

## Kan een culturele instelling té ondernemend zijn? VERKADEFABRIEK DEN BOSCH KIEST VOOR COÖPERATIEMODEL

*Nieuwsbrief Cultuur+Ondernemen, 24 januari 2019*

Een ontmoetingsplek met hoogstaande culturele activiteiten én een succesvol verdienmodel. Dat is de droom is van iedere stad, zou je denken. Toch lagen de Verkadefabriek en de gemeente Den Bosch op ramkoers. Wordt het overheidsgeld wel goed besteed? Kan een culturele instelling té ondernemend zijn? Een nieuwe governance-structuur bracht uitkomst.

Als student Theaterwetenschappen droomde Jan van der Putten al van een theater met meer dan toneelvoorstellingen alleen. Dat idee werd in 2004 werkelijkheid met De Verkadefabriek: in de oude koekjesfabriek in het centrum van Den Bosch werd hij directeur van de culturele ontmoetingsplek met theater, cabaret, film, dans, muziek, debat, eten en drinken.



Fotograaf: Angeline Swinkels

“Er was in die tijd veel discussie over paracommercie (horeca in niet-commerciële instellingen), dus maakten we duidelijke afspraken met de gemeente over de zelfstandige positie van de horeca in De Verkadefabriek”, herinnert Van der Putten zich. “De gemeente vond dat een prettiger idee en wij wilden ook liever een ondernemende horeca dan een horeca waarbij we zouden verbloemen dat het horeca was.” Wel wilde van der Putten invloed houden op de horeca. Als de service niet goed was wilde hij daar wat aan kunnen

doen. Dus stelde hij de gemeente voor het zelf te pachten onder marktconforme condities. “De pacht prijs werd wel bepaald door de gemeente om vestzak-broekzak te voorkomen.”



Fotograaf: Angeline Swinkels

De horeca werd in een BV ondergebracht, waarbij de aandelen in handen waren van de Verkadefabriek. Die BV nam de investeringen en ondernemersrisico voor haar rekening. Wel kwam er een speciaal fonds zodat de winst van de horeca niet in particuliere zakken zou verdwijnen maar ten goede zou komen aan het culturele leven in Den Bosch. Met gemeente werd via een raadsvoorstel deze structuur vastgelegd. Van der Putten: “Dat was aan alle kanten een prachtig model, later zelfs nog over genomen door de Stadsschouwburg Amsterdam.”

#### **Fiscale twijfels over het Algemeen Nut**

Jarenlang ging het goed, totdat de Belastingdienst twijfelde over de ANBI-status van de Verkadefabriek. Omdat de Verkadefabriek eigenaar was van een BV die commerciële activiteiten ontplooid, zou het mogelijk geen Algemeen Nut Beogende Instelling zijn. “We waren het daar niet mee eens en hebben een proces gevoerd dat we wonnen”, zegt Jan van der Putten. Later zou de Belastingdienst toegeven dat het om een proefproces ging. “Hetzelfde speelde met kloosters met brouwerijen en musea met museumwinkels, er moest een nieuwe grens bepaald worden.”

Om dit soort misverstanden in de toekomst te voorkomen besloot De Verkadefabriek de aandelen van de horeca BV onder te brengen bij ‘Alles voor de kunst’, een ideële stichting met als doel, middelen te verwerven voor Kunst en Cultuur. “We hebben daarvoor toestemming gekregen van de gemeente en er leek niets aan de hand. Tot we vier jaar geleden opeens een onverwachte bezuiniging op ons dak kregen van 40 procent van onze subsidie.” Van der Putten was onthutst: “We waren er duidelijk uitgepikt op basis van ons zakelijke succes. Er werd gedacht dat we veel geld van de horeca aan het oppotten waren.”

#### **Vertrouwensbreuk**

Volgens van der Putten was de politieke visie op cultureel ondernemerschap hier de kern van het probleem: “Zie je subsidie als het financieren van tekorten of als het stimuleren

van het culturele leven? Bij succesvolle culturele ondernemingen wordt al gauw de vraag gesteld of het ook voor minder kan.” Dat ondermijnt de culturele activiteiten. En daarmee wordt volgens Van der Putten alle lucht gehaald uit de mogelijkheden tot ondernemen. “Reken ons gewoon af op het aantal voorstellingen of het publiek. Naar culturele maatstaven waren we een enorm succes, daar viel niets over te klagen. We deden dat bovendien voor een extreem laag subsidiebedrag.”

Ze liepen te ver voor de troepen uit, denkt Van der Putten nu. Want de stichting Alles voor de kunst begon te investeren in nog meer culturele activiteiten in Den Bosch. “We hebben bijvoorbeeld geld uit de horeca gebruikt om te investeren in een boekwinkel die uit het Polare faillissement een doorstart wilde maken. De stad vond het geweldig, maar aan de achterkant bij de gemeente ontstonden er vragen.” Hij dacht dat de gemeente juist meer cultureel ondernemerschap wilde. “Het gekke was: in plaats van lof en hulde ontstond er wantrouwen.”

De Gemeente Den Bosch schetst wat voor hen het dilemma was: “Er waren niet zozeer te veel eigen inkomsten maar we moesten wel zekerheid hebben dat het subsidiegeld daadwerkelijk terecht kwam in de culturele sector”, reageert Mike van der Geld, Wethouder Duurzaamheid, Leefomgeving en Cultuur via de telefoon. Het is zijn voorganger geweest die aan de bel heeft getrokken.

Zo kon het niet verder, vonden beide partijen. Van der Putten: “De aantijgingen werden heel persoonlijk op een gegeven moment, alsof ik van het geld van de Verkadefabriek in mooie auto’s reed. Het werd heel lastig werken en het was in belang van iedereen dat het conflict uit de wereld geholpen werd.”

### Waar komt het geld terecht

Op zoek naar een oplossing werd er een mediator bijgehaald. Ook Cultuur+Ondernemen werd om advies gevraagd. “Het was vrij gauw duidelijk waar de probleempunten lagen”, zegt ook **Roelof Balk**, door Cultuur+Ondernemen als financieringsspecialist nauw bij de advisering betrokken. “De manier waarop die organisaties bij de Verkadefabriek aan elkaar geklonken waren was te ondoorzichtig en onduidelijk. De gemeente vroeg zich af: werken al die organisatievormen nog wel aan hetzelfde hogere doel: het culturele leven in Den Bosch? En de gemeente wilde weten: we subsidiëren iets waar ook inkomsten worden gegenereerd, is dat eigenlijk wel nodig?”

Die vragen komt Balk vaker tegen bij geldschieters, of het nou gaat om overheden of particulieren. “Ook bij Goede Doelen willen mensen steeds vaker weten: wat gebeurt er precies met mijn geld en wat voor activiteiten worden er verder nog verricht? Er is steeds meer behoefte aan transparantie.”

Wethouder Van der Geld zegt er helemaal geen voorstander van te zijn om instellingen die succesvol cultureel ondernemen te korten op subsidie. “Uiteindelijk zou ik toe willen naar een mechanisme waarin de koek groter wordt door cultureel ondernemen. Alleen moet je dan wel gewaarborgd hebben dat alles naar de kunsten gaat. Daar ligt een belangrijke verantwoordelijkheid. Voor mij als wethouder, maar zeker ook bij de culturele instellingen zelf.”

### Een Culturele Coöperatie

De oplossing bleek de oprichting van een Culturele Coöperatie, naar het coöperatieve model dat bijvoorbeeld veel voorkomt in de landbouw, en wat steeds vaker toegepast wordt in de culturele wereld. Roelof Balk: “De financiering van culturele organisaties worden steeds meer hybride, dus is het belangrijker geworden duidelijk te laten zien hoe de geldstromen lopen. Een coöperatie zorgt voor verbinding en transparantie, terwijl de aangesloten partijen toch hun eigen taken en verantwoordelijkheden kunnen behouden. Er is geen centrale hiërarchie.”

Alle BV's en stichtingen in De Verkadefabriek zijn sinds oktober 2018 aangesloten in de Culturele Coöperatie Alles voor de Kunst. De keuze voor de Coöperatie is kleur bekennen: "Het betekent dat alle leden zich verplichten transparant te zijn over hun inkomsten dat ze bijdragen aan het hogere culturele doel en dat ze zich houden aan de Governance Code Cultuur" zegt Patrick Broekema, adviseur Governance bij Cultuur+Ondernemen. "Ook is vastgelegd dat als een van de organisaties met een nieuw beleid of persoon komt, het bestuur van de coöperatie daarmee moet instemmen. Stel dat een van de BV's bijvoorbeeld een scherpere commerciële koers wil varen, dan kan de coöperatie daar een stokje voor steken."

"Dit is echt een goed model om het succesvolle cultureel ondernemerschap dat Jan van de Putten gecreëerd heeft verder te brengen", concludeert Patrick Broekema.

Wethouder Van der Geld is gelukkig met deze oplossing: "Het fijne van de coöperatie vind ik dat hiermee klip en klaar is dat de middelen die de Verkadefabriek haalt uit het cultureel ondernemerschap, geïnvesteerd worden in de kunsten in Den Bosch. Dat is de grote meerwaarde." Ook directeur Jan van der Putten is tevreden: "We kunnen nu makkelijker opereren. Het enige waar we voor moeten oppassen is dat het nu niet een enorm vergadercircus wordt."