355</b>	<b>€350.343</b>
Solvabiliteit	0,32	0,53	0,71
Liquiditeit	1,27	1,44	1,66

	2005	2006	2007
<b>Vrij besteedbare reserves</b>			
Totaal vrij besteedbare reserve	€121.277	€180.355	€350.343
Totaal vrij besteedbare reserve voor subsidie aandeel Amsterdam	€76.853	€108.848	€214.366
Max egalisereserve 15% van het subsidiebedrag	€231.803	€234.299	€239.384
<b>Omvang overschrijding</b>	<b>geen</b>	<b>geen</b>	<b>geen</b>

Op basis van Tabel 6.21 kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- Het eigen vermogen van de Frascati neemt in de periode 2005-2007 toe met bijna € 230.000 van €121.277 in 2005 tot € 350.343 in 2007. Dit wordt veroorzaakt door de positieve exploitatieresultaten in 2006 en 2007.
- De solvabiliteit en liquiditeit zijn in de periode 2005-2007 liggen in de periode 2005-2007 boven de door de rekenkamer gehanteerde normen van 0,2 voor solvabiliteit en 1,0 voor liquiditeit. Zowel de solvabiliteit als liquiditeit van de culturele instelling is in de periode 2005-2007 verbeterd.
- De vrij besteedbare reserve is bij Frascati gelijk aan het eigen vermogen. Gecorrigeerd voor het subsidieaandeel van de gemeente Amsterdam in de totale baten blijft de vrij besteedbare reserve binnen de door de gemeente gehanteerde norm uit de ASA2004.

#### 6.4.3 Conclusie Frascati

De rekenkamer komt tot de conclusie dat de financiële positie van Frascati goed genoemd kan worden. Zij komt tot deze conclusie op basis van de onderstaande bevindingen:

- Sinds 2006 heeft Frascati een positief exploitatieresultaat en het exploitatieresultaat van 2007 is hoger dan van 2006.
- Het eigen vermogen van Frascati is positief en is in de periode 2005-2007 toegenomen van €121.277 tot € 350.343.
- De solvabiliteit en liquiditeit van Frascati liggen boven de door de rekenkamer gehanteerde norm van 0,2 van solvabiliteit en 1,0 voor liquiditeit.
- De vrij besteedbare reserve van Frascati is toegenomen maar is niet hoger dan de 15% norm die de gemeente daarvoor hanteert.

Bij deze positieve financiële cijfers plaatst de rekenkamer wel een paar kanttekeningen:

- De gemiddelde publieksinkomsten per bezoeker zijn bij Frascati laag. Dit wordt veroorzaakt door een groot contingent vrijkaarten. Ongeveer een kwart van de bezoekers betaalt niet voor een kaartje.
- Het aantal bezoekers van de theaters loopt in de periode 2005-2007 sterk terug van ruim 48.732 in 2005 tot 41.881 in 2007. In 2007 zijn de bezoekersaantallen voor de theaters lager dan afgesproken in de subsidiebeschikking (44.000).
- Het aantal bezoekers van het productiehuis laat eveneens een forse daling zien van ruim 7.000 bezoekers in de periode 2005-2007.

## 6.5 Foam

### 6.5.1 Het exploitatieresultaat

Het exploitatieresultaat is het verschil tussen de inkomsten en uitgaven van een organisatie. Hieronder gaan we eerst in op de ontwikkeling in inkomsten, vervolgens wordt de ontwikkeling in uitgaven geanalyseerd om ten slotte de ontwikkeling van het exploitatieresultaat te beschrijven.

#### *Inkomsten*

In tabel 6.23 wordt de ontwikkeling van de inkomsten van Foam gepresenteerd.

Tabel 6.23 - Inkomsten Foam in 2005, 2006 en 2007

Inkomsten	2005	2006	2007	verschil 2006- 2007
<b>Eigen inkomsten</b>				
Publieksinkomsten - entreegelden	€356.269	€481.549	€431.206	-10%
Sponsoring/ particuliere fondsen	€383.404	€345.740	€470.402	36%
Overige eigen inkomsten	€123.702	€145.250	€177.655	22%
<b>Subtotaal</b>	<b>€863.375</b>	<b>€972.539</b>	<b>€1.079.263</b>	11%
<b>Subsidies</b>				
Budgetsubsidie gemeente Amsterdam	€505.440	€512.560	€516.265	1%
Overige subsidies		€13.000	€16.739	29%
<b>Subtotaal subsidies</b>	<b>€505.440</b>	<b>€525.560</b>	<b>€533.004</b>	1%
<b>Totaal</b>	<b>€1.368.815</b>	<b>€1.498.099</b>	<b>€1.612.267</b>	8%
<b>% eigen inkomsten</b>	63%	65%	67%	

Op basis van tabel 6.23 kunnen de volgende conclusies getrokken worden:

- In de periode 2005-2007 zijn de publieksinkomsten uit entree gelden toegenomen van € 356.269 in 2005 tot €431.206 in 2007. De inkomsten uit entreegelden liggen in 2007 wel lager dan in 2006.
- De inkomsten uit sponsoring en particuliere fondsen zijn eveneens sterk toegenomen met bijna € 90.000 van € 383.404 in 2005 tot 470.402 in 2007.
- De toename aan eigen inkomsten zorgt er voor dat het percentage eigen inkomsten is gestegen van 63% in 2005 tot 67% in 2007.

De schommelende inkomsten uit entreegelden kunnen het gevolg zijn van twee factoren:

- wisselende aantallen bezoekers
- wisselende inkomsten per bezoeker.

In tabel 6.24 wordt de ontwikkeling van het aantal bezoekers en de gemiddelde inkomsten per bezoeker gepresenteerd.

*Tabel 6.24 - Inkomsten gerelateerd aan aantal bezoekers*

	2005	2006	2007
<b>Aantal bezoekers</b>	101.499	126.793	117.226
Gemiddelde per bezoeker	€3,5	€3,8	€3,7

Tabel 6.24 laat zien dat het aantal bezoekers van Foam fluctueert. In 2006 waren er de meeste bezoekers (126.793) en in 2005 de minste (101.469). Het hoge aantal bezoekers in 2006 wordt vooral veroorzaakt door de extra bezoekers die de tentoonstelling van het werk van Henri Cartier Bresson heeft getrokken. Vergelijken we 2005 met 2007 dan zien we een groei in bezoekersaantallen 101.499 tot 117.226 in 2007.

Daarnaast moet worden opgemerkt dat Foam zowel in 2005, 2006 als in 2007 meer bezoekers trekt dan het beoogde aantal bezoekers van respectievelijk 50.000 in 2005, 52.000 in 2006 en 54.000 in 2007, zoals opgenomen in de aanvraag voor het *Kunstenplan 2005-2008*.

De inkomsten per bezoeker zijn van 2005 naar 2006 en 2007 licht gestegen. Tussen 2006 en 2007 is het verschil echter verwaarloosbaar. Het verschil in publieksinkomsten in de jaren 2005-2007 is dus voornamelijk het gevolg van verschillende bezoekersaantallen.

#### *Uitgaven*

In tabel 6.25 staan uitgaven voor Foam in 2005, 2006 en 2007 vermeld waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen: personeelskosten, huisvestingskosten, tentoonstellingskosten en overige kosten. De uitgaven voor het beheer van het gebouw en de activiteiten die in het gebouw worden ondernomen – eigen producties en commerciële en culturele zaalhuur.

*Tabel 6.25 - Uitgaven van Foam uitgesplitst naar personeelskosten, huisvestingskosten, tentoonstellingskosten en overige kosten*

Uitgaven	2005	2006	2007	verschil 2006- 2007
Personeelskosten	€370.450	€459.856	€613.586	33%
Huisvestingskosten	€377.544	€306.400	€268.468	-12%
Tentoonstellingskosten	€428.594	€534.205	€421.395	-21%
Overige kosten	€150.374	€192.145	€308.592	61%
<b>Totaal</b>	<b>€1.326.962</b>	<b>€1.492.606</b>	<b>€1.612.041</b>	<b>8%</b>

Op basis van tabel 6.25 kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- Personeelskosten zijn in 2007 in vergelijking met 2005 en 2006 sterk toegenomen. Deze toename wordt veroorzaakt door de aanstelling van een zakelijk directeur in verband met de groei van Foam en door extra personeelskosten als gevolg van een toename van het aantal gesponsorde educatieve projecten van Foam.

- De huisvestingskosten zijn in 2007 lager dan in 2006 vanwege een huurreductie van stadsdeel centrum, omdat het gebouw een periode minder toegankelijk was.
- De tentoonstellingskosten zijn lager omdat er minder tentoonstellingen zijn geproduceerd.
- De toename van de overige kosten wordt voornamelijk veroorzaakt door de toename van het aantal gesponsorde educatieve projecten.

We hebben de kosten die met de productie van tentoonstellingen te maken heeft gekoppeld aan het aantal geproduceerde tentoonstellingen om zo de gemiddelde kosten per tentoonstelling te berekenen.

*Tabel 6.26 - Gemiddelde kosten per tentoonstelling in 2005, 2006 en 2007*

	2005	2006	2007 <sup>71</sup>
Aantal tentoonstellingen	30	30	26
Gemiddelde kosten per tentoonstelling	€14.286	€17.807	€16.208

De gemiddelde kosten per tentoonstelling variëren in de periode 2005-2007 van 14.286 in 2005 tot 17.807 in 2006. De gemiddelde kosten per tentoonstelling variëren omdat in het ene jaar meer kostbare tentoonstellingen (van buitenlandse fotografen) worden geproduceerd dan in andere jaren. Op basis van het feit dat Foam in zowel 2005, 2006 als 2007 meer dan het beoogde aantal van 18 tentoonstellingen realiseert en ook de bezoekersaantallen ver liggen boven de beoogde aantallen komt de rekenkamer tot de conclusie dat de middelen door Foam doelmatig worden besteed.

#### *Exploitatieresultaat*

In tabel 6.27 presenteren we het Exploitatieresultaat van Foam in de jaren 2005, 2006 en 2007.

*Tabel 6.27 - Exploitatieresultaat Foam in 2005, 2006 en 2007*

	2005	2006	2007
Inkomsten (A)	<b>€1.368.815</b>	<b>€1.498.099</b>	<b>€1.612.267</b>
Uitgaven (B)	€1.326.962	€1.492.606	€1.612.041
<b>Exploitatieresultaat (A - B)</b>	€41.853	€5.493	€226

In de periode 2005-2007 is het exploitatieresultaat van Foam in alle jaren positief. Wel constateert de rekenkamer dat het exploitatieresultaat van 2005 tot 2007 is afgenomen. In 2007 zijn de inkomsten en uitgaven bijna volledig in evenwicht. Het exploitatieresultaat in 2007 bedroeg €226.

<sup>71</sup> In het jaarverslag van Foam staat dat er circa 20 tentoonstellingen zijn geweest in 2007. Foam heeft de rekenkamer een nieuw overzicht gestuurd waaruit blijkt dat er 26 tentoonstellingen zijn geweest in 2007.



### 6.5.2 Eigen vermogen, liquiditeit en solvabiliteit

Ten slotte heeft de rekenkamer gekeken naar de ontwikkeling van het eigen vermogen de liquiditeit, solvabiliteit en de omvang van de vrij besteedbare reserves van Foam.

Tabel 6.28 – De ontwikkeling van het exploitatieresultaat en het eigen vermogen bij Foam in de periode 2005-2007

	2005	2006	2007
Eigen vermogen	€136.096	€141.589	€141.815
Solvabiliteit	0,57	0,20	0,31
Liquiditeit	1,56	1,20	1,31
Vrij besteedbare reserve	€136.096	€141.589	€141.815
Totaal vrij besteedbare reserve gecorrigeerd voor subsidie aandeel Amsterdam	€50.254	€48.443	€45.411
Max egalisatiereserve 15% van het subsidiebedrag	€75.816	€76.884	€77.440
Omvang overschrijding	geen	geen	geen

Op basis van Tabel 6.28 kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- Het eigen vermogen van Foam is 2005, 2006 en 2007 positief en schommelt rond de € 140.000.
- De solvabiliteit van Foam ligt in 2005, 2006 en 2007 boven de door de rekenkamer gehanteerde norm (minimaal 0,2). De verbetering van de solvabiliteit in 2007 ten opzicht van 2006 is het gevolg van afnemende schulden van Foam.
- De liquiditeit van Foam lag in 2005, 2006 en 2007 boven de door de rekenkamer gehanteerde norm (minimaal 1,0).
- De vrij besteedbare reserve van Foam, gecorrigeerd voor het subsidie deel van de gemeente Amsterdam in de totale inkomsten ligt niet boven de 15% norm van het subsidiebedrag.

### 6.5.3 Conclusies en aanzien van Foam

De rekenkamer heeft de financiële positie van Foam onderzocht en komt tot de conclusie dat de financiële positie goed is te noemen. De rekenkamer komt tot deze conclusie op basis van de volgende bevindingen:

- Foam heeft in 3 opeenvolgende jaren een positief exploitatieresultaat heeft gerealiseerd.
- Het eigen vermogen van Foam is eveneens in 3 opeenvolgende jaren positief.
- De solvabiliteit en liquiditeit van Foam liggen in de periode 2005-2007 boven de door de rekenkamer gehanteerde norm
- De vrij besteedbare reserve ligt niet boven de 15%-norm uit de ASA2004.

Ondanks de goede financiële positie plaats de rekenkamer een kanttekening bij de ontwikkeling in inkomsten.

- Het aantal bezoekers is van Foam fluctueert . In 2006 waren er de meeste bezoekers (126.793) en in 2005 de minste (101.469). Vergelijken we 2005 met 2007 dan zien we een groei in bezoekersaantallen 101.499 tot 117.226 in 2007. Ten opzicht van 2006 is het aantal bezoekers gedaald met ongeveer 9.000, een daling van 10%. De rekenkamer ziet hierin een risico. In 2007 was de exploitatie van Foam net sluitend. Een verdere daling van bezoekersaantallen kan al snel leiden tot een exploitatietekort. Lagere bezoekersaantallen kunnen mogelijk worden gecompenseerd door meer fondsenwerving maar Foam levert hier al bijna een maximale prestatie.
- Bij de daling van het aantal bezoekers van 2006 naar 2007 moet wel worden opgemerkt dat Foam zowel in 2005, 2006 als 2007 qua bezoekersaantallen en gerealiseerde tentoonstellingen ruimschoots de beoogde aantallen voor het *Kunstenplan 2005-2008* realiseert. Er komen meer dan 100.000 bezoekers per jaar in de periode 2005-2007 waar tussen de 50.000 en 54.000 bezoekers waren beoogd en er worden per jaar tussen de 26 en 30 voorstellingen gerealiseerd waar er 18 waren beoogd.

## 6.6 Conclusies

De rekenkamer heeft bij 4 culturele instellingen de financiële positie van de instellingen onderzocht en heeft daarbij voor de periode 2005-2007 gekeken naar:

- Het exploitatieresultaat en de inkomsten en uitgaven van de instelling
- Het eigen vermogen
- De solvabiliteit en liquiditeit
- De omvang van de vrij besteedbare reserve

De rekenkamer komt op basis van haar onderzoek tot de volgende conclusie. Van de 4 onderzochte instellingen hebben er 3 (De Kleine Komedie, Frascati en Foam) in 2007 een gezonde financiële positie. Er is geen exploitatietekort, het eigen vermogen is positief en de solvabiliteit en liquiditeit van de instellingen liggen boven de door de DMO gehanteerde norm (1.0). Bij het Muziekgebouw aan 't IJ is weliswaar een sterke verbetering van de financiële positie te zien in de periode 2005-2007, maar de solvabiliteit van de instelling ligt nog beneden de door DMO gehanteerde norm (0,05 in plaats van meer dan 0,2). Hierdoor is het eigen vermogen nog onvoldoende om de lang en kortlopende schulden (vreemd vermogen te dekken).

Ondanks de positieve beoordeling van de financiële positie van 3 van de 4 culturele instellingen en de sterk verbeterde financiële positie van Muziekgebouw aan 't IJ plaats de rekenkamer de volgende kanttekeningen.

### *Spanning tussen culturele en commerciële activiteiten*

De rekenkamer constateert dat de verbeterde financiële positie van Muziekgebouw aan 't IJ wordt veroorzaakt door de commerciële verhuur van het pand. Hierbij gaat het ondermeer om de verhuur van het theater aan Ahold, de Kamer van Koophandel, Mazda, Nivra, enzovoorts. De inkomsten uit de culturele activiteiten zijn in de periode 2006-2007 teruggelopen. Het aantal culturele activiteiten is weliswaar toegenomen van 235 in 2006 tot 277 in 2008, maar het aantal bezoekers van die activiteiten is gedaald van 87.112 in 2006 tot 73.566 in 2007.

De rekenkamer constateert is dat zonder een substantiële commerciële verhuur het Muziekgebouw aan 't IJ geen sluitende exploitatie kan realiseren, bij een gelijkblijvend aanbod van culturele activiteiten (277). Daarnaast constateert de rekenkamer dat zolang het Muziekgebouw niet is vol geprogrammeerd er mogelijkheden zijn om zowel het aantal culturele als commerciële activiteiten te vergroten. Daarbij is wel de vraag of Muziekgebouw aan 't IJ nog meer commerciële activiteiten weet te realiseren, omdat zij op dat terrein al veel onderneemt.

Voor een sluitende exploitatie is het bij afwezigheid van andere inkomstenbronnen zoals extra subsidies of bijdragen uit particuliere fondsen van belang dat de verhouding tussen commerciële en culturele activiteiten niet veranderd. Dit verhoudt zich slecht tot het door het management van Muziekgebouw aan 't IJ (in het ambtelijk wederhoor) geuite standpunt: "Commerciële verhuur vindt alleen dan plaats als er geen culturele activiteiten zijn. Culturele activiteiten hebben te allen tijde voorrang".

### *Verbeterde financiële positie als gevolg van fondsenwerving maar minder culturele activiteiten*

De verbeterde financiële positie bij Frascati gaat gepaard met een afnemend aantal voorstellingen met als bijgevolg een afnemend aantal bezoekers. In vergelijking met 2005 is het aantal voorstellingen in de theaters (Frascati en De Brakke Grond) is gedaald van 679 naar 644 in 2007 en het aantal bezoekers is verminderd van 48.732 tot 41.881. Ook het aantal voorstellingen van het productiehuis Frascati neemt in de periode 2005-2007 sterk af van 226 in 2005 tot 114 in 2007 evenals het aantal bezoekers van 17.429 tot 10.166. Als gevolg van de lagere bezoekersaantallen zijn er lagere publieksinkomsten, maar deze worden ruimschoots gecompenseerd door extra inkomsten uit fondsenwerving bij publieke en private fondsen. De rekenkamer concludeert dat de verbeterde financiële positie van Frascati samenvalt met een afname van culturele activiteiten.

### *Fondswerving versus entreegelden (en subsidie)*

Het aantal bezoekers Foam fluctueert over de jaren heen. In 2005 waren er 101.469 bezoekers, in 2006 waren er 126.793 bezoekers en in 2007 waren het er 117.226.

De rekenkamer ziet hierin een risico. In 2007 was de exploitatie van Foam mede door lagere bezoekersaantallen net sluitend. Een verdere daling van bezoekersaantallen kan al snel leiden tot een exploitatietekort. Lager bezoekersaantallen kunnen mogelijk worden gecompenseerd door meer fondsenwerving maar Foam levert hier al een aanzienlijke prestatie, zeker in vergelijking met andere culturele instellingen.

### *Te hoge vrij besteedbare reserve*

De financiële positie van De Kleine Komedie is zeer gezond te noemen. Een nadere analyse van het eigen vermogen van De Kleine Komedie leert echter dat de vrij besteedbare reserve van de Kleine Komedie hoog is. Onder de vrij besteedbare reserve wordt de algemene reserve verstaan en nog vrij besteedbare bestemmingsreserves.

In totaal gaat het om een vrij besteedbare reserve van € 613.961 in 2007. Rekeninghoudend met het subsidieaandeel van de gemeente Amsterdam in de totale inkomsten en met de maximering van de egaliseringsreserve van 15% van het subsidieaandeel van de gemeente Amsterdam (15% van € 556.860) komt de rekenkamer tot de conclusie dat De Kleine Komedie in 2007 een te hoge vrij besteedbare reserve heeft van € 170.628.

### *Vrijkaarten*

Tot slot merkt de rekenkamer op Frascati en Muziekgebouw aan 't IJ relatief veel vrijkaarten uitgeven. Bij Frascati krijgt ongeveer een kwart van alle bezoekers een vrijkaart en bij Muziekgebouw aan 't IJ is dat bijna 20%. Alhoewel de rekenkamer zich realiseert dat niet alleen de theaters verantwoordelijk zijn voor de verspreiding van vrijkaarten, maar ook de veelal gesubsidieerde producenten van podiumkunst vrijkaarten 'weggeven', is de rekenkamer van mening dat het terugdringen van het contingent vrijkaarten de eigen inkomsten van culturele instellingen kan verbeteren.

## 7 Conclusies en aanbevelingen

### 7.1 Inleiding

De rekenkamer heeft onderzoek gedaan naar het kunst- en cultuurbeleid van de gemeente Amsterdam. De rekenkamer rapporteert daarover in twee delen. In het in september 2008 gepubliceerde eerste deel lag de nadruk op de realisatie van beoogde doelen en prestaties en op de wijze waarop de gemeente controle uitoefent op de besteding van subsidies door culturele instellingen. In dit tweede deel ligt de nadruk op de totstandkoming van het *Kunstenplan 2009-2012*, de wijze waarop culturele instellingen worden bestuurd ('cultural governance') en het financieel beheer en de financiële positie bij de culturele instellingen.

Met het onderzoek naar de planningsfase van het kunst- en cultuurbeleid 2009-2012 en het onderzoek naar de bedrijfsvoering van culturele instellingen wil de rekenkamer bijdragen aan verbeteringen in het kunst- en cultuurbeleid voor de kunstenplanperiode 2013-2016.

#### 7.1.1 Totstandkoming *Kunstenplan 2009-2012*

De rekenkamer heeft onderzocht op welke wijze het *Kunstenplan 2009-2012* tot stand is gekomen en heeft daarbij nader gekeken naar de rol die de AKR, het College van B&W en de gemeenteraad daarbij hebben gespeeld. De rekenkamer komt tot de volgende conclusies.

- De AKR beoordeelt de subsidie aanvragen van culturele instellingen. De gemeente heeft de AKR gevraagd de subsidieaanvragen te beoordelen op artistiek-beleidmatige gronden. De beoordeling door de AKR vindt echter met name plaats op artistiek-inhoudelijke gronden. Volgens de AKR zijn de beleidsdoelstellingen van het College zo abstract dat ze nauwelijks houvast bieden bij de beoordeling van de aanvragen. De gemeente heeft ook aan de AKR gevraagd om te adviseren over de toe te kennen subsidiebedragen waarbij wordt aangegeven voor welke functies (ontwikkeling en productie, programmering en distributie, collectionering of talentontwikkeling) en welke te behalen resultaten de subsidie nodig is. Hiervan zegt de AKR dat de subsidieaanvraagformulieren van de gemeente voor het *Kunstenplan 2009-2012* zodanig zijn ingericht dat aan dit verzoek van de gemeente geen gehoor kan worden gegeven.
- De rekenkamer constateert dat de AKR bij de advisering voor de komende kunstenplanperiode 2009-2012 nauwelijks rekening houdt met de realisatie van de door de instellingen in het kader van de subsidieverlening voor de vorige kunstenplanperiode 2005-2008 afgesproken prestaties in de vorm van bezoekersaantallen, voorstellingen en tentoonstellingen. De rekenkamer constateert bij 3 van de 30 onderzochte instellingen (10%) dat er aandacht wordt besteed aan het verschil tussen deze beoogde prestaties over bezoekersaantallen en voorstellingen of tentoonstellingen uit het *Kunstenplan 2005-2008* en de realisatie daarvan. De AKR gaf overigens in het ambtelijk wederhoor aan dat er bij de voorbereiding van de adviezen wel gesproken wordt over de realisatie van beoogde prestaties uit de vorige kunstenplanperiode in de vorm van aantal voorstellingen, aantal tentoonstellingen of aantal bezoekers. De rekenkamer heeft hiervan echter geen (schriftelijk) bewijsmateriaal gezien waaruit blijkt dat op systematische wijze is gekeken naar de realisatie van beoogde prestaties. Dit is ook in de schriftelijke adviezen van de AKR niet terug te vinden.

- De adviezen van de AKR besteden nauwelijks aandacht aan de financiële positie van instellingen. Instellingen met ernstige financiële problemen (lage liquiditeit en lage solvabiliteit) worden niet gesignaleerd. Dit geldt ook voor instellingen met een forse vermogensopbouw. De door de AKR aangegeven reden is dat de AKR te weinig mankracht heeft om de financiële positie van alle instellingen te kunnen beoordelen.
- De adviezen van de AKR voor het kunstenplan 2009-2012 zijn vrijwel volledig overgenomen. Hiervoor was wel een correctie van de gemeenteraad nodig. Voor de 8 instellingen waarvan het College in eerste instantie had voorgesteld geen subsidie toe te kennen, ondanks het positieve advies van de AKR, heeft de gemeenteraad uiteindelijk besloten die subsidie wel toe te kennen. De verschillen tussen het *Kunstenplan 2009-2012* en de adviezen van de AKR ontstaan voornamelijk door de extra middelen (€4 miljoen) die door de gemeente Amsterdam zijn vrijgemaakt voor kunst en cultuur. Hierbij wordt door zowel de gemeenteraad als het College het aanvullende advies van de AKR over de besteding van middelen van 22 oktober 2008 gedeeltelijk gevolgd. Alles overziend concludeert de rekenkamer dat de adviezen van de AKR voor het *Kunstenplan 2009-2012* door zowel het College als de raad serieus worden genomen, slechts in een beperkt aantal gevallen (bij 21 van de 140 gesubsidieerde instellingen) wordt hetzij door het College, hetzij door de raad afgeweken van het advies van de AKR.
- Vanwege de primaire aandacht voor de artistiek-inhoudelijke kwaliteit van de subsidieaanvragen bestaat de AKR uit deskundigen uit de culturele sector. De rekenkamer constateert dat deze werkwijze niet uniek is, maar bijvoorbeeld ook wordt toegepast bij de beoordeling van subsidieaanvragen voor wetenschappelijk onderzoek door de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO). De deskundigheid van de beoordelaars is bij dergelijk beoordelingsprocedures van belang. Ook vertegenwoordigers van de Amsterdamse kunst- en cultuursector zijn op basis van hun deskundigheid vertegenwoordigd in de AKR. De AKR verklaart dat mede door de verwevenheid van de AKR met de Amsterdamse kunst- en cultuursector er veel aandacht is voor integriteitkwesities en mogelijke vormen van belangenverstrengeling. Speciale aandacht is er voor de rol van bestuursleden die zelf aanvragen hebben ingediend. Deze leden nemen geen zitting in de commissie die de aanvraag beoordeelt. Verder verlaten de bestuursleden die een aanvraag hebben ingediend de bestuursvergadering wanneer de beoordeling van hun aanvraag aan de orde is. Het gaat hier om gebruiken die niet in de vorm van een gedragscode zijn vastgelegd. De rekenkamer constateert dat de relevante nevenfuncties van leden van de commissies van de AKR niet openbaar zijn gemaakt. De nevenfuncties zijn wel intern bij de AKR bekend, maar worden niet gepubliceerd. De rekenkamer is van mening dat openbaarmaking van nevenfuncties bijdraagt aan het vermijden van (de schijn van) belangenverstrengeling.

### 7.1.2 Cultural governance

De rekenkamer onderzocht of culturele instellingen voldoen aan de voorwaarden die gesteld kunnen worden aan goed bestuur. De rekenkamer komt tot de volgende constatering.

#### *Stand van zaken Nederland*

Op basis van de onderzoeken van de stichting Kunst- en Zaken in 2004, 2006 en 2008 constateert de rekenkamer het volgende:

- De bekendheid met de aanbevelingen voor ‘cultural governance’ neemt toe van 35% in 2004 tot 77% in 2008.
- De aanbevelingen worden op steeds grotere schaal toegepast. Van de culturele instellingen zegt in 2008 19% de aanbevelingen volledig toe te passen (in 2004 was dat nog 4%) en 34% past enkele aanbevelingen toe in 2008 (in 2004 was dat 25%).
- Ondanks de toename van het percentage instellingen dat de aanbevelingen (gedeeltelijk) toepast, wordt de code bij bijna de helft van de instellingen (46%) niet toegepast (gedeeltelijk door onbekendheid met de aanbevelingen).

#### *Cultural governance in Amsterdam*

De rekenkamer is nagegaan op welke wijze de jaarverslagen/-rekening van 2007 van culturele instelling voldoen aan de voorwaarden voor goed bestuur. Ze heeft daarbij gekeken naar: of de jaarverslagen een verwijzing en verantwoording bevatten over de invoering van de Code Cultural Governance, of de jaarverslagen een lijst met leden van het bestuur of raad van toezicht bevat met daarbij informatie over hun nevenfuncties of andere relevante gegevens. Ten slotte heeft de rekenkamer gekeken of de jaarrekeningen/-verslagen een profielschets van het bestuur of raad van toezicht bevatten.

- Bij 20 van de 30 onderzochte instellingen (67%) is er geen verwijzing naar de Code Cultural Governance in het jaarverslag of de jaarrekening. Bij 7 van de 20 in instellingen (23%) van instellingen is er wel een verwijzing naar ‘cultural governance’, maar wordt niet inhoudelijk ingegaan hoe de aanbevelingen van ‘cultural governance’ inhoudelijk zijn vormgegeven. Bij 3 instellingen (10%) konden we niet vaststellen of er aandacht is voor ‘cultural governance’ door ontbrekende jaarrekeningen/-verslagen.
- Bij 24 van de 30 instellingen (70%) worden de bestuursleden of leden van de raden van toezicht in de jaarrekening / jaarverslag vermeld. Bij 17 van de 30 (53%) echter zonder informatie over nevenfuncties.
- Geen van de jaarrekeningen/jaarverslagen bevatten een profielschets van het bestuur of de raad van toezicht.

### *Cultural governance in de praktijk bij 4 culturele instellingen.*

De rekenkamer is bij 4 culturele instellingen in Amsterdam (Foam, De Kleine Komedie, het Muziekgebouw aan 't IJ en Frascati) meer specifiek nagegaan op welke wijze wijze in de periode 2005-2007 invulling is gegeven aan 'cultural governance'. We hebben daarbij gekeken naar:

1. Transparante topstructuur
2. Heldere taakverdeling en rollenscheiding directie en bestuur
3. Verantwoording over het functioneren
4. Toezicht door bestuur of raad van toezicht

### *Transparante topstructuur*

Bij de 3 van de 4 onderzochte instellingen is de topstructuur voldoende transparant. Het ontbreken van een taakomschrijving van de raad van toezicht bij De Kleine Komedie zorgt er voor dat de rekenkamer de topstructuur hier onvoldoende transparant vindt.

### *Heldere taakverdeling en rollenscheiding directie en bestuur*

Bij alle 4 onderzochte instellingen komt de rekenkamer tot het oordeel dat de taakverdeling tussen directie en bestuur of raad van toezicht voldoende geregeld is.

Bij alle 4 zijn de beleidsmatige en toezichthoudende taken in de statuten van de instelling vastgelegd. Daarnaast zitten er in de besturen of raden van toezicht geen voormalige directeuren of voormalige beleidsbepalende functionarissen van de instelling. Verder voeren de besturen of raden van toezicht functioneringsgesprekken met de directie (met uitzondering van het Muziekgebouw aan 't IJ).

### *Verantwoording over functioneren*

Van de 4 nader onderzochte instellingen leggen Foam en De Kleine Komedie in onvoldoende mate verantwoording in het jaarverslag af over het functioneren van de raad van toezicht of het bestuur. Het jaarverslag bevat geen paragraaf waarin de toezichthoudende activiteiten van het bestuur of raad van toezicht zijn beschreven. De jaarrekeningen van Frascati en het Muziekgebouw aan 't IJ (sinds jaarrekening 2007) bevatten wel een dergelijke paragraaf en leggen daarom naar het oordeel van de rekenkamer in voldoende mate verantwoording af over het eigen functioneren.

### *Toezicht door bestuur of raad van toezicht*

De rekenkamer concludeert dat de besturen van Foam en Frascati hun toezichthoudende functie voldoende uitvoeren. De besturen besteden veel aandacht aan de begroting, jaarrekening en tussentijdse financiële rapportages waarbij het bestuur van Frascati bovendien de jaarrekeningen en begrotingen in de vergadering formeel goedkeurt. Het bestuur van Foam keurt de begroting niet formeel goed maar bespreekt deze wel uitvoering in de bestuursvergaderingen, de jaarrekening van Foam worden door het bestuur goedgekeurd door middel van ondertekening van een door de accountant gewaarmerkte jaarrekening. De rekenkamer beoordeelt ook het toezicht van de raad van toezicht van het Muziekgebouw aan 't IJ als voldoende. Binnen de raad van toezicht is aandacht voor de begroting en jaarrekening. De rekenkamer heeft op basis van de verslagen van de vergadering van de raad van toezicht geconstateerd dat de begroting van 2008 en de jaarrekeningen van 2005 en



2006 formeel zijn goedgekeurd. De rekenkamer maakt echter wel een kanttekening bij het uitgeoefende toezicht door de raad van toezicht van Muziekgebouw aan 't IJ. Tot het vertrek van de zakelijk leider in november 2006 werd in de vergaderingen van de raad van toezicht uitgebreid stilgestaan bij de financiële stand van zaken. Daarna stonden de vergaderingen van de raad van toezicht vooral in het teken van de opvolging van de zakelijk leider en de algemeen directeur/artistiek leider en verdween de bespreking van tussentijdse financiële rapportages naar de achtergrond.

De rekenkamer concludeert dat de raad van toezicht van De Kleine Komedie haar toezichthoudende taak onvoldoende uitoefent. Begrotingen worden nauwelijks besproken en niet goedgekeurd en ook vormen tussentijdse rapportages over de financiële stand van zaken geen onderwerp op de vergaderingen van de raad van toezicht.

De rekenkamer komt op basis van haar onderzoek tot de conclusie dat de aandacht voor goed bestuur in de vorm van de toepassing van de Code Cultural Governance toeneemt, maar dat de implementatie van de aanbevelingen uit de code nog lang niet bij alle culturele instellingen is voltooid.

### **7.1.3 Cultureel ondernemerschap**

De rekenkamer heeft onderzocht in welke mate de door de gemeente Amsterdam in het kader van het kunstenplan gesubsidieerde instellingen eigen inkomsten verwerven en hoe dit zich heeft ontwikkeld in de periode 2006-2007. Het genereren van meer eigen inkomsten wordt tegenwoordig in het algemeen gezien als een vorm van goed cultureel ondernemerschap (zie onder andere de Commissie-Sanders).

- Onder de 120 instellingen uit het *Kunstenplan 2005-2009* constateert de rekenkamer dat er een grote variëteit is in de mate waarin zij eigen inkomsten verwerven. Sommige instellingen (9%) zijn vrijwel geheel afhankelijk van subsidies en hebben minder dan 10% eigen inkomsten. Andere instellingen (7%) zijn vrijwel volledig onafhankelijk van subsidiegelden want hebben een percentage eigen inkomsten van meer dan 90%. Van de instellingen uit het *Kunstenplan 2005-2008* haalt 20% de 20%-norm van de Commissie-Sanders voor eigen inkomsten niet.
- Dit beeld in Amsterdam is vergelijkbaar met het landelijke beeld. Afhankelijk van de categorie waarin podiumkunsten of musea vallen varieert het gemiddelde percentage eigen inkomsten op landelijk niveau tussen de 21% en 82%.
- Van 2006 tot 2007 is het totale percentage eigen inkomsten bij 30 nader onderzochte instellingen nauwelijks gewijzigd. Kijken we echter naar de ontwikkeling bij de individuele instellingen dan zien we dat bij 30% van de instellingen de eigen inkomsten zijn afgenomen en bij 50% van deze instellingen zijn de eigen inkomsten toegenomen.

De rekenkamer constateert dat het op dit moment niet goed mogelijk is om te komen tot een oordeel over de vraag of culturele instellingen goed cultureel ondernemerschap tonen. Daarvoor ontbreekt op dit moment een voldoende op de sector toegesneden normatiek, waarbij recht wordt gedaan aan de intrinsieke verschillen tussen verschillende categorieën van cultuurproducenten. Gelet echter op het advies van de Commissie-Sanders concludeert de rekenkamer dat 20% van de Amsterdamse culturele instellingen (in totaal 23 van de 120

instellingen) met een subsidie in het kader van het kunstenplan en een percentage eigen inkomsten beneden de 20% over een gering maatschappelijk draagvlak beschikken.

#### **7.1.4 Financieel beheer**

De rekenkamer heeft bij de 4 onderzochte instellingen gekeken of zij voldoen aan 3 aspecten die als voorwaarde voor goed financieel beheer kunnen worden aangemerkt: de aanwezigheid van strategische beleidsplannen, adequate verslaglegging in jaarrekening en aandacht voor het meerjarig onderhoud van gebouwen.

De rekenkamer komt tot de volgende constatering:

- De kunstenplansystematiek stimuleert instellingen om een middenlange termijn visie te ontwikkelen en daarbij een financiële onderbouwing te geven. De rekenkamer beoordeelt dit positief.
- De verslaglegging in de jaarrekeningen bij de 4 onderzochte instellingen van is van voldoende kwaliteit. In de jaarrekening wordt door alle instellingen begroting en realisatiecijfers tegen elkaar gezet en de jaarrekening bevat bij alle instellingen een directie- en activiteitenverslag.
- Er is nog onvoldoende aandacht hebben voor het meerjarige onderhoud van gebouwen. Soms is wel een aanvang gemaakt met het maken van een meerjarig onderhoudsplan, maar ontbreekt de financiële invulling (De Kleine Komedie) of financiële dekking (Frascati) of is er wel een financieel onderbouwing maar ontbreekt een inhoudelijk plan (Muziekgebouw aan 't IJ). Foam heeft geen visie op het onderhoud ontwikkeld en heeft ook geen meerjaren onderhoudsplan.

De rekenkamer komt tot het oordeel dat de 4 onderzochte culturele instellingen aan de voorwaarden voor adequate financieel beheer voldoen. Daarbij moet wel worden aangetekend dat de aandacht voor meerjarige onderhoudsplannen nog in onvoldoende mate is ontwikkeld, al zijn er wel aanzetten gemaakt bij 3 van de 4 instellingen.

#### **7.1.5 Financiële positie**

De rekenkamer heeft bij 4 culturele instellingen de financiële positie van de instellingen onderzocht en heeft daarbij voor de periode 2005-2007 gekeken naar:

- Het exploitatieresultaat en de inkomsten en uitgaven van de instelling
- Het eigen vermogen
- De solvabiliteit en liquiditeit
- De omvang van de vrij besteedbare reserve

De rekenkamer komt op basis van haar onderzoek tot de volgende conclusie. Van de 4 onderzochte instellingen hebben er 3 (De Kleine Komedie, Frascati en Foam) in 2007 een gezonde financiële positie. Er is geen exploitatietekort, het eigen vermogen is positief en de solvabiliteit en liquiditeit van de instellingen liggen boven de door de DMO gehanteerde norm (1.0). Bij het Muziekgebouw aan 't IJ is weliswaar een sterke verbetering van de financiële positie te zien in de periode 2005-2007, maar de solvabiliteit van de instelling ligt nog beneden de door DMO gehanteerde norm (0,05 in plaats van meer dan 0,2). Hierdoor is het eigen vermogen nog onvoldoende om de lang en kortlopende schulden (vreemd vermogen te dekken).

Ondanks de positieve beoordeling van de financiële positie van 3 van de 4 culturele instellingen en de sterk verbeterde financiële positie van Muziekgebouw aan 't IJ plaats de rekenkamer de volgende kanttekeningen.

*Spanning tussen culturele en commerciële activiteiten*

De rekenkamer constateert dat de verbeterde financiële positie van Muziekgebouw aan 't IJ wordt veroorzaakt door de commerciële verhuur van het pand. Hierbij gaat het ondermeer om de verhuur van het theater aan Ahold, de Kamer van Koophandel, Mazda, Nivra, enzovoorts. De inkomsten uit de culturele activiteiten zijn in de periode 2006-2007 teruggelopen. Het aantal culturele activiteiten is weliswaar toegenomen van 235 in 2006 tot 277 in 2008, maar het aantal bezoekers van die activiteiten is gedaald van 87.112 in 2006 tot 73.566 in 2007.

De rekenkamer constateert dat zonder een substantiële commerciële verhuur het Muziekgebouw aan 't IJ geen sluitende exploitatie kan realiseren, bij een gelijkblijvend aanbod van culturele activiteiten (277). Daarnaast constateert de rekenkamer dat zolang het Muziekgebouw niet is vol geprogrammeerd er mogelijkheden zijn om zowel het aantal culturele als commerciële activiteiten te vergroten. Daarbij is wel de vraag of Muziekgebouw aan 't IJ nog meer commerciële activiteiten weet te realiseren, omdat zij op dat terrein al veel onderneemt.

Voor een sluitende exploitatie is het bij afwezigheid van andere inkomstenbronnen zoals extra subsidies of bijdragen uit particuliere fondsen van belang dat de verhouding tussen commerciële en culturele activiteiten niet verandert. Dit verhoudt zich slecht tot het door het management van Muziekgebouw aan 't IJ (in het ambtelijk wederhoor) geuite standpunt: "Commerciële verhuur vindt alleen dan plaats als er geen culturele activiteiten zijn. Culturele activiteiten hebben te allen tijde voorrang".

*Verbeterde financiële positie als gevolg van fondsenwerving maar minder culturele activiteiten*

De verbeterde financiële positie bij Frascati gaat gepaard met een afnemend aantal voorstellingen met als bijgevolg een afnemend aantal bezoekers. In vergelijking met 2005 is het aantal voorstellingen in de theaters (Frascati en De Brakke Grond) is gedaald van 679 naar 644 in 2007 en het aantal bezoekers is verminderd van 48.732 tot 41.881. Ook het aantal voorstellingen van het productiehuis Frascati neemt in de periode 2005-2007 sterk af van 226 in 2005 tot 114 in 2007 evenals het aantal bezoekers van 17.429 tot 10.166. Als gevolg van de lagere bezoekersaantallen zijn er lagere publieksinkomsten, maar deze worden ruimschoots gecompenseerd door extra inkomsten uit fondsenwerving bij publieke en private fondsen. De rekenkamer concludeert dat de verbeterde financiële positie van Frascati samenvalt met een afname van culturele activiteiten.

*Fondswerving versus entreegelden (en subsidie)*

Het aantal bezoekers Foam fluctueert over de jaren heen. In 2005 waren er 101.469 bezoekers, in 2006 waren er 126.793 bezoekers en in 2007 waren het er 117.226.

De rekenkamer ziet hierin een risico. In 2007 was de exploitatie van Foam mede door lagere bezoekersaantallen net sluitend. Een verdere daling van bezoekersaantallen kan al snel leiden

tot een exploitatietekort. Lager bezoekersaantallen kunnen mogelijk worden gecompenseerd door meer fondsenwerving maar Foam levert hier al een aanzienlijke prestatie, zeker in vergelijking met andere culturele instellingen.

#### *Te hoge vrij besteedbare reserve*

De financiële positie van De Kleine Komodie is zeer gezond te noemen. Een nadere analyse van het eigen vermogen van De Kleine Komodie leert echter dat de vrij besteedbare reserve van De Kleine Komodie hoog is. Onder de vrij besteedbare reserve wordt de algemene reserve verstaan en nog vrij besteedbare bestemmingsreserves.

In totaal gaat het om een vrij besteedbare reserve van € 613.961 in 2007. Rekeninghoudend met het subsidieaandeel van de gemeente Amsterdam in de totale inkomsten en met de maximering van de egalisatiereserve van 15% van het subsidieaandeel van de gemeente Amsterdam (15% van € 556.860) komt de rekenkamer tot de conclusie dat De Kleine Komodie in 2007 een te hoge vrij besteedbare reserve heeft van € 170.628.

#### *Vrijkaarten*

Tot slot merkt de rekenkamer op Frascati en Muziekgebouw aan 't IJ relatief veel vrijkaarten uitgeven. Bij Frascati krijgt ongeveer een kwart van alle bezoekers een vrijkaart en bij Muziekgebouw aan 't IJ is dat bijna 20%. Alhoewel de rekenkamer zich realiseert dat niet alleen de theaters verantwoordelijk zijn voor de verspreiding van vrijkaarten, maar ook de veelal gesubsidieerde producenten van podiumkunst vrijkaarten 'weggeven', is de rekenkamer van mening dat het terugdringen van het contingent vrijkaarten de eigen inkomsten van culturele instellingen kan verbeteren.

## **7.2 Aanbevelingen**

Op basis van het in dit rapport gepresenteerde onderzoek komt de rekenkamer tot 9 aanbevelingen voor het College van B&W (paragraaf 7.5.1). Deze aanbevelingen moeten nadrukkelijk worden gezien als aanvullingen op de aanbeveling die wij in eerste deel van het onderzoek hebben gepresenteerd. Voor de volledigheid zijn de aanbevelingen uit deel 1 van het onderzoek opgenomen in bijlage 9.

### **7.2.1 Aanbevelingen voor het College van B&W**

#### *Totstandkoming kunstenplan*

1. Maak met de AKR duidelijke afspraken over de wijze waarop de AKR zich verantwoord over de wijze waarop zij tot haar adviezen komt. Besteed hierbij met name aandacht aan:
  - a. formalisering van de beoordelingsprocedure
  - b. de samenstelling van de commissies en de openbaarmaking van de relevante nevenfuncties van de commissieleden.
2. Vraag aan de AKR om regels rond de besluitvorming en mogelijke belangenconflicten op te stellen, opdat de integriteit van de besluitvorming steviger wordt verankerd in het besluitvormingsproces.

3. Vraag expliciet aan de AKR om naast de artistiek-inhoudelijke beoordeling van de subsidieaanvragen op systematische wijze de financiële positie van de culturele instelling en de realisatie van beoogde prestaties in de vorm van aantal voorstellingen, tentoonstellingen en bezoekersaantallen te betrekken bij de advisering en vraag de AKR om hieraan in haar adviezen expliciet aandacht te besteden.
4. Maak duidelijk afspraken of met de AKR of met de gemeentelijke dienst voor de zakelijke evaluatie van culturele instellingen en zorg dat de organisatie die daarmee wordt belast zowel qua formatie als qua kennis van voldoende niveau is.

#### *Cultural governance*

5. Maak met culturele instellingen afspraken hoe zij zich verantwoorden over de implementatie van de Code Cultural Governance in de jaarverslagen of –rekeningen.
6. Maak met culturele instellingen afspraken hoe raden van toezicht of besturen zich moeten verantwoorden over hun toezichthoudende taken in jaarverslagen of –rekeningen.

#### *Cultureel ondernemerschap*

7. Ontwikkel normen voor het percentage eigen inkomsten dat culturele instellingen dienen te realiseren. Maak daarbij onderscheid naar verschillende categorieën van cultuurproducenten en sluit aan bij de door OCW te ontwikkelen systematiek.

#### *Financiële positie instellingen*

8. Maak jaarlijks een analyse van de financiële positie van instellingen en let daarbij met name op: liquiditeit, solvabiliteit, vermogensopbouw en mogelijke ongewenste neveneffecten, zoals vermindering van culturele activiteiten of een te grote omvang van commerciële activiteiten.
9. Formuleer een beleid ten aanzien van het verstrekken van vrijkaarten en laat culturele instellingen zich over het verstrekken van vrijkaarten specifiek verantwoorden in de jaarrekening.



## 8 Bestuurlijke reactie en nawoord

### 8.1 Inleiding

De Rekenkamer Amsterdam verzond op 18 maart 2009 haar conceptrapport aan:

- het College van B&W ter attentie van de wethouder Cultuur;
- het bestuur van de AKR;
- de directie van Muziekgebouw aan 't IJ;
- de directie van De Kleine Komedie;
- de directie van Frascati;
- de directie van Foam.

De rekenkamer verzocht het College van B&W en de directie en besturen van de aangeschreven instellingen om uiterlijk 31 maart 2009 te reageren op de conclusies en aanbevelingen in het conceptrapport. De rekenkamer ontving van het College van B&W (§ 8.2), de AKR (§ 8.3), Muziekgebouw aan 't IJ (§ 8.4), De Kleine Komedie (§ 8.5), en FOAM (§ 8.6), een reactie binnen de gestelde termijn. Frascati heeft in een reactie aangegeven geen gebruik te maken van de mogelijkheid om een bestuurlijke reactie te geven op het conceptrapport. Elk van de bestuurlijke reacties is voorzien van een nawoord van de rekenkamer.

### 8.2 College van B&W

#### 8.2.1 Bestuurlijke reactie

##### *Inleiding / algemeen*

In september 2008 presenteerde de Rekenkamer Amsterdam het eerste deel van het onderzoek naar het kunst- en cultuurbeleid in Amsterdam. In het eerste deel van het tweeluik stond de controlfase centraal oftewel de wijze waarop de gemeente de subsidiegelden controleert en toezicht houdt op de voorwaarden waaronder de subsidies zijn verstrekt. Bij de publicatie van dit luik was onze bestuurlijke reactie bijgevoegd. Het nu voorliggende tweede luik richt zich op het verdelingsproces bij de totstandkoming van het *Kunstenplan 2009-2012*, op de wijze waarop instellingen gehoor geven aan de eisen van cultureel governance en op bedrijfsvoering bij vier culturele instellingen.

Ons College spreekt zijn waardering uit voor de doorwrochte wijze waarop de Rekenkamer zijn onderzoek in beide luiken naar het Kunst- en Cultuurbeleid heeft gedaan. De bevindingen, conclusies en aanbevelingen van de Rekenkamer bieden een uitstekende handreiking om tot verdere verbeteringen te komen in (de advisering en besluitvorming over) het verdelingsproces van de subsidiegelden en de afspraken over - en controle op de te leveren prestaties door culturele instellingen. Het tweeluik van de Rekenkamer vormt daarmee tevens nuttige input voor de afspraak tussen College en gemeenteraad om de kunstenplansystematiek rond de zomer 2009 te evalueren. Uiteraard is deze kunstenplanevaluatie ook bedoeld om zonodig te komen tot een herijking van (onderdelen) van de systematiek.

In deze bestuurlijke reactie geeft ons College graag gehoor aan de uitnodiging van de Rekenkamer om te reageren op het tweede luik van zijn onderzoek naar het gemeentelijke kunst- en cultuurbeleid. Alvorens in te gaan op de afzonderlijke aanbevelingen van de Rekenkamer, geven we graag het volgende in overweging. Evenals in andere al dan niet gesubsidieerde sectoren zijn ondernemerschap, bedrijfsvoering, governance, toezicht en controle ook in de kunst- en cultuursector de verantwoordelijkheid van de desbetreffende organisaties, in het bijzonder van hun directies, besturen, raden van toezicht en accountants. Ons College wil deze primaire verantwoordelijkheid graag daar houden waar ze nu is, namelijk bij de instellingen zelf. Niet om verantwoordelijkheid af te schuiven maar om de kracht en kwaliteiten die door het culturele veld zelf worden gegenereerd optimaal te benutten. Dit in het geloof en de overtuiging dat bureaucratische controle, hoezeer ook nodig, nimmer in plaats mag komen van de eigen verantwoordelijkheid van instellingen. Bovendien blijkt dat de instellingen algemeen gesproken al goed op weg zijn om te gaan voldoen aan de recent voor cultural governance ingevoerde landelijke code.

Naast het toezicht en de controle door de instellingen en hun accountants pleit de Rekenkamer voor meer analyses, toetsing en controle door de gemeente in zijn rol als subsidiegever. Hierbij gaat het om het vinden van een goede balans, rechtdoend aan de verdeling van de verantwoordelijkheden tussen gemeente en instellingen en aan het streven naar SMART geformuleerd beleid. Het gaat dan om vragen als welke mate van gemeentelijke toetsing en controle levert wát op, en welke apparaatskosten hebben we daarvoor over? Actualisering van deze balans zal onderwerp zijn bij de aanstaande evaluatie van de kunstenplansystematiek. De Rekenkamer stelt hiermee dus een belangrijk punt aan de orde. Hiermee is niet gezegd dat ons College voornemens is het ambtelijke toetsings- en controleapparaat verder op te tuigen. Bovendien ziet ons College in het onderzoek geen aanwijzingen dat er door onvoldoende beoordeling en advisering door de Kunstraad of onvoldoende intern-gemeentelijke voorbereiding bij het kunstenplan substantieel verkeerde subsidiebesluiten worden genomen. Een laatste kanttekening plaatsen we bij de opmerking van de Rekenkamer (paragraaf 1.1) dat de kunst- en cultuursector wat betreft de overheidscontrole van efficiency en effectiviteit van de subsidies eigenlijk niet afwijkt van andere gesubsidieerde sectoren. Graag willen wij in de evaluatie betrekken, dat de sector kunst- en cultuur meer dan menige andere maatschappelijke sector in de schijnwerpers staat van prompte beoordeling en debat, in de media en van mond tot mond, gevolgd door een navenante toestroom of afname van publiek en recettes. Belangrijk blijft de vraag hoeveel overheidstoetsing er moet zijn en tegen welke kosten? Ook deze vraag betrekken we bij de evaluatie.

Een belangrijk thema dat naar de smaak van het College in het rapport betrekkelijk beperkt is uitgewerkt is het maatschappelijk rendement van de subsidies in de kunst- en cultuursector. De verhoudingscijfers van eigen inkomsten en subsidies geven een te beperkt beeld. Het maatschappelijk draagvlak van instellingen kent namelijk meer dimensies dan het aandeel van de eigen inkomsten in de exploitatie. Wij zien ook dat er algemeen gesproken enige relatie is tussen het maatschappelijk draagvlak van de instellingen en de eigen inkomsten. Wij zien ook dat meer eigen inkomsten dan de huidige mogelijk zijn. Maar wij zien geen



grond voor de conclusie van de Rekenkamer dat instellingen met minder eigen inkomsten dan 20 % “een gering maatschappelijk draagvlak” zouden hebben ( paragraaf 4.4 en 7.1.3 ).

Wij danken de Rekenkamer voor haar onderzoek en gaan in het onderstaande in op de aanbevelingen van de Rekenkamer, steeds gevolgd door onze nadere reactie in cursief.

Daarna volgt onze reactie op drie resterende onderdelen.

### **Ten aanzien van de aanbevelingen**

#### **A. Totstandkoming van het Kunstenplan 2009-2012**

1. Maak met de AKR duidelijke afspraken over de wijze waarop de AKR zich verantwoordt over de wijze waarop zij tot haar adviezen komt. Besteed hierbij met name aandacht aan:

a. formalisering van de beoordelingsprocedure

*Ons College werkt deze aanbeveling na de komende evaluatie van de kunstenplan-systematiek graag nader uit. Nadat het “ wie doet wat “ van de systematiek nader is bepaald, volgen daarop afgestemd de nodige formalisering en afspraken.*

b. de samenstelling van de commissies en de openbaarmaking van de relevante nevenfuncties van de commissieleden.

*Wij nemen deze aanbeveling graag over als een vanzelfsprekende concrete toepassing van de beginselen op het gebied van transparantie en integriteit.*

2. Vraag aan de AKR om regels rond de besluitvorming en mogelijke belangenconflicten op te stellen, opdat de integriteit van de besluitvorming steviger wordt verankerd in het besluitvormingsproces.

*De bevindingen van de Rekenkamer geven ons inziens geen grond tot zorg over de integriteit van de advisering. Met de Rekenkamer achten wij het wel verstandig om te komen tot nadere vastlegging van het adviesproces in een protocol of bijgesteld reglement.*

3. Vraag expliciet aan de AKR om naast de artistiek-inhoudelijke beoordeling van de subsidieaanvragen op systematische wijze de financiële positie van de culturele instelling en de realisatie van beoogde prestaties in de vorm van aantal voorstellingen, tentoonstellingen en bezoekersaantallen te betrekken bij de advisering en vraag de AKR om hieraan in haar adviezen expliciet aandacht te besteden.

*Met de Rekenkamer onderkennen wij dat naast de artistiek-inhoudelijke aspecten de zakelijke aspecten van waargemaakte prestaties, vastgoed en financiën meer systematisch een rol in de voorbereiding van de bestuurlijke besluitvorming dienen te spelen. Zoals aangegeven in de inleiding, nemen wij dit onderwerp mee in de evaluatie van de kunstenplansystematiek, waarna wij de vraagstelling zullen uitwerken en systematiseren.*

4. Maak duidelijk afspraken of met de AKR of met de gemeentelijke dienst voor de zakelijke evaluatie van culturele instellingen en zorg dat de organisatie die daarmee wordt belast zowel qua formatie als qua kennis van voldoende niveau is.

*Deze aanbeveling valt grotendeels samen met de voorgaande. Het niveau van de personeelsformaties en de kennis van de Kunstraad en de ambtelijke organisatie én de apparaatskosten daarvan willen wij graag bezien in afweging met de (nieuw) te stellen eisen aan de externe advisering en de intern-gemeentelijke voorbereiding van de bestuurlijke besluitvorming.*

*Het voorbeeld van ISH dat de Rekenkamer noemt (paragraaf 3.4.4.) illustreert naast de evidente noodzaak van governance en toezicht door de instellingen nog twee andere zaken. Enerzijds blijkt dat een verzwaarde (externe) toetsing vooraf een faillissement niet heeft verkomen. Anderzijds blijkt dat de huidige systematiek en de praktische werkwijze van het kunstenplan kennelijk afdoende hebben gefunctioneerd. Juist door de gekozen kunstenplanprocedure van advies AKR/College/Raad hebben de activiteiten in het kader van het Kunstenplan ondanks faillissement doorgang kunnen vinden.*

## **B. Cultural governance**

5. Maak met culturele instellingen afspraken hoe zij zich verantwoorden over de implementatie van de code cultural governance in de jaarverslagen of -rekeningen.

6. Maak met culturele instellingen afspraken hoe raden van toezicht of besturen zich moeten verantwoorden over hun toezichthoudende taken in jaarverslagen of rekeningen.

*De landelijke code voor cultural governance maakt ingaande 1-1-2009 deel uit van de kunstenplansystematiek. Aan de hand van de te ontvangen jaarrekeningen en verslagen over 2008 willen wij bezien welke subsidievoorwaarden eventueel nodig zijn.*

## **C. Cultureel ondernemerschap**

7. Ontwikkel normen voor het percentage eigen inkomsten dat culturele instellingen dienen te realiseren. Maak daarbij onderscheid naar verschillende categorieën van cultuurproducenten en sluit aan bij de door OCW te ontwikkelen systematiek.

*De mogelijkheden tot inkomstenwerving verschillen per subsector en per instelling en er is een grote dynamiek in de financieel-economische situatie. Daardoor lijken de mogelijkheden om normen te stellen vooralsnog beperkt te zijn tot referentie- of streefwaarden. De aangekondigde landelijke systematiek zien wij met belangstelling tegemoet.*

## **D. Financiële positie van de instellingen**

8. Maak jaarlijks een analyse van de financiële positie van instellingen en let daarbij met name op: liquiditeit, solvabiliteit, vermogensopbouw en mogelijke ongewenste neveneffecten, zoals vermindering van culturele activiteiten of een te grote omvang van commerciële activiteiten.

*Deze aanbeveling betrekken wij graag bij de evaluatie van de kunstenplansystematiek en de daarbij nader te bepalen balans in de gemeentelijke toetsing en controle.*

9. Formuleer een beleid ten aanzien van het verstrekken van vrijkaarten en laat culturele instellingen zich over het verstrekken van vrijkaarten specifiek verantwoorden in de jaarrekening.

*De verstrekking van vrijkaarten is als het goed is een weloverwogen integraal onderdeel van het ondernemerschap en de bedrijfsvoering van de instellingen. De gehanteerde formats van het kunstenplan voorzien in specificatie van de bezoekersaantallen naar tal van tariefsoorten, waaronder een 0-tarief. Uitgaande van de verdeling van de verantwoordelijkheden tussen de gemeente, de instellingen en zaalhuurders ligt een gemeentelijk beleid in deze niet voor de hand. Gezien de bevindingen en de aanbevelingen van de Rekenkamer zullen wij bij de beoordeling van de jaarstukken van de instellingen extra aandacht geven aan de vrijkaarten en zo nodig vragen om toelichting / onderbouwing.*

### **Enkele nadere opmerkingen**

1.

Cultural governance, cultureel ondernemerschap en planmatig vastgoedbeheer zijn sinds betrekkelijk korte tijd actueel bij gemeente, rijk en instellingen: dat is zeker geen beletsel om ook over die onderwerpen te rapporteren, maar gewenst is wel om daarbij tot uitdrukking te brengen of de bevindingen nog de meting zijn van de oude praktijk van de instellingen op het gebied van governance, ondernemerschap en vastgoed of reeds van de uitvoering door de instellingen van de nieuw ingezette koers.

2.

Bijlage 3 van het rapport presenteert een overzicht van de geïnterviewde personen. Echter, anders dan bijlage 2 met de documenten, omvat de lijst met interviews ook de interviews die zijn gehouden voor deel 1. Daardoor blijkt uit de lijst bijvoorbeeld niet, dat voor het opstellen van hoofdstuk 2 over het kunstenplan wel is gesproken met de Kunstraad maar niet met de ambtenaren onzerzijds. Deze werkwijze laten wij natuurlijk voor rekening van de Rekenkamer; uit oogpunt van eenduidige en transparante presentatie van het onderzoek achten wij het gewenst om bijlage 3 te beperken tot de interviews die zijn gehouden voor deel 2 ( dan wel in bijlage 3 de interviews voor deel 1 en deel 2 te specificeren ).

3.

Voor verschillende onderwerpen, zoals de conclusie ten aanzien van de reserves ( paragraaf 7.1.4 ) en de aanbevelingen uit deel 1 ( bijlage 8 van deel 2 ), verwijzen wij naar onze reactie op deel 1 van het onderzoek dd. 4-9-2008.

### **8.2.2 Nawoord Rekenkamer**

De rekenkamer bedankt het College van B&W voor haar uitvoerige reactie op de conclusies en aanbevelingen. De rekenkamer is verheugd dat het College in de bevindingen, conclusies en aanbevelingen een uitstekende handreiking ziet om tot verdere verbeteringen te komen in (de advisering en besluitvorming over) het verdelingsproces van subsidiegelden en afspraken over en controle op de te leveren prestaties door culturele instellingen.

De rekenkamer constateert dat het College 6 van de 9 aanbevelingen overneemt of betreft bij de evaluatie van de kunstenplansystematiek. Van de 9 aanbevelingen neemt het College dus 3 aanbevelingen niet over. Hierna gaat de rekenkamer op deze niet overgenomen aanbevelingen nader in.

*Aanbeveling 5 en 6: Cultural governance.*

Het College neemt de aanbevelingen om afspraken met culturele instellingen te maken over de wijze waarop culturele instellingen zich in jaarverslagen of -rekeningen verantwoorden over de implementatie van de Code Cultural Governance en over de toezichthoudende taken die het bestuur of de raad van toezicht hebben uitgeoefend. Het College geeft aan zelf onderzoek naar de jaarrekeningen en verslagen van 2008 te doen om zo te bezien of subsidievoorwaarden zo nodig moeten worden aangepast. De rekenkamer vindt dit een gemiste kans, omdat het College zich hiermee afhankelijk maakt van de invulling die de sector zelf geeft aan verantwoording op dit punt. De rekenkamer is van mening dat het College de wijze van verantwoorden via de subsidievoorwaarden kan afdwingen, net zoals dat geldt voor het overleggen van een accountantsverklaring of voor de verplichte toelichting op de balans.

*Aanbeveling 9: Financiële positie*

Het College is niet van plan een beleid te formuleren ten aanzien van het verstrekken van vrijkaarten. Het College gaat er vanuit dat dit een weloverwogen integraal onderdeel van het ondernemerschap en de bedrijfsvoering van de instelling is. De rekenkamer is echter van mening dat door de subsidiëring van instellingen de gemeente het recht heeft om aanvullende voorwaarden te stellen over het verstrekken van vrijkaarten en daarvoor normen te ontwikkelen.

Verder ziet het College geen grond in de conclusie dat instellingen met minder eigen inkomsten dan 20% een gering maatschappelijk draagvlak hebben. De rekenkamer wil benadrukken dat zij deze uitspraak doet in het licht van de adviezen van de commissie-Sanders.

Ten slotte, de nadere opmerkingen die het College in haar reactie maakt, vormen voor de rekenkamer geen aanleiding om hierop nader in te gaan.

## **8.3 Amsterdamse Kunstraad**

### **8.3.1 Bestuurlijke reactie**

Hartelijk dank voor de toezending van uw tweede rapportage over het Kunst- en Cultuurbeleid. In die rapportage wordt onder meer geconstateerd dat het bij de besluitvorming over de toekenning van subsidies in het kader van het Amsterdams kunstenplan ontbreekt aan een toereikende evaluatie van de zakelijke bedrijfsvoering van de gesubsidieerde musea, expositieruimten, theaters en concertzalen, gezelschappen en andere culturele instellingen. Die conclusie sluit aan op hetgeen door de heer In 't Veld in zijn advies

ter beantwoording van de hem door de wethouder voor Kunst en Cultuur gegeven opdracht eerder is gesignaleerd<sup>72</sup>.

Met u is het bestuur van de Amsterdamse Kunstraad van mening dat ook niet artistiek-inhoudelijke prestaties van kunstinstanties een rol moeten spelen bij de beoordeling van die instanties. Daarin wijkt het bestuur van de Kunstraad niet af van het door het gemeentebestuur ingenomen standpunt. Niet artistiek - inhoudelijke criteria worden reeds nu bij de beoordeling betrokken, de huidige door de Rekenkamer gesignaleerde beperkingen in acht genomen. In het signaleren van beperkingen is dan ook de belangrijkste waarde van uw rapportage gelegen. De zakelijke beoordeling van kunst- en cultuurinstanties is momenteel niet goed belegd; noch bij de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling - afdeling Kunst en Cultuur, noch bij de Kunstraad. Verbetering is wenselijk en mogelijk.

Voorts doet u aanbevelingen die betrekking hebben op de totstandkoming van het kunstenplan, in het bijzonder op de procedure voorafgaande aan het indienen van de beleidsplannen door de instanties en de advisering over die plannen.

Deze aanbevelingen, die betrekking hebben op het beter meetbaar en afrekenbaar maken van beleidsdoelstellingen van het gemeentebestuur, heeft uw kamer evenwel reeds in de eerste rapportage gedaan. Uit de reactie van het College van B&W destijds blijkt dat het die aanbevelingen overneemt<sup>73</sup>. Niet duidelijk is daarom waarom uw kamer daar in zijn tweede rapportage op terugkomt.

Wel nieuw is de aanbeveling om de betrekking, nevenbetrekking(en) en bestuursfuncties van de leden van de Amsterdamse Kunstraad en zijn commissies te publiceren. Die aanbeveling wordt door het bestuur van de Kunstraad overgenomen. Overigens is een toezegging dat te doen, zoals aan uw kamer bekend, reeds gedaan<sup>74</sup> zodat uw opmerking thans meer als aansporing dan aanbeveling wordt ervaren.

Hoe nuttig ook, het concept voor de tweede rapportage kent tekortkomingen, enige onjuistheden en ongelukkige formuleringen. Op een aantal daarvan is in de door u gevraagde ambtelijke reactie al gewezen. Niet duidelijk is wat uw overwegingen zijn geweest om enkele van uw bevindingen, zij het genuanceerder, te handhaven. Dat leidt deels tot een herhaling van die eerder gegeven reactie. Daarbij wordt de volgorde van bespreking in uw rapportage gevolgd.

#### *onzorgvuldige formuleringen*

Ongetwijfeld onbedoeld, kent uw rapportage een aantal onzorgvuldige formuleringen. 1. In uw inleiding kent u aan de overheid de functies toe van "het realiseren en distribueren van producties"<sup>75</sup>. De Kunstraad twijfelt er niet aan dat u bedoeld heeft dat die overheid die functies door het verlenen van subsidies en vervullen van voorwaarden mede mogelijk maakt en niet dat de overheid zelf zou willen realiseren of distribueren.

---

<sup>72</sup> Een precieus domein. *Over de verdeling van kunstsubsidies in Amsterdam*, Advies Roel In 't Veld - kunstenplansubsidies Amsterdam, Leiderdorp, 27 april 2008

<sup>73</sup> Kunst- en cultuurbeleid, eerste rapportage: doelbereik en controle. Hfdst. 7, Bestuurlijke reactie en nawoord, pag. 108. Rekenkamer Amsterdam, Amsterdam, september 2008

<sup>74</sup> Kunst- en cultuurbeleid, tweede rapportage, conceptrapport pag. 20. Rekenkamer Amsterdam, Amsterdam, 18 maart 2009

<sup>75</sup> Kunst- en cultuurbeleid, tweede rapportage, conceptrapportage, pag. 7. Rekenkamer Amsterdam, Amsterdam, 18 maart 2009

2. De commissies van de Amsterdamse Kunstraad zijn werkzaam in de kunstensector. dat is niet belangrijk omdat “*de commissies voldoende draagvlak (...) moeten hebben*”<sup>76</sup> maar omdat er draagvlak moet zijn voor de adviezen zelf. Dat veronderstelt oordeelsvorming op basis van deskundigheid en is bepalend voor de samenstelling van de commissies.

3. In het concept wordt een parallel getrokken met de beoordelingsprocedures van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek, de NWO<sup>77</sup>. Onjuist, althans voor tweëerlei uitleg vatbaar, is echter de omschrijving “*vertegenwoordigers*” waar het gaat over leden van de commissie van de Kunstraad. De leden van het bestuur en van de commissies nemen deel aan de advisering zonder last of ruggespraak met en ook nooit namens de kunstensector, zij vertegenwoordigen uitsluitend zichzelf.

### *onjuiste signaleringen*

Zoals eerder aangegeven, deelt de Kunstraad de signalering door uw kamer dat -kort samengevat- er ruimte is voor verbetering van de niet artistiek - inhoudelijke beoordeling. Desondanks valt op uw signaleringen die tot deze gedeelde opvatting leiden, vanwege hun onvolledigheid af te dingen. Die onvolledigheid had niet gehoeven. Uw conclusie dat bij de advisering niet of onvoldoende wordt gekeken naar zakelijke prestaties, waaronder publieksbereik, eigen inkomsten, aantal voorstellingen of producties, wordt kracht bijgezet door te stellen dat “*de rekenkamer geen schriftelijke vastlegging van (..) besprekingen heeft gezien*”<sup>78</sup> waarin die criteria aan de orde zijn gekomen. Van die omschrijving gaat de suggestie uit dat de Kunstraad weliswaar “*verklaart dat er bij de voorbereiding van de adviezen wel is gesproken over de realisatie van de hiervoor genoemde prestaties*”<sup>79</sup> maar dat die verklaring niet kon worden getoetst. Dat is een gemiste kans, temeer omdat die toets wel mogelijk is geweest. Daar is zelfs expliciet op gewezen: aan de onderzoekers van uw kamer is onder meer een schriftelijke exercitie overgelegd van een in opdracht van het bestuur van de Kunstraad uitgevoerd vergelijkend onderzoek naar juist die parameters bij die instellingen die per jaar € 1 miljoen of meer gemeentelijk subsidie ontvangen. Dat is slechts één van de documenten die de rekenkamer bij zijn analyse zou hebben kunnen betrekken. Waar in het diepgaander onderzoek bij een viertal kunstinstellingen verslagen van vergaderingen van Raden van Toezicht, respectievelijk van de besturen van die instellingen zijn geraadpleegd, zijn de voor de Rekenkamer toegankelijke verslagen van de vergaderingen van het bestuur van de Kunstraad en van de commissies noch vergaderstukken ingezien. Waar uw kamer schrijft “*geen schriftelijke stukken te hebben gezien*” waaruit een beoordeling van de zakelijke prestaties blijkt<sup>80</sup> vermag dat dan ook niet te verbazen. Zulke stukken zijn geraadpleegd noch gevraagd.

---

<sup>76</sup> Kunst- en cultuurbeleid, tweede rapportage, conceptrapportage, pag. 20. Rekenkamer Amsterdam, Amsterdam, 18 maart 2009

<sup>77</sup> Kunst- en cultuurbeleid, tweede rapportage, conceptrapportage, pag. 28. Rekenkamer Amsterdam, Amsterdam, 18 maart 2009

<sup>78</sup> Kunst- en cultuurbeleid, tweede rapportage, conceptrapportage, pag. 23. Rekenkamer Amsterdam, Amsterdam, 18 maart 2009

<sup>79</sup> idem

<sup>80</sup> Kunst- en cultuurbeleid, tweede rapportage, conceptrapportage, pag. 27. Rekenkamer Amsterdam, Amsterdam, 18 maart 2009

Het betrekken van de in het verleden geleverde niet artistiek - inhoudelijke prestaties bij de beoordeling van de plannen voor de nieuwe kunstenplanperiode noopt in veel gevallen niet tot het doen van uitspraken daarover in de adviezen over de te onderscheiden instellingen. Uitsluitend indien die beoordeling daartoe aanleiding heeft gegeven, het voor het advies relevant is geweest, zijn die prestaties expliciet beschreven. De facto komt de Rekenkamer op basis van uitsluitend de lezing van de adviestekst tot zijn oordeel dat slechts bij 3 van de 30 onderzochte instellingen aandacht is besteed aan de geleverde zakelijke prestaties. Wanneer in adviezen geen uitspraken worden gedaan over de kwantitatieve parameters wordt aangenomen dat daarover bij de voorbereiding van die adviezen niet zou zijn gesproken. Dat is methodologisch niet correct en leidt tot evident onjuiste aannames. Evident, omdat uit de - niet geraadpleegde- stukken een ander beeld kan worden gedestilleerd.

Naar het oordeel van de Kunstraad wordt een andere belangrijke aanname door de Rekenkamer onvoldoende toegelicht, namelijk de aanname dat de hoogte van de egaliseringsreserve moet worden getoetst aan de Algemene Subsidieverordening Amsterdam 2004. Of de reserve als te hoog moet worden beschouwd, hangt echter allereerst af van de beantwoording van de vraag of die verordening dient te prevaleren of de Kunstenplanverordening 1993. Dat laatste is de strekking van het amendement Riem Vis<sup>81</sup>, zoals reeds onder de aandacht is gebracht in uw eerste rapportage over het Kunst- en Cultuurbeleid<sup>82</sup>. De Kunstraad heeft dat amendement, waarover uw kamer reeds opmerkte dat dit “*een verdere verruiming van de financiële vrijheid van culturele instellingen*” inhoudt, als basis genomen.

Uw kamer constateert dat de adviezen van de Kunstraad vrijwel volledig zijn overgenomen maar zondert de besluitvorming over de besteding van de extra middelen, zoals geadviseerd in het aanvullende advies uit. Dat is (deels) niet correct.

In het aanvullend advies zijn voornamelijk de prioriteiten die in het verzameladvies zijn benoemd voor het geval extra middelen beschikbaar zouden komen, herhaald. In belangrijke mate zijn de bestedingen conform dat eerste advies en het aanvullend advies. Alle onder de zaaglijn geplaatste instellingen, het ter ziele gegaan Planet jr. Productions uitgezonderd, kunnen het geadviseerde subsidie dan wel (deels) substantiële subsidieverhogingen tegemoet zien. Dat geldt ook voor het beschikbaar komen van een budget ten behoeve van meerjaren subsidies te verstrekken door het Amsterdams Fonds voor de Kunst. Zij het dat de gemeenteraad daarvoor een andere dekking heeft aangedragen.

Tenslotte nog een opmerking in de categorie onzorgvuldige formuleringen: de Rekenkamer signaleert dat de wethouder Kunst en Cultuur (bedoeld wordt het College van B&W) het besluit om aan acht podiuminstellingen in plaats van geen subsidie een subsidie ter hoogte van 50% van het geadviseerde bedrag te verlenen, mede “*onder druk van (...) de AKR (...)*” zou hebben genomen. De Kunstraad beschikt evenwel niet over drukmiddelen. Hij is adviseur van het gemeentebestuur, niet meer, niet minder. Hij heeft binnen zijn taakopdracht

---

<sup>81</sup> Amendement raadslid mevr. Riem Vis c.s. inzake het Kunstenplan 2005-2008 (beslispunt 5), Gemeente Amsterdam, Afd. 1 nr. 968 - 16 december 2004

<sup>82</sup> *Kunst- en Cultuurbeleid. Eerste rapportage: doelbereik en controle*. Rekenkamer Amsterdam, september 2008 - pag 97 e.v.

adviezen uitgebracht die moeten leiden tot het best denkbare kunst- en cultuurbeleid in de culturele hoofdstad van ons land. Het is onjuist om het uitbrengen van adviezen, i.c. het uitvoeren van de reguliere hem opgedragen taak, te kenschetsen als het uitoefenen van druk.

Het belangrijkste bezwaar samenvattend: uw conclusie over de mate waarin de kunstraad rekening zou houden met het succes van de in het kunstenplan opgenomen kunst- en cultuurinstellingen is in te algemene bewoordingen geformuleerd en daarmee onjuist. In de meest ver gaande vorm zou slechts kunnen worden geconstateerd dat uit de adviezen niet duidelijk wordt in welke mate de Kunstraad het realiseren van eerdere doelen op het gebied van aantallen bezoekers, activiteiten en financiële resultaten bij zijn advisering betreft.

### **8.3.2 Nawoord Rekenkamer**

#### *Algemeen*

De rekenkamer bedankt de AKR voor haar bestuurlijke reactie. De rekenkamer is verheugd dat de AKR de conclusies van de rekenkamer overwegend onderschrijft en de aanbevelingen als ‘nuttig’ beschouwt.

Twee belangrijke conclusies van de rekenkamer deelt de AKR niet, namelijk de conclusie over de beoordeling van de in het verleden behaalde prestaties en de conclusie over het aanvullende advies van de AKR in het kader van het *Kunstenplan 2009-2012*. Daarnaast constateert de AKR een aantal onzorgvuldigheden. De rekenkamer gaat hierna op deze punten nader in.

#### *Beoordeling prestaties*

Met de bestuurlijke reactie van de AKR bevestigt de AKR dat de oordelen over de zakelijke prestaties van de culturele instellingen geen integraal onderdeel uitmaken van de adviezen van de AKR.

De AKR is van oordeel dat als de rekenkamer de door de AKR aangereikte informatie (verslagen van bestuurs- en commissie-vergaderingen) had gebruikt, de rekenkamer had kunnen concluderen dat de AKR wel informatie over de zakelijke prestaties van culturele instellingen heeft betrokken bij haar beoordeling van de subsidieaanvragen. De rekenkamer vindt het jammer dat de AKR dit bewijsmateriaal pas nu kenbaar maakt en niet bijvoorbeeld bij haar reactie op de nota van bevindingen. Daarnaast blijft de rekenkamer van mening dat de beoordeling van zakelijke prestaties een integraal onderdeel dient te zijn van de adviezen van de AKR. Uit deze adviezen zouden de overweging van de AKR over zakelijke prestaties duidelijk moeten zijn en daarom heeft de rekenkamer zich alleen tot deze adviezen beperkt. Bovendien blijkt uit de bestuurlijke reactie van de AKR dat de AKR zelf ook vindt dat een toereikende zakelijke evaluatie van instellingen bij de toekenning van subsidies in het kader van het Amsterdamse kunstenplan ontbreekt, ook aan de zijde van de AKR.

#### *Aanvullende advies AKR*

De AKR merkt op dat de rekenkamer ten onrechte constateert dat het advies van de AKR voor het aanvullend budget van € 4 miljoen door de gemeenteraad en het College niet is opgevolgd. De rekenkamer is het met deze opmerking van de AKR eens. Het aanvullende advies van de AKR is deels wel en deels niet opgevolgd. De rekenkamer heeft de tekst van het rapport hierop aangepast.



### *Onzorgvuldigheden*

Tot slot merkt de AKR op dat er een aantal onzorgvuldigheden in het rapport staan. De rekenkamer constateert dat deze vermeende onzorgvuldigheden gericht zijn op de formulering van de rekenkamer en geen gevolgen hebben voor bevindingen, conclusies en aanbevelingen in het rapport. De rekenkamer past daarom de tekst van het rapport niet aan.

## **8.4 Muziekgebouw aan 't IJ**

### **8.4.1 Bestuurlijke reactie**

Als een van de onderzochte kunstinstellingen in het onderzoek van de Rekenkamer Amsterdam, is het Muziekgebouw aan 't IJ gevraagd een reactie te geven op de conclusies en aanbevelingen in de tweede rapportage aangaande Kunst en Cultuurbeleid. In een eerder stadium heeft het Muziekgebouw een reactie geschreven op het integrale conceptrapport. De opmerkingen die het Muziekgebouw maakte, zijn grotendeels in de nu voorliggende eindrapportage verwerkt. Daar de aanbevelingen in de eindrapportage uitsluitend gericht zijn aan het adres van het College van Burgemeester en Wethouders, richt het Muziekgebouw zich in zijn reactie alleen op de conclusies. Wij willen daarbij met name ingaan op 4 conclusies uit de rapportage die onder de volgende kopjes in de rapportage zijn opgenomen:

- Heldere taakverdeling en rollenscheiding directie en bestuur (pagina 96).
- Toezicht door bestuur of raad van toezicht (pagina 97).
- Spanning tussen culturele en commerciële activiteiten (pagina 99) .
- Vrijkaarten (pagina 100).

#### ***Heldere taakverdeling en rollenscheiding directie en bestuur (pagina 96).***

Hier wordt geconcludeerd dat er bij het Muziekgebouw aan 't IJ door de raad van toezicht geen functioneringsgesprekken met de directie worden gevoerd. Opgemerkt dient te worden dat er in de eerste drie jaar van het bestaan van het Muziekgebouw regelmatig gesprekken zijn gevoerd met directieleden over hun functioneren. Daar zijn geen verslagen van gemaakt. Met de nieuwe directie (aangetreden per 01-06-'08 en 01-12-'08) voert de raad van toezicht functioneringsgesprekken. Van deze gesprekken worden verslagen gemaakt.

#### ***Toezicht door bestuur of raad van toezicht (pagina 97).***

Hier wordt de kanttekening gemaakt dat na het vertrek van de zakelijk leider in november 2006 “de vergaderingen van de raad van toezicht vooral in het teken staan van de opvolging van de zakelijk leider en de algemeen directeur/artistiek leider en de bespreking van tussentijdse financiële rapportages naar de achtergrond verdween”. Na het vertrek van de zakelijk leider in november 2006 heeft de raad van toezicht zich inderdaad intensief bezig gehouden met de opvolging van beide genoemde functionarissen. Het benoemen van de directie is dan ook een kerntaak van de raad van toezicht. Tegelijkertijd echter heeft de raad van toezicht een van zijn leden gevraagd zich intensief met de financiën van het Muziekgebouw bezig te houden. Dat is ook gebeurd. Financiële rapportages werden gemaakt door het hoofd financiën, voor besproken met het betreffende lid van de raad van toezicht en vervolgens in de raad van toezicht besproken. Wellicht beknopt, zodat er in de verslagen van de vergaderingen weinig over terug te vinden is. Wel staat het onderwerp financiën in veel

van de raad van toezicht vergaderingen in 2007 en 2008 op de agenda en komt het ook terug in de verslagen.

***Spanning tussen culturele en commerciële activiteiten (pagina 99).***

In het ambtelijk wederhoor gestuurd aan de Rekenkamer dd. 03-03'09 heeft het Muziekgebouw het volgende opgemerkt:

*Op pagina 64 wordt geconcludeerd “dat de inkomsten steeds minder vanuit de culturele activiteiten gegenereerd worden en steeds meer vanuit de commerciële verhuur van het gebouw”. Het is ontegenzeggelijk zo dat de inkomsten uit commerciële verhuur van groot belang zijn voor het Muziekgebouw. Hieruit kunnen culturele activiteiten worden gefinancierd. Het is belangrijk op te merken dat de commerciële verhuur van het gebouw niet ten koste gaat van de culturele activiteiten. Zoals blijkt uit tabel 6.3 op pagina 60 is het aantal culturele activiteiten in 2007 verder gegroeid. In 2008 is het aantal culturele activiteiten op hetzelfde niveau gehandhaafd. Het Muziekgebouw hanteert een zorgvuldig beleid ten aanzien van de doelstellingen van het Muziekgebouw. Commerciële verhuur vindt alleen dan plaats als er geen culturele activiteiten zijn. Culturele activiteiten hebben te allen tijde voorrang.*

De Rekenkamer concludeert nu dat met name de laatste twee zinnen van het bovenstaande zich slecht verhouden tot het feit dat voor een sluitende exploitatie het van belang is dat de verhouding tussen commerciële en culturele activiteiten niet veranderd. Zoals uit bovenstaande passage blijkt, is het Muziekgebouw zich er terdege van bewust dat er inkomsten uit commerciële activiteiten nodig zijn om tot een sluitende exploitatie te komen. Hier wordt gericht beleid op gevoerd en hoewel de commerciële markt momenteel moeilijk is en het Muziekgebouw al veel onderneemt op dit terrein, zoals terecht wordt opgemerkt door de Rekenkamer, probeert het Muziekgebouw alle kansen die er liggen te grijpen. Beleid is echter ook dat commercieel verhuren ondergeschikt is aan de hoofddoelstelling van het Muziekgebouw: het presenteren en programmeren van de muziek van de twintigste en eenentwintigste eeuw, als ook van muziekgenres die elders minder aan bod komen. Dat is de opdracht die ons door de Gemeente Amsterdam is meegegeven. In het verleden is bijvoorbeeld door de Amsterdamse Kunstraad opgemerkt dat het Muziekgebouw te veel commerciële verhuringen deed. In die zin hebben culturele activiteiten voorrang op commerciële activiteiten.

Voorts is het zo dat deze twee activiteiten niet noodzakelijkerwijs op gespannen voet hoeven te staan. Ze kunnen elkaar ook versterken. Op dit punt onderzoeken wij de mogelijkheden.

***Vrijkaarten (pagina 100).***

Zoals de Rekenkamer terecht opmerkt is niet alleen het theater verantwoordelijk voor het verstrekken van vrijkaarten, maar ook de producenten van podiumkunst. Dit gaat ook op voor het Muziekgebouw aan 't IJ. Producenten die de zaal huren en daar een productie neer zetten, hebben nog al eens de neiging om kwistig met vrijkaarten te strooien om de zaal goed bezet te krijgen. Het Muziekgebouw heeft hier niet of nauwelijks invloed op.

Bij haar eigen producties hanteert het Muziekgebouw een vrijkaartenbeleid. De opmerkingen van de Rekenkamer zijn aanleiding voor het Muziekgebouw om dat beleid opnieuw onder de loep te nemen en aan te scherpen waar mogelijk.

#### **8.4.2 Nawoord Rekenkamer**

De rekenkamer is Muziekgebouw aan 't IJ erkentelijk voor haar reactie op de conclusies in het conceptrapport. De rekenkamer constateert dat Muziekgebouw aan 't IJ de conclusies in het eindrapport grotendeels onderschrijft. Het is verheugend dat Muziekgebouw aan 't IJ ten aanzien van een aantal geconstateerde tekortkomingen inmiddels verbeteringen heeft doorgevoerd of zal doorvoeren.

Wat betreft het toezicht door de raad van toezicht op de financiën concludeert de rekenkamer dat Muziekgebouw aan 't IJ en de rekenkamer het eens zijn. In het rapport concludeert de rekenkamer dat de financiën op de agenda van de raad van toezicht staan, maar het betreft hier alleen de jaarstukken. De door de rekenkamer geconstateerde afwezigheid van de bespreking van *tussentijdse* financiële rapportages in de vergaderingen van de raad van toezicht na het vertrek van de zakelijk leider, wordt in de reactie van Muziekgebouw aan 't IJ bevestigd.

Ten aanzien van de door de rekenkamer gesignaleerde spanning tussen culturele en commerciële activiteiten blijft de rekenkamer van mening dat voor een sluitende exploitatie een omvangrijke commerciële verhuur noodzakelijk is en blijft. Alleen bij een ongewijzigde verhouding tussen culturele en commerciële activiteiten blijft de financiële positie van Muziekgebouw aan 't IJ gezond. De ruimte voor een gelijkopgaande groei van commerciële en culturele activiteiten is echter eindig. Hierdoor kunnen in de toekomst culturele activiteiten niet te allen tijde voorrang krijgen boven commerciële activiteiten zonder dat de financiële positie van de instelling slechter wordt.

### **8.5 De Kleine Komedie**

#### **8.5.1 Bestuurlijke reactie**

Graag reageer ik op het conceptrapport, d.d. 18 maart 2009, van het 2e onderzoek van de Rekenkamer naar het kunst- en cultuurbeleid van de gemeente Amsterdam.

De kern van uw onderzoek betreft de doelmatige besteding van overheidsgelden. De Kleine Komedie besteedt de haar toegekende, relatief lage, subsidie efficiënt en effectief. Dit is eenvoudig te illustreren aan de hand van het volgende voorbeeld: bij een gemeentelijke subsidie van €544.666 in 2006, met 118.830 bezoekers, ontvangt De Kleine Komedie een subsidie van € 4,58 per bezette plaats. Ter vergelijking: bij de 2 andere onderzochte theaters is dat € 25,73 bij het Muziekgebouw aan 't IJ en € 36,43 bij Frascati. Als je dit berekent naar betaalde bezette plaats dan komt dit uit op € 4,70 bij De Kleine Komedie, € 30,80 bij het Muziekgebouw aan 't IJ en € 47,69 bij Frascati.

Er wordt in De Kleine Komedie met weinig medewerkers (zowel relatief als absoluut) hard gewerkt en veel tot stand gebracht. Als cultureel ondernemer heeft De Kleine Komedie haar zaken voor elkaar. Bij de vele premières die hier plaats hebben worden de vrijkaarten

consequent doorberekend aan de producent en er wordt goed gekeken welke kosten nog meer aan derden (het publiek, de producenten) doorberekend kunnen worden. Ook wordt voortdurend een vinger aan de pols gehouden waar het de contracten met leveranciers betreft.

We zijn in staat ons creatief en inhoudelijk te ontwikkelen terwijl we het financieel en organisatorisch goed doen met een hoge waardering van bespelers, producenten en publiek. Dit uit zich onder meer in het hoge bezettingspercentage (81,56%) in 2008.

Deze bezetting wordt bovendien behaald met voorstellingen van vrije producenten die niet worden gesubsidieerd door het rijk, de gemeente of door andere fondsen.

Het is opmerkelijk dat in een rapport van een onderzoek dat de doelmatige besteding van overheids gelden onderzoekt nergens expliciet wordt gemeld dat De Kleine Komedie dat uitstekend doet. Het is een goed functionerend, voor de gemeente relatief goedkoop theater. Dit werd ook genoemd als argument om ons deel uit te laten maken van dit onderzoek.

Het is opvallend dat nergens duidelijk wordt gemaakt, noch gemotiveerd, waarom De Kleine Komedie wel uitgebreid wordt onderzocht terwijl de resultaten van de theaters die de aanleiding vormden voor dit Rekenkameronderzoek (zoals genoemd in het kader op pagina 8 van het conceptrapport) op het Muziekgebouw aan 't IJ na, niet zijn geanalyseerd.

Het zou, in het licht van de aanleiding van dit onderzoek, voor de hand hebben gelegen juist de genoemde theaters als Carré, de Stadsschouwburg en de Melkweg te bestuderen. Ook in het basisonderzoek komen deze theaters niet voor. De prestaties en financiële positie van de 30 andere Amsterdamse instellingen die aan het basisonderzoek hebben meegewerkt zijn geanonimiseerd. Daardoor zijn de gegevens over de andere instellingen niet meer herleidbaar noch vergelijkbaar.

Het huidige rapport ervaren wij als onvolledig en op een groot aantal punten niet ter zake doende. Bovendien ervaren wij het als negatief voor ons theater terwijl wij zelf en - belangrijker nog- ook anderen vinden dat het juist goed gaat met De Kleine Komedie. Wij maken ons dan ook zorgen over de negatieve beeldvorming die zou kunnen ontstaan naar aanleiding van dit onderzoek.

Wij verzoeken u in uw definitieve rapport aan te geven waarom een financieel gezonde instelling als De Kleine Komedie onderwerp van onderzoek is geweest. Wij hebben, bij het verschijnen van het eerste rapport, last ondervonden van het verband dat in de media werd gelegd tussen het onderzoek naar slecht (financieel) beleid van de Amsterdamse culturele instellingen en het noemen van 4 instellingen die nader onderzocht zouden gaan worden. Door onze naam daarbij te noemen wordt de indruk gewekt dat wij onze zaken niet op orde zouden hebben. Wij gaan ervan uit dat dit in het definitieve rapport door u ondervangen zal worden.

Voorts nemen wij de conclusies en aanbevelingen in dit rapport die De Kleine Komedie betreffen serieus en ter harte.

Bij een pragmatisch georganiseerde organisatie als de onze handelen we conform de code Cultural Governance maar is de formele vastlegging daarvan nog voor verbetering vatbaar. We zijn al enige tijd bezig onze organisatie ook voor derden transparant te maken. Er wordt in het onderzoek gekeken naar de jaren 2005, 2006 en 2007. Halverwege 2006 vond er een directiewisseling bij De Kleine Komedie plaats. De nieuwe directeur heeft een aantal ontwikkelingen in gang gezet die in 2007 nog niet voltooid waren, in 2008 verder zijn uitgewerkt en momenteel worden afgerond. Dat is ook te lezen in het bestuursverslag bij de jaarcijfers van 2008. Het betreft hier onder meer de wijze waarop de Raad van Toezicht is samengesteld en functioneert.

Graag reageer ik nader op enkele conclusies en aanbevelingen in het rapport die betrekking hebben op onze instelling.

Er wordt geconstateerd dat “de begroting door de directie wordt vastgesteld en dat de raad er kennis van neemt” en dat “begrotingen nauwelijks onderwerp van de vergaderingen zijn”. De jaarlijkse begrotingen dienen echter te worden geplaatst in het kader van de 4-jarige meerjarenbegroting, die tot stand is gekomen in nauwe samenwerking tussen directie en raad van toezicht. De in het kader van het Kunstenplan toegekende subsidie kent ook een cyclus van 4 jaar. De jaarlijkse begrotingen worden conform deze meerjarenbegroting vastgesteld, tenzij er afwijkingen daarop aan de orde zijn. Dergelijke afwijkingen en de begroting zelf worden uiteraard toegelicht en besproken in de vergadering van de raad van toezicht. Voortaan zal hier, ter bevordering van de transparantie naar buiten toe, duidelijker melding van gemaakt worden in de notulen, alsook van de officiële goedkeuring van de begrotingen.

Er wordt geconstateerd dat de raad van toezicht “geen specifieke behoefte heeft aan tussentijdse financiële rapportages”. Er is hierover uitgebreid gesproken door de accountant, de directeur en de raad van toezicht. Het feit dat van deze gesprekken geen schriftelijke verslaglegging is wil niet zeggen dat ze niet gevoerd worden. Er wordt door de financiële administratie en de directeur tussentijds minutieus bijgehouden hoe de financiële zaken ervoor staan. Afgesproken is dat bij opmerkelijke afwijkingen ten opzichte van de begroting rapportage aan de raad van toezicht plaatsvindt. Gezien de beperkte capaciteit van de administratie (1 fte) zal geen prioriteit gegeven worden aan het opstellen van tussentijdse rapportages.

De Kleine Komedie maakt, met ingang van 2008, in haar jaarverslagen melding van het functioneren van de raad van toezicht.

Er wordt geconcludeerd dat De Kleine Komedie geen melding maakt van het volgen van de aanbevelingen van Cultural Governance. Dat is niet juist. In de code wordt uitgegaan van het “pas toe of leg uit principe”. Wij leggen niet uit aangezien we toepassen. Wel zijn wij sinds 2008 doende de statuten, procedures etc. nog te enten op de betrokken Good Governance modellen. Wij gaan ervan uit dit proces voor de komende zomer voltooid te hebben.

De laatste regel van conclusie 2 op pagina 77 is onvolledig geformuleerd waardoor een onjuiste indruk wordt gewekt. Juist zou zijn om bij melding van de afname van het aantal bezoekers in 2007 ook melding te maken van de toename in 2006. Deze cijfers fluctueren immers en zijn onder andere afhankelijk van het aantal geboekte dubbele bespelingen op één dag. Hoewel de hoogte van de publieksinkomsten hierdoor schommelt, en in 2007 lager lijkt te zijn dan in 2006, zijn de publieksinkomsten structureel verhoogd. Aangezien we de

besprekkosten voor het publiek verhoogd hebben evenals de theaterkosten die we verrekenen met de betrokken producenten zijn de publieksinkomsten per persoon in 2007 zelfs toegenomen met 30 cent per bezoeker.

Wij onderschrijven uw conclusie op pagina 91 & 100 dat de financiële positie van De Kleine Komedie zeer gezond is. Deze positie is in het bijzonder te danken aan een voorzichtig en verantwoord financieel beleid dat erop is gericht pas verplichtingen aan te gaan indien er voldoende financiële middelen beschikbaar zijn.

Voor deze investeringen hebben wij gedurende een aantal jaren bestemmingreserves gevormd waarvoor wij momenteel en in de nabije toekomst verplichtingen aangaan. De bestemmingsreserves die gekoppeld zijn aan voorgenomen investeringen worden derhalve ten onrechte als vrij besteedbare reserves aangemerkt.

Zie bijlage 1 voor de herberekening hiervan.

Overigens heeft De Kleine Komedie al langer hoge bestemmingsreserves en deze zijn iedere keer duidelijk in de balans verwerkt. De gemeente heeft dit altijd geaccepteerd en wij hebben dat dan ook ervaren als een erkenning van het gevoerde financiële beleid en cultureel ondernemerschap van De Kleine Komedie.

Daarbij plaats ik graag nog de kanttekening dat wij een relatief lage subsidie ontvangen.

Aangezien 15% van het subsidieaandeel als egaliseringsreserve aangehouden mag worden is het deel dat als vrij besteedbare reserve aangemerkt mag worden derhalve ook relatief laag.

Tenslotte wil ik graag benadrukken dat wij erop vertrouwen dat dankzij een zorgvuldige formulering van de conclusies en aanbevelingen in het definitieve rapport, onder meer aan de hand van bovengenoemde aanvullende informatie, het goede imago van De Kleine Komedie geen schade wordt berokkend.

### **8.5.2 Nawoord Rekenkamer**

De rekenkamer bedankt de De Kleine Komedie voor haar reactie op de conclusies. Verder is de rekenkamer verheugd dat De Kleine Komedie de conclusies en aanbevelingen in dit rapport die deze instelling betreffen serieus neemt. Wel brengt De Kleine Komedie een aantal bezwaren tegen het onderzoek naar voren. Hieronder gaan we daarop puntsgewijs in.

#### *Efficiency*

De Kleine Komedie is van mening dat zij zeer efficiënt functioneert. In de eerste plaats baseert zij dit op de subsidie die zij per stoel ontvangt. Hierbij geeft De Kleine Komedie aan dat de subsidie die zij per stoel ontvangt lager is dan die bij het Muziekgebouw aan 't IJ en Frascati. De rekenkamer is van mening dat de subsidie per stoel meer een indicator is voor zuinigheid (goedkoop versus duur) dan voor efficiency. De kosten en daarmee de subsidie per stoel worden overigens door vele kostenfactoren bepaald, zoals bijvoorbeeld door de kwaliteit en het niveau van de productie en huisvestingskosten.

Ook gebruikt De Kleine Komedie de bezettingsgraad als indicator voor efficiency. Op zichzelf is een hoge bezettingsgraad te prijzen, maar het is algemeen aanvaard dat populaire kunst leidt tot een hogere bezettingsgraad dan minder populaire kunst. Hiermee wordt dan ook bij de bepaling van de omvang van de subsidie door zowel de aanvrager, als de beoordelaar en de besluitvormer rekening gehouden.

Gelet op de complexiteit om tot absolute of relatieve uitspraken te komen over doelmatigheid (niet te verwarren met zuinigheid) heeft de rekenkamer er voor gekozen om de uitspraken over doelmatigheid te baseren op een vergelijking tussen gerealiseerde en beoogde prestaties. Op basis van de methode komt de rekenkamer tot de conclusie dat De Kleine Komedie haar prestaties realiseert en derhalve doelmatig functioneert (zie paragraaf 6.3.3).

#### *Selectie*

De rekenkamer heeft er bewust voor gekozen om geen instellingen te onderzoeken waarvan op voorhand duidelijk was dat er financiële of organisatorische problemen waren. Deze instellingen vormen vaak al een bron van onderzoek, het betreft dikwijls onderzoek naar specifieke incidenten (financiële en organisatorische problemen). De rekenkamer heeft zich in dit onderzoek gericht op meer structurele oorzaken voor en patronen in het functioneren van de gemeente en culturele instellingen. De rekenkamer heeft de te onderzoeken instellingen geselecteerd op de volgende criteria: veel of weinig subsidie, nieuw of oud gebouw, nieuwkomer of bestaande uitvoerder in het kunstenplan. Voor De Kleine Komedie geldt dat zij een relatief gering subsidiebedrag ontvangt, gevestigd is in een oud gebouw en vanaf het begin van de kunstenplansystematiek (1993) in de kunstenplannen is vertegenwoordigd.

De rekenkamer heeft in haar onderzoek naast de 4 nader onderzocht instellingen een willekeurige selectie van 30 instellingen uit de 120 instellingen in het *Kunstenplan 2005-2008* gebruikt. Deze selectie maakt het mogelijk om uitspraken te doen over alle in het *Kunstenplan 2005-2008* opgenomen instellingen. Omdat het hier gaat om een willekeurige selectie en er bedrijfs-economische informatie over de instellingen wordt gebruikt, heeft de rekenkamer ervoor gekozen om de informatie over deze 30 instellingen geanonimiseerd te presenteren.

#### *Cultural Governance*

De Kleine Komedie stelt dat zij de Code Cultural Governance toepast en daarom in de jaarrekening niets hoeft uit te leggen. Uit de verdere reactie van De Kleine Komedie en uit het onderzoek van de rekenkamer blijkt echter dat de aanbevelingen uit de Code Cultural Governance nog niet volledig zijn toegepast. Wel vindt de rekenkamer het positief dat De Kleine Komedie druk bezig is om de organisatie te hervormen, zodat aan de code wordt voldaan.

#### *Reserves*

De Kleine Komedie is van oordeel dat de rekenkamer onterecht de bestemmingsreserves aanmerkt als vrij besteedbare reserves, omdat voor deze reserves immers een bestemming is bedoeld. De rekenkamer is het hiermee niet eens. Kenmerk van bestemmingsreserves is dat de bestemming van deze reserves als gevolg van besluiten van het bestuur van de instelling kunnen wijzingen (inclusief toevloeien naar de algemene reserve). Dat maakt de reserves naar het oordeel van de rekenkamer vrij besteedbaar. Hierdoor en gelet op de 15%-norm voor egaliseringsreserves (zoals vastgelegd in de ASA2004) heeft De Kleine Komedie een te hoge vrij besteedbare reserve.

## 8.6 Foam

### 8.6.1 Bestuurlijke reactie

Naar aanleiding van het conceptrapport van het tweede onderzoek van de Rekenkamer Amsterdam naar het kunst- en cultuurbeleid van de gemeente Amsterdam reageren wij bij dezen op uw conclusies en aanbevelingen.

#### Ten aanzien van Cultural Governance

In het bestuursverslag, integraal onderdeel van de het jaarverslag Stichting Fotografiemuseum Amsterdam, hebben wij aandacht besteed aan de verantwoording van het bestuur over haar toezichthoudende taak in verslagjaar 2008. Verdere verbeteringen en uitbreidingen zullen in het jaarverslag boekjaar 2009 worden geïmplementeerd.

Ten aanzien van de begrotingen is in de loop der jaren overleg over de vaststelling van de begrotingen geweest tussen bestuur en directie. Tevens worden financiële overzichten elk kwartaal uitgebreid besproken in relatie tot de begrote doelstellingen. Uw constatering is juist dat de penningmeester de begrotingen niet heeft ondertekend, hetgeen naar onze mening geen afbreuk doet aan het feit wij de systematiek van planning & control door middel van de begrotingen als beleidstoetsing hanteren.

De begroting zal vanaf 2010 door de penningmeester formeel worden goedgekeurd.

#### Ten aanzien van het meerjaren onderhoud

In het financiële meerjarenplan, onderdeel van het kunstenplan 2009-2012 is huurderonderhoud gebudgetteerd. Grootschalig onderhoud dient conform de huurovereenkomst Keizersgracht 609-6013 met de gemeente Amsterdam voor rekening van de verhuurder te komen. In 2009 zal een plan van aanpak worden opgesteld m.b.t. huurderonderhoud.

Recentelijk hebben wij van de gemeente Amsterdam subsidietoezeggingen gehad voor klimaatbeheersing en achterstallig onderhoud. Additioneel heeft het VSB-fonds ons ook een toezegging gedaan voor verbeteringen aan het gebouw en optimalisering van de gebruiksmogelijkheden.

#### En aanzien van uw kanttekingen over inkomsten.

Wij onderschrijven de stelling van de Rekenkamer Amsterdam inzake fluctuaties in inkomsten vanuit entreegelden en sponsoring. Foam heeft met betrekking tot tentoonstellingen, educatie en projecten, alsmede door het hanteren van arbeidscontracten voor bepaalde tijd een flexibele kostenbasis. Bovendien beschikt Foam over een continuïteitsreserve, per ultimo 2008 bedraagt deze € 165.000, die in geval van tijdelijke stagnatie van inkomstenbronnen, onze organisatie in staat stelt passende maatregelen te nemen om enerzijds de inkomstenbronnen weer op peil te brengen of anderzijds de lasten van onze organisatie in evenwicht met veranderde inkomsten te brengen.

Op 30 maart 2009 is het jaarverslag en jaarrekening 2008 van onze organisatie formeel vastgesteld en goedgekeurd door het bestuur. Bijgaand ontvangt u dit jaarverslag.



### **8.6.2 Nawoord Rekenkamer**

De rekenkamer is Foam erkentelijk voor haar reactie op de conclusies in het conceptrapport. De rekenkamer constateert dat Foam de conclusies grotendeels onderschrijft. Het is verheugend dat Foam ten aanzien van een aantal geconstateerde tekortkomingen inmiddels verbeteringen heeft doorgevoerd of zal doorvoeren.

Ten aanzien van de kanttekening die de rekenkamer maakt bij de inkomsten van Foam, merkt Foam op dat fluctuaties aan de inkomstenkant kunnen worden opgevangen door een flexibele kostenbasis. De rekenkamer beoordeelt dit positief, maar is wel van mening dat het terugbrengen van de kosten (onder de conditie van gelijkblijvende inkomsten uit fondsenwerving, die thans al op een relatief hoog niveau bevindt) logisch gepaard gaat met een afname van het aantal tentoonstellingen of een afname van de kwaliteit van de tentoonstellingen. Dit leidt op zichzelf weer tot lagere bezoekersaantallen met daarbij behorende lagere publieksinkomsten. De rekenkamer is derhalve van mening dat met het terugdringen van de kosten nieuwe problemen ontstaan voor de financiële positie van Foam als gevolg van lagere publieksinkomsten.



## Bijlage 1 – Onderzochte instellingen

De rekenkamer heeft in haar onderzoek 30 instellingen nader onderzocht. In onderstaande tabel staan de 30 instellingen vermeld.

*Tabel B 1.1 – De 30 onderzochte instellingen uit het Kunstenplan 2005-2008*

<b>Instelling</b>
Africa in the Picture
Amsterdams Gratisch Atelier
Amsterdamse Hogeschool v.d. Kunsten
Amsterdamse jeugdteJAterschool
Appel, De
ARCAM
Balie, De
Bimhuis
CBK Zuidoost
Cinekid
Cosmic Theater
Droog Design
Fabchannel
Felix Merites
Foam
het Gasthuis
GRAP
ISH Institute
De Kleine Komodie
Likeminds
Made in da Shade
De Melkweg
Muziekgebouw aan 't IJ
BAMB
Muziektheater
Nederlands Filmuseum
Nestheaters: Frascati
Premsele Stichting
Trytone
W 139



## Bijlage 2 – Overzicht geraadpleegde documenten (deel 2)

### *Documenten*

Amsterdams Grafisch Atelier, *(financieel) jaarverslag 2006*, 2007  
Amsterdams Grafisch Atelier, *(financieel) jaarverslag 2007*, 2008  
Amsterdamse Hogeschool voor de kunsten, *Financiële verantwoording subsidiejaar 2006*, 2007  
Amsterdamse Hogeschool voor de kunsten, *Financiële verantwoording subsidiejaar 2007*, 2008  
Amsterdamse Jeugdteaterschool, *Jaarverslag en Jaarrekening 2006*, 2007  
Amsterdamse Jeugdteaterschool, *Jaarverslag en Jaarrekening 2007*, 2008  
Amsterdamse Kunstraad, *Adviezen ter voorbereiding van het Amsterdams Kunstenplan 2005 t/m 2008*, 2004  
Amsterdamse Kunstraad, *Erratum bij Adviezen ter voorbereiding van het Amsterdams Kunstenplan 2005 t/m 2008*, 2004  
Amsterdamse Kunstraad, *Advies kunstenplansystematiek en -procedure*, 2005  
Amsterdamse Kunstraad, *Adviezen ter voorbereiding van het Amsterdams Kunstenplan 2009 t/m 2011*, 2008.  
Arcam, *Jaarrekening en Jaarverslag 2006*, 2007  
Arcam, *Jaarrekening en Jaarverslag 2007*, 2008  
Berenschot, *Prijsbeleid en eigen inkomsten - musea*, 2008  
Berenschot, *Prijsbeleid en eigen inkomsten - podiuminstellingen*, 2008  
Bimhuis, *Jaarverantwoording 2006*, 2007  
Bimhuis, *Jaarverantwoording 2007*, 2008  
Cinekid, *Jaarverslag en Jaarrekening 2006*, 2007  
Cinekid, *Jaarverslag en Jaarrekening 2007*, 2008  
Commissie Cultuurprofijs, *Meer draagvlak voor Cultuur*, 2008  
Cosmic, *jaarverslag en jaarrekening 2006*, 2007  
Cosmic, *jaarverslag en jaarrekening 2007*, 2008  
De Appel, *Jaarverslag en Jaarrekening 2006*, 2007  
De Appel, *Jaarverslag en Jaarrekening 2007*, 2008  
De Balie, *Jaarverslag en Financieel jaarverslag 2006*, 2007  
De Balie, *Jaarverslag en Financieel jaarverslag 2007*, 2008  
De Kleine Komodie, *Beleidsplan en meerjarenbegroting 2009-2012*, 2007  
De Kleine Komodie, *Jaarrekening 2005*, 2006  
De Kleine Komodie, *Jaarrekening 2006*, 2007  
De Kleine Komodie, *Jaarrekening 2007*, 2008  
De Kleine Komodie, *Statuten*, 2002  
Droog Design, *Activiteitenverslag en jaarrekening 2006*, 2007  
Droog Design, *Activiteitenverslag en jaarrekening 2006*, 2007  
Ernst & Young Belastingadviseurs, *Memo fiscale knelpunten culturele instellingen*, 06-11-2007  
Fabchannel, *Jaarverslag en Jaarrekening 2006*, 2007  
Fabchannel, *Jaarverslag en Jaarrekening 2007*, 2008  
Felix Merites, *Jaarverslag en Financieel jaarverslag 2006*, 2007

Felix Merites, *Jaarverslag en Financieel jaarverslag 2007*, 2008  
 Foam, *Jaarverslag 2005*, 2006  
 Foam, *Jaarverslag 2006*, 2007  
 Foam, *Jaarverslag 2007*, 2008  
 Foam, *Statuten*, 2000  
 Foam, *strategisch beleidsplan 2009-2012*, 2007  
 Gasthuis, *Jaarrekening en Jaarverslag 2006*, 2007  
 Gasthuis, *Jaarrekening en Jaarverslag 2007*, 2008  
 Gasthuis/Frascati, *Beleidsplan 2009-2012*, 2007  
 Grap, *Jaarverslag en Jaarrekening 2006*, 2007  
 Grap, *Jaarverslag en Jaarrekening 2007*, 2008  
 Gemeente Amsterdam, *Vaststelling verordening op de Amsterdamse Kunstraad*, 2000  
 Gemeente Amsterdam, *Bijzondere subsidieverordening meerjarige budgetsubsidieëring in het kader van de kunstenplansystematiek*, 1993  
 Gemeente Amsterdam, *Algemene Subsidieverordening*, 2004  
 Gemeente Amsterdam, *Controleprotocol voor de verantwoording en de controle van periodieke subsidies die verleend zijn via de Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling*, 03-02-2004 onder nummer MEC/DMO 04/0710  
 Gemeente Amsterdam, Gemeenteblad, *Motie van het raadslid mevr. Graumans c.s. inzake het bestedingsvoorstel 2008 betreffende cultureel vastgoed en programmering*, 12-03-2008  
 Gemeente Amsterdam, *Voorjaarsnota 2008*, 28-05-2008  
 Gemeente Amsterdam, *Er kan zo veel meer, een pamflet over cultureel ondernemersschap*, mei 2008  
 Gemeente Amsterdam, *Langetermijnvisie Cultuur 2015*, 2003  
 Gemeente Amsterdam, *Hoofdpijnen Kunst en Cultuur 2009 – 2012*, 2007  
 Gemeente Amsterdam, *Een partituur. Actualisering kunstenplansystematiek*, 2007  
 Gemeente Amsterdam, *Adviesaanvraag voorbereiding Kunstenplan 2009-2012*, oktober 2007  
 Gemeente Amsterdam, *Concept Kunstenplan 2009-2012 (september 2008)*, 2008  
 Gemeente Amsterdam, *Concept Kunstenplan 2009-2012 (november 2008)*, 2008  
 Hagoort, G., *Cultureel ondernemerschap. Over het onderzoek naar de vrijheid van kunst maken en de vrijheid van ondernemen (oratie)*, 2007  
 Likeminds, *Financieel en inhoudelijk jaarverslag*, 2006, 2007  
 Likeminds, *Financieel en inhoudelijk jaarverslag*, 2007, 2008  
 LURO, *Tussenrapportage onderzoek huisvestingslasten 52 kunst- en cultuurinstellingen*, 2007  
 Made in the Shade, *Jaarrekening 2006*, 2007  
 Made in the Shade, *Jaarrekening 2007*, 2008  
 Melkweg, *Financieel en inhoudelijk verslag 2006*, 2007  
 Melkweg, *Financieel en inhoudelijk verslag 2007*, 2008  
 Ministerie van OCW, *Kunst van leven, hoofdlijnen cultuurbeleid*, 2007  
 Ministerie van OCW, *Handboek Verantwoording Cultuursubsidies instellingen*, 2005  
 OCW en gemeente Amsterdam, *Cultuurconvenant 2005 – 2008*, 2006

Muziekgebouw aan 't IJ, *Jaarverslag en Jaarrekening 2005*, 2006  
Muziekgebouw aan 't IJ, *Jaarverslag en Jaarrekening 2006*, 2007  
Muziekgebouw aan 't IJ, *Jaarverslag en Jaarrekening 2007*, 2008  
Muziekgebouw aan 't IJ, *Beleidsplan 2005-2008*, 2004  
Muziekgebouw aan 't IJ, *Beleidsplan 2009-2012*, 2007  
Muziektheater, *Jaarverslag en Jaarrekening 2006*, 2007  
Muziektheater, *Jaarverslag en Jaarrekening 2007*, 2008  
Nederlands Filmmuseum, *Jaarverslag 2006*, 2007  
Nederlands Filmmuseum, *Jaarverslag 2007*, 2008  
Premsula stichting, *Activiteitenverslag en financieel verslag 2006*, 2007  
Premsula stichting, *Activiteitenverslag en financieel verslag 2007*, 2008  
Stadsdeel Zuidoost, *Programmarekening 2006*, 2007  
Stadsdeel Zuidoost, *Programmarekening 2007*, 2008  
Stichting Ish, *Jaarverantwoording 2006*, 2007  
Stichting Ish, *Jaarverantwoording 2007*, 2008  
Stichting Kunst & Zaken, *Cultureel Ondernemerschap: een kwestie van balans. Aanbevelingen voor een dynamischer relatie tussen culturele instellingen en de overheid*, 2001  
Stichting Kunst & Zaken, *Handleiding cultural governance. Vrijwillig, niet vrijblijvend*, 2003  
Stichting Kunst & Zaken, *Cultural governance in Nederland. De stand van zaken. Nulmeting 2004*, 2005  
Stichting Kunst & Zaken, *Cultural governance in Nederland. De stand van zaken. Éénmeting 2006*, 2007  
Stichting Kunst & Zaken, *Cultural governance in Nederland. De stand van zaken. tweemeting 2008*, 2009  
Stichting Kunst & Zaken, *Code cultural governance. Pas toe of leg uit*, 2006  
Stichting Kunst & Zaken, *Prestatiemeting en –verbetering voor culturele organisaties. Handboek standaardscan voor bedrijfsvoering en besturing*, 2008  
Stichting Nestheaters (Frascati), *Jaarverantwoording 2005*, 2006  
Stichting Nestheaters (Frascati), *Jaarverantwoording 2006*, 2007  
Stichting Nestheaters (Frascati), *Jaarverantwoording 2007*, 2008  
Stichting Nestheaters (Frascati), *Statuten*, 1994  
Stichting Nestheaters (Gasthuis/Frascati), *Statuten*, 2007  
Stichting Notorious Film producties, *Jaarrekening 2006*, 2007  
Stichting Notorious Film producties, *Jaarrekening 2007*, 2008  
Trytone, *Jaarverslag 2006*, 2007  
Trytone, *Jaarverslag 2007*, 2008  
W139, *Jaarverslag en Jaarrekening 2006*, 2007  
W139, *Jaarverslag en Jaarrekening 2007*, 2008  
Veld, R. in 't, *Een precieus domein. Over de verlening van kunstsubsidies in Amsterdam*, maart 2008

#### Formulieren Dienst Maatschappelijke ontwikkeling

- Tips en richtlijnen subsidieaanvraag
- Beeldende Kunst - aanvraagformulier subsidie Kunstenplan
- Film - aanvraagformulier subsidie Kunstenplan
- Letteren - aanvraagformulier subsidie Kunstenplan
- Musea - aanvraagformulier subsidie Kunstenplan
- Podiumkunsten - aanvraagformulier subsidie Kunstenplan

#### Websites

[www.AKR.nl](http://www.AKR.nl)

[www.amsterdamsfondsvoordekunst.nl](http://www.amsterdamsfondsvoordekunst.nl)

[www.dmo.amsterdam.nl/kunst\\_en\\_cultuur/superlinks/kunst-\\_en](http://www.dmo.amsterdam.nl/kunst_en_cultuur/superlinks/kunst-_en)

[www.dmo.amsterdam.nl/kunst\\_en\\_cultuur/superlinks/kunst-\\_en/item\\_22898](http://www.dmo.amsterdam.nl/kunst_en_cultuur/superlinks/kunst-_en/item_22898)



## Bijlage 3 – Lijst met geïnterviewde personen (deel 1 en deel 2)

### *Gemeente Amsterdam*

mw. Carolien Gehrels, wethouder Kunst en Cultuur

### Dienst Maatschappelijke Ontwikkeling

dhr. Norbert Krijnen, adjunct-directeur

dhr. Henk Stokhof, afdelingshoofd afdeling Kunst en Cultuur

mw. Olga Leijten, adjunct afdelingshoofd afdeling Kunst en Cultuur

dhr. Ronald Groot, financieel adviseur afdeling Kunst en Cultuur

mw. Ilona Klaassen, team middelen afdeling Financieel Juridische Zaken

dhr. Hans Verbeek, afdeling Kunst en Cultuur

dhr. Frans Boom, afdeling Financieel Juridische Zaken

dhr. Leen Berghoef, unit Cultureel Vastgoed

dhr. Lammert Huberts, afdeling Service Projecten en Advies

### Ontwikkelingsbedrijf gemeente Amsterdam

dhr. Verbeem, afdeling Verwerving en Beheer

dhr. Kotvis, afdeling Verwerving en Beheer

### Bestuursdienst

dhr. Emil Smit, bestuursadviseur kunst, cultuur en media

mw. Souad Haoulim, wethoudersassistent

### *Amsterdams Fonds voor de Kunst*

dhr. Andries Mulder, directeur

mw. Jantine de Haan, hoofd financiën

### *Amsterdams overleg Culturele Instellingen*

dhr. Jacques van Veen

mw. Mirjam Bentz van de Berg

### *Amsterdamse Kunstraad*

dhr. Bert Janmaat

### *De Kleine Komedie*

mw. Vivienne Ypma

mw. Miriam Kolk

### *Muziekgebouw aan 't IJ*

dhr. Jan Wolff

dhr. Tino Haenen

mw. Andrea Kramer

*Frascati*

mw. Jola Klarenbeek  
mw. Anita Lammertse

*Foam*

mw. Marloes Krijnen  
mw. Marie-Luce Bree  
dhr. Jaap Brakenhoff

## Bijlage 4 – Begrippenkader

In het rapport worden verschillen begrippen gehanteerd die in deze bijlage worden toegelicht.

Begrip	Toelichting
Kunstenplansystematiek	Het geheel aan regels en procedures waarmee eens in de vier jaar de subsidies voor de kunst- en cultuursector voor vier jaar worden vastgelegd.
Artistieke-inhoudelijke beoordeling	Beoordeling van de van de kwaliteit van de culturele uiting bedoeld. De Amsterdamse Kunstraad beoordeelt de artistiek-inhoudelijke kwaliteit van culturele instellingen in Amsterdam
Artistiek-beleidsmatige beoordeling	Beoordeling van de kwaliteit van de culturele uiting in het licht van de door de gemeente nagestreefde doelen.
Prestaties	De rekenkamer gebruikt het begrip prestaties voor de afspraken die tussen de gemeente en culturele instellingen zijn gemaakt over bijvoorbeeld bezoekersaantallen, deelnemers, , voorstellingen, tentoonstellingen, cursussen etc.
Cultural Governance	Onder het begrip Cultural Governance vallen de voorwaarden die kunnen worden gesteld aan goed bestuur van culterele instellingen. Deze voorwaarden zijn vastgelegd in een code: <i>Code Cultural Governance</i>
Cultureel ondernemerschap	Het vermogen om naast subsidies van de overheid andere inkomsten te verwerven, zoals inkomsten uit kaartverkoop, fondswerving, horeca exploitatie etc..
Financieel beheer	In dit onderzoek verstaat de rekenkamer onder financieel beheer de voorwaarden die gesteld kunnen worden aan bedrijfsvoering, zoals het hebben van een strategische beleidsplannen, ordentelijke verantwoording in jaarrekeningen een duidelijk beschreven P&C-cyclus.
Exploitatieresultaat	Het verschil tussen inkomsten en uitgaven van een instelling. Het exploitatieresultaat is negatief as de uitgaven hoger zijn dan de inkomsten en positief als de inkomsten hoger zijn dan de uitgaven.
Eigen vermogen	Het eigen vermogen is het vermogen dat is opgebouwd uit de winsten van de voorgaande jaren. Een positief eigen vermogen van een instelling betekent een buffer tussen goede en slechte jaren. Een hoog eigen vermogen betekent een hoge mate van stabiliteit van de instelling.
Liquiditeitsratio	De liquiditeitsratio is een kengetal dat de mate van financiële stabiliteit van een instelling op de korte termijn uitdrukt. Het kengetal geeft aan in welke mate een instelling aan de kortlopende schulden en andere financiële verplichtingen kan voldoen. Het wordt berekend door de 'vlottende activa' te delen door de kortlopende schulden.

<b>Begrip</b>	<b>Toelichting</b>
Solvabiliteit	De solvabiliteitsratio is een kengetal dat de mate van financiële stabiliteit voor de langere termijn van een instelling uitdrukt. De solvabiliteitsratio wordt berekend door het 'eigen vermogen' te delen door het 'vreemd vermogen' (korte en langlopende schulden).
Vrij besteedbare reserve	In het eigen vermogen kunnen reserves worden opgenomen. Wanneer een instelling in een bepaald boekjaar de subsidie onvoldoende heeft besteed aan de activiteiten waarvoor deze subsidie ontvangen is (dus de subsidie niet volledig heeft besteed) kan deze subsidie worden 'bewaard' voor de komende jaren. De rekenkamer rekent de algemene reserve en bestemmingsreserves niet bestemd voor afschrijvingslasten tot de vrij besteedbare reserves van een instelling.

## Bijlage 5 – Vragenlijst voor 4 nader onderzochte instellingen

<b>Transparante topstructuur</b>	
1	Is het besturingsmodel beschreven?
2	Wanneer is het besturingsmodel voor het laatst geanalyseerd?
3	Is er een taakomschrijving voor het bestuur of de raad van toezicht?
4	Is er een taakomschrijving voor de directie?
5	Is er overlap tussen beide?
6	Zijn er vooraf vastgestelde functieprofielen voor leden van bestuur/raad van toezicht en voor leden van de directie?
7	Worden deze profielen vooraf geëvalueerd, of in ieder geval bij het ontstaan van een vacature? Zo ja, in welk opzicht?
<b>Taakverdeling en rollenscheiding directie en bestuur</b>	
8	Vervullen toezichthouders (leden bestuur of raad van toezicht) ondersteunde taken? Zo ja, welke?
9	Hoe vaak zijn er in de afgelopen drie jaar functioneringsgesprekken geweest met de directie? Wanneer voor het laatst?
10	Hoeveel bestuurders hebben eerder directie- en of beleidstaken vervuld bij deze instelling?
<b>Verantwoording van functioneren</b>	
11	Wordt er minimaal eens per jaar besloten over het algemene beleid en de strategie, de financiële stand van zaken, de eigen werkwijze en taakverdeling en het eigen functioneren in relatie met de directie? Zo ja, wat is daarover vastgelegd (notulen, verbeterpunten, actieplan, etc)?
12	Staat er in het jaarverslag een overzicht van leden van de directie en het bestuur of de raad van toezicht, met nevenfuncties?
13	Wordt er in het jaarverslag gerapporteerd over de aanbevelingen van cultural governance?
<b>De organisatie</b>	
14	Is er een beschrijving van de administratieve organisatie van de instelling?
15	Is de formatieve bezetting beschreven?
16	Is de samenstelling van het personeel en de taken van personeelsleden duidelijk omschreven?
<b>Financiële relaties met de gemeente</b>	
17	Zijn de subsidieaanvragen en subsidieverantwoordingen SMART geformuleerd?
18	Bevat de verantwoording een jaarrekening voorzien van accountantsverklaring en een inhoudelijk jaarverslag van het voorbije kalenderjaar?
19	Heeft de instelling voor subsidievaststelling de jaarstukken (inhoudelijk jaarverslag, jaarrekening, toelichting met analyse en accountantsverklaring) voor 1 mei van het jaar na het verslagjaar geleverd?
20	Bevat de jaarverslaggeving ook een verantwoording van de geleverde prestaties ten opzichte van de bij de subsidieverlening door/namens het College goedgekeurde begroting?
21	Indien er een goedkeurende verklaring is van de accountant: is er maximaal 2% onzekerheid in de door de instelling geleverde gegevens?
22	Indien jaarrekening met een voordelig of nadelig saldo sluit: is duidelijk wat er met het positieve saldo gebeurt of hoe het nadelige saldo zal worden gedekt?
23	Indien er mutaties in de reserves en voorzieningen zijn: licht de instelling deze mutaties toe?

24	Is de egalisereserve (gevormd uit het verschil tussen de vastgestelde subsidie en de werkelijke kosten van de activiteiten waarvoor subsidie is verleend) niet meer dan 15% van de laatst ontvangen periodieke subsidie? (Bij meerjarensubsidies vormt het gemiddelde over die jaren de basis)
25	Worden uit de jaarrekening blijkende extra tekorten en/of negatieve reserves niet gesubsidieerd?
26	Is er een activiteitenverslag voor de verantwoording van de subsidie?
27	Is er een model voor kwantitatieve gegevens bij de verantwoording van de subsidie?
28	Is DMO zo snel mogelijk geïnformeerd indien (1) er gedurende het boekjaar aanmerkelijke verschillen dreigden te ontstaan tussen werkelijke en begrote uitgaven en inkomsten met gevolgen voor de activiteiten, (2) er wijzigingen optraden in de financiële en organisatorische verhoudingen met derden of (3) er deelnemingen in andere rechtspersonen werden aangegaan?
29	Is er toestemming gevraagd aan DMO indien er rechtshandelingen met financiële gevolgen werden aangegaan (zoals een kredietovereenkomst of garantstelling voor schulden van derden)?
30	Wat is er in de subsidie- of kredietaanvraag beloofd? Hoe is dit in afspraken vastgelegd?
31	In welke stukken van de instellingen komen deze afspraken terug?
32	Komt de verantwoording van de geleverde prestaties in het jaarverslag overeen met de bij de subsidieverlening door/namens het College goedgekeurde begroting?
33	In hoeverre komen het activiteitenverslag en het model voor kwantitatieve gegevens overeen met wat beloofd is?
<b>Strategisch beleidsplan</b>	
34	Is er een recent ondernemingsplan?
35	Is er een meerjarenbegroting?
36	Zijn de beleidsplannen in deze meerjarenbegroting onderbouwd?
<b>Inkomsten en uitgavenstructuur</b>	
37	Wordt uit de begroting en jaarrekening duidelijk aangegeven wat de kosten zijn voor activiteiten, huisvestings- en facilitaire kosten, personele kosten en overheadkosten en van diverse soorten inkomsten?
<b>Financiële positie</b>	
38	Is het eigen vermogen positief?
39	Wat is de maximale omvang van het vermogen die gesteld is door de subsidieverstrekker?
40	Voldoet het vermogen van de instelling aan deze maximale omvang?
41	Wat is de verhouding: eigen vermogen / vreemd vermogen?
42	Wat is de verhouding: eigen vermogen / subsidiebedrag?
43	Wat is de verhouding: vlottende activa/kortlopende schulden?
<b>Jaarverslaglegging in jaarrekening</b>	
44	Is de jaarrekening voorzien van een accountantsverklaring en eventuele prestatiegegevens die de basis zijn voor subsidieafrekening ook?
45	Wordt in de jaarrekening de realisatie vergeleken met de begroting?
46	Worden afwijkingen tussen begroting en realisatie toegelicht?
47	Is de P&C cyclus beschreven?
48	Bevat jaarrekening directieverslag met toekomstparagraaf?
49	Bevat jaarrekening directieverslag met beschouwing over weerstandsvermogen en financiële positie?

50	Is de jaarrekening voorzien van activiteitenverslag, dan wel verwijzing naar afzonderlijk uitgebracht inhoudelijk jaarverslag?
51	Sluiten prestatiegegevens in activiteitenverslag aan op administratie en daaraan ten grondslag liggende basisdocumenten?
52	is er in de jaarrekening een verband weer tussen het vermogen en het resultaat?
53	Is er in de jaarrekening een aansluiting tussen mutaties in het eigen vermogen en de voorzieningen en het exploitatieoverzicht?
54	Is er een overzicht opgenomen met een verdeling van de kosten naar activiteiten en afdelingen?
<b>Analyse en rapportage tussentijdse cijfers</b>	
55	Zijn er voortgangsrapportages waarin budgetten worden vergeleken met realisatie?
56	Wordt in deze voortgangsrapportages inzicht gegeven in eventuele achterstanden in afwikkeling van subsidies, debiteurenpositie en eventuele overige financiële risico's in de bedrijfsvoering?
57	Hoeveel keer per jaar zijn er voortgangsrapportages waarin budgetten worden vergeleken met realisatie?
58	Wat is het % afwijkingen van de realisatie met de begroting over de laatste jaren (per hoofdverdichting)?
<b>Kostprijs-berekeningen</b>	
59	Zijn er kostprijzen berekend en worden deze jaarlijks nagecalculeerd?
<b>Vastgoed</b>	
60	Is er een plan of een visie over hoe om te gaan met het onderhoud van vastgoed?
61	Is er een meerjarenonderhoudsplan?
62	Is er iemand in de directie verantwoordelijk voor vastgoed en hier ook op aan te spreken?
63	Is er een reservering opgenomen voor het onderhoud?
<b>Geleverde prestaties</b>	
64	Wat voor subsidies krijgt de instelling en voor welk bedrag?
65	Hoeveel voorstellingen zijn er per jaar?
66	Hoeveel bezoekers zijn er per jaar?
67	Wat is de verhouding: subsidie / stoelen of staanplaatsen?
68	Wat is de verhouding: subsidies / bezoekers?
69	Wat is de verhouding: bezoekers / maximaal mogelijk aantal verkochte kaarten?





## Bijlage 6 – Prestaties en financiële positie (30 instellingen)

In deze bijlage presenteren we een tabel voor de 30 onderzochte instellingen. De tabel bevat per instelling aan of de beoogde prestaties zijn gerealiseerd en informatie over de financiële positie van de instellingen. De rekenkamer heeft er voor gekozen deze informatie geanonimiseerd te presenteren omdat 26 van de 30 instellingen niet zijn gewederhoord op deze informatie. De volgorde van de instellingen komt niet overeen met de volgorde in Bijlage 1.

*Tabel B 5.1 – Realisatie beoogde prestaties en financiële positie van 30 instellingen in 2006 – liquiditeit, solvabiliteit en te hoge vrij besteedbare reserve*

Nr	Instelling	Beoogde prestaties gerealiseerd	Liquiditeit 2006	Solvabiliteit2 006	Te hoge vrij besteedbare reserve (2006)
1	Instelling 1	1. ja	1,20	0,2	geen
2	Instelling 2	2. deels	1,30	1,06	geen
3	Instelling 3	1. ja	1,45	0,98	€144.655
4	Instelling 4	2. deels	5,74	2,71	€9.024
5	Instelling 5	2. deels	1,51	1,62	geen
6	Instelling 6	3. nee	0,63	-0,20	geen
7	Instelling 7	1. ja	1,44	0,53	geen
8	Instelling 8	1. ja	NB	NB	geen
9	Instelling 9	1. ja	2,02	0,61	geen
10	Instelling 10	5. nvt	1,87	0,11	geen
11	Instelling 11	3. nee	4,25	3,50	€180.105
12	Instelling 12	4. onduidelijk	0,93	0,10	geen
13	Instelling 13	4. onduidelijk	0,80	-0,08	geen
14	Instelling 14	1. ja	3,00	2,10	geen
15	Instelling 15	2. deels	1,03	0,07	geen
16	Instelling 16	1. ja	0,81	-0,05	geen
17	Instelling 17	2. deels	NB	NB	geen
18	Instelling 18	1. ja	1,52	-0,03	geen
19	Instelling 19	2. deels	1,50	0,51	geen
20	Instelling 20	2. deels	1,92	0,91	geen
21	Instelling 21	2. deels	1,50	0,64	geen
22	Instelling 22	5. nvt	1,40	0,69	geen
23	Instelling 23	3. nee	0,91	0,18	geen
24	Instelling 24	3. nee	1,03	0,08	geen
25	Instelling 25	2. deels	1,17	0,17	geen
26	Instelling 26	1. ja	0,58	-0,42	geen
27	Instelling 27	1. ja	4,12	2,03	€13.445
28	Instelling 28	4. onduidelijk	0,74	-0,07	geen
29	Instelling 29	1. ja	1,30	0,17	€33.612
30	Instelling 30	2. deels	1,50	0,10	geen

Bron: vaststellingsformulieren DMO en jaarrekeningen/verslagen instellingen 2006



## Bijlage 7 – Toepassing aanbevelingen ‘cultural governance’

De rekenkamer is van drie aanbevelingen uit ‘cultural governance’ in de jaarrekeningen en verslagen van 30 instellingen nagegaan of zij worden toegepast. De gegevens worden wederom geanonimiseerd gepresenteerd. De volgorde van de instellingen komt niet over een met de volgorde in Bijlage 1.

*Tabel B 6.1 - Toepassing van drie aanbevelingen uit ‘cultural governance’ bij 30 instellingen*

nr	Instelling	Profiel schets bestuur of raad van toezicht	Overzicht leden bestuur of raad van toezicht	Vermelding nevenfuncties leden bestuur of raad van toezicht	Verwijzing naar cultural governance
1	Instelling 1	nee	ja	nee	nee
2	Instelling 2	nee	nee	nee	nee
3	Instelling 3	nee	ja	nee	nee
4	Instelling 4	nee	nee	nee	nee
5	Instelling 5	nee	ja	ja	ja
6	Instelling 6	nee	ja	nee	nee
7	Instelling 7	nee	ja	nee	ja
8	Instelling 8	ontbreekt	ontbreekt	ontbreekt	ontbreekt
9	Instelling 9	nee	ja	nee	nee
10	Instelling 10	ontbreekt	ontbreekt	ontbreekt	ontbreekt
11	Instelling 11	nee	ja	nee	nee
12	Instelling 12	nee	ja	nee	ja
13	Instelling 13	nee	ja	nee	ja
14	Instelling 14	nee	ja	nee	nee
15	Instelling 15	nee	ja	nee	nee
16	Instelling 16	nee	ja	ja	nee
17	Instelling 17	ontbreekt	ontbreekt	ontbreekt	ontbreekt
18	Instelling 18	nee	ja	ja	ja
19	Instelling 19	nee	ja	nee	nee
20	Instelling 20	nee	ja	nee	nee
21	Instelling 21	nee	ja	nee	ja
22	Instelling 22	nee	nee	nee	nee
23	Instelling 23	nee	ja	nee	nee
24	Instelling 24	nee	ja	nee	nee
25	Instelling 25	nee	ja	nee	nee
26	Instelling 26	nee	ja	ja	nee
27	Instelling 27	nee	ja	ja	nee
28	Instelling 28	nee	ja	ja	ja
29	Instelling 29	nee	ja	ja	nee
30	Instelling 30	nee	ja	nee	nee

Bron: jaarrekeningen en jaarverslagen instellingen 2007.



## Bijlage 8 – Percentage eigen inkomsten bij 30 instellingen

De rekenkamer heeft voor de 30 onderzochte instellingen het percentage eigen inkomsten berekend. Het resultaat van deze berekening staat in onderstaande tabel. De gegevens worden wederom geanonimiseerd gepresenteerd. De volgorde van de instellingen komt niet overeen met de volgorde in Bijlage 1.

*Tabel B 7.1 - Percentage eigen inkomsten bij 30 instellingen in 2006 en 2007*

Nr	Instelling	Percentage eigen inkomsten	
		2006	2007
1	Instelling 1	65%	67%
2	Instelling 2	89%	91%
3	Instelling 3	60%	59%
4	Instelling 4	30%	17%
5	Instelling 5	47%	39%
6	Instelling 6	68%	75%
7	Instelling 7	22%	19%
8	Instelling 8	nb	32%
9	Instelling 9	49%	50%
10	Instelling 10	nb	nb
11	Instelling 11	8%	9%
12	Instelling 12	83%	58%
13	Instelling 13	44%	58%
14	Instelling 14	8%	36%
15	Instelling 15	13%	13%
16	Instelling 16	93%	94%
17	Instelling 17	27%	32%
18	Instelling 18	50%	45%
19	Instelling 19	42%	48%
20	Instelling 20	22%	23%
21	Instelling 21	22%	16%
22	Instelling 22	5%	28%
23	Instelling 23	41%	45%
24	Instelling 24	47%	57%
25	Instelling 25	28%	36%
26	Instelling 26	18%	0%
27	Instelling 27	32%	33%
28	Instelling 28	33%	33%
29	Instelling 29	5%	27%
30	Instelling 30	76%	74%
	<b>Totaal</b>	<b>46%</b>	<b>45%</b>



## Bijlage 9 – Aanbeveling uit eerste rapport *Kunst- en cultuurbeleid*

In deel 1 van het onderzoek naar kunst- en cultuurbeleid kwam de rekenkamer tot de volgende aanbevelingen:

### *Beleid*

1. Maak de doelstellingen die met de uitvoering van het kunstenplan worden beoogd meer meetbaar en afrekenbaar, zodat voor de raad duidelijker wordt of en in welke mate de beoogde resultaten met het kunstenplan daadwerkelijk worden bereikt.
2. Maak met de AKR heldere afspraken over de opdracht die zij in het kader van het kunstenplan vervult en vraag aan de AKR om bij het uitbrengen van haar advies duidelijk aan te geven op welke wijze zij invulling heeft gegeven aan de door het College verstrekte opdracht.
3. Formuleer een visie waarin een relatie wordt gelegd tussen de toename van het aantal stoelen en het beschikbare budget voor de subsidies in het kader van het kunst- en cultuurbeleid.

### *Resultaten*

4. Rapporteer jaarlijks aan de gemeenteraad over de resultaten die met de uitvoering van het kunstenplan zijn gerealiseerd. Besteed hierbij aandacht aan de realisatie van gemeentelijke doelstellingen, de besteding van subsidies en de door de instellingen geleverde prestaties.

### *Subsidieproces*

5. Hanteer subsidiebeschikkingen voor instellingen met vaste onderdelen, waarin:
  - a. de prestatieafspraken met elke instelling afzonderlijk zijn opgenomen;
  - b. een onderscheid wordt gemaakt tussen subsidie voor vastgoedmanagement (zoals onderhoud van het pand) en subsidie voor programmering of activiteiten.
6. Maak heldere werkinstructies voor de afdeling K&C van DMO, waaruit blijkt welke aspecten van het inhoudelijk jaarverslag moeten worden beoordeeld en getoetst.
7. Maak een heldere taakomschrijving voor de functie accounthouder, zodat zowel voor de ambtenaar als voor de instelling duidelijk is wat een accounthouder zou moeten doen en wat het dossier over de instelling minimaal zou moeten bevatten.
8. Laat accounthouders jaarlijkse gesprekken voeren met culturele instellingen, waarin in ieder geval de volgende onderwerpen aan de orde komen: te leveren prestaties / activiteiten, vastgoedmanagement (onderhoud), financiële positie van de instelling.
9. Laat instellingen zich specifiek verantwoorden over ontvangen subsidiegelden, zodat kan worden vastgesteld welk deel van de subsidie wordt toegevoegd aan de egaliseringsreserve voor de subsidies uit het Kunstenplan.
10. Geef in de subsidiebeschikking expliciet aan op welke onderdelen van de ASA 2004 wordt afgeweken bij het toekennen van de subsidies in het kader van het kunstenplan.

*Eigen vermogen en financiële reserve*

11. Laat DMO voorafgaand aan de subsidiebeschikking een vermogenstoets uitvoeren bij elk van de instellingen. Houdt bij de subsidiebeschikking rekening met de vermogenspositie van de instellingen.
12. Vraag aan instellingen met een lage liquiditeits- of solvabiliteitsratio om te komen met een plan van aanpak om deze ratio's te verbeteren. Op deze wijze kan DMO meer proactief interveniëren, voordat instellingen in ernstige financiële problemen komen.

*Vastgoedmanagement*

13. Zorg dat aan de activiteiten in het kader van het Vastgoedmanagement in het Kunstenplan 2005-2008 en in de nota 'Cultuur onder Dak' tijdig uitvoering wordt gegeven en rapporteer over de voortgang halfjaarlijks aan de gemeenteraad.
14. Zorg dat alle instellingen een meerjarenonderhoudsplan hebben en voer een jaarlijkse controle uit op de uitvoering daarvan.





## Rekenkamer Amsterdam

Frederiksplein 1  
1017 XK Amsterdam

telefoon 020 552 2897  
fax 020 552 2943  
[info@rekenkamer.amsterdam.nl](mailto:info@rekenkamer.amsterdam.nl)  
[www.rekenkamer.amsterdam.nl](http://www.rekenkamer.amsterdam.nl)