

Wed niet op één paard:

‘De cultuursector moet leren investeren’

Roelof Balk en Patrick Broekema aan het woord

Website Cultuur+Ondernemen, mei 2017

Zo’n dertig zakelijk leiders en medewerkers van verschillende Nederlandse theatergezelschappen hebben zich in het café van de Philharmonie in Haarlem verzameld tijdens het Congres Podiumkunsten 2017. Zij komen voor de verdiepingssessie van Cultuur+Ondernemen en Fonds Cultuur+Financiering over succesvol cultureel ondernemen. Hier draait het om nieuwe manieren van financiering en om de rol die governance kan spelen om je organisatie aantrekkelijk te maken voor financiers. Roelof Balk, directeur van het Fonds Cultuur+Financiering, en Patrick Broekema, adviseur governance bij Cultuur+Ondernemen, zijn er klaar voor. “Hoe een goede governance kan helpen bij de financiering van kunst en cultuur.”



Roelof Balk, directeur van het Fonds Cultuur+Financiering doet de aftrap: “Met alle bezuinigingen op cultuur is steeds meer de noodzaak ontstaan om op andere wijze financiering te regelen. Dan kan je ook denken aan een cultuurlening.” Dat is in de cultuursector niet meteen een populaire boodschap. Balk: “Vaak is bij een culturele organisatie de eerste reflex als het gaat om cultuurleningen: ‘daar beginnen we niet aan, want dat moeten we terugbetalen’.” Het gevolg is alleen wel dat het gevecht om de subsidiepot steeds heviger wordt. En dat kansen op andere verdienmodellen worden gemist, signaleert Balk. “Zonde, want er zijn ook andere wegen. Je moet alleen durven te investeren om je verdienvermogen te vergroten, daar moet je de tijd voor nemen. Een cultuurlening

kan een uitkomst bieden: juist voor investeringen die niet subsidiabel zijn.”

Het is niet óf óf, maar én én, benadrukken de twee mannen het publiek bij aanvang. Een financieringsmix kan er heel divers uitzien. Zo kan een lening een aanvullende oplossing zijn naast bijvoorbeeld crowdfunding. Balk: “Wed niet op één paard, dat maakt je kwetsbaar als culturele organisatie. Zoek de verbinding tussen verschillende financieringsbronnen.” Het Fonds Cultuur+Financiering laat zien dat leningen effectief zijn: sinds de oprichting een paar jaar geleden zijn er ruim honderd leningen verstrekt. Per aanvraag kan er maximaal 40 duizend euro worden geleend en geïnvesteerd in culturele projecten of in de organisatie. Voordeel is dat het fonds veel laagdrempeliger werkt dan de bank en minder zekerheden vraagt. Daarbij is de rente erg gunstig. Vrijwel alle leningen worden tijdig weer afgelost, in een enkel geval moet een regeling worden getroffen, vertellen Balk en Broekema.

Een vrouw uit het publiek wil graag advies. Met haar organisatie, een theater in het zuiden van het land, wil ze een verbouwing uitvoeren. Het doel is meer publiek. Alleen de financiering is nog een groot probleem. Er zijn geen subsidiegelden voor beschikbaar en als ze bij de bank aanklopt, wordt er gevraagd om eigen vermogen. De gemeente is eigenaar van het pand, eigen vermogen is er dus niet. Hoe nu verder? Volgens Roelof Balk komt dit vaker voor. “Als er perspectief is op rendement en de gemeente als eigenaar van het pand werkt mee, dan financieren wij dit soort aanvragen ook zonder onderpand. Soms in co-financiering met een bank, zo delen we de risico’s.” Het gaat er om de puzzel zo slim mogelijk te leggen, betoogt hij: “Het is maatwerk in de driehoek van overheid, financier en culturele organisatie.”

Tot dusver is het een helder verhaal, maar wat kan je met governance als het gaat om nieuwe financiers aanspreken? Patrick Broekema legt uit dat de twee onlosmakelijk verbonden zijn: governance gaat over toezicht, over gezond besturen, transparantie en risicomanagement. Om financiers aan te trekken is het van essentieel belang dat een organisatie zijn bestuur en toezicht op orde heeft, en dat daar ook op de juiste manier verantwoording over wordt afgelegd. Broekema: “In grote lijnen kijken financiers naar dezelfde zaken die zijn vastgelegd in de Governance Code Cultuur. Financiers willen weten wie de aanvrager is, welke risico’s er zijn en waar ze op kunnen terugvallen als het misgaat.” Hij noemt voorbeelden die hij is tegengekomen: “Soms wordt er op een site vergeten te vermelden of het bijvoorbeeld een stichting is, of wat de rechtsvorm en het bestuursmodel van de organisatie is. Vaker is niet te herleiden wie er in het bestuur zit, wat het bestuur doet en hoe er wordt omgegaan met risico’s. Dat willen potentiële financiers ook weten.”

Cultuur+Ondernemen is de ontwikkelaar en hoeder van de Governance Code Cultuur. 82 procent van de organisaties in deze sector zegt deze ook toe te passen, vertelt Broekema. Wie kent hier de Governance Code Cultuur, vraagt hij aan het publiek. Alle handen gaan omhoog. Dat is mooi, zegt Broekema. Toch signaleert hij nog dat er veel verbeterpunten zijn: wie heeft er bijvoorbeeld gehoord van het onderdeel ‘zelfevaluatie’, vraagt hij. Er volgen geen vingers. Eén man uit het publiek vertelt: “Ik heb er wel over gehoord, maar tot nu toe blijft het erg informeel. Meer in de sfeer dat je na een vergadering aan de bar nog even jezelf evalueert.” Deze bekentenis wordt met instemmend gelach uit de zaal begroet.



Is iemand in de zaal wel eens tegen problemen aangelopen als het gaat om governance? Henrike van Engelenburg, oprichter van Theater in School, steekt haar hand op. In de microfoon doet ze haar verhaal: “Governance en het vinden van financiering heeft alles met elkaar te maken. Ik had de stichting Theater in School als vehikel om fondsen te werven en investeerders te vinden. Dat ging een hele tijd goed, tot ik plotseling een aantal afwijzingen kreeg. De strekking? ‘Mevrouw, u bent te zeer verstrengeld met de organisatie.’ Ik was producent én directeur, dat is volgens de code niet de bedoeling. Investeerders hadden het idee dat ze vooral mijn salaris spekten en ze trokken zich terug.” Broekema knikt, hij vraagt haar hoe het nu met de stichting gaat. Van Engelenburg: “We hadden zeven mensen voor ons werken, we zijn toen een verandertraject ingegaan. Ik ben uit de stichting gestapt: als ik voor de stichting werk, stuur ik keurig een factuur. Het gaat ontzettend goed, we groeien en er kan weer geproduceerd worden.”

Dat governance erg belangrijk is, ook voor financiers, daar is men het wel over eens vandaag, maar hoe handig is het nou om als culturele instelling geld te lenen? Anne Marie Hoogland, zakelijk leider bij de Nationale Opera, vraagt aan het duo: “Geld lenen is nu heel goedkoop, maar geloven jullie werkelijk dat dit op de lange termijn werkt? Een lening maakt je theatervoorstelling toch niet rendabel?” Roelof Balk: “Dat klopt: een lening is een hulpmiddel, maar niet meteen de oplossing. Je moet wel zelf bedenken waar je dat geld in gaat investeren. In publieksbereik bijvoorbeeld, als aanjager van meer inkomsten. Of in betere voorzieningen in je theater, zodat je publiek eerder komt, langer blijft en meer geld uitgeeft voor het totaalproduct dat je levert. We zien in de praktijk dat het succes heeft om als culturele organisatie breder te denken. We zijn dus op de goede weg.”

Na afloop vertelt Hoogland in de foyer: “Ik weet dat het rendementsdenken bij veel culturele instellingen er nog niet is. Voor commerciële cultuurpodia is het denk ik haalbaar, maar voor kleine organisaties zal het moeilijker zijn. Toch is het wel echt een heel interessante ontwikkeling: de cultuursector zal steeds meer de uitdaging aangaan. We worden wakker geschud, dat kan alleen maar goed zijn.”