

Meta-analyse BIS aanvragen 2017-2020

rapportnr. 1568

Paul Postma Marketing Consultancy & APE Public Economics

Meta-analyse BIS aanvragen 2017-2020

Paul Postma Marketing Consultancy
&
APE Public Economics

Paul Postma Marketing Consultancy (PPMC):
Elias Bom, Richard Geukema, Lex Pluijter en Paul Postma

APE Public Economics (APE):
Dionne Faber en Maartje Gielen

Onderzoek in opdracht van de Raad voor Cultuur

Den Haag, april 2017

Rapport nr. 1568

© Paul Postma Marketing Consultancy & APE Public Economics

Websites: www.ppmc.nl & www.ape.nl

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt via druk, fotokopie of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

Inhoud

1	Samenvatting	1
1.1.1	Kwantitatieve analyse	1
1.1.2	Kwalitatieve analyse	5
1.1.3	Resumé	6
2	Inleiding	8
2.1	Aanleiding en achtergrond	8
2.1.1	Rol APE/PPMC	8
2.1.2	Overzicht van de aanvragen en toekenningen 2017-2020	9
2.2	Aanpak van het onderzoek	9
2.2.1	Kwantitatieve vergelijking BIS 2017-2020 met meta-analyse BIS 2013-2016 en Quick Scan BIS 2013-2016	9
2.2.2	Aandachtspunten	11
3	Kwantitatieve analyse	12
3.1	Balanspositie	12
3.1.1	Balanspositie	12
3.1.2	Liquiditeit	14
3.1.3	Solvabiliteit	16
3.1.4	Weerstandsvermogen	18
3.2	Verdienvermogen	20
3.2.1	Verdienvermogen en exploitatieresultaat	20
3.2.2	Eigen inkomsten en publieksinkomsten	25
3.2.3	Structurele subsidies	33
3.3	Personeel	35
3.3.1	Inzet van personeel	35
3.3.2	Personeelslasten	36
3.4	Bezoeken	37
4	Kwalitatieve analyse	39
4.1	Aanvragen van de BIS 2013-2016 vergeleken met de nieuwe BIS 2017-2020	40
4.1.1	Gemiddelde scores overall	40
4.1.2	De gemiddelde scores per categorie	41
4.2	Overkoepelende bevindingen per beoordeeld onderwerp	42
4.2.1	Personeelsbeleid en goed werkgeverschap	43
4.2.2	Marketingactiviteiten en prijsstrategie	43
4.2.3	Financiering en onderliggend verdienmodel	46
4.2.4	Strategie bij tegenvallende inkomsten	46

4.2.5	Governance Code Cultuur	47
4.3	Ondernemerschap na 4 jaar in de BIS 2013 – 2016	48
4.4	Overige ontwikkelingen in 2017-2020	50
4.4.1	Nieuwe instellingen kunnen de claim op subsidie vergroten	50
4.4.2	Niet alle vragen zijn op alle instellingen even goed van toepassing	51
Bijlage 1 Kerntabellen		53
Bijlage 2 Ontwikkeling batenposten		58
Bijlage 3 Personeelsbeleid		73

1 Samenvatting

PPMC en APE hebben voor de periode 2017 – 2020 de analyse uitgevoerd van de BIS aanvragen voor het deel cultureel ondernemerschap. APE heeft het kwantitatieve deel voor zijn rekening genomen, en PPMC het kwalitatieve deel. De analyses dienden als hulpmiddel voor de commissies van de Raad voor Cultuur bij de beoordeling van de aanvragen voor het criterium ‘Maatschappelijke Waarde’.¹

Dit rapport bevat de meta-analyse van dit onderzoek, en is verdeeld in een kwantitatief en een kwalitatief deel. Vergelijkingen worden gemaakt zowel van de plannen 2013 – 2016 met die van 2017 – 2020, als tussen de gerealiseerde cijfers van 2014 met die van 2013 of eerder.

1.1.1 Kwantitatieve analyse

Een samenvatting van de bevindingen uit de kwantitatieve analyse is weergegeven in Tabel 1. De eerste drie factoren betreffen de balanspositie van de BIS-instellingen. Het aandeel instellingen met een laag liquiditeitsrisico is gelijk gebleven tussen de BIS 2013-2016 en de BIS 2017-2020. Wel zijn er tussen de sectoren wat verschillen zichtbaar. Met name bij de podiumkunsten zijn er meer instellingen die risico lopen op de korte termijn. Bij de theatergezelschappen, filmfestivals en musea is het aandeel instellingen met een laag risico juist toegenomen.

Ook het aandeel instellingen met een laag risico op solvabiliteit is gelijk gebleven tussen de BIS 2013-2016 en de BIS 2017-2020. Het zijn met name de orkesten en de jeugdgezelschappen waar de risico's zijn toegenomen. Het aandeel instellingen met een goed weerstandsvermogen is iets verbeterd. Daarentegen scoren met name de festivals slecht op deze indicator.

Het eigen inkomstenpercentage was voor alle instellingen (waarvan dit percentage bekend was in 2011) hoger in 2014 dan in 2011. Het eigen inkomstenpercentage is vooral bij de musea en de festivals sterk gestegen in deze periode. Over het totaal van alle instellingen gezien is het aandeel met een positief exploitatieresultaat tussen 2011 en 2014 toegenomen. Dit aandeel is echter afgenomen bij de podiumkunstinstellingen. Gemiddeld waren de instellingen uit de sector opera en

¹ <https://www.cultuur.nl/subsidieplan-2017-2020/beoordelingskader/item3498>

de ondersteunende instellingen in 2014 voor het grootste deel afhankelijk van een enkele grote batenpost (respectievelijk 70% en 60%). De ondersteunende instellingen scoorden dan ook het slechtst op de overkoepelende indicator 'verdienvermogen'.

De eigen inkomsten van de BIS-instellingen 2017-2020 zijn over het totaal gezien toegenomen in 2014 ten opzichte van 2013 en ook de publieksinkomsten zijn in deze periode gestegen. Bij de orkesten was echter sprake van een sterke daling van de eigen inkomsten in de periode 2013-2014, van 16%. De postacademische instellingen en productiehuizen realiseerden een sterke toename van de eigen inkomsten in deze periode.

De eigen inkomsten bestaan uit vier onderliggende batenposten: de publieksinkomsten, sponsorinkomsten, overige directe en indirecte inkomsten en bijdragen uit private middelen. In 2014 namen de eerste drie posten toe ten opzichte van 2013, terwijl de bijdragen uit private middelen in deze periode afnamen. Wat de publieksinkomsten betreft was er met name bij de orkesten sprake van een sterke daling in de periode 2013-2014. De opera-instellingen en jeugdtheatergezelschappen realiseerden in deze periode de sterkste toename van de publieksinkomsten.

Over het geheel van BIS-instellingen 2017-2020 gezien daalden de subsidies tussen 2013 en 2014. Dit komt met name door een sterke daling van de overige structurele subsidies en de incidentele subsidies in deze periode. De structurele subsidie van de provincie daalde ook in deze periode, terwijl de structurele subsidies van OCW en van de gemeente toenam.

Het aantal FTE's aan personeel (vast, tijdelijk en vrijwillig) is licht gestegen tussen 2013 en 2014. De verhoudingen tussen de verschillende soorten personeel zijn echter wel wat gewijzigd. Het aantal FTE's vast is gedaald in de periode 2013-2014, terwijl zowel het aantal FTE's aan tijdelijk personeel als het aantal FTE aan vrijwillig personeel is gestegen. Vaste contracten maken wel nog steeds het grootste aandeel in het totaal uit. Dit aandeel is relatief hoog bij de podiumkunstinstituten, terwijl bij de musea juist relatief weinig personeel in vaste dienst is. De festivals zetten relatief veel vrijwilligers in. Voor 2017 verwachten de instellingen een toename van het aantal FTE's vast en een afname van het aantal FTE's tijdelijk personeel. Daarnaast zijn de instellingen van plan meer vrijwilligers in te zetten in 2017 en 2020 t.o.v. 2014. Zowel de personeelslasten per FTE (vast en tijdelijk) als de personeelslasten van inhuur zijn tussen 2013 en 2014 licht afgenomen. De BIS-instellingen verwachten dat de personeelslasten van inhuur tussen 2014 en 2017 harder zullen stijgen dan de personeelslasten van vast en tijdelijk personeel per FTE.

Het aantal bezoeken is in alle sectoren gestegen tussen 2013 en 2014. Met name bij de productiehuizen (106,5%), presentatie-instellingen (54,9%) en jeugdtheatergezelschappen (36,5%) was sprake van een relatief grote toename van het aantal bezoeken. Bij de jeugdtheatergezelschappen gaat het voor een deel om een stijging van het onbetaald bezoek. Voor de periode 2014-2017 verwachten relatief veel van de categorieën instellingen een afname van het aantal bezoeken.

Tabel 1 Samenvattend schema ontwikkelingen per sector (+ betekent verbeterd, - verslechterd, = gelijk gebleven)

Sector	Liquidi- teit ²	Solvabili- teit ²	Weerstands- vermogen ²	Eigen inkom- stenpercentage ³	Exploitatie- resultaat ³	Eigen inkom- sten ⁴	Publieksin- komsten ⁴	Totale subsidie ⁴	Personeel (in FTE) ⁴	Bezoe- ken ⁴
Totaal	=	=	+	+	+	+	+	-	+	+
Podiumkunsten	-	-	+	+	-	-	-	-	-	+
- Orkesten	-	-	=	NA	NA	-	-	-	-	+
- Opera	-	+	+	NA	NA	+	+	-	-	+
- Theater	+	+	+	NA	NA	+	+	-	+	+
- Jeugdtheater	-	-	+	NA	NA	-	+	-	+	+
- Dans	+	+	+	NA	NA	+	+	-	-	+
- Productiehuizen	NA	NA	NA	NA	NA	+	+	-	+	+
Musea	+	=	+	+	+	+	+	-	+	+
Presentatie	-	+	-	+	+	-	-	+	=	+
Festivals totaal	+	+	-	+	+	+	+	-	-	+
- PK-festivals	-	-	+	NA	NA	+	+	-	+	+
- Filmfestivals	+	+	-	NA	NA	+	+	+	-	+
Postacademisch	NA	NA	NA	NA	NA	+	-	-	-	n.v.t.
Ondersteunend	+	=	-	NA	NA	+	-	+	-	n.v.t.

² Scores BIS 2017-2020 vergeleken met scores BIS 2013-2016

³ 2014 vergeleken met 2011

⁴ 2014 vergeleken met 2013

1.1.2 Kwalitatieve analyse

Het overall kwalitatieve beeld van de aanvragen 2017 – 2020 laat zien dat van de 91 instellingen aan wie subsidie is toegekend, op het aspect volledigheid van de uitgevraagde onderwerpen er volgens de in hoofdstuk 4 aangegeven criteria, er 14 gunstig – ‘groen’ – scoren, 17 ongunstig – rood -, en de resterende 60 gemiddeld, ofwel oranje. Het overall realiteitsgehalte scoort ongunstiger met respectievelijk 9 groen, 31 rood en 59 gemiddeld.

Hoewel de scores voor de 2013 – 2016 aanvragen anders zijn berekend en de onderwerpen ook niet gelijk zijn, laat het overall beeld voor 2017 – 2020 geen duidelijke verbetering zien. Toen scoorde omstreeks een kwart ‘opmerkelijk goed’ en een zesde deel ‘opmerkelijk zwak’. Met name het realiteitsgehalte van de beschreven plannen wordt over de periode 2013 – 2016 als specifiek punt van aandacht benoemd. In de huidige analyse scoort een derde deel van de aanvragers op dit punt rood.

Als we kijken naar de verschillende categorieën, dan blijkt het volgende:

- Met een volledigheid van 2,0 van maximaal 5 te behalen punten en een realiteit van 1,9 zijn de productiehuisen de laagst scorende categorie.
- De best scorende categorieën zijn opera, jeugdtheater, musea en PK festivals.

Per uitgevraagd onderwerp kan het volgende worden samengevat:

Personeelsbeleid:

Het evenwicht tussen enerzijds de gevraagde strategie bij tegenvallende inkomsten en anderzijds de duurzame werkgelegenheid is op het eind van de planperiode ten opzichte van 2014 verschoven naar 425 meer vaste FTE's en 452 minder tijdelijke FTE's.

Marketingactiviteiten en prijsstrategie:

Musea en (film)festivals onderscheiden zich in het algemeen door hun publieksgerichte benadering. Media en middelen worden in de marketingplannen geregeld uitgebreid omschreven, maar veelal ontbreekt de koppeling met doelstellingen en resultaten.

Een prijsstrategie hoort een essentieel onderdeel te zijn van ondernemerschap. Het verbaast ons dat dit onderwerp zo summier en weinig doordacht terugkomt in de aanvragen. De kwantitatieve analyse laat een verwachte toeneming van publieksinkomsten zien, bij een dalend aantal bezoeken. Dat zou toch met een ge-

degen prijsbeleid moeten worden toegelicht, terwijl het dalend aantal bezoeken niet getuigt van ondernemerschap. Overigens zijn er ook gunstige uitzonderingen.

Financiering en onderliggend verdienmodel

De mate waarin instellingen zich inspannen om de eigen inkomsten te vergroten loopt per instelling zeer uiteen. Het wel of niet actief genereren van eigen inkomsten is niet gebonden aan een categorie, maar is kennelijk een kwestie van wel of geen ondernemerschap.

De geloofwaardigheid van de relatie tussen de gepresenteerde cijfers met de cijfers uit het verleden loopt nogal uiteen. Gunstig scoren de categorieën dans, PK-festivals, opera en musea. Ongunstig scoren productiehuisen en ondersteunende instellingen.

Strategie bij tegenvallende inkomsten

Indien de strategie bij tegenvallende inkomsten wordt genoemd, wordt meestal als terugvaloptie kostenreductie op korte termijn genoemd. Ook wordt genoemd dat projecten pas doorgaan als de financiering rond blijkt te zijn.

Governance Code Cultuur

Binnen dit onderwerp zijn de instellingen gescoord op hun reflectie op ondernemen met publiek geld en het aanbieden van publiek goed. De meeste instellingen melden de code te onderschrijven maar specificeren de uitgevraagde punten niet.

1.1.3 Resumé

De bevindingen van de aanvragen van 2017 – 2020 vergelijkend met de bevindingen van de aanvragen van 2013 – 2016, stellen wij vast dat deze grotendeels overeenkomen. Het ondernemerschap afgeleid uit de aanvragen 2017 – 2020 lijkt niet substantieel te zijn verbeterd ten opzichte van de aanvragen in de vorige periode.

Wij hebben in enkele gevallen kunnen vaststellen dat publieksinkomsten onwaarschijnlijk worden opgehoogd om aan de eigen inkomstennorm te voldoen. Maar anders dan in 2013 – 2016 wordt gerapporteerd, hebben wij dit mogelijk 'strategische invulgedrag' nu hooguit in geringe mate waargenomen. Wij zagen juist ook veel heel voorzichtige ramingen van stijgingen of zelfs dalingen van de publieksinkomsten.

Wij vonden grote verschillen in de kwaliteit waarmee de aanvragen door de instellingen zijn ingevuld. Professionaliteit vinden wij bij uitstek – maar niet alleen – bij de categorie musea; de categorie die naar verhouding het hoogste scoort in

groen, zowel in volledigheid als in realiteitsgehalte. Overigens vinden we incidenteel in alle categorieën wel instellingen met uitstekend ingevulde aanvragen.

Onze vaststelling van een grote variatie in kwaliteit van de aanvragen komt overeen met die van 2013 - 2016. Wij hebben verschillende aanvragen beoordeeld van instellingen voor wie de vragen niet goed van toepassing lijken te zijn. Als alle instellingen die voor een BIS in aanmerking kunnen komen dezelfde vragen bevestigend moeten beantwoorden, kan dit tot onevenwichtigheid leiden.

Tussen 2017 en 2020 verwachten de instellingen geen grote veranderingen in de eigen inkomsten en de structurele subsidies. De subsidieafhankelijkheid blijft naar verwachting dus min of meer stabiel in de BIS 2017-2020.

2 Inleiding

2.1 Aanleiding en achtergrond

De culturele basisinfrastructuur (BIS) vormt het stelsel van rechtstreeks door het ministerie van OCW gesubsidieerde instellingen. Voor de periode 2013-2016 is de subsidieregeling voor de BIS herzien.⁵ De subsidieregeling introduceerde extra beoordelingscriteria, waaronder ondernemerschap. De subsidieaanvragen zijn voor het eerst door een onderzoeksbureau geanalyseerd op het thema 'ondernemerschap' door onderzoeksbureaus Kwink en Rebel.⁶ In het jaar 2015 is door APE het ondernemerschap van de BIS instellingen gemonitord met een 'Quick Scan van de BIS-instellingen 2013-2017'.⁷ Voor de subsidieperiode 2017-2020 zijn de beoordelingscriteria voor de BIS op sommige punten gewijzigd. Zo is ondernemerschap beoordeeld als onderdeel van het breder begrip 'maatschappelijke waarde'. Opnieuw is geanalyseerd hoe het ondernemerschap in de aanvragen is verwerkt.

2.1.1 Rol APE/PPMC

PPMC en APE hebben in 2016 van 126 aanvragen de individuele analyse cultureel ondernemerschap uitgevoerd en per aanvraag een separaat verslag aangeleverd. De analyses dienden als hulpmiddel voor de commissies van de Raad voor Cultuur bij de beoordeling van de aanvragen voor het criterium 'Maatschappelijke Waarde'⁸. Zij werden bij de beoordeling afgewogen tegen andere observaties van de commissies, waardoor het mogelijk is dat de conclusies uit de analyses niet een-op-een zijn overgenomen. De analyses werden uitgevoerd in opdracht van de directie Erfgoed en Kunsten van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, in samenwerking met de Raad voor Cultuur.

⁵ Regeling van de Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van 14 oktober 2011, nr. WJZ/299782 (8314), houdende wijziging van de Regeling op het specifiek cultuurbeleid in verband met het vaststellen van de criteria voor vierjaarlijkse subsidiëring in de periode 2013–2016 (Subsidieregeling culturele basisinfrastructuur 2013–2016).

⁶ In 't Veld, J., Gerdes, E., Gooskens, B. (2012). Meta-analyse ondernemerschap. In opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

⁷ Gielen, M.A.G., Van Asselt, M.M., De Jong, Ph. R. (2015). Quick Scan BIS-instellingen. Analyse van de gevolgen van de bezuinigingen a.d.h.v. financiële indicatoren. In opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

⁸ <https://www.cultuur.nl/subsidieplan-2017-2020/beoordelingskader/item3498>

In deze meta-analyse zijn de individuele aanvragen geaggregeerd per categorie, en samengeteld als sector totaal. Deze meta-analyse heeft enkel betrekking op de instellingen met een positief advies van de Raad voor Cultuur

2.1.2 Overzicht van de aanvragen en toekenningen 2017-2020

Deze meta-analyse betreft 91 instellingen. Bij 2.2.1 wordt dit aantal onder de laatste bullet nader toegelicht. Zie de weblink⁹ voor de toelichting op het overzicht van alle aanvragen

2.2 Aanpak van het onderzoek

Iedere subsidieaanvraag is getoetst op ondernemerschap d.m.v. een kwantitatieve en een kwalitatieve analyse.

In overleg met de Raad voor Cultuur en het ministerie van OCW is vastgesteld welke variabelen zijn betrokken bij de kwantitatieve en kwalitatieve analyse en hoe deze variabelen worden ingeschaald in een 5-punt Likertschaal of, voor de samenvatting, 3-kleurcodering.

Voor de leesbaarheid van dit rapport lichten we de variabelen en de scoringsmethodiek toe in de hoofdstuk 3 (kwantitatieve analyse) en hoofdstuk 4 (kwalitatieve analyse).

Voor de kwantitatieve vergelijking van deze meta-analyse met de meta-analyse 2013-2016 gelden enkele aandachtspunten die we hebben beschreven in paragraaf 2.2.1.

De methodiek van de kwalitatieve analyse is nieuw vergeleken met de meta-analyse 2013-2016 waardoor een directe vergelijking van de scores niet opportuun is. Waar mogelijk reflecteren we per onderwerp wel op de bevindingen uit de vorige periode.

In paragraaf 2.2.2. vermelden we enkele aandachtspunten van meer algemene aard die nuttig zijn bij het lezen van dit rapport.

2.2.1 Kwantitatieve vergelijking BIS 2017-2020 met meta-analyse BIS 2013-2016 en Quick Scan BIS 2013-2016

In de voorliggende meta-analyse wordt aan de hand van meta-analyses van de twee subsidierondes een vergelijking gemaakt van het (voorgenomen) ondernemerschap van de instellingen in de BIS 2017-2020 met de instellingen in de BIS 2013-2016. Over instellingen wordt hier niet individueel gerapporteerd, maar pas

⁹ <http://bis2017-2020.cultuur.nl/overzicht-aanvragen-en-bedragen/toelichting>

na aggregatie tot de volledige BIS-populatie of tot afzonderlijke sectoren. Ook de Quick Scan van de BIS instellingen 2013-2017 is bij deze vergelijking betrokken. De drie analyses zijn echter niet op alle punten vergelijkbaar.

Bij de vergelijkingen tussen de vorige en de huidige BIS-periode dient een aantal voorbehouden te worden gemaakt:

- In de BIS 2013-2016 zitten minder instellingen dan in de BIS 2017-2020. Vergelijkingen op aantallen kunnen een verkeerd beeld geven. Daarom is zoveel mogelijk gewerkt met percentages. In de Quick Scan zijn alleen de culturele instellingen meegenomen die in de BIS 2013-2016 zaten én ook al in de periode 2011-2012 structurele subsidie van het ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap (OCW) ontvingen; het betreft 76 instellingen.
- In de Quick Scan zijn alle financiële gegevens gecorrigeerd voor inflatie door middel van de consumentenprijsindex afkomstig van het CBS. Bij het indexeren is 2011 als basisjaar genomen. De subsidieaanvragen voor de BIS 2017-2020 gaan o.a. over de verwachte exploitatie (begrotingen) en konden daarom niet worden gecorrigeerd voor inflatie. De vertekening is klein omdat de inflatie de afgelopen jaar niet hoog was: 2,5% in 2012 en 2013 en 1% in 2014.
- In de meta-analyse van de BIS 2013-2016 zijn alleen de instellingen meegenomen die een positief advies hebben ontvangen van de Raad voor Cultuur. Het betreft 77 instellingen. Bij het kwantitatieve deel van de meta-analyse is een aantal instellingen buiten beschouwing gelaten omdat hiervan onvoldoende gegevens beschikbaar waren. In totaal zijn 70 instellingen meegenomen in de kwantitatieve analyse.
- De BIS 2017-2020 omvat 88 instellingen met gezamenlijk 92 BIS-subsidietoekenningen. In de analyses worden instellingen die twee subsidies toegerekend hebben gekregen voor verschillende functies als twee instellingen meegenomen. Uitzondering hierop is BAK. Deze presentatie-instelling introduceert in zijn beleidsplan voor 2017-2020 een nieuwe kernactiviteit en vraagt daarvoor een subsidie als postacademische instelling aan.¹⁰ Over deze nieuwe kernactiviteit zijn nog geen gegevens beschikbaar zodat dit onderdeel niet kon worden meegenomen in de analyses. In totaal omvat de kwantitatieve analyse dus 91 'instellingen'.

¹⁰ Advies BAK van de Raad voor Cultuur.

2.2.2 Aandachtspunten

Bij het lezen van dit rapport zijn de volgende aandachtspunten van belang:

- Deze meta-analyse is gebaseerd op de aangeleverde informatie in de subsidie aanvragen ten behoeve van de BIS 2017-2020. Wij hebben alle overige informatie zoals bijvoorbeeld beschikbaar via websites buiten beschouwing gelaten.
- Onze bevindingen moeten worden gezien strikt binnen de gedefinieerde onderwerpen en het analyseformat zoals opgesteld in overleg tussen Raad voor Cultuur en het ministerie van OCW . Alle overige onderwerpen zoals bijvoorbeeld de artistieke kwaliteit hebben wij niet meegenomen in deze analyse.

3

Kwantitatieve analyse

Alle instellingen die een subsidieaanvraag hebben gedaan voor de BIS 2017-2020 hebben jaarrekeningen en jaarverslagen aangeleverd, in eerste instantie voor de jaren 2013 en 2014, en hebben begrotingen gemaakt voor 2017 en 2020. De informatie uit deze bronnen is gebruikt om, voor het totaal of per sector, een beeld te geven van de balanspositie, het weerstandsvermogen, het personeel en de bezoeken van instellingen in de BIS 2017-2020, vóór het begin van de BIS periode. Deze gegevens worden vergeleken met de instellingen in de BIS 2013-2016, uit het jaar 2011 of de Quick Scan BIS 2013-2016 die is uitgevoerd in 2015.

3.1 Balanspositie

De financiële positie van de culturele instellingen is beoordeeld aan de hand van drie indicatoren: de liquiditeit, de solvabiliteit en de haringmaat (het weerstandsvermogen)¹¹. De liquiditeit geeft aan in welke mate de culturele instelling op korte termijn aan haar financiële verplichtingen kan voldoen; onder de solvabiliteit van een culturele instelling wordt verstaan de mate waarin zij in geval van faillissement kan voldoen aan haar financiële verplichtingen aan de verschaffers van vreemd vermogen. De haringmaat is een indicator voor het weerstandsvermogen, welke aangeeft of culturele instellingen ook in ongunstige tijden beschikken over voldoende eigen vermogen om hun activiteiten (tijdelijk) te kunnen voortzetten. In de volgende paragrafen worden deze drie financiële indicatoren eerst in samenhang bekeken en vervolgens afzonderlijk.

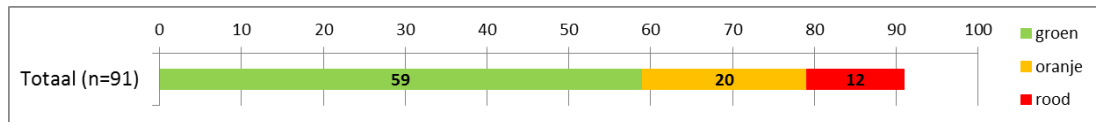
3.1.1 Balanspositie

De individuele instellingen hebben allemaal een score gekregen voor de 'balanspositie'. Zij ontvingen een groene score wanneer alle drie de financiële indicatoren hoog waren. Een oranje score werd gegeven wanneer ten minste een van de indicatoren middelmatig hoog was. De instellingen ontvingen een rode score voor balanspositie wanneer ten minste een van de indicatoren laag was. In onder-

¹¹ De score op balanspositie is gebaseerd op de financiële indicatoren in 2014. Alleen wanneer er sprake was van een verbetering van (één van) de indicatoren in 2015, is de score op balanspositie naar boven bijgesteld.

staande figuur zijn de scores weergegeven voor alle instellingen die in de BIS 2017-2020 zitten.

Figuur 1 Samenvattende figuur balanspositie BIS 2017-2020, totaal



Van de 91 instellingen die onderdeel uitmaken van de BIS 2017-2020 heeft 65% een laag risico. Naar verwachting kunnen zij op zowel korte als op lange termijn aan hun betalingsverplichtingen voldoen. Daarnaast hebben deze instellingen voldoende reserves (eigen vermogen) om bij tegenvallende baten de activiteiten enige tijd te kunnen voortzetten. Ruim 13% van de instellingen heeft een hoog risico voor ten minste een van de drie factoren liquiditeit, solvabiliteit en weerstandsvermogen en nog eens 22% heeft een middelmatig risico op ten minste een van deze factoren.

Bij de balanspositie per sector (zie Figuur 13 in bijlage 1) is te zien dat de hoge risico's met name voorkomen bij de podiumkunstinstanties, specifiek theatergezelschappen, jeugdgezelschappen en podiumkunsthoeven, en bij de musea. Van de podiumkunstinstanties (inclusief podiumkunsthoeven) heeft ook ruim de helft een laag risico. Een op de drie loopt een middelmatig risico. Zes van de 42 instellingen in deze sector, zo'n 14%, hebben een hoog risico voor ten minste een indicator voor een gezonde financiële huishouding.

Het overgrote deel van de musea (77%) heeft een laag risico voor alle indicatoren. Bij vier van de 26 musea is er een hoog risico op tenminste een indicator. Verder is er ook één presentatie instelling en één postacademische instelling die op tenminste 1 indicator een hoog risico loopt. De financiële huishouding van ondersteunende instellingen, die sterk afhankelijk zijn van structurele subsidies, tonen de laagste risico's van de BIS.

Een risico op één van de financiële indicatoren kan problemen opleveren, maar een risico op alle drie de indicatoren is nog problematischer. In Tabel 2 is per categorie weergegeven hoeveel instellingen geen groene score hebben, oftewel op alle drie de indicatoren (liquiditeit, solvabiliteit en haringmaat) een oranje of rode score hebben (middelmatig of hoog risico).

Het aandeel instellingen met risico's op alle indicatoren is tussen 2011 en 2014 gestegen van ruim 11% naar ruim 14%. Aan de start van de BIS 2013-2016 betrof het 8 culturele instellingen, vooral musea en theatergezelschappen, maar ook een

orkest, een filmfestival en een dansgezelschap. Met name onder de orkesten is de financiële positie verslechterd. Het betreft vooral een stijging van instellingen die een middelmatig risico lopen.

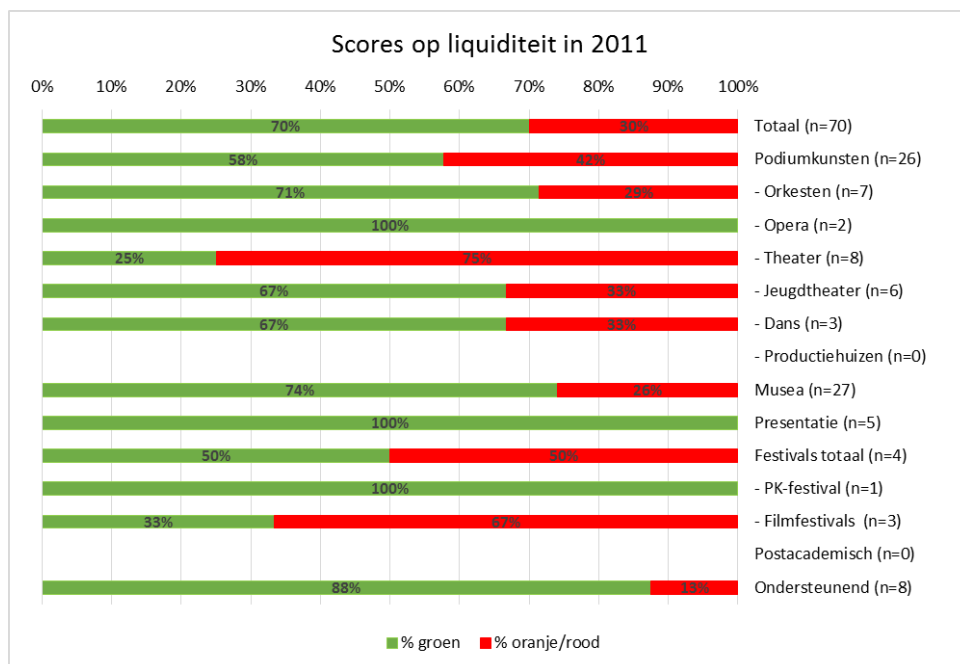
Tabel 2 *Instellingen met op geen van de drie indicatoren een groene score*

	BIS 2013-2016			BIS 2017-2020		
	n	Aantal	%	n	Aantal	%
Orkesten	7	1	14,3%	10	4	40,0%
Opera	2	0	0,0%	3	1	33,3%
Theater	8	2	25,0%	9	1	11,1%
Jeugdtheater	6	0	0,0%	9	2	22,2%
Dans	3	1	33,3%	4	0	0,0%
Productiehuizen	0	0	0,0%	3	0	0,0%
Musea	27	3	11,1%	26	3	11,5%
Presentatie	5	0	0,0%	6	1	16,7%
Podiumkunstfestivals	1	0	0,0%	4	1	25,0%
Filmfestivals	3	1	33,3%	4	0	0,0%
Postacademisch	0	0	0,0%	3	0	0,0%
Ondersteunend	8	0	0,0%	10	0	0,0%
Totaal	70	8	11,4%	91	13	14,3%

3.1.2 Liquiditeit

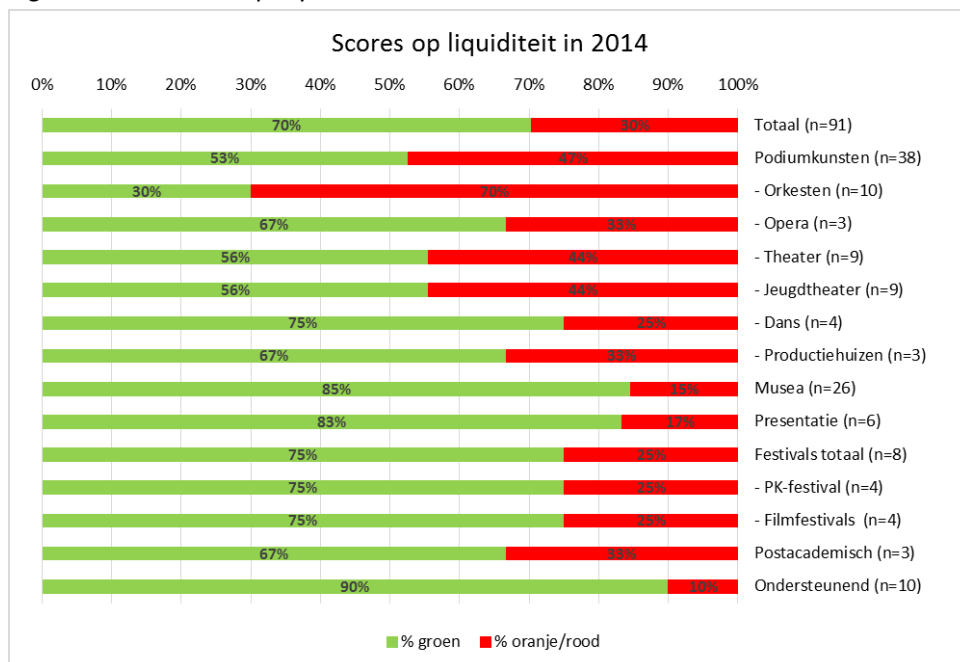
Zoals hierboven is uitgelegd, geeft de liquiditeit aan in welke mate de culturele instelling op korte termijn aan haar financiële verplichtingen kan voldoen. Dit wordt berekend door de totale vlottende activa minus de voorraden te delen door de kortlopende schulden. Een liquiditeit lager dan 1 betekent een hoog risico (= rode score); een liquiditeit van minimaal 1 en maximaal 1,3 betekent een middelmatig risico (= oranje score) en een liquiditeit van meer dan 1,3 betekent een laag risico (= groene score).

Figuur 2 Scores op liquiditeit in 2011



Bron gegevens: Meta-analyse ondernemerschap BIS 2013-2016.

Figuur 3 Scores op liquiditeit in 2014



Bron gegevens: Analyses ondernemerschap BIS 2017-2020.

Wanneer we de scores op liquiditeit vergelijken tussen 2011 en 2014 valt op dat de verdeling voor het totaal gelijk is gebleven: 70% heeft een groene score (laag risico) en 30% een oranje of rode score (middel of hoog risico). Dit betekent dat het merendeel van de instellingen zeer waarschijnlijk op korte termijn aan haar betalingsverplichtingen kan voldoen. Overigens betreft het een risico-indicatie: ook voor de instellingen met een middel of hoog risico is er geen directe aanleiding om te denken dat zij hun betalingen op korte termijn niet na zullen komen.

Tussen 2011 en 2014 zijn er in de onderliggende categorieën wat verschuivingen zichtbaar. Met name bij de podiumkunsten zijn er meer instellingen die risico lopen op korte termijn. Zo had bij de orkesten in 2011 29% een oranje/rode score en is dit aandeel opgelopen naar 70% in 2014. Bij de jeugdgezelschappen is het aandeel met een hoog risico gestegen van 33% naar 44%. Onder de operagezelschappen, podiumkunstfestivals en presentatie-instellingen is er steeds één instelling bij gekomen die een middel of hoog risico loopt op liquiditeit. Bij dansgezelschappen is het aantal gelijk gebleven. Bij de theatergezelschappen zijn de scores juist verbeterd, van een kwart met een groene score op liquiditeit in 2011 naar ruim de helft in 2014. Ook bij de filmfestivals en de musea is het aandeel instellingen met een groene score op liquiditeit gestegen en was het aandeel dat risico liep in 2014 naar verhouding klein (respectievelijk 25% en 15%).

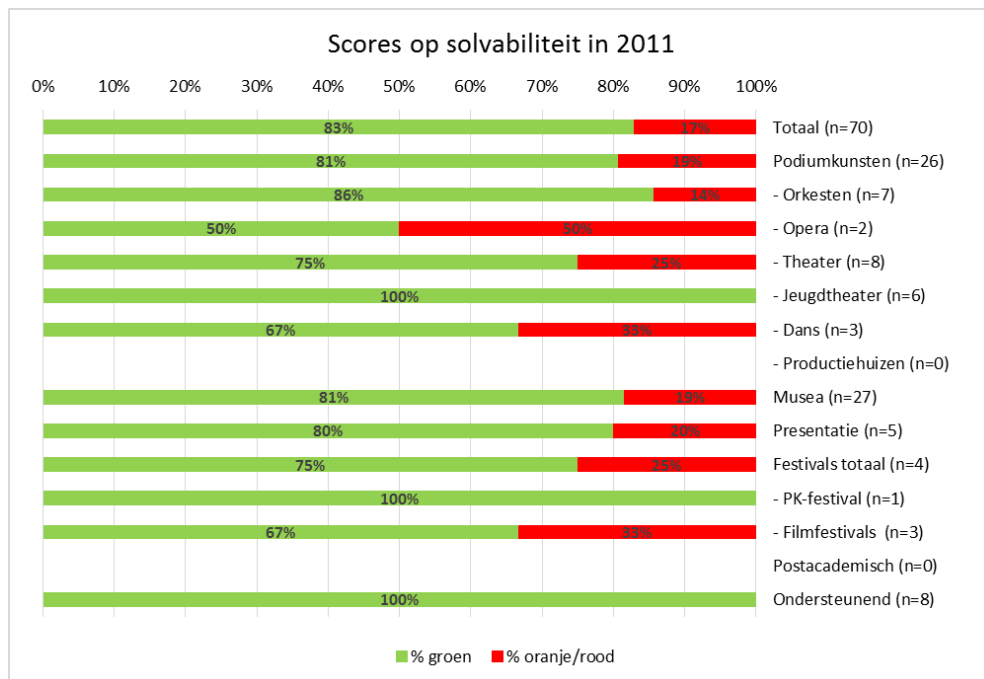
In de Quick Scan in 2015 is geconstateerd dat de risico's op het gebied van liquiditeit van podiumkunstinstanties in de BIS stegen gedurende de subsidieperiode 2013-2016. Het ging over een stijging van de categorie met de middelhoge risico's in 2014 ten opzichte van 2011. Het aandeel instellingen met een hoog risico is in deze periode juist afgenomen. Van presentatie-instellingen is de gemiddelde liquiditeit in deze periode licht verslechterd, maar zonder dat er meer instellingen in de middel of hoog risicocategorie kwamen. Bij de musea was het aandeel instellingen dat een middel of hoog risico liep ook gedaald gedurende de periode 2011-2014. Deze ontwikkeling is ook terug te zien bij de start van de BIS 2017-2020.

3.1.3 Solvabiliteit

Zoals in paragraaf 3.1 is uitgelegd, wordt onder de solvabiliteit van een culturele instelling verstaan de mate waarin zij in geval van faillissement kan voldoen aan haar financiële verplichtingen aan de verschaffers van vreemd vermogen. De solvabiliteit geeft dus in tegenstelling tot de liquiditeit informatie over de financiële situatie van een instelling op de langere termijn. De solvabiliteit wordt berekend door het eigen vermogen te delen door de totale passiva (de som van het eigen vermogen en het vreemd vermogen). Een solvabiliteit lager dan 0 betekent een hoog risico (= rode score); een solvabiliteit van minimaal 0 en maximaal 0,10 is

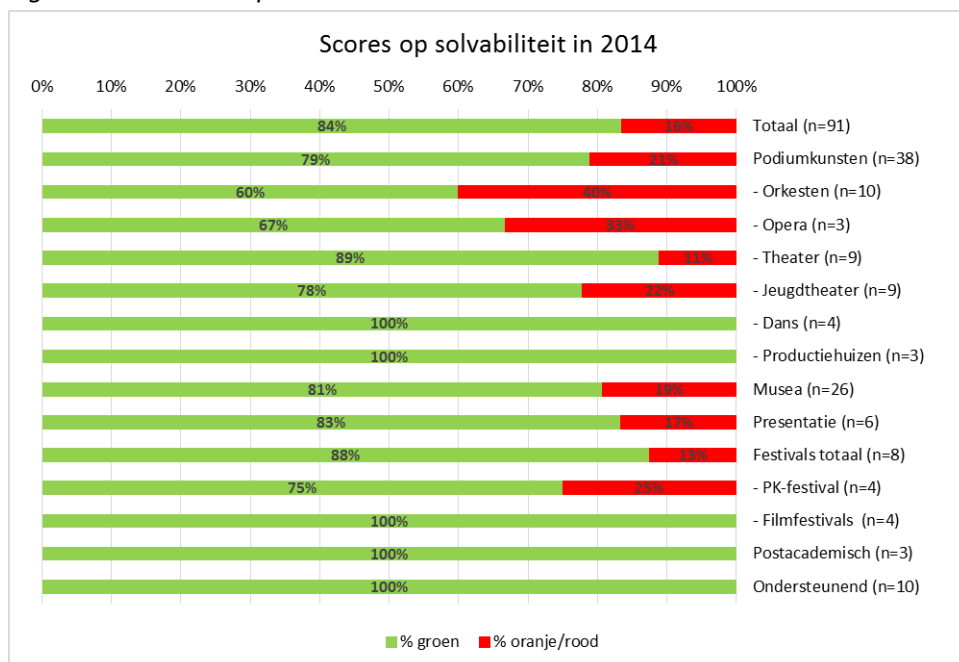
een middelmatig risico (= oranje score) en een solvabiliteit hoger dan 0,10 betekent een laag risico (= groene score).

Figuur 4 Scores op solvabiliteit in 2011



Bron gegevens: Meta-analyse ondernemerschap BIS 2013-2016

Figuur 5 Scores op solvabiliteit in 2014



Bron gegevens: Analyses ondernemerschap BIS 2017-2020

Wanneer we de scores op solvabiliteit tussen 2011 en 2014 vergelijken, is net als bij de liquiditeit te zien dat het aandeel instellingen met een groene score in totaal nauwelijks is veranderd (van 83% naar 84%). Dit betekent dat er bij 16% van de instellingen in de BIS 2017-2020 een hoog risico bestaat dat de schuldeisers niet betaald kunnen worden als zij failliet zouden gaan.

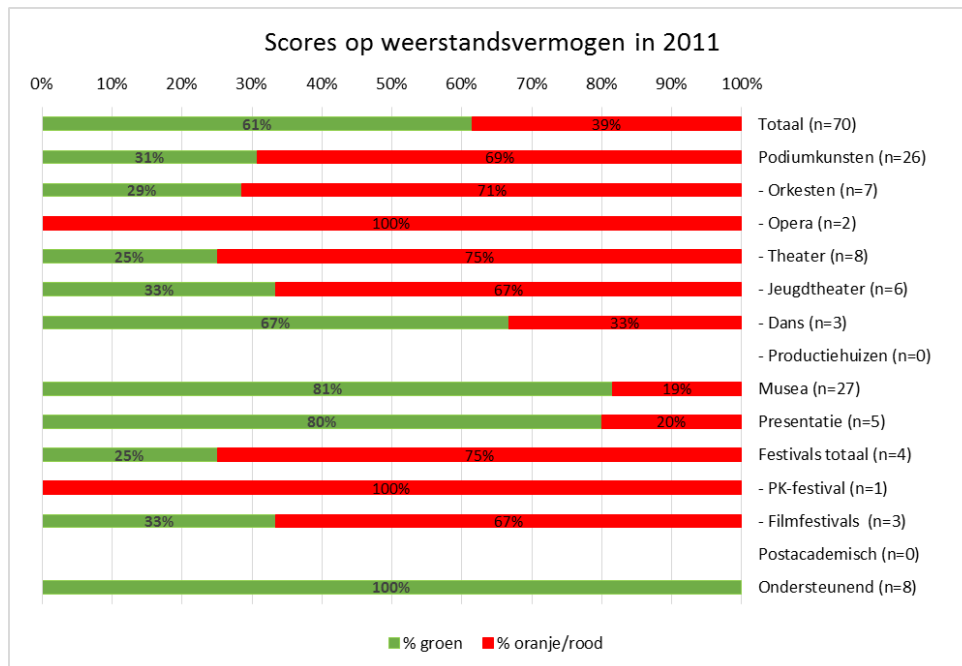
Ook bij de berekening van solvabiliteit zijn het met name de orkesten en de jeugdgezelschappen waar de risico's zijn toegenomen. Van de orkesten is het aandeel met een oranje/rode score op solvabiliteit tussen 2011 en 2014 toegenomen van 14% naar 40%, voor het jeugdtheater van 0% naar 22%. Bij theater is het aandeel instellingen dat een middel of hoog risico loopt juist weer verbeterd (1 van de 9 in 2014 vergeleken met 2 van de 8 instellingen in 2011). Bij opera, dans, presentatie-instellingen en filmfestivals is het aantal instellingen dat risico loopt (1 per discipline) onveranderd ten opzichte van 2011, terwijl er in deze disciplines meer instellingen in de BIS zijn opgenomen. Bij de musea is het aandeel instellingen dat een middel of hoog risico loopt, onveranderd (19%).

Over de podiumkunstinstanties van de BIS 2013-2016 is bij de Quick Scan in 2015 ook geconstateerd dat er meer instellingen een middelhoog risico liepen op gebied van solvabiliteit dan in 2011 (voor de start van de subsidieperiode). Het aandeel instellingen met een hoog risico was in die jaren gelijk gebleven. Bij de presentatie-instellingen, de musea en de festivals waren de gemiddelde scores op solvabiliteit in die jaren gelijk gebleven of licht verbeterd. Die ontwikkeling is in grote lijnen ook terug te zien bij de start van de BIS 2017-2020.

3.1.4 Weerstandsvermogen

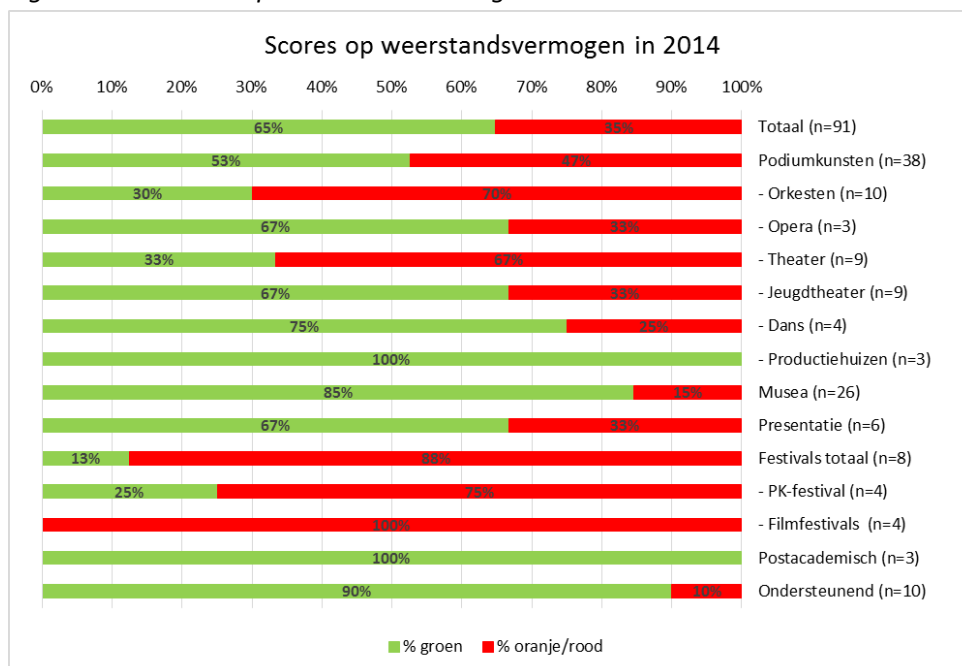
Het weerstandsvermogen is, zoals eerder is uitgelegd, het vermogen van de culturele instelling om ook in ongunstige tijden haar activiteiten te kunnen voortzetten. Als maat voor het weerstandsvermogen wordt door OCW voor het cultuurveld gebruik gemaakt van het eigen vermogen gedeeld door de totale baten; dit wordt de *haringmaat* genoemd. Als deze ratio hoog genoeg is, heeft de instelling waarschijnlijk voldoende financiële middelen om bij tegenvallende inkomsten haar activiteiten gedurende enige tijd te kunnen voortzetten. Als de ratio van het eigen vermogen en de totale baten lager is dan 0 heeft de instelling een hoog risico (= rode score); een ratio van minimaal 0 en maximaal 0,10 is een middelmatig risico (= oranje score) en een ratio hoger dan 0,10 betekent een laag risico (= groene score).

Figuur 6 Scores op weerstandsvermogen in 2011



Bron gegevens: Meta-analyse ondernemerschap BIS 2013-2016

Figuur 7 Scores op weerstandsvermogen in 2014



Bron gegevens: Analyses ondernemerschap BIS 2017-2020

Ook voor het weerstandsvermogen geldt dat het aandeel instellingen met een groene score ongeveer gelijk is gebleven tussen 2011 en 2014. 35% van de instel-

lingen loopt het risico dat zij bij tegenvallende inkomsten de activiteiten niet kunnen voortzetten. Het weerstandsvermogen lijkt dus bij meer instellingen problematisch dan de liquiditeit en solvabiliteit. Hoe groot het risico feitelijk is, hangt ook af van de stabiliteit van de (grootste) inkomstenbronnen (subsidies, publieksinkomsten van kern- of nevenactiviteiten, sponsoring of bijdragen).

Bij de podiumkunsten is gemiddeld genomen een verbetering van de haringmaat te zien: in 2011 had slechts 31% van de instellingen een groene score op weerstandsvermogen; in 2014 was dit 53%. De verbetering is vooral groot bij de jeugdgezelschappen (67% groen in 2014 tegenover 33% in 2011). Bij de theatergezelschappen is het aandeel met een laag risico in 2014 33%, maar ook daar is sprake van een verbetering ten opzichte van de 25% in 2011. Onder de orkesten is het aandeel met een laag risico met 30% vrijwel onveranderd sinds 2011. Bij de productiehuisen moet worden opgemerkt dat de ontwikkeling is beïnvloed door de relatief lage baten in 2014 (zonder BIS subsidie). Vooral festivals kennen een laag weerstandsvermogen en de situatie bij de festivals is ook nog verslechterd: 75% toonde middel- of hoge risico's in 2011; 88% in 2014. Onder de presentatie-instellingen is het aandeel dat middel- of hoog risico loopt licht gestegen (van 1 van de 5 instellingen in 2011 naar 2 van de 6 in 2014).

Ten aanzien van het weerstandvermogen is in de Quick Scan 2015 geconstateerd dat de positie van podiumkunstinstanties, festivals en musea in de BIS 2013-2016 zich gemiddeld genomen had verbeterd gedurende de subsidieperiode, terwijl die van de presentatie-instellingen min of meer gelijk was gebleven.

3.2 Verdienvermogen

Het verdienenvermogen van een instelling geeft aan in hoeverre het in staat is om baten te realiseren. Het belang voor de gesubsidieerde culturele sector is niet het realiseren van winst, maar het vermogen om de kernactiviteit uit te voeren. Voor sommige instellingen is dit vermogen sterk afhankelijk van structurele subsidies. Hoewel de term structureel aangeeft dat de subsidie stabiliteit geeft, is afhankelijkheid van deze bron (zoals elke andere bron) toch ook enigszins kwetsbaar. In deze paragraaf worden eerst de scores op de nieuwe, samengestelde indicator 'verdienvermogen' besproken. Daarna wordt afzonderlijk ingegaan op de ontwikkeling van de eigen inkomsten en specifiek de publieksinkomsten, en op de ontwikkeling van de structurele subsidies.

3.2.1 Verdienvermogen en exploitatieresultaat

Om uitspraken te kunnen doen over de verwachtingen van de financiële gezondheid voor de komende subsidieperiode is het verdienenvermogen van de instellingen

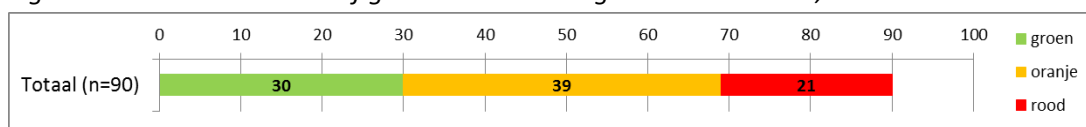
gen in de BIS 2017-2020 bekeken naast het exploitatieresultaat (gerealiseerd in 2014 en begroot voor de jaren 2017 en 2020).

Om een beeld te krijgen van het verdienvermogen van de individuele instellingen is een voor dit onderzoek nieuwe, samengestelde indicator ontwikkeld. Deze score is berekend op basis:

- 1) de ontwikkeling van de grootste batenposten tussen 2014 en 2017,
- 2) een stabiel of stijgend eigen inkomstenpercentage tussen 2013 en 2014 en
- 3) een niet al te grote afhankelijkheid¹² van de grootste batenpost in 2014.

De grenswaardes die zijn vastgesteld voor deze drie indicatoren geven aan of een instelling per indicator hoog, matig of laag scoort voor verdienvermogen. Een hoge score op alle drie indicatoren vertaalde zich dan ook in een groene score. Een matige score op ten minste 1 indicator vertaalde zich in een oranje score. Een lage score op ten minste 1 indicator vertaalde zich in een rode score voor verdienvermogen. In Figuur 8 is de verdeling van de scores voor verdienvermogen weergegeven.

Figuur 8 Samenvattende figuur verdienvermogen BIS 2017-2020, totaal¹³



De meeste instellingen (43% van het totaal) hebben een oranje score gekregen op verdienvermogen. Zij kenden geen lage scores, maar wel (ten minste) één matige score voor de genoemde indicatoren. Een derde van de instellingen scoorde hoog op alle indicatoren van het verdienvermogen. Bijna een kwart had (ten minste) één lage score.

In totaal zijn de instellingen in de BIS 2017-2020 voor 48% afhankelijk van de belangrijkste batenpost (zie Tabel 11 in bijlage 1). Het gemiddelde eigen inkomstenpercentage (de eigen inkomsten gedeeld door de structurele subsidies van OCW) van deze instellingen is 68% in 2014 (zie Tabel 12 in bijlage 1). Dit percentage ligt tussen de waardes die zijn gerapporteerd in de Quick Scan, waar een eigen inkomstenpercentage van 53% werd gerapporteerd in 2011 en van 70% in 2013. Er

¹² De score rood (laag) werd gegeven wanneer één batenpost meer dan 70% van de totale baten bedroeg; een oranje score (matig) werd gegeven wanneer één batenpost tussen de 50 en 70% van de totale baten uitmaakte.

¹³ Het Mauritshuis heeft geen beoordeling gekregen voor verdienvermogen omdat het Mauritshuis in 2014 tijdelijk gesloten was en de cijfers tussen 2013 en 2014 dus niet vergelijkbaar zijn.

is wel sprake van een toename van het eigen inkomstenpercentage tussen 2011 en 2014.

Ook het aandeel instellingen met een positief exploitatieresultaat is hoger dan aan de start van de BIS 2013-2016, maar lager dan gemeten bij de Quick Scan 2015. In Tabel 13 in bijlage 1 is te zien dat 59% van de instellingen in de BIS 2017-2020 een positief exploitatieresultaat behaalde in 2014. Volgens de Quick Scan 2015 was dit 56% in 2011 en 67% in 2013.

Om uitspraken te kunnen doen over de verwachtingen van de financiële gezondheid voor de komende subsidieperiode is het wenselijk om de financiële uitgangssituatie in 2014 te bekijken in samenhang met het begrote exploitatieresultaat voor 2017 en 2020. In de meeste gevallen wordt het exploitatieresultaat op nul begroot. Dit komt mogelijk doordat instellingen denken dat een winstambitie bij zal dragen aan een korting op hun subsidieaanvraag; met andere woorden dat zij geacht worden om geen winst te maken en een exploitatieresultaat van 0 te begroten. De vraag is in hoeverre instellingen die begroten dat de totale lasten gelijk zullen zijn aan de totale baten dit ook daadwerkelijk gaan bereiken.

Een instelling kan proberen om een positief exploitatieresultaat te halen om het eigen vermogen aan te vullen en op deze manier de financiële huishouding te verbeteren. Opvallend is dat 32 van de 91 instellingen in 2014 een (middelmatig) laag weerstandsvermogen hadden. Van deze instellingen hebben er 23 een negatief exploitatieresultaat of een exploitatieresultaat van 0 begroot voor 2017. Het zou verstandig zijn als deze instellingen hun eigen vermogen zouden proberen te verhogen door een positief exploitatieresultaat te begroten. Er zijn instellingen die deze ambitie wel lijken te hebben, zoals verschillende orkesten en verschillende jeugdtheatergroepen. De vraag is vervolgens of deze instellingen dat ook waar kunnen maken. De eerdergenoemde orkesten hebben bijvoorbeeld alle drie een matige of lage score op verdienvermogen.

Het komt ook voor dat instellingen een negatief exploitatieresultaat hebben begroot voor 2017 en 2020. Als een instelling voldoende eigen vermogen heeft, zoals het Rijksmuseum, is dat niet zorgelijk. Als het begrote exploitatieresultaat negatief is en groot in verhouding tot het eigen vermogen, dan kan dit zorgen voor een snelle afname van het eigen vermogen. 8 van de 92 instellingen (8,7%) hebben een negatief exploitatieresultaat begroot voor 2017 en/of 2020 en hebben een slechte of middelmatige score gekregen voor het verdienvermogen. Met name bij twee musea en één presentatie-instelling is het begrote negatieve exploitatieresultaat groot in vergelijking tot het eigen vermogen in 2014.

Podiumkunsten

Wanneer we kijken naar de scores op verdienvermogen per categorie (zie Figuur 14 in bijlage 1), is te zien dat bij de podiumkunsten 19 van de 38 instellingen volgens de berekening een middelmatig verdienvermogen hebben en 12 een goed verdienvermogen. De belangrijkste reden is dat de podiumkunstinstanties in de BIS met circa 50% sterk afhankelijk zijn van één grote batenpost, meestal structurele subsidie van OCW. Het eigen inkomstenpercentage van de podiumkunstinstanties is met 41% in 2014 een stuk lager dan het eigen inkomstenpercentage van het totaal van de BIS. Deze waarde is iets gestegen ten opzichte van 2011, maar is iets lager dan gemeten in 2013 (37% in 2011 en 47% in 2013). Ook het aandeel podiumkunstinstanties met een positief exploitatieresultaat in 2014 is een stuk lager dan van het totaal van de BIS (39% t.o.v. 59%). In 2011 had 66% een positief exploitatieresultaat en in 2013 62% volgens de Quick Scan. Hier is dus wel duidelijk sprake van een verslechtering over de jaren heen.

Orkesten

Bij de orkesten heeft een groot aandeel (40%) een slecht verdienvermogen. In paragraaf 3.1 hebben we ook geconstateerd dat de orkesten een relatief slechte balanspositie hebben. De orkesten worden voor 47% gefinancierd met structurele subsidie van OCW. 7 van de 10 orkesten had een negatief exploitatieresultaat in 2014.

Opera

De operagezelschappen scoren slecht op verdienvermogen omdat zij in 2014 gemiddeld voor 70% gefinancierd werden met structurele subsidie van OCW. Het gemiddelde eigen inkomstenpercentage is 39%. Opvallend is dat geen van de drie operagezelschappen in 2014 een positief exploitatieresultaat heeft gehaald.

Theater

Geen van de theatergezelschappen heeft een groene score gekregen voor het verdienvermogen: 7 van de 9 hebben een middelmatig verdienvermogen en 2 kregen een rode score op verdienvermogen. De grootste batenpost van de theatergezelschappen is de structurele subsidie van OCW. Het eigen inkomstenpercentage is aan de lage kant vergeleken met andere categorieën (36%). Wel heeft twee derde van de theatergezelschappen een positief exploitatieresultaat behaald in 2014.

Jeugdtheatergezelschappen

6 van de 9 jeugdtheatergezelschappen hebben een groene score op verdienvermogen; 3 hebben een middelmatig verdienvermogen. De jeugdtheatergezelschappen zijn veel minder afhankelijk van een enkele grote batenpost (38%). Het is wel opvallend dat in 2014 slechts 3 van de 9 jeugdtheatergezelschappen een

positief exploitatieresultaat hebben gehaald. Ook is het eigen inkomstenpercentage van de jeugdtheatergezelschappen relatief laag (34%).

Dans

Het verdienvermogen is matig bij 3 dansgezelschappen en goed bij 1 dansgezelschap. De dansgezelschappen zijn voor ongeveer de helft van de baten afhankelijk van een enkele batenpost, eveneens de structurele subsidie van OCW. Het eigen inkomstenpercentage was gemiddeld 41% in 2014 en 75% van de dansgezelschappen behaalde een positief exploitatieresultaat in 2014.

Productiehuizen

2 van de 3 productiehuizen kregen een oranje score op verdienvermogen, 1 een groene score. De productiehuizen hebben binnen de sector podiumkunsten een relatief hoog gemiddeld eigen inkomstenpercentage, namelijk 51% (t.o.v. 41% voor het totaal podiumkunsten). De positie buiten de BIS in de jaren 2013-2016 lijkt dus gunstig te zijn voor deze indicator. Geen van de productiehuizen had echter een positief exploitatieresultaat in 2014. Bij de meeste sectoren is de structurele subsidie van OCW de grootste batenpost. Bij de productiehuizen is dit de structurele gemeentelijke subsidie.

Musea

Het grootste deel van de musea (15 van de 25) behaalde een oranje score op verdienvermogen. De musea worden voor 49% gefinancierd met structurele subsidie van OCW. De musea hebben een relatief hoog eigen inkomstenpercentage (98%) in 2014 t.o.v. andere categorieën. Dit betekent dat ze bijna net zoveel eigen inkomsten genereren als dat ze structurele subsidie ontvangen. Het eigen inkomstenpercentage is gestegen van 70% in 2011, naar 94% in 2013 en naar 98% in 2014. Ook het aandeel van de musea met een positief exploitatieresultaat is in deze jaren gestegen: van 54% in 2011 naar 92% in 2014.

Presentatie-instellingen

Op het verdienvermogen hebben 3 van de 6 presentatie-instellingen een rode score. Dit komt bij 2 instellingen door een grote verwachte toename van belangrijke batenposten in de periode 2014-2017 waarvoor geen concrete toezegging in de aanvraag of het activiteitenplan staat vermeld en bij 1 instelling door een forse afname van het eigen inkomstenpercentage in 2014 t.o.v. 2013. Waar de meeste categorieën voor het grootste deel gefinancierd worden met structurele subsidie van OCW, is bij de presentatie-instellingen structurele gemeentelijke subsidie gemiddeld de grootste batenpost. Zij zijn daar voor 32% van afhankelijk. Het gemiddelde eigen inkomstenpercentage van de presentatie-instellingen is het laagst van alle categorieën, namelijk 33% in 2014. Dit is wel een verbetering ten opzichte van

2011 (26%). In 2011 had bovendien maar een derde van de presentatie-instellingen een positief exploitatieresultaat, in 2014 is dit gestegen naar 67%.

Festivals

Alle 8 de festivals hebben een groene score gekregen voor het verdienvermogen. Dit is ook terug te zien in de verschillende onderdelen. De festivals zijn maar voor 25% afhankelijk van de grootste batenpost, in dit geval niet structurele subsidie maar publieksinkomsten. Dit geldt nog sterker voor de filmfestivals dan voor de podiumkunsthoeven. De podiumkunsthoeven zijn wel het meest afhankelijk van structurele subsidie van OCW, maar deze post is gemiddeld toch maar 25% van hun totale baten. Het eigen inkomstenpercentage van de festivals is met 149% verreweg het hoogst van alle categorieën. In 2011 lag dit percentage ook al boven de 100, op 107%. Toch valt op dat van de festivals in 2011 slechts 33% een positief exploitatieresultaat behaalde en in 2014 38%. De helft van de podiumkunsthoeven had in 2014 een positief exploitatieresultaat; van de filmfestivals had slechts 1 van de 4 een positief exploitatieresultaat in 2014.

Postacademische instellingen

2 postacademische instellingen kregen een groene score voor het verdienvermogen, 1 een oranje score. Slechts 1 van de 3 postacademische instellingen had in 2014 een positief exploitatieresultaat. Het eigen inkomstenpercentage van de postacademische instellingen was 40% in 2014.

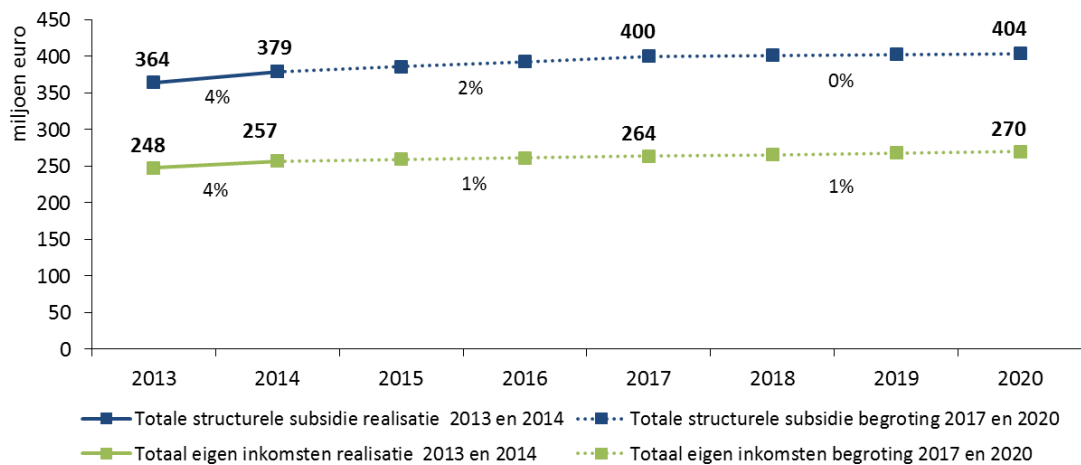
Ondersteunende instellingen

De ondersteunende instellingen scoren niet goed op verdienvermogen: 6 van de 10 instellingen kregen een rode score en nog eens 3 een oranje score. Ze worden gemiddeld voor 60% gefinancierd met structurele subsidie van OCW. Het eigen inkomstenpercentage is 41% en dus redelijk vergeleken met de norm, maar laag vergeleken met het gemiddelde van 68% van alle instellingen. 7 van de 10 ondersteunende instellingen behaalde een positief exploitatieresultaat in 2014.

3.2.2 Eigen inkomsten en publieksinkomsten

Onderstaande figuur toont de ontwikkeling van de structurele subsidies en de eigen inkomsten van alle culturele instellingen die in de BIS 2017-2020 zitten.

Figuur 9 Ontwikkeling structurele subsidie en eigen inkomsten in miljoen euro (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020), totaal (n=90)



Te zien is dat zowel de eigen inkomsten als de structurele subsidie met 4% zijn toegenomen in 2014 t.o.v. 2013. Tussen 2011 en 2013 zijn de eigen inkomsten volgens de Quick Scan 2015 met 24% gestegen, terwijl de structurele subsidies in deze periode daalden met 19%. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de subsidieafhankelijkheid is gedaald gedurende deze periode. Voor de periode 2014-2017 verwachten de culturele instellingen een gemiddelde jaarlijkse toename van de structurele subsidie van 2% en een gemiddelde jaarlijkse toename van de eigen inkomsten van 1%. Tussen 2017 en 2020 verwachten de instellingen geen grote veranderingen in de eigen inkomsten en de structurele subsidies. De subsidieafhankelijkheid blijft naar verwachting dus min of meer stabiel in de BIS 2017-2020.

De ontwikkeling van de batenposten van alle culturele instellingen in de BIS 2017-2020 is weergegeven in Tabel 15 (in bijlage 2). De eigen inkomsten van alle instellingen samen zijn gestegen van 248 miljoen euro in 2013 naar 257 miljoen euro in 2014. Deze stijging is vrijwel geheel toe te rekenen aan de musea, waar de eigen inkomsten tussen 2013 en 2014 stegen van 145 miljoen naar 154 miljoen euro.

Rebel en Kwink hebben voor de vorige meta-analyse (2012) gekeken naar de verwachte ontwikkeling van de eigen inkomsten van de instellingen met een toekenning voor structurele BIS-subsidie in de periode 2013-2016. Om een vergelijking met de toekenningen voor de BIS 2017-2020 mogelijk te maken hebben wij deze percentages omgerekend naar gemiddelde jaarlijkse ontwikkelingen (zie Tabel 3). De percentages 2014 t.o.v. 2013 betreffen gerealiseerde ontwikkelingen van de eigen inkomsten; de overige ontwikkelingen zijn gebaseerd op de begrotingen van de BIS-instellingen.

Tabel 3 Gemiddelde jaarlijkse ontwikkeling eigen inkomsten (gerealiseerd en begroot) per sector

	BIS 2013-2016			BIS 2017-2020			
	2013 t.o.v.		2016 t.o.v.	2014 t.o.v.		2017 t.o.v.	2020 t.o.v.
	n	2011	2011	n	2013	2014	2017
		begroot	begroot		gerealiseerd	begroot	begroot
Totaal	70	5%	3%	91	4%	1%	1%
Podiumkunsten	26			38	-4%	1%	2%
- Orkesten	7	9%	4%	10	-16%	1%	3%
- Opera	2	-11%	3%	3	7%	2%	1%
- Theater	8	-9%	5%	9	13%	0%	-1%
- Jeugdtheater	6	7%	6%	9	-2%	0%	1%
- Dans	3	4%	5%	4	7%	4%	1%
- Productiehuizen	0			3	20%	-1%	1%
Musea	27	5%	2%	26	6%	1%	0%
Presentatie	5	17%	11%	6	-7%	1%	2%
Festivals totaal	4			8	9%	1%	1%
- PK-festival	1	-1%	2%	4	15%	-1%	1%
- Filmfestivals	3	3%	2%	4	5%	3%	1%
Postacademisch	0			3	49%	10%	1%
Ondersteunend	8	19%	8%	10	10%	-3%	1%

De BIS-instellingen 2013-2016 begrootten een gemiddelde jaarlijkse stijging van de eigen inkomsten van 5% tussen 2011 en 2013 en van 3% in de periode 2011-2016. Dit betekent dus dat er voor de jaren 2013-2014, 2014-2015 en 2015-2016 een lagere toename van de eigen inkomsten werd begroot dan de 5% in de eerste twee jaren, aangezien de gemiddelde jaarlijkse ontwikkeling tussen 2011 en 2016 op 3% uitkomt. In werkelijkheid stegen de eigen inkomsten tussen 2013 en 2014 met 4%. De eigen inkomsten namen in 2014 ten opzichte van 2013 dus iets meer toe dan de BIS-instellingen 2013-2016 hadden begroot. Voor de perioden 2014-2017 en 2017-2020 hebben de BIS-instellingen een kleine stijging van de eigen inkomsten van afgerond gemiddeld 1% per jaar begroot.

Bij de subsidieaanvragen 2013-2016 zouden volgens de begrotingen de eigen inkomsten bij de presentatie-instellingen en de ondersteunende instellingen toenemen met gemiddeld 11% en 8% per jaar in de periode 2011-2016. De realisatiecijfers van de ondersteunende instellingen laten zien dat de eigen inkomsten in 2014 t.o.v. 2013 inderdaad zijn gestegen (+10%). Bij de presentatie-instellingen zijn de eigen inkomsten echter afgenomen in 2014 t.o.v. 2013 (-7%).

Van de BIS-instellingen 2013-2016 hadden vooral de presentatie-instellingen, de orkesten en de ondersteunende instellingen ambitieuze groeiverwachtingen voor de eigen inkomsten. In de komende subsidieperiode wordt bij de postacademische instellingen een toename van de eigen inkomsten verwacht (van gemiddeld 10% per jaar). Deze ontwikkeling wordt veroorzaakt door één postacademische instelling. Bij de andere postacademische instellingen zullen de eigen inkomsten naar verwachting gelijk blijven.

De eigen inkomsten bestaan uit een aantal categorieën. Tabel 4 laat voor alle BIS 2013-2016 toekenningen en alle BIS 2017-2020 toekenningen de ontwikkeling van de verschillende eigen inkomsten categorieën zien.

Tabel 4 Gemiddelde jaarlijkse ontwikkeling eigen inkomsten categorieën (gerealiseerd en begroot)

	BIS 2013-2016 (n=70)		BIS 2017-2020 (n=91)		
	2013 t.o.v.	2016 t.o.v.	2014 t.o.v.	2017 t.o.v.	2020 t.o.v.
	2011	2011	2013	2014	2017
	begroot	begroot	gerealiseerd	begroot	begroot
Publieksinkomsten	3%	3%	8%	0%	1%
Sponsorinkomsten	19%	14%	3%	5%	1%
Overige en indirecte inkomsten	-1%	0%	3%	6%	1%
Private bijdragen	12%	2%	-7%	-2%	-2%

De publieksinkomsten zijn bij de BIS-instellingen 2017-2020 in 2014 t.o.v. 2013 met gemiddeld 8% toegenomen. Dit is hoger dan de gemiddelde jaarlijkse toename van 3% die door de BIS-instellingen 2013-2016 werd verwacht. De BIS-instellingen 2013-2016 verwachtten een grote toename van de sponsorinkomsten. Bij de subsidieaanvragen voor 2017-2020 is de verwachting van de toename van de sponsorinkomsten veel lager. Bij de vorige subsidieaanvraagronde was de verwachting dat de gemiddelde jaarlijkse toename van de bijdrage van private middelen in de periode 2011 t/m 2013 12% zou zijn. Mogelijk werd door deze instellingen een groot effect verwacht van de invoering van de culturele multiplier (2012) in het kader van de Geefwet. In 2014 t.o.v. 2013 zijn de bijdragen uit private middelen afgenomen en de verwachting bij de instellingen met een toekenning BIS 2017-2020 is ook dat de private bijdragen zullen blijven afnemen. Bij de podiumkunsten verwachten de instellingen echter een toename van de bijdragen uit private middelen (+16,2%) en een afname van de overige directe en indirecte inkomsten (-12,1%) (zie Tabel 16 in bijlage 2). Verwacht wordt dat de stijging van de eigen inkomsten in de periode 2014-2017 vooral zal bestaan uit een toename van de sponsorinkomsten (van gemiddeld 4,8% per jaar) en van de overige directe en indirecte inkomsten (van gemiddeld 5,7% per jaar).

Ontwikkeling publieksinkomsten

De instellingen die in de BIS 2013-2016 zaten, haalden gemiddeld 60% van hun eigen inkomsten uit publieksinkomsten. De publieksinkomsten maakten bij de BIS-instellingen 2017-2020 in 2014 eveneens ongeveer 60% van de totale eigen inkomsten uit. Voor 2017 verwachten de BIS-instellingen een lichte afname van het aandeel van de publieksinkomsten in de eigen inkomsten naar 59%. Ten opzichte van de totale inkomsten hadden de publieksinkomsten van de BIS-instellingen 2013-2016 een aandeel van ongeveer 20%. In 2014 was dit bij de BIS-instellingen 2017-2020 23% en ook voor 2017 en 2020 verwachten deze BIS-instellingen dat de publieksinkomsten rond de 23% van de totale baten zullen uitmaken.

Tabel 5 toont de gemiddelde jaarlijkse ontwikkeling van de publieksinkomsten per sector voor de BIS 2013-2016 toekenningen en de BIS 2017-2020 toekenningen.

Tabel 5 Gemiddelde jaarlijkse ontwikkeling publieksinkomsten (gerealiseerd en begroot) per sector

	BIS 2013-2016			BIS 2017-2020			
	2013 t.o.v.		2016 t.o.v.	2014 t.o.v.		2017 t.o.v.	2020 t.o.v.
	n	2011	2011	n	2013	2014	2017
		begroot	begroot		gerealiseerd	begroot	begroot
Totaal	70	3%	3%	91	8%	0%	1%
Podiumkunsten	26			38	-3%	1%	1%
- Orkesten	7	4%	2%	10	-15%	0%	2%
- Opera	2	-16%	-2%	3	19%	1%	1%
- Theater	8	-8%	6%	9	5%	2%	-2%
- Jeugdtheater	6	1%	3%	9	23%	-5%	2%
- Dans	3	1%	2%	4	4%	4%	0%
- Productiehuizen	0			3	8%	4%	1%
Musea	27	5%	3%	26	16%	0%	1%
Presentatie	5	14%	10%	6	-5%	-3%	1%
Festivals totaal	4			8	6%	0%	2%
- PK-festival	1	-19%	-6%	4	10%	-1%	2%
- Filmfestivals	3	6%	3%	4	4%	1%	1%
Postacademisch	0			3	-2%	10%	1%
Ondersteunend	8	26%	11%	10	0%	-1%	1%

De instellingen die in de BIS 2013-2016 zaten, hebben destijds begroot dat de publieksinkomsten tussen 2011 en 2016 gemiddeld met 3% per jaar zouden toenemen. Tussen 2013 en 2014 is echter bij veel categorieën een grote stijging van de publieksinkomsten gerealiseerd, van gemiddeld 8%. Voor 2017 verwachten de instellingen dat de publieksinkomsten ongeveer gelijk zullen blijven aan 2014 en

voor de periode 2017-2020 wordt een kleine toename verwacht. De batenstructuur van de verschillende categorieën instellingen zijn opgenomen in bijlage 2 (Tabel 15 t/m Tabel 29). Hieronder lichten we per categorie de belangrijkste ontwikkelingen uit.

Orkesten

De orkesten hadden voor de BIS 2013-2016 begroot dat de eigen inkomsten met gemiddeld 4% per jaar zouden toenemen tussen 2011 en 2016 (zie Tabel 3). In werkelijkheid zijn de eigen inkomsten tussen 2013 en 2014 gedaald met 16%. Het valt op dat de publieksinkomsten met 15% zijn afgenomen tot ruim 24 miljoen euro (2014 t.o.v. 2013), terwijl het aantal bezoeken in deze periode licht is gestegen (zie Tabel 8). De orkesten hebben samen in 2014 1,8 miljoen euro aan bijdragen uit private middelen geworven. In 2013 ontvingen zij gezamenlijk 1,3 miljoen euro aan bijdragen uit private middelen. De stijging geldt echter niet voor alle orkesten. Bij Het Residentie Orkest, Koninklijk Concertgebouworkest en Het Balletorkest zijn de bijdragen uit private middelen in 2014 t.o.v. 2013 gelijk gebleven of afgenomen.

Opera

De operagezelschappen hadden een afname van de publieksinkomsten begroot voor de periode 2011-2016 van 2% (zie Tabel 5). Tussen 2013 en 2014 zijn de publieksinkomsten echter toegenomen met 19%, van 8,2 miljoen euro in 2013 naar 9,7 miljoen euro in 2014. Dit komt vrijwel geheel door de stijging van publieksinkomsten bij het Nationale Opera & Ballet; bij de andere twee opera-instellingen bleven de publieksinkomsten nagenoeg gelijk of was er sprake van een lichte afname. De publieksinkomsten van het onderdeel opera van het Nationale Opera & Ballet stegen van 7,0 miljoen euro in 2013 naar 8,5 miljoen euro in 2014. Het aantal bezoeken aan het onderdeel opera van het Nationale Opera & Ballet nam in deze periode toe met 3,3%.

Theater

De begrote gemiddelde jaarlijkse stijging van de publieksinkomsten voor de periode 2011-2016 van de theatergezelschappen bedroeg 6%. Tussen 2013 en 2014 werd een toename van 5% gerealiseerd. De theatergezelschappen hebben gezamenlijk ook de andere eigen inkomstenposten laten toenemen in 2014 t.o.v. 2013: de bijdragen uit private middelen (52,9%), sponsorinkomsten (9,5%) en de overige directe en indirecte inkomsten (39,7%). Bij alle theatergezelschappen zijn de eigen inkomsten in 2014 t.o.v. 2013 toegenomen, behalve bij Het Zuidelijk Tooneel.

Jeugdtheatergezelschappen

De jeugdtheatergezelschappen hadden een kleine toename van de publieksinkomsten begroot voor de periode 2011-2016 van gemiddeld 3% per jaar. De publieksinkomsten zijn echter gestegen van 1,8 miljoen euro in 2013 naar 2,2 miljoen euro in 2014 (oftewel 23%). Bij alle jeugdtheatergezelschappen zijn de publieksinkomsten toegenomen, behalve bij De Toneelmakerij en Het Filiaal Theatermakers. Voor de periode 2014-2017 hebben de jeugdtheatergezelschappen een afname van de publieksinkomsten begroot van gemiddeld 5% per jaar. Bij de jeugdtheatergezelschappen is echter een toename van het begrote aantal bezoeken te zien van gemiddeld 3,9% per jaar in deze periode (zie Tabel 8 in bijlage 2). Dit komt doordat twee jeugdtheatergezelschappen in 2014 geen bezoeken hebben opgegeven, maar in 2017 en 2020 wel. Wanneer deze twee jeugdtheatergezelschappen niet worden meegenomen, is er sprake van een afname van het aantal begrote bezoeken van gemiddeld 3,1% per jaar.

Dans

De dansgezelschappen hadden een toename van de eigen inkomsten begroot van 5% per jaar tussen 2011 en 2016. In 2014 t.o.v. 2013 zijn de eigen inkomsten echter met 7% toegenomen. De totale eigen inkomsten zijn bij drie dansgezelschappen toegenomen; bij Introdans zijn de totale eigen inkomsten tussen 2013 en 2014 afgenomen. Bij alle dansgezelschappen zijn de publieksinkomsten in deze periode met 3,7% toegenomen, de bijdragen uit private middelen zijn met 40,4% toegenomen en de overige directe en indirecte inkomsten zijn met 34,2% toegenomen.

Productiehuizen

Bij de productiehuizen zijn de totale baten in de periode 2013-2014 met 1% gestegen. Dit komt doordat de eigen inkomsten zijn toegenomen met 20%, terwijl de subsidies zijn afgenomen met 5%. De productiehuizen verwachten voor 2017 een lichte afname van de eigen inkomsten. Zij verwachten dat zij geen sponsorinkomsten meer zullen ontvangen in 2017, terwijl deze in 2014 nog 46 duizend euro bedroegen.

Musea

De musea hadden in 2011 een gemiddelde jaarlijkse stijging van de eigen inkomsten begroot van 2%. Tussen 2013 en 2014 stegen de eigen inkomsten echter met 6%. De musea zijn over het algemeen goed in het werven van eigen inkomsten. Zij halen bijna de helft van hun baten uit eigen inkomsten. De publieksinkomsten hebben het grootste aandeel in de eigen inkomsten (58% in 2014). In 2013 en 2014 waren de bijdragen uit private middelen na de publieksinkomsten de grootste eigen inkomstenbron. Er wordt een verschuiving verwacht: in 2017 en 2020 zijn volgens de begrotingen van alle musea samen de overige directe en indirecte inkomsten de grootste eigen inkomstenbron op de publieksinkomsten na.

Presentatie-instellingen

De presentatie-instellingen verwachtten tussen 2011 en 2016 een jaarlijkse toename van de eigen inkomsten met 11%, maar tussen 2013 en 2014 bleken de eigen inkomsten juist te zijn afgenomen met 7%. De presentatie-instellingen generen hun eigen inkomsten voornamelijk met bijdragen uit private middelen (30% in 2014). De overige batenposten die onder de eigen inkomsten vallen maken elk ongeveer 22% van de eigen inkomsten uit in 2014. Voor 2017 verwachten de presentatie-instellingen weer een toename van de bijdragen uit private middelen en de overige directe en indirecte inkomsten.

Podiumkunsthfestivals (PK-festival)

De podiumkunsthfestivals halen hoge inkomsten uit publiek en uit bijdragen uit private middelen. Van de instellingen die onderdeel uitmaakte van de BIS 2013-2016 hebben de podiumkunsthfestivals destijds een afname van de publieksinkomsten tussen 2011 en 2016 begroot. In 2014 zijn ten opzichte van 2013 de publieksinkomsten echter toegenomen. Ook de bijdragen uit private middelen, de sponsorinkomsten en de overige directe en indirecte inkomsten zijn in deze periode toegenomen. Gegeven deze prestaties is de optelsom van de begrote bedragen voor 2017 en 2020 vrij laag ingeschat. Deze ontwikkeling wordt veroorzaakt door Holland Festival en Organisatie Oude Muziek. Beide festivals hebben een stijging van de eigen inkomsten gerealiseerd in 2014 t.o.v. 2013, maar verwachten in 2017 toch weer lagere eigen inkomsten te hebben.

Filmfestivals

Er werd een gemiddelde jaarlijkse toename van de eigen inkomsten van 2% verwacht door de filmfestivals in de periode 2011-2016. Tussen 2013 en 2014 werd een hogere toename van de eigen inkomsten gerealiseerd, namelijk van 5%. De filmfestivals halen ongeveer de helft van hun totale baten uit eigen inkomsten. In 2014 zijn t.o.v. 2013 de publieksinkomsten, de bijdragen uit private middelen en de sponsorinkomsten toegenomen. Verwacht wordt dat deze posten in de periode 2014-2017 en 2017-2020 verder zullen toenemen.

Postacademische instellingen

De postacademische instellingen verschillen sterk van elkaar als het gaat om het werven van eigen inkomsten. Bij de Rijksakademie zijn de publieksinkomsten vrij stabiel (begroot). Bij de twee andere postacademische instellingen zijn de publieksinkomsten heel volatiel. Dit is inherent aan het karakter van postacademische instellingen, omdat het publiek een secundaire doelgroep is.

Ondersteunend

De meeste ondersteunende instellingen hebben nauwelijks eigen inkomsten. De ondersteunende instellingen die onderdeel uitmaakte van de BIS 2013-2016 een jaarlijkse toename van de eigen inkomsten van 8% begroot in de periode 2011-2016. Tussen 2013 en 2014 werd een toename van de eigen inkomsten van 10% gerealiseerd. Opvallend is dat Digitaal Erfgoed Nederland en DCICC helemaal geen eigen inkomsten in de begroting van 2017 en 2020 hebben opgenomen, terwijl zij in 2013 en 2014 wel eigen inkomsten hadden. Schrijvers School Samenleving is een positieve uitzondering. Deze ondersteunende instelling haalt het overgrote deel van de totale baten uit eigen inkomsten. Deze inkomsten komen voornamelijk uit overige directe en indirecte inkomsten.

3.2.3 Structurele subsidies

Structurele subsidies van OCW en andere overheden

Culturele instellingen kunnen een structurele subsidie ontvangen van OCW, provincie, gemeente of een andere publieke instelling. In totaal is er per jaar voor €225,9 miljoen¹⁴ aan subsidies begroot voor de BIS 2017-2020, verdeeld over 88 instellingen (92 subsidies). Voor de BIS 2013-2016 lag dit bedrag een stuk hoger, op € 338,1 miljoen¹⁵ verdeeld over 84 instellingen (86 subsidies).

In de meta-analyse van de BIS 2013-2016 werd geconstateerd dat het opvallend was dat de korting op de structurele subsidie van OCW in de begrotingen gedeeltelijk werd opgevangen door hogere subsidies van andere overheden. Deze stegen in de aanvragen met 40%, waardoor de totale structurele subsidie maar met 4% zou dalen. Daarbij werd opgemerkt dat deze stijging met name werd verklaard door een klein aantal instellingen dat uitging van een nieuwe of fors hogere subsidie van een andere overheid.

In deze meta analyse zijn de realisatiecijfers van de BIS-instellingen 2013-2016 voor de jaren 2013 en 2014 niet betrokken. Daardoor is het helaas niet mogelijk om te bepalen of deze verwachting is uitgekomen. Bij de BIS-instellingen van 2017-2020 is de hierboven beschreven verwachte stijging van de structurele subsidies van de andere overheden in ieder geval niet terug te zien in de realisatiecijfers (zie Tabel 15 in Bijlage 2). Tussen 2013 en 2014 daalde de structurele subsidie van de provincie aan de BIS-instellingen 2017-2020 met 4%; de structurele subsidie van de gemeente steeg met bijna 1%. De BIS-instellingen dachten dat andere

¹⁴ Bron: Kamerbrief Besluiten culturele basisinfrastructuur periode 2017-2020.

¹⁵ Bron: <https://www.ocwincijfers.nl/cultuur-media/inhoud/cultuur-algemeen/culturele-basisinfrastructuur-bis>

overheden bezuinigingen zouden opvangen maar dit is dus niet op die schaal gerealiseerd.

Voor 2017 hebben de BIS-instellingen een toename van de structurele subsidie van OCW begroot van gemiddeld 1,4% per jaar. De BIS-instellingen 2017-2020 verwachten eveneens een toename van de structurele subsidie van de provincie (van 7,5%) en van de gemeente (van 3,7%). De instellingen verwachten in 2017 minder overige structurele subsidies en incidentele subsidies te ontvangen.

Multiplier OCW subsidie

Rebel en Kwink hebben voor de vorige meta-analyse (2012) onderzocht hoeveel euro van het ministerie van OCW nodig is om één euro publieksinkomsten te genereren. Dit noemen zij de “multiplier” van de OCW subsidie: hoeveel inkomsten worden gegenereerd door de subsidie? In Tabel 6 staat de door Rebel en Kwink berekende multiplier per sector voor de toekenningen BIS 2013-2016. In de kolommen daarnaast staan de berekende waardes voor de multiplier voor 2013, 2014, 2017 en 2020 voor de BIS-toekenningen 2017-2020.

Tabel 6 *EUR OCW (structurele subsidie) per EUR publieksinkomsten*

	BIS 2013-2016		BIS 2017-2020			
	2011	2013	2013	2014	2017	2020
Totaal	2,7	2,3	2,1	2,1	2,2	2,1
Podiumkunsten			2,2	2,3	2,4	2,3
- Orkesten	2,1	1,7	1,7	2,1	2,1	2,0
- Opera	5,9	3,7	3,6	3,0	3,0	2,9
- Theater	2,2	2,6	2,7	2,6	2,5	2,6
- Jeugdtheater	2,8	2,3	2,3	2,0	2,8	2,7
- Dans	3,6	2,8	2,4	2,3	2,1	2,1
- Productiehuizen					2,0	1,9
Musea	2,7	2,3	1,8	1,7	1,8	1,7
Presentatie	6,6	5,4	6,1	6,4	10,2	10,0
Festivals totaal			0,8	0,8	1,1	1,0
- PK-festival	2,9	3,8	1,1	1,0	1,4	1,3
- Filmfestivals	0,8	0,7	0,6	0,6	0,9	0,9
Postacademisch			5,7	5,9	8,0	7,8
Ondersteunend	16,0	6,3	6,8	8,2	8,5	8,2

De multiplier is voor het totaal aan BIS-instellingen afgenomen voor de toekenningen 2017-2020 t.o.v. de BIS-instellingen 2013-2016. Dit komt doordat in 2017-2020 voor een gedeelte andere instellingen onderdeel uitmaken van de BIS. Het aantal BIS-instellingen is toegenomen van 70 naar 91. De grootste verandering is zichtbaar bij de podiumkunsthoeven. In de periode 2013-2016 maakte slechts 1

podiumkunstfestival onderdeel uit van de BIS, in de periode 2017-2020 zijn dit er 4.

Bij de opera lijkt er sprake te zijn van een daling: van 3,6 in 2013 naar 2,9 in 2020. Dit betekent dus dat er bij de operagezelschappen minder subsidie van OCW nodig is om één euro publieksinkomsten te genereren. Bij de presentatie-instellingen en postacademische instellingen lijkt in 2017 juist meer subsidie van OCW nodig om één euro publieksinkomsten te genereren. Bij de ondersteunende instellingen is de multiplier tussen 2013 en 2014 al sterk gestegen.

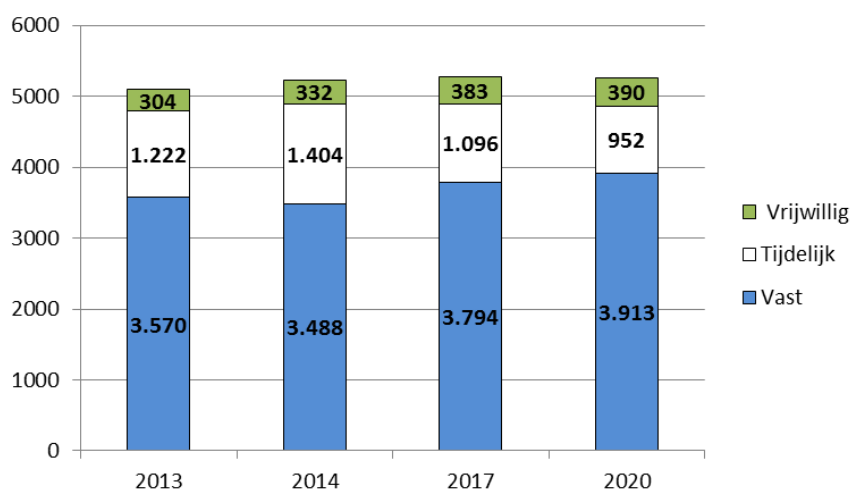
3.3 Personeel

In deze paragraaf wordt de inzet van personeel en de personeelslasten beschreven van de BIS-instellingen 2017-2020. Gegevens over personeel zijn niet opgenomen in de meta-analyse van de BIS 2013-2016, noch in de Quick Scan, dus deze kunnen niet vergeleken worden.

3.3.1 Inzet van personeel

De instellingen hebben opgegeven hoeveel FTE's vast en tijdelijk personeel zij in dienst (verwachten te) hebben en ook het aantal FTE aan vrijwilligers is opgegeven. In onderstaande figuur is de inzet van personeel van alle BIS-instellingen 2017-2020 gezamenlijk weergegeven.

Figuur 10 Aantal FTE's vast en tijdelijk personeel en vrijwilligers (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020), totaal (n=90)



Verreweg het grootste deel van het personeel in dienst van de BIS-instellingen bestaat uit vast personeel (67% in 2014). Tussen 2013 en 2014 nam het aantal FTE's aan vast personeel af, maar de BIS-instellingen verwachten voor 2017 en 2020

weer een toename van FTE's vast. Terwijl het aantal vaste personeelsleden afnam, nam het aantal FTE's aan tijdelijk personeel juist toe in de periode 2013-2014. De instellingen verwachten een toename van het aantal FTE's vast tussen 2014 en 2020 en een afname van het aantal FTE's tijdelijk in deze periode. Daarnaast zijn de instellingen van plan meer vrijwilligers in te zetten in 2017 en 2020 t.o.v. 2014. In totaal neemt het aantal FTE's aan personeel volgens de begrotingen iets toe tussen 2014 en 2017.

Bij de podiumkunstinstituten is een groter aandeel van het personeel in vaste dienst dan gemiddeld in de BIS (75% in 2014 t.o.v. 67%). Bij de musea is dit aandeel juist relatief laag (60% in 2014). De festivals zetten relatief veel vrijwilligers in; het aantal FTE vrijwillig maakt een derde van de totale FTE's aan personeel uit in 2014. De dansgezelschappen zetten daarentegen in 2014 gezamenlijk maar 1 FTE aan vrijwilligers. De theatergezelschappen, jeugdtheatergezelschappen en presentatie-instellingen hebben in 2014 relatief veel tijdelijk personeel ingezet (zie ook de kwalitatieve analyse in hoofdstuk 4).

3.3.2 Personeelslasten

In Tabel 7 zijn de personeelslasten weergegeven. De personeelslasten zijn opgesplitst in personeelslasten vast en tijdelijk en personeelslasten inhuur. De personeelslasten van vast en tijdelijk personeel zijn weergegeven per FTE.

Tabel 7 Personeelslasten per FTE en lasten inhuur (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020) absolute waarden en gemiddelde jaarlijkse verandering, totaal (n=90)

	Absolute waarde				Gemiddelde jaarlijkse verandering		
	2013	2014	2017	2020	2013-2014	2014-2017	2017-2020
Personeelslasten per FTE (alleen vast en tijdelijk)	57.179	57.022	59.551	60.672	-0,3%	1,5%	0,6%
Personeelslasten inhuur	34.845.238	34.540.278	37.921.716	38.809.454	-0,9%	3,2%	0,8%

Te zien is dat de personeelslasten per FTE tussen 2013 en 2014 iets zijn afgenomen. Ook de personeelslasten inhuur zijn in deze periode afgenomen. Voor 2017 en 2020 is een toename van de personeelslasten begroot. De BIS-instellingen verwachten dat de personeelslasten van inhuur tussen 2014 en 2017 harder zullen stijgen dan de personeelslasten van vast en tijdelijk personeel per FTE. Dit kan erop duiden dat de BIS-instellingen van plan zijn meer personeel in te huren in plaats van in dienst te nemen.

3.4 Bezoeken

Ook gegevens over het aantal bezoeken aan de BIS-instellingen zijn bij ons alleen bekend voor de instellingen die in de BIS 2017-2020 zitten. Het totale aantal bezoeken en het aantal bezoeken aan de verschillende categorieën instellingen zijn weergegeven in Tabel 8.

Tabel 8 *Bezoeken (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020) absolute waarden en gemiddelde jaarlijkse verandering*

	Absolute waarde				Gemiddelde jaarlijkse verandering		
	2013	2014	2017	2020	2013-2014	2014-2017	2017-2020
Totaal (n=90)	12.449.743	13.175.964	12.113.362	12.782.096	5,8%	-2,8%	1,8%
Podiumkunsten (n=38)	2.322.747	2.589.540	2.391.132	2.434.705	11,5%	-2,6%	0,6%
- Orkesten (n=10)	1.097.214	1.140.881	966.216	979.449	4,0%	-5,4%	0,5%
- Opera (n=3)	166.907	172.103	196.930	200.840	3,1%	4,6%	0,7%
- Theater (n=9)	458.758	482.031	465.607	463.253	5,1%	-1,1%	-0,2%
- Jeugdtheater (n=9)	162.259	221.496	248.320	260.204	36,5%	3,9%	1,6%
- Dans (n=4)	343.258	378.155	390.159	395.409	10,2%	1,0%	0,4%
- Productiehuizen (n=3)	94.351	194.874	123.900	135.550	106,5%	-14,0%	3,0%
Musea (n=25)	8.177.418	8.621.322	7.502.104	8.070.960	5,4%	-4,5%	2,5%
Presentatie (n=6)	116.207	180.038	148.700	161.750	54,9%	-6,2%	2,8%
Festivals totaal (n=8)	1.114.816	1.218.262	1.265.426	1.308.681	9,3%	1,3%	1,1%
- PK-festival (n=4)	419.969	516.978	436.430	448.861	23,1%	-5,5%	0,9%
- Filmfestivals (n=4)	694.847	701.284	828.996	859.820	0,9%	5,7%	1,2%
Postacademisch (n=3)	n.v.t	n.v.t	n.v.t.	n.v.t	n.v.t.	n.v.t	n.v.t.
Ondersteunend (n=10)	n.v.t	n.v.t	n.v.t.	n.v.t	n.v.t.	n.v.t	n.v.t.

Het aantal bezoeken is bij alle categorieën (postacademische en ondersteunende instellingen zijn buiten beschouwing gelaten) gestegen in 2014 t.o.v. 2013. Met name bij de productiehuizen (106,5%), presentatie-instellingen (54,9%) en jeugdtheatergezelschappen (36,5%) was sprake van een relatief grote toename van het aantal bezoeken. Bij de jeugdtheatergezelschappen gaat het voor een deel om een stijging van het onbetaald bezoek. Het aandeel betaald bezoek is namelijk afgenomen van 94% in 2013 naar 92% in 2014.¹⁶

¹⁶ Deze berekening is een benadering. Opmerkelijk is dat de optelsom van betaald en onbetaald bezoek (lang) niet altijd gelijk is aan het totaal bezoek. De ontwikkeling van het totaal bezoek is gebaseerd op de cijfers over het totaal bezoek. De verhouding tussen betaald en onbetaald bezoek is berekend door betaald en onbetaald bezoek bij elkaar op te tellen en vervolgens het aandeel van betaald bezoek in deze optelsom te berekenen.

Voor de periode 2014-2017 verwachten de BIS-instellingen 2017-2020 een gemiddelde jaarlijkse afname van het aantal bezoeken van 2,8%. Dit is opvallend, omdat de instellingen een minimale jaarlijkse toename van de publieksinkomsten hebben begroot voor deze periode (van 0,1%, zie Tabel 15 in bijlage 2). Relatief veel van de categorieën instellingen verwachten een afname van het aantal bezoeken in de periode 2014-2017. Een deel van deze instellingen heeft echter wel een toename van de publieksinkomsten begroot voor deze periode (bijvoorbeeld de theatergezelschappen en de productiehuisen).

4

Kwalitatieve analyse

In overleg met de Raad voor Cultuur en het ministerie van OCW is voor dit onderzoek opnieuw een methodiek vastgesteld voor de kwalitatieve analyse.

De kwalitatieve analyse richt zich op vijf onderwerpen van ondernemerschap en op de wijze waarop deze worden behandeld.

De vijf onderwerpen van ondernemerschap zijn:

- Personeelsbeleid en goed werkgeverschap
- Marketingactiviteiten en prijsstrategie
- Financieringsmix en het onderliggend verdienmodel
- Strategie bij tegenvallende inkomsten
- Governance

De wijze waarop deze worden behandeld betreft:

- Volledigheid: de mate en detaillering waarop de onderwerpen worden beschreven.
- Realiteitsgehalte: de onderbouwing met concrete activiteiten en cijfers om vast te stellen of de plannen realistisch en geloofwaardig zijn.

De beoordeling is gedaan aan de hand van een aantal key-indicatoren die zijn gewaardeerd met een score op een 5 puntschaal, de Likertschaal.

Voor ‘*volledigheid*’ doen wij dit als volgt:

Score 1: De aandachtspunten worden niet of nauwelijks genoemd of uitgewerkt in het activiteitenplan

Score 2: Slechts enkele aandachtspunten worden genoemd, de uitwerking is summier

Score 3: De aandachtspunten worden in voldoende mate genoemd maar summier uitgewerkt

Score 4: De meerderheid van de aandachtspunten wordt genoemd en redelijk goed uitgewerkt

Score 5: Vrijwel alle aandachtspunten worden genoemd, de uitwerking is compleet.

Voor ‘*realiteitsgehalte*’ scoren wij de 5 puntschaal als volgt:

Score 1: De (daadwerkelijke) realisatie, onderbouwing, kwaliteit en geloofwaardigheid is niet of nauwelijks aanwezig in het activiteitenplan

Score 2: Aanwezig maar onvoldoende

Score 3: Het plan is voldoende onderbouwd en geloofwaardig en activiteiten worden met een voldoende score gerealiseerd.

Score 4: Het plan is goed onderbouwd en geloofwaardig en activiteiten worden goed gerealiseerd

Score 5: Het plan is uitstekend onderbouwd en geloofwaardig en activiteiten worden uitstekend gerealiseerd

De kleurcodering geeft het ongewogen gemiddelde van de scores op de vijf onderwerpen van de kwalitatieve analyse aan. Elk onderwerp telt in deze berekening dus even zwaar.

Rood: Het ongewogen gemiddelde van de vijf onderwerpen is 2,5 of lager

Oranje: Het ongewogen gemiddelde van de vijf onderwerpen ligt tussen 2,5 en 3,5

Groen: Het ongewogen gemiddelde van de vijf onderwerpen is 3,5 of hoger.

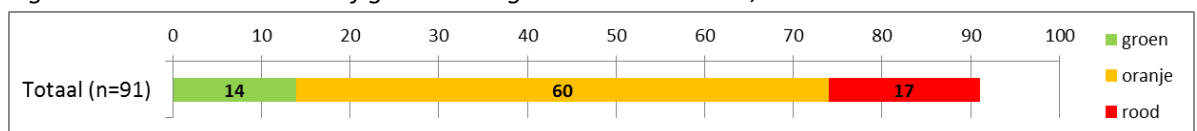
4.1 Aanvragen van de BIS 2013-2016 vergeleken met de nieuwe BIS 2017-2020

We behandelen in deze paragraaf 4.1 de gemiddelde scores overall (4.1.1) en per categorie (4.1.2), en vergelijken deze waar mogelijk met de BIS 2013-2016.

4.1.1 Gemiddelde scores overall

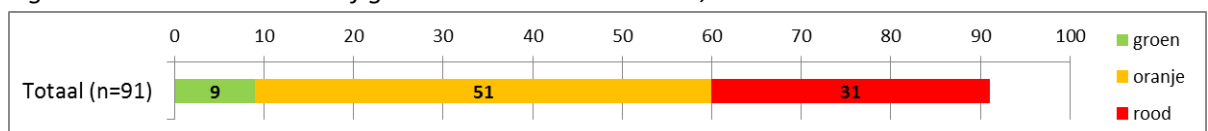
Van de 91 positief geadviseerde instellingen zijn er 14 groen beoordeeld op volledigheid en 17 rood.

Figuur 11 Samenvattende figuur volledigheid BIS 2017-2020, totaal



Voor de realiteit zijn de scores aanmerkelijk ongunstiger, 9 groen en 31 rood.

Figuur 12 Samenvattende figuur realiteit BIS 2017-2020, totaal



Gegeven de gewijzigde criteria en scoremethodiek zijn deze scores niet 1 op 1 vergelijkbaar met de bevindingen van de meta-analyse van 2012. Toen scoorde omstreeks een kwart 'opmerkelijk goed' en een zesde deel 'opmerkelijk zwak'.

Dat het realiteitsgehalte beperkt is, wordt in de analyse van 2012 in 4.4 ook al vastgesteld.

Tabel 9 Samenvattende tabel per onderwerp

Sector	Personeelsbeleid		Marketing		Financieringsmix		Strategie bij te- genvallende in- komsten		Governance	
	volle- dig- heid	realiteit	volle- dig- heid	realiteit	volle- dig- heid	realiteit	volle- dig- heid	realiteit	volle- dig- heid	realiteit
Totaal (n=91)	2,9	2,8	3,6	3,3	3,3	2,8	2,3	2,2	2,3	2,2

De overall ongewogen gemiddelde score op volledigheid is 2,9; het overall ongewogen realiteitsgehalte is gemiddeld 2,7.

De resultaten van de kwalitatieve analyse per categorie staan in de figuren 15 en 16 en in tabel 14 van bijlage I.

4.1.2 De gemiddelde scores per categorie

De gemiddelde scores per categorie zijn weergegeven in de volgende tabel.

Tabel 10 Gemiddelde scores per categorie

	Volledigheid	Realiteit
Totaal (n=91)	2,9	2,7
Podiumkunsten (n=38)	2,8	2,6
- Orkesten (n=10)	2,8	2,5
- Opera (n=3)	3,1	2,8
- Theater (n=9)	2,7	2,5
- Jeugdtheater (n=9)	3,0	2,8
- Dans (n=4)	2,9	2,7
- Productiehuizen (n=3)	2,0	1,9
Musea (n=26)	3,1	2,8
Presentatie (n=6)	2,9	2,6
Festivals totaal (n=8)	3,0	2,7
- PK-festival (n=4)	3,0	2,8
- Filmfestivals (n=4)	3,0	2,5
Postacademisch (n=3)	2,3	2,5
Ondersteunend (n=10)	2,7	2,4

Dit leidt tot de volgende generieke opmerkingen:

- Met een volledigheid van 2,0 en een realiteit van 1,9 zijn de productiehuisen de laagst scorende categorie.
- De best scorende categorieën zijn opera, jeugdtheater, musea en PK festivals. Overigens wijken deze categorieën hooguit één of enkele tienden af van de overall gemiddelde scores op volledigheid en realiteit.

Per beoordeeld onderwerp kan nog het volgende worden opgemerkt:

- Op het onderwerp marketing wordt beter dan gemiddeld gescoord met een volledigheidsscore van 3,6 en een score op realiteit van 3,3. De categorieën productiehuisen, post academische instellingen en ondersteunende instellingen scoren het zwakst op dit onderwerp. De festivals het best met een 4,0 op volledigheid en een 3,7 op realiteit.
- De onderwerpen strategie bij tegenvallende inkomsten en governance scoren beide minder dan gemiddeld met scores van 2,3 op volledigheid en 2,2 op realiteit.
- Op deze beide onderwerpen scoren de productiehuisen het zwakst. De best scorende categorieën op het onderwerp strategie bij tegenvallende inkomsten zijn opera en jeugdtheater.
- Bij het onderwerp governance vallen de ondersteunende instellingen positief op met gemiddelde scores van 2,9 op volledigheid en 2,5 op realiteit.
- Het onderwerp financieringsmix wordt in het algemeen meer dan gemiddeld volledig omschreven (score 3,3); het realiteitsgehalte wijkt met 2,8 fractioneel af van de 2,7 overall score op realiteit.
- Het onderwerp personeelsbeleid scoort rond het overall gemiddelde. Positief vallen op de categorieën opera, jeugdtheater, musea en presentatie-instellingen; productiehuisen en postacademische instellingen scoren onder het gemiddelde.

In vergelijking met 2012 blijven musea en opera hoog scoren. Ondersteunende instellingen blijven matig scoren met uitzondering van het onderwerp governance. De nieuwe categorie productiehuisen scoort zwak op alle onderwerpen.

4.2 Overkoepelende bevindingen per beoordeeld onderwerp

In deze paragraaf geven we de belangrijkste overkoepelende bevindingen weer uit de kwalitatieve analyse aan de hand van de vijf beoordeelde onderwerpen. Voor zover de bevindingen uiteenlopen per categorie is dat vermeld.

4.2.1 Personeelsbeleid en goed werkgeverschap

Volledigheid 2,9; realiteit 2,8

- In de plannen staat geregeld het voornemen om variabele medewerkers om te zetten in vaste contracten. De drempel om op subsidie te korten wordt daarmee hoger, omdat beëindigen van een vast dienstverband duurder wordt. Daarmee legt men op termijn een extra claim op de subsidiegever. Tevens gaat dit ten koste van de flexibiliteit van de organisatie en de mogelijkheid om kosten te besparen bij tegenvallende inkomsten. In de analyse van 2012 lag het accent meer richting flexibiliteit. Zie figuur 10: Voor de gehele sector is een toename van 425 vaste FTE's (12,2%) verwacht (2020 versus 2014), terwijl de tijdelijke FTE's naar verwachting met 452 afnemen (3,2%). Bij de categorieën orkesten en musea zijn de verschillen aanzienlijk groter (zie figuur 18 en figuur 24).
- Omschrijvingen over besef van werkzekerheid en een redelijke beloning voor flexibele krachten hebben we in een beperkt aantal aanvragen teruggezien. Zo geeft een instelling aan te werken met een vaste formatie voor uitvoering van de kerntaken en continuïteit van de organisatie en een flexibele schil van medewerkers die op projectbasis worden aangehouden. De laatste groep wordt aangetrokken met een tijdelijke arbeids-overeenkomst of overeenkomst per opdracht. Een ander voorbeeld van goed werkgeverschap vinden wij bij een instelling die aangeeft een aantrekkelijke werkgever te zijn die medewerkers en vrijwilligers motiveert, inspireert en talenten en capaciteiten zo goed mogelijk inzet en ontwikkelt. Hiervoor heeft men een "levensfasebewust personeelsbeleid" geïntroduceerd. Er is de afgelopen jaren veel geïnvesteerd en veel verantwoordelijkheden zijn lager in de organisatie gelegd. Verder geeft zij aan ook te investeren in het opleiden van vrijwilligers.

4.2.2 Marketingactiviteiten en prijsstrategie

Volledigheid 3,6; realiteit 3,3

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

uit een aanvraag van de tweede groep illustreert hoever deze afstaat van ondernemerschap: *“We beschouwen mogelijke toeschouwers niet als een abstracte entiteit die we met sluwe marketing kunnen omvormen tot klanten.”*

- Omdat veel instellingen voor een groot deel een vast publiek hebben, is er veel potentie voor een professioneel klantrelatie beheersysteem met bijbehorende werkwijze. We komen in de aanvragen voortdurend vanuit marktonderzoek (Mosaïc) profielen en merkbeleving studies tegen, maar er is nauwelijks een operationele koppeling met de inkomsten en uitgaven, noch is er sprake van een gedegen evaluatie. In de rapportage van 2012 werden beide tekortkomingen ook al genoemd als aandachtspunt.
- Media en middelen worden in de marketingplannen geregeld uitgebreid omschreven, maar veelal ontbreekt de koppeling met doelstellingen en resultaten: welke acties leveren wat op voor welk type publiek? Citaat uit een aanvraag die illustreert hoever men hiervan afstaat: *“We raken met onze voorstellingen een plek in de onderbuik die gereserveerd is voor intuïtie en sentiment.”*
Er zijn overigens enkele positieve uitzonderingen van instellingen die hun mediamix specificeren naar acties, doelgroep en resultaat. Maar dit is eerder uitzondering dan regel.
- We hebben enkele verrassende voorbeelden gezien van mediagebruik om naar het publiek toe te gaan: live streams in de opera of theater, volledige digitalisering van de museumcollectie of specifieke webmodules in het Chinees. Overigens leert de praktijk dat een dergelijke aanpak in het algemeen een uitstekende trigger is om daarna naar de voorstelling te gaan resp. het museum te bezoeken. Deze voorbeelden laten zien dat de culturele sector zich wel degelijk kan manifesteren als laagdrempelige aanbieder van vrijetijdsbesteding voor een breed publiek.
- Organisaties geven vrijwel allemaal reeksen andere organisaties aan waarmee zij samenwerken. Het is niet altijd helder waar het toe dient en hoeveel tijd het kost om al die contacten te onderhouden. Het lijkt nu en dan een kwestie van status te zijn om er veel te noemen, vooral met bekende namen. Over de inhoud van de samenwerking en wat deze opbrengt, hebben we soms aarzeling. De beschreven samenwerkingsverbanden leiden niet aantoonbaar tot een beter verdienmodel. Dat zou in de huidige context toch wel verwacht mogen worden. De rapportage van 2012 geeft een vergelijkbaar beeld. Evenals in de vorige rapportage zijn er

ook goede voorbeelden van samenwerking te vinden, zowel tussen musea onderling, als op regionale schaal.

- Een prijsstrategie hoort een essentieel onderdeel te zijn van ondernemerschap. Het verbaast ons dat dit onderwerp zo summier en weinig door-dacht terugkomt in de aanvragen. Men lijkt vooral uit te gaan van mensen die het niet kunnen betalen. Onderzocht is dat de prijs van culturele activiteiten voor een groot deel van de markt een geringe elasticiteit vertoont¹⁷: veel bezoekers komen toch wel bij een hogere prijs. Over prijsverhoging wordt in de aanvragen zelden nagedacht. Wel wordt gedifferentieerd naar volwassenen, en naar kinderen en scholieren/studenten voor lagere prijzen. Positieve uitzondering is bijvoorbeeld een groot festival die haar prijsbeleid uitgebreid toelicht inclusief verantwoording met een jaarlijkse benchmark. In dit kader noemen we ook een danstheater dat ervoor heeft gekozen om meer internationale optredens te programmeren met als argument: *“Optreden in het buitenland levert bovendien relatief hoge revenuen op, die geïnvesteerd kunnen worden in het artistieke kernproduct en de profilering in Nederland.”* Het rapport van 2012 laat eveneens zien dat er nauwelijks sprake is van een prijsstrategie.

¹⁷ Zie bijvoorbeeld Gerdes, E. et al. (2015). Economische ontwikkelingen in de cultuursector, 2009-2014. Onderzoek in opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

4.2.3 Financiering en onderliggend verdienmodel

Volledigheid 3,3; realiteit 2,8

- De mate waarin instellingen zich inspannen om de eigen inkomsten te vergroten loopt per instelling zeer uiteen. Instellingen met een uitstekend uitgewerkt beleid om de eigen inkomsten te vergroten, zijn juist die instellingen die niet afhankelijk zijn van een grote batenpost. Zij hebben een brede financieringsmix en zetten zich actief in om eigen inkomsten te genereren. Het omgekeerde is ook het geval: instellingen die niet of nauwelijks actief zijn in het werven van eigen inkomsten, zijn bij uitstek afhankelijk van een grote batenpost, i.c. subsidies. Het wel of niet actief genereren van eigen inkomsten is niet gebonden aan een categorie, maar is kennelijk een kwestie van wel of geen ondernemerschap.
- Zelden wordt vermeld of aangevraagde subsidies van gemeenten en provincies zijn toegezegd. Evenmin zien wij een plan B voor het geval subsidies niet doorgaan.
- Of de gepresenteerde cijfers een geloofwaardige relatie hebben met de cijfers uit het verleden, wordt weergegeven in de score voor het realiteitsgehalte. De score kan ook gunstig zijn, als de relatie niet specifiek in het activiteitenplan wordt beschreven, maar blijkt uit de begeleidende cijfers. Gunstig scoren de categorieën dans, PK-festivals, opera en musea. Ongunstig scoren productiehuizen en ondersteunende instellingen.
- De bezuinigingen van de vorige periode zijn i.h.a. goed opgevangen, door het voeren van een gezonde financiële huishouding. De indruk bestaat dat de bezuiniging best mogelijk was, wat overigens een normaal verschijnsel is dat in het bedrijfsleven geregeld wordt toegepast. Mensen gaan creatiever om met minder middelen. Instellingen melden te hebben geleerd om met minder subsidie uit te komen, en sommigen vragen daarom dit keer ook minder aan. Enkele instellingen presenteren de nieuwe aanvraag als een rechtvaardige inhaalslag om de vorige bezuinigingen ongedaan te maken.

4.2.4 Strategie bij tegenvallende inkomsten

Volledigheid 2,3; realiteit 2,2

- Dit onderwerp behaalt samen met governance de laagste scores. De oorzaak van de lage scores is dat het onderwerp vaak niet wordt beschreven.

De rapportage over 2012 meldt hetzelfde. Per categorie kunnen we geen positieve uitzonderingen benoemen.

- Indien de strategie bij tegenvallende inkomsten wel wordt genoemd, wordt meestal als terugvaloptie kostenreductie op korte termijn genoemd. De bedrijfsvoering wordt dan zodanig ingericht dat projecten pas definitief doorgaan als de financiering is geregeld. Dat lijkt ons een veilige strategie, tenzij alle medewerkers een vast dienstverband hebben.
- De andere optie is het vergroten van inkomsten op korte termijn. Het vergroten van de inkomsten op korte termijn als terugvaloptie is achteraf bezien wat vreemd, omdat de instellingen die zeer alert zijn op eigen inkomsten daar al actief in zijn zonder te wachten op tegenvallende inkomsten. Het meest voor de hand ligt het opbouwen van een algemene reserve.

4.2.5 Governance Code Cultuur

Volledigheid 2,3; realiteit 2,2

- Naleven van de Governance Code Cultuur wordt door veel instellingen in enkele generieke zinnen afgedaan. De meeste instellingen zeggen de code te onderschrijven of ernaar te streven, maar specificeren de uitgevraagde punten niet. Vooral de gewenste toelichting op onafhankelijkheid van toezicht en deskundigheid/diversiteit ontbreekt meestal. Slechts in enkele plannen wordt uitgeweid over expertises. Het onderwerp wordt meestal als een verplichting behandeld. Een enkele keer zien we een positieve uitzondering met een uitgebreide checklist van de Governance Code Cultuur.
- De categorieën die er wat meer aandacht aan geven zijn de ondersteunende instellingen en filmfestivals. Overigens scoren zij nipt oranje.
- Binnen het onderwerp governance zijn de instellingen gescoord op hun reflectie op ondernemen met publiek geld en het aanbieden van publiek goed. Bij de beoordeling hebben wij conform afspraak gekeken naar de overall situatie waaronder risico's, publieksbereik, transparantie en verantwoording. Binnen governance scoorde dit onderwerp het hoogste.
- Hoewel het onderwerp dit keer niet meer nieuw is zoals in 2012, zien wij geen vooruitgang ten opzichte van de in 2012 gerapporteerde bevindingen.

4.3 Ondernemerschap na 4 jaar in de BIS 2013 – 2016

Andere criteria, maar vergelijkbare bevindingen

De bevindingen van de aanvragen van 2017 – 2020 vergelijkend met de bevindingen van de aanvragen van 2013 – 2016, stellen wij vast dat deze grotendeels overeenkomen. Hoewel de uitgevraagde onderwerpen en de scoringsmethodiek verschillen, komen wij overwegend tot dezelfde conclusies. Wij kunnen niet vaststellen dat met de activiteiten zoals beschreven in het activiteitenplan duidelijke vooruitgang is geboekt. Het ondernemerschap afgeleid uit de aanvragen 2017 – 2020 lijkt derhalve niet substantieel te zijn verbeterd ten opzichte van de aanvragen in de vorige periode.

Het verschil in criteria en beoordeling maakt een vergelijking tussen de scores van categorieën in 2013 – 2016 en in 2017 – 2020 niet zuiver. Niettemin zijn in beide perioden de categorieën met de meeste scores ‘opmerkelijk zwak’ respectievelijk ‘hoogste percentage rood’ bij realiteitsgehalte gelijk: ondersteunende instellingen en orkesten. Dat geldt ook voor de hoogst scorende categorie. De gunstigste score ‘opmerkelijk goed’ in 2013 – 2016 en ‘hoogste percentage groen’ in realiteitsgehalte 2017 – 2020 betreft in beide gevallen de categorie musea.

Matige relatie tussen beschreven activiteitenplan en de cijfers

Wij hebben in enkele gevallen kunnen vaststellen dat publieksinkomsten onwaarschijnlijk worden opgehoogd om aan de eigen inkomstennorm te voldoen. Maar anders dan in 2013 – 2016 wordt gerapporteerd, hebben wij dit mogelijk ‘strategische invulgedrag’ nu hooguit in geringe mate waargenomen. Wij zagen juist ook veel heel voorzichtige ramingen van stijgingen of zelfs dalingen van de publieksinkomsten.

Bij de beschrijvingen van de voorgenomen activiteiten en marktonderzoeken vinden wij veelal weinig terugkoppeling naar de resultaten in de begroting: wat wordt ondernomen tegen welke kosten via welke media en met welke resultaten. Wij kregen nogal eens de indruk dat het activiteitenplan door een aparte afdeling of door een extern bureau is geschreven; wij vonden dan geen aansluiting bij de cijfers in de begroting. Bijvoorbeeld: in het activiteitenplan wordt een aanzienlijke toename van het aantal bezoekers beschreven, terwijl de begroting een daling laat zien. In voorkomende gevallen hebben wij dat bij de analyse van de instelling aangegeven. Bij de beoordeling van het realiteitsgehalte van bijvoorbeeld bezoekersaantallen, beoordelen wij het realiteitsgehalte laag als de link met het verleden en/of met het activiteitenplan ver te zoeken is.

Deze observaties gevoegd bij de bevindingen onder ‘Marketingactiviteiten en prijsstrategie,’ ‘financiering en onderliggend verdienmodel’, en ‘strategie bij tegevallende inkomsten’ – die ons inziens gezamenlijk bij uitstek staan voor ondernemerschap – leiden in hoofdlijnen tot dezelfde conclusies als in 2013 – 2016.. In dit rapport wordt dit benoemd in 4.1 en 4.2 als ondernemerschap dat wel herkenbaar is in de aanvragen, maar veelal een papieren waarde heeft.

Grote variatie in kwaliteit aanvragen

Wij vonden grote verschillen in de kwaliteit waarmee de aanvragen door de instellingen zijn ingevuld. Professionaliteit vinden wij bij uitstek – maar niet alleen – bij de categorie musea; de categorie die naar verhouding het hoogste scoort in groen, zowel in volledigheid als in realiteitsgehalte. Overigens vinden we incidenteel in alle categorieën wel instellingen met uitstekend ingevulde aanvragen. Net als in 2013- 2016 zijn wij geregeld positief verrast door een uitstekende marktbenadering in de activiteitenplannen; met uitzondering van productiehuisen, ondersteunende en postacademische instellingen troffen we er in alle categorieën wel een aan, onafhankelijk van de omvang van de instelling. Bedacht dient overigens te worden dat de meeste instellingen naar hun aard geen marktgerichte organisaties zijn.

Anderzijds kregen wij in verschillende gevallen de indruk dat men het verkeerde formulier had ingevuld, niet de juiste briefing had ontvangen, dan wel niet gelezen. Daarbij speelt een rol dat niet alle categorieën even goed aansluiten bij de criteria van de aanvragen. Semipublieke instellingen krijgen dezelfde vragen als de andere categorieën, terwijl voor de semipublieke instellingen - gegeven hun maatschappelijke rol - zaken als marketing en prijsstrategie minder opportuun hoeven te zijn. Anderzijds zou je ook kunnen beredeneren dat ondernemerschap de kwaliteit van hun aanbod ten goede kan komen. De ondersteunende instellingen konden wij daarom niet altijd goed plaatsen binnen de formats, zeker waar het gaat om de kwalitatieve analyse; de interpretatie van de minder gunstige oordelen moet wel in het kader van hun maatschappelijke rol worden gezien. Personeelsbeleid en de governance code zijn overigens voor deze instellingen wel in gelijk mate van toepassing en uitgewerkt.

Onze vaststelling van een grote variatie in kwaliteit van de aanvragen komt overeen met die van 2013 - 2016. Gezien het verschil in gemeten criteria is niet vast te stellen of het nu marginaal meer of minder is, maar de vaststelling is globaal gelijk. Dat geldt ook voor de opmerking in 2013 - 2016 dat zowel grote instellingen met een uitstekende reputatie als kleine relatief onbekende instellingen verrassend goed onderbouwde ondernemersplannen kunnen maken; en dat behoudende opsommingen zonder enige ambitie ook in beide categorieën voorkomen.

Informatie voor beleidskeuzes

Waar de analyse van 2013 - 2016 opmerkt dat instellingen over opvallend weinig informatie lijken te beschikken, is ons dat in die vorm niet opgevallen. Instellingen die primair zijn ingesteld op cultuur (zie 4.2.2) hebben überhaupt weinig belangstelling voor informatie om ondernemerschap vorm te geven. De groep die daar wel zijn best voor doet liet nogal eens onderzoeken doen onder meer door Motivation, zonder dat de resultaten overigens werden geoperationaliseerd; een 'papieren' waarde dus, zoals het onderzoeksbureau Kwink en Rebel over 2013 – 2016 wordt omschreven..

4.4 Overige ontwikkelingen in 2017-2020

Als toevoeging op de gemiddelde scores overall en per categorie (4.1), de bevindingen per beoordeeld onderwerp (4.2) en de observaties over ondernemerschap na 4 jaar (4.3), volgen in deze paragraaf enkele gesignaleerde ontwikkelingen. Deze hebben niet rechtstreeks betrekking op de beoordelingen van de aanvragen, maar vloeien alles overziend wel daaruit voort. In de rapportage van 2012 zijn wij ze niet in die vorm tegengekomen.

4.4.1 Nieuwe instellingen kunnen de claim op subsidie vergroten

Een mogelijk risico van het vergoten van het cultureel aanbod is een toenemende toekomstige claim op subsidiebedragen. Nieuwe of ingrijpend vernieuwde musea kunnen in hun eerste jaar door de openingsactiviteiten en de aandacht in de pers bezoekersstromen genereren die de jaren daarna bij lange na niet worden gehaald. Bij de aanvragen zagen wij hier drie voorbeelden van, waarbij de teruglopende bezoekersaantallen in de jaren na de opening tot structurele tekorten ten opzichte van het eerste jaar leiden. Het eerste jaar is een piek die daarna niet meer wordt gehaald; daar wordt budgettair geen rekening mee gehouden. Het is uiteraard aan de minister en de Raad om te beoordelen wat wel en niet door het Rijk gesubsidieerd dient te worden, maar die beslissing kan voor grote nieuwe musea met structurele tekorten na de openingsjaren tot lastige beslissingen leiden. Als het Rijk niet te hulp schiet, zullen gemeenten en provincies aanzienlijke sommen op tafel moeten leggen, maar een subsidieclaim blijft het wel. De oorzaken liggen naar onze waarneming veelal in megalomane pretenties en opportunistische begrotingen, als die al voor de eerste jaren na de opening worden gemaakt.

Los van de vraag wie de tekorten aanvult – het Rijk is wel een van de grote partijen hiervoor – leidt in principe iedere opening van een museum of ingrijpende verbouwing/vergroting tot een extra subsidieclaim ten laste van belastinggeld. Uitzonderingen hierop zijn privé musea van vermogende particulieren; de drie voorbeelden die wij tegenkwamen behoren hier niet toe. Als de komende vier jaar evenveel nieuwe musea worden geopend als de afgelopen vier jaar, zal bij gelijk-

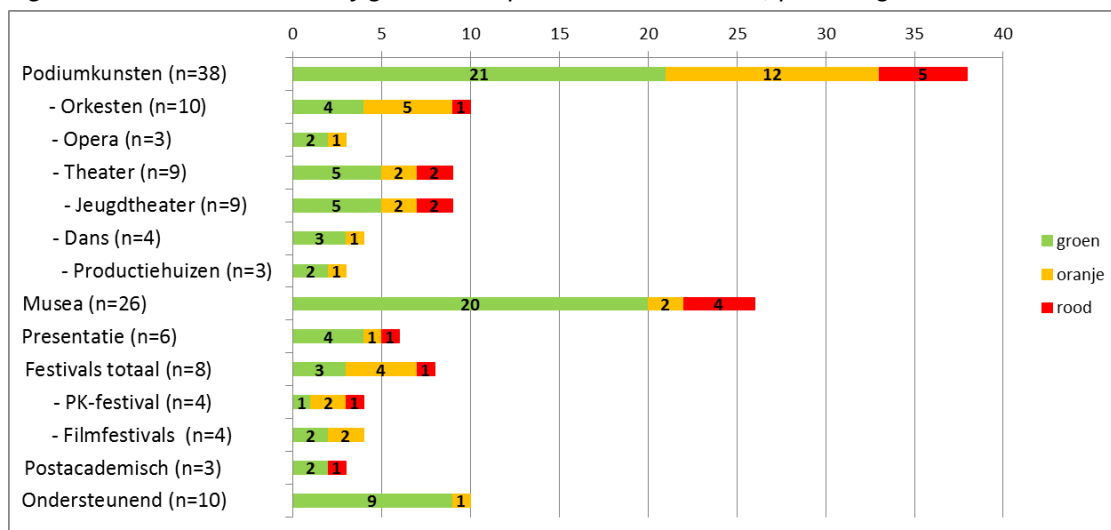
blijvend bedrag aan totale subsidie overall moeten worden gekort.

4.4.2 Niet alle vragen zijn op alle instellingen even goed van toepassing

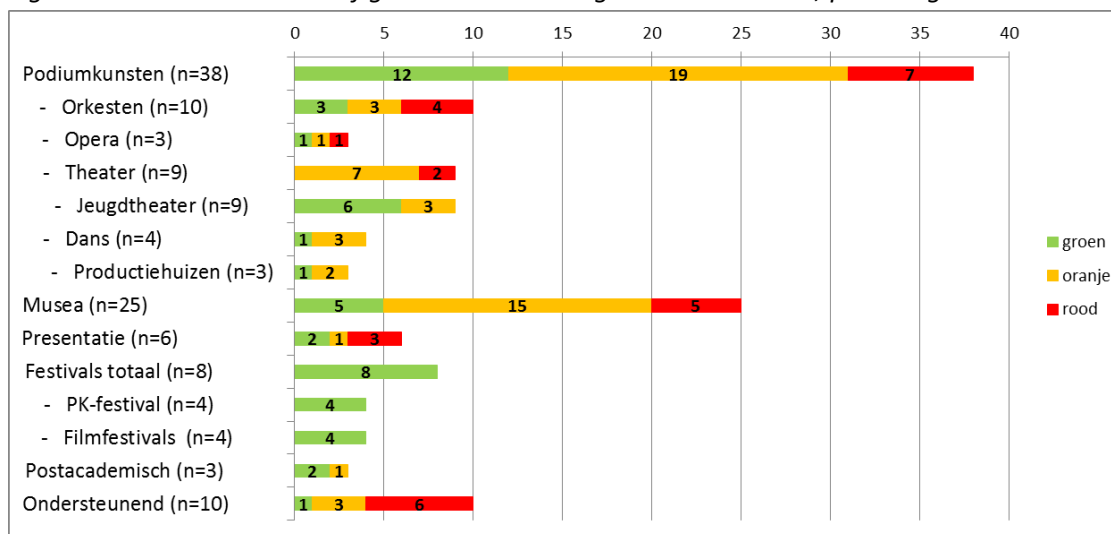
Wij hebben verschillende aanvragen beoordeeld van instellingen voor wie de vragen niet goed van toepassing lijken te zijn; in 4.3 hebben we dit aangegeven. Als alle instellingen die voor een BIS in aanmerking kunnen komen dezelfde vragen bevredigend moeten beantwoorden, kan dit tot onevenwichtigheid leiden. Aspecten als ondernemerschap komen bij sommige instellingen niet voor; verdedigbaar is dat ondernemerschap hier niet van toepassing is. Denkbaar is dat bij een volgende aanvraagperiode hiermee rekening wordt gehouden.

Bijlage 1 Kerntabellen

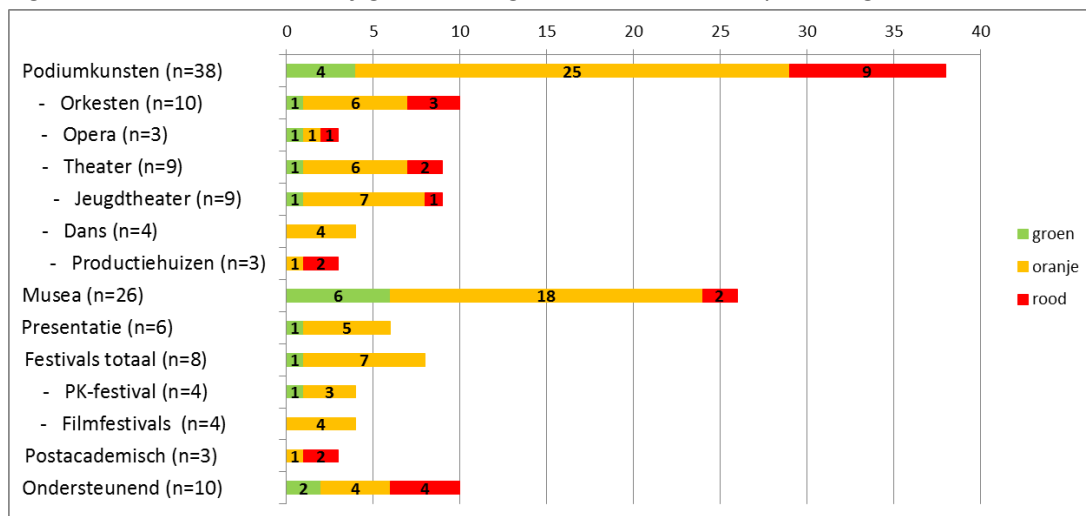
Figuur 13 Samenvattende figuur balanspositie BIS 2017-2020, per categorie



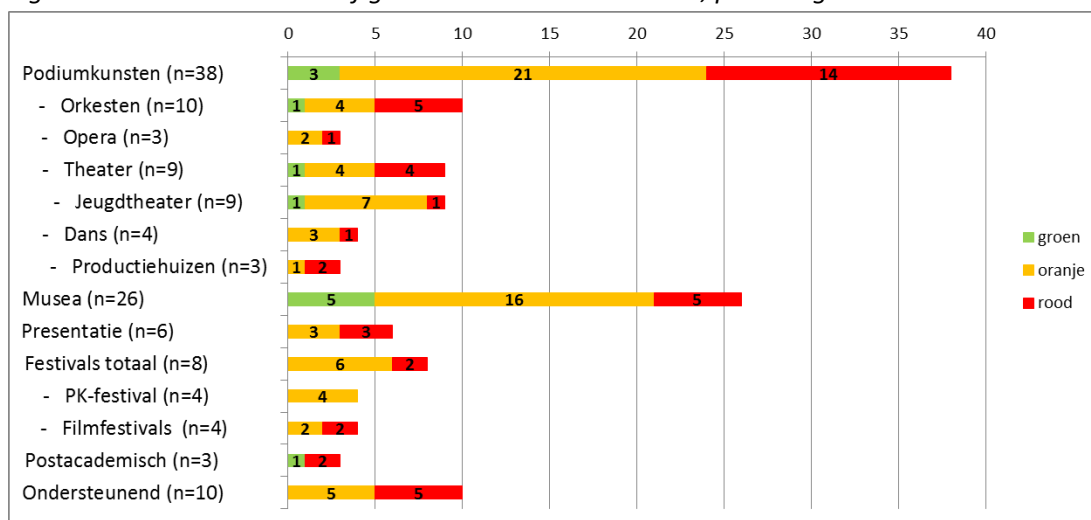
Figuur 14 Samenvattende figuur verdienvermogen BIS 2017-2020, per categorie



Figuur 15 Samenvattende figuur volledigheid BIS 2017-2020, per categorie



Figuur 16 Samenvattende figuur realiteit BIS 2017-2020, per categorie



Tabel 11 *Afhankelijkheid grootste batenpost 2014*

Sector	Afhankelijkheid grootste batenpost
Totaal (n=91)	48%
Podiumkunsten (n=38)	50%
- Orkesten (n=10)	47%
- Opera (n=3)	70%
- Theater (n=9)	46%
- Jeugdtheater (n=9)	38%
- Dans (n=4)	49%
- Productiehuizen (n=3)	44%
Musea (n=26)	49%
Presentatie (n=6)	32%
Festivals totaal (n=8)	25%
- PK-festival (n=4)	25%
- Filmfestivals (n=4)	26%
Postacademisch (n=3)	42%
Ondersteunend (n=10)	60%

Tabel 12 *Eigen inkomstenpercentage (definitie OCW)*

Sector	Quick Scan 2015			BIS 2017-2020	
	n	2011	2013	n	2014
Totaal	64	53%	70%	91	68%
Podiumkunsten	29	37%	47%	38	41%
- Orkesten				10	43%
- Opera				3	39%
- Theater				9	36%
- Jeugdtheater				9	34%
- Dans				4	41%
- Productiehuizen				3	51%
Musea	26	70%	94%	26	98%
Presentatie	6	26%	33%	6	33%
Festivals totaal	3	107%	97%	8	149%
- PK-festival				4	145%
- Filmfestivals				4	153%
Postacademisch				3	40%
Ondersteunend				10	41%

Tabel 13 *Aandeel met een positief exploitatieresultaat (groter of gelijk aan 0)*

Sector	Quick Scan 2015			BIS 2017-2020	
	n	2011	2013	n	2014
Totaal	64	56%	67%	91	59%
Podiumkunsten	29	66%	62%	38	39%
- Orkesten				10	30%
- Opera				3	0%
- Theater				9	67%
- Jeugdtheater				9	33%
- Dans				4	75%
- Productiehui- zen				3	0%
Musea	26	54%	62%	26	92%
Presentatie	6	33%	100%	6	67%
Festivals totaal	3	33%	100%	8	38%
- PK-festival				4	50%
- Filmfestivals				4	25%
Postacademisch				3	33%
Ondersteunend				10	70%

Tabel 14 Samenvattende tabel kwalitatief per categorie, gemiddelden

Sector	Personeelsbeleid		Marketing		Financieringsmix		Strategie bij tegen- vallende inkomsten		Governance	
	Volle- digheid	Realiteit	Volle- digheid	Realiteit	Volle- digheid	Realiteit	Volle- digheid	Realiteit	Volle- digheid	Realiteit
Totaal (n=91)	2,9	2,8	3,6	3,3	3,3	2,8	2,3	2,2	2,3	2,2
Podiumkunsten (n=38)	2,8	2,7	3,5	3,3	3,2	2,8	2,4	2,2	2,2	2,0
- Orkesten (n=10)	2,7	2,5	3,6	3,3	3,2	2,8	2,2	2,1	2,2	2,1
- Opera (n=3)	3,2	3,0	3,7	3,4	3,5	3,2	2,7	2,7	2,4	2,0
- Theater (n=9)	2,7	2,7	3,5	3,3	3,1	2,4	2,2	2,1	2,2	2,1
- Jeugdtheater (n=9)	3,3	3,1	3,6	3,4	3,4	2,9	2,6	2,5	2,2	2,2
- Dans (n=4)	2,8	2,6	3,9	3,7	3,6	3,5	2,6	2,4	1,9	1,5
- Productiehuizen (n=3)	2,2	2,0	2,8	2,7	2,2	2,2	1,2	1,2	1,6	1,5
Musea (n=26)	3,2	3,1	3,8	3,5	3,6	3,1	2,5	2,4	2,2	2,1
Presentatie (n=6)	3,3	3,2	3,5	3,3	3,1	2,5	2,1	1,7	2,5	2,3
Festivals totaal (n=8)	2,9	2,7	4,0	3,7	3,6	2,8	2,2	1,9	2,2	2,2
- PK-festival (n=4)	2,8	2,8	4,0	3,8	3,6	3,3	2,5	2,5	1,9	1,8
- Filmfestivals (n=4)	3,0	2,6	4,0	3,7	3,6	2,4	1,9	1,4	2,5	2,5
Postacademisch (n=3)	2,0	2,2	2,7	2,7	2,5	2,8	1,8	2,2	2,3	2,4
Ondersteunend (n=10)	2,7	2,5	3,2	2,8	2,6	2,3	2,0	1,8	2,9	2,5

Bijlage 2 Ontwikkeling batenposten

*Tabel 15 Batenstructuur (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020)
absolute waardes en gemiddelde jaarlijkse verandering, totaal (n=90)*

	Absolute waarde				Gemiddelde jaarlijkse verandering		
	2013	2014	2017	2020	2013-2014	2014-2017	2017-2020
Totale baten	702.341.876	665.095.005	685.481.555	683.431.983	-5,3%	1,0%	-0,1%
Totale subsidie	454.474.470	407.940.697	421.852.149	413.446.795	-10,2%	1,1%	-0,7%
Subsidie structureel OCW	300.524.215	320.943.868	334.639.274	336.946.947	6,8%	1,4%	0,2%
Subsidie overig	153.950.255	86.996.829	87.212.875	76.499.848	-43,5%	0,1%	-4,3%
Structurele subsidie provincie	9.341.534	8.963.490	11.120.112	11.152.683	-4,0%	7,5%	0,1%
Structurele subsidie gemeente	46.506.430	46.916.969	52.305.520	53.551.697	0,9%	3,7%	0,8%
Structurele subsidie overig	7.909.514	2.549.782	1.996.655	1.923.655	-67,8%	-7,8%	-1,2%
Incidentele subsidies	90.192.777	28.566.588	21.790.588	9.871.813	-68,3%	-8,6%	-23,2%
Totaal eigen inkomsten	247.867.406	257.154.308	263.629.406	269.985.188	3,7%	0,8%	0,8%
Publieksinkomsten	143.546.148	154.896.932	155.426.622	161.364.102	7,9%	0,1%	1,3%
Bijdragen uit private middelen	51.313.279	47.751.197	44.355.477	42.205.555	-6,9%	-2,4%	-1,6%
Sponsoring	15.986.412	16.545.381	19.038.300	19.630.674	3,5%	4,8%	1,0%
Overig	37.021.567	37.960.799	44.809.007	46.784.857	2,5%	5,7%	1,4%

Podiumkunsten totaal

Tabel 16 *Batenstructuur (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020)
absolute waardes en gemiddelde jaarlijkse verandering, totaal
podiumkunsten (n=38)*

	Absolute waarde				Gemiddelde jaarlijkse verandering		
	2013	2014	2017	2020	2013-2014	2014-2017	2017-2020
Totale baten	273.906.803	246.222.742	251.427.742	257.201.472	-10,1%	0,7%	0,8%
Totale subsidie	202.394.292	177.445.348	180.409.965	182.821.998	-12,3%	0,6%	0,4%
Subsidie structureel OCW	119.776.119	121.880.320	125.668.999	127.337.674	1,8%	1,0%	0,4%
Subsidie overig	82.618.173	55.565.028	54.740.966	55.484.324	-32,7%	-0,5%	0,5%
Structurele subsidie provincie	8.401.260	8.023.216	9.677.612	9.710.183	-4,5%	6,4%	0,1%
Structurele subsidie gemeente	39.591.090	39.665.356	43.166.080	44.562.257	0,2%	2,9%	1,1%
Structurele subsidie overig	110.000	115.224	329.500	329.500	4,7%	41,9%	0,0%
Incidentele subsidies	34.515.823	7.761.232	1.567.774	882.384	-77,5%	-41,3%	-17,4%
Totaal eigen inkomsten	71.512.511	68.777.394	71.017.777	74.379.474	-3,8%	1,1%	1,6%
Publieksinkomsten	53.835.047	52.247.477	53.416.661	55.217.500	-2,9%	0,7%	1,1%
Bijdragen uit private middelen	3.413.590	4.208.699	6.596.980	7.802.231	23,3%	16,2%	5,8%
Sponsoring	5.639.151	4.557.436	5.723.300	6.374.525	-19,2%	7,9%	3,7%
Overig	8.624.723	7.763.783	5.280.836	4.985.218	-10,0%	-12,1%	-1,9%

Orkesten

Tabel 17 *Batenstructuur (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020)*
absolute waarden en gemiddelde jaarlijkse verandering, orkesten
(n=10)

	Absolute waarde				Gemiddelde jaarlijkse verandering		
	2013	2014	2017	2020	2013-2014	2014-2017	2017-2020
Totale baten	137.800.118	109.191.229	106.703.907	111.176.703	-20,8%	-0,8%	1,4%
Totale subsidie	101.086.740	78.182.491	75.148.345	76.870.585	-22,7%	-1,3%	0,8%
Subsidie structureel OCW	49.278.579	51.658.871	51.870.255	53.202.581	4,8%	0,1%	0,8%
Subsidie overig	51.808.161	26.523.620	23.278.090	23.668.004	-48,8%	-4,3%	0,6%
Structurele subsidie provincie	3.870.000	3.628.910	4.250.000	4.250.000	-6,2%	5,4%	0,0%
Structurele subsidie gemeente	16.878.592	16.766.494	17.710.965	18.752.679	-0,7%	1,8%	1,9%
Structurele subsidie overig	0	0	0	0	NA	NA	NA
Incidentele subsidies	31.059.569	6.128.216	1.317.125	665.325	-80,3%	-40,1%	-20,4%
Totaal eigen inkomsten	36.713.378	31.008.738	31.555.562	34.306.118	-15,5%	0,6%	2,8%
Publieksinkomsten	28.601.593	24.424.117	24.272.412	26.136.412	-14,6%	-0,2%	2,5%
Bijdragen uit private middelen	1.297.812	1.766.782	3.011.200	3.596.656	36,1%	19,4%	6,1%
Sponsoring	3.449.983	2.521.358	3.357.800	3.670.400	-26,9%	10,0%	3,0%
Overig	3.363.990	2.296.481	914.150	902.650	-31,7%	-26,4%	-0,4%

Opera

Tabel 18 *Batenstructuur (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020)
absolute waardes en gemiddelde jaarlijkse verandering, opera (n=3)*

	Absolute waarde				Gemiddelde jaarlijkse verandering		
	2013	2014	2017	2020	2013-2014	2014-2017	2017-2020
Totale baten	40.935.463	41.223.969	43.024.713	43.261.913	0,7%	1,4%	0,2%
Totale subsidie	30.180.706	29.696.119	30.959.014	30.959.014	-1,6%	1,4%	0,0%
Subsidie structureel OCW	29.363.598	28.867.611	29.881.938	29.881.938	-1,7%	1,2%	0,0%
Subsidie overig	817.108	828.508	1.077.076	1.077.076	1,4%	9,1%	0,0%
Structurele subsidie provincie	600.000	600.000	1.000.000	1.000.000	0,0%	18,6%	0,0%
Structurele subsidie gemeente	75.000	77.076	77.076	77.076	2,8%	0,0%	0,0%
Structurele subsidie overig	0	0	0	0	NA	NA	NA
Incidentele subsidies	142.108	151.432	0	0	6,6%	-100,0%	NA
Totaal eigen inkomsten	10.754.757	11.527.850	12.065.699	12.302.899	7,2%	1,5%	0,7%
Publieksinkomsten	8.180.592	9.708.912	9.932.749	10.270.805	18,7%	0,8%	1,1%
Bijdragen uit private middelen	419.340	440.270	789.450	1.013.600	5,0%	21,5%	8,7%
Sponsoring	483.519	239.308	290.000	305.000	-50,5%	6,6%	1,7%
Overig	1.671.306	1.139.361	1.053.500	713.494	-31,8%	-2,6%	-12,2%

Theater

Tabel 19 *Batenstructuur (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020)
absolute waardes en gemiddelde jaarlijkse verandering, theater (n=9)*

	Absolute waarde				Gemiddelde jaarlijkse verandering		
	2013	2014	2017	2020	2013-2014	2014-2017	2017-2020
Totale baten	40.607.194	41.276.901	42.517.709	42.572.227	1,6%	1,0%	0,0%
Totale subsidie	30.994.662	30.367.634	31.640.820	32.039.193	-2,0%	1,4%	0,4%
Subsidie structureel OCW	19.086.854	18.961.208	19.040.928	19.246.963	-0,7%	0,1%	0,4%
Subsidie overig	11.907.808	11.406.426	12.599.892	12.792.230	-4,2%	3,4%	0,5%
Structurele subsidie provincie	928.314	983.739	1.492.469	1.505.790	6,0%	14,9%	0,3%
Structurele subsidie gemeente	9.985.655	10.101.266	11.047.657	11.229.174	1,2%	3,0%	0,5%
Structurele subsidie overig	0	0	0	0	NA	NA	NA
Incidentele subsidies	993.839	321.421	59.766	57.266	-67,7%	-42,9%	-1,4%
Totaal eigen inkomsten	9.612.532	10.909.267	10.876.889	10.533.034	13,5%	-0,1%	-1,1%
Publieksinkomsten	7.023.835	7.340.702	7.740.456	7.307.601	4,5%	1,8%	-1,9%
Bijdragen uit private middelen	368.838	564.057	741.750	793.250	52,9%	9,6%	2,3%
Sponsoring	320.511	350.962	439.250	479.250	9,5%	7,8%	2,9%
Overig	1.899.348	2.653.546	1.955.433	1.952.933	39,7%	-9,7%	0,0%

Jeugdtheater

Tabel 20 *Batenstructuur (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020)
absolute waarden en gemiddelde jaarlijkse verandering, jeugdtheater
(n=9)*

	Absolute waarde				Gemiddelde jaarlijkse verandering		
	2013	2014	2017	2020	2013-2014	2014-2017	2017-2020
Totale baten	12.419.109	11.964.763	13.158.578	13.307.632	-3,7%	3,2%	0,4%
Totale subsidie	9.406.555	9.016.550	10.225.825	10.250.478	-4,1%	4,3%	0,1%
Subsidie structureel OCW	4.256.304	4.520.008	5.260.000	5.292.175	6,2%	5,2%	0,2%
Subsidie overig	5.150.251	4.496.542	4.965.825	4.958.303	-12,7%	3,4%	-0,1%
Structurele subsidie provincie	1.630.836	1.545.766	1.570.675	1.589.925	-5,2%	0,5%	0,4%
Structurele subsidie gemeente	2.601.195	2.617.943	3.194.500	3.198.818	0,6%	6,9%	0,0%
Structurele subsidie overig	0	0	94.500	94.500	NA	NA	0,0%
Incidentele subsidies	918.220	332.833	106.150	75.060	-63,8%	-31,7%	-10,9%
Totaal eigen inkomsten	3.012.554	2.948.213	2.932.753	3.057.154	-2,1%	-0,2%	1,4%
Publieksinkomsten	1.812.056	2.226.108	1.907.783	1.996.930	22,8%	-5,0%	1,5%
Bijdragen uit private middelen	475.975	276.767	475.750	501.895	-41,9%	19,8%	1,8%
Sponsoring	24.218	38.732	36.750	46.875	59,9%	-1,7%	8,4%
Overig	700.305	406.606	512.470	511.454	-41,9%	8,0%	-0,1%

Dans

Tabel 21 *Batenstructuur (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020)
absolute waarden en gemiddelde jaarlijkse verandering, dans (n=4)*

	Absolute waarde				Gemiddelde jaarlijkse verandering		
	2013	2014	2017	2020	2013-2014	2014-2017	2017-2020
Totale baten	36.400.473	36.763.936	38.673.370	39.521.032	1,0%	1,7%	0,7%
Totale subsidie	26.435.154	26.131.839	26.783.913	27.095.680	-1,1%	0,8%	0,4%
Subsidie structureel OCW	17.790.784	17.872.622	18.042.483	18.140.622	0,5%	0,3%	0,2%
Subsidie overig	8.644.370	8.259.217	8.741.430	8.955.058	-4,5%	1,9%	0,8%
Structurele subsidie provincie	442.193	442.193	464.468	464.468	0,0%	1,7%	0,0%
Structurele subsidie gemeente	7.532.451	7.578.719	8.276.962	8.490.590	0,6%	3,0%	0,9%
Structurele subsidie overig	0	0	0	0	NA	NA	NA
Incidentele subsidies	669.726	238.305	0	0	-64,4%	-100,0%	NA
Totaal eigen inkomsten	9.965.319	10.632.097	11.889.457	12.425.352	6,7%	3,8%	1,5%
Publieksinkomsten	7.564.369	7.841.478	8.766.761	8.676.252	3,7%	3,8%	-0,3%
Bijdragen uit private middelen	546.596	767.672	1.122.000	1.420.500	40,4%	13,5%	8,2%
Sponsoring	1.360.920	1.360.976	1.599.500	1.873.000	0,0%	5,5%	5,4%
Overig	493.435	661.970	401.196	455.600	34,2%	-15,4%	4,3%

Productiehuizen

Tabel 22 *Batenstructuur (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020)
absolute waardes en gemiddelde jaarlijkse verandering,
productiehuizen (n=3)*

	Absolute waarde				Gemiddelde jaarlijkse verandering		
	2013	2014	2017	2020	2013-2014	2014-2017	2017-2020
Totale baten	5.744.446	5.801.944	7.349.465	7.361.965	1,0%	8,2%	0,1%
Totale subsidie	4.290.475	4.050.715	5.652.048	5.607.048	-5,6%	11,7%	-0,3%
Subsidie structureel OCW	0	0	1.573.395	1.573.395	NA	NA	0,0%
Subsidie overig	4.290.475	4.050.715	4.078.653	4.033.653	-5,6%	0,2%	-0,4%
Structurele subsidie provincie	929.917	822.608	900.000	900.000	-11,5%	3,0%	0,0%
Structurele subsidie gemeente	2.518.197	2.523.858	2.858.920	2.813.920	0,2%	4,2%	-0,5%
Structurele subsidie overig	110.000	115.224	235.000	235.000	4,7%	26,8%	0,0%
Incidentele subsidies	732.361	589.025	84.733	84.733	-19,6%	-47,6%	0,0%
Totaal eigen inkomsten	1.453.971	1.751.229	1.697.417	1.754.917	20,4%	-1,0%	1,1%
Publieksinkomsten	652.602	706.159	796.500	829.500	8,2%	4,1%	1,4%
Bijdragen uit private middelen	305.030	393.151	456.830	476.330	28,9%	5,1%	1,4%
Sponsoring	0	46.100	0	0	NA	-100,0%	NA
Overig	496.339	605.819	444.087	449.087	22,1%	-9,8%	0,4%

Musea

Tabel 23 *Batenstructuur (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020)*
absolute waarden en gemiddelde jaarlijkse verandering, musea
(n=25)

	Absolute waarde				Gemiddelde jaarlijkse verandering		
	2013	2014	2017	2020	2013-2014	2014-2017	2017-2020
Totale baten	333.126.605	320.921.749	334.044.616	328.629.854	-3,7%	1,3%	-0,5%
Totale subsidie	187.741.975	166.647.173	175.435.584	168.125.407	-11,2%	1,7%	-1,4%
Subsidie structureel OCW	142.865.918	155.766.795	160.480.765	161.119.763	9,0%	1,0%	0,1%
Subsidie overig	44.876.057	10.880.378	14.954.819	7.005.644	-75,8%	11,2%	-22,3%
Structurele subsidie provincie	0	0	170.000	170.000	NA	NA	0,0%
Structurele subsidie gemeente	1.209.820	1.242.820	1.668.760	1.668.760	2,7%	10,3%	0,0%
Structurele subsidie overig	5.349.000	0	404.655	339.655	-100,0%	NA	-5,7%
Incidentele subsidies	38.317.237	9.637.558	12.711.404	4.827.229	-74,8%	9,7%	-27,6%
Totaal eigen inkomsten	145.384.630	154.274.576	158.609.032	160.504.447	6,1%	0,9%	0,4%
Publieksinkomsten	77.515.566	90.032.663	89.402.978	92.964.779	16,1%	-0,2%	1,3%
Bijdragen uit private middelen	40.244.145	34.242.329	28.664.183	24.982.647	-14,9%	-5,8%	-4,5%
Sponsoring	6.422.426	7.539.082	8.486.500	8.262.500	17,4%	4,0%	-0,9%
Overig	21.202.493	22.460.502	32.055.371	34.294.521	5,9%	12,6%	2,3%

Presentatie-instellingen

Tabel 24 *Batenstructuur (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020)
absolute waardes en gemiddelde jaarlijkse verandering, presentatie-
instellingen (n=6)*

	Absolute waarde				Gemiddelde jaarlijkse verandering		
	2013	2014	2017	2020	2013-2014	2014-2017	2017-2020
Totale baten	5.696.274	5.728.258	6.430.126	6.520.126	0,6%	3,9%	0,5%
Totale subsidie	4.339.347	4.460.647	5.125.126	5.135.126	2,8%	4,7%	0,1%
Subsidie structureel OCW	1.809.130	1.814.955	2.592.126	2.592.126	0,3%	12,6%	0,0%
Subsidie overig	2.530.217	2.645.692	2.533.000	2.543.000	4,6%	-1,4%	0,1%
Structurele subsidie provincie	100.000	100.000	250.000	250.000	0,0%	35,7%	0,0%
Structurele subsidie gemeente	1.829.622	1.841.645	2.063.000	2.063.000	0,7%	3,9%	0,0%
Structurele subsidie overig	127.702	130.091	0	0	1,9%	-100,0%	NA
Incidentele subsidies	472.893	573.956	220.000	230.000	21,4%	-27,4%	1,5%
Totaal eigen inkomsten	1.356.927	1.267.611	1.305.000	1.385.000	-6,6%	1,0%	2,0%
Publieksinkomsten	296.142	282.615	254.000	259.000	-4,6%	-3,5%	0,7%
Bijdragen uit private middelen	638.484	380.618	514.000	529.000	-40,4%	10,5%	1,0%
Sponsoring	119.246	276.930	127.500	152.500	132,2%	-22,8%	6,1%
Overig	303.055	327.448	409.500	444.500	8,0%	7,7%	2,8%

Festivals totaal

Tabel 25 *Batenstructuur (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020)
absolute waardes en gemiddelde jaarlijkse verandering, totaal
festivals (n=8)*

	<i>Absolute waarde</i>				<i>Gemiddelde jaarlijkse verandering</i>		
	2013	2014	2017	2020	2013-2014	2014-2017	2017-2020
Totale baten	30.162.739	31.440.006	34.959.898	35.489.908	4,2%	3,6%	0,5%
Totale subsidie	13.904.872	13.751.035	16.615.048	16.628.638	-1,1%	6,5%	0,0%
Subsidie structureel OCW	6.218.236	6.236.695	8.680.158	8.680.158	0,3%	11,6%	0,0%
Subsidie overig	7.686.636	7.514.340	7.934.890	7.948.480	-2,2%	1,8%	0,1%
Structurele subsidie provincie	740.274	740.274	885.000	885.000	0,0%	6,1%	0,0%
Structurele subsidie gemeente	3.558.868	3.727.768	4.669.480	4.669.480	4,7%	7,8%	0,0%
Structurele subsidie overig	1.170.700	1.130.000	243.000	235.000	-3,5%	-40,1%	-1,1%
Incidentele subsidies	2.216.794	1.916.298	2.137.410	2.159.000	-13,6%	3,7%	0,3%
Totaal eigen inkomsten	16.257.867	17.688.971	18.344.850	18.861.270	8,8%	1,2%	0,9%
Publieksinkomsten	7.459.297	7.920.549	7.956.350	8.363.940	6,2%	0,2%	1,7%
Bijdragen uit private middelen	4.001.525	4.750.733	4.969.000	5.158.863	18,7%	1,5%	1,3%
Sponsoring	3.198.869	3.265.115	3.586.000	3.741.149	2,1%	3,2%	1,4%
Overig	1.598.176	1.752.574	1.833.500	1.597.318	9,7%	1,5%	-4,5%

Pk-festivals

Tabel 26 *Batenstructuur (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020)
absolute waarden en gemiddelde jaarlijkse verandering,
podiumkunsthfestivals (n=4)*

	Absolute waarde				Gemiddelde jaarlijkse verandering		
	2013	2014	2017	2020	2013-2014	2014-2017	2017-2020
Totale baten	12.858.368	13.696.546	14.539.000	14.757.500	6,5%	2,0%	0,5%
Totale subsidie	5.995.608	5.837.288	6.928.000	6.935.000	-2,6%	5,9%	0,0%
Subsidie structureel OCW	3.429.687	3.439.891	4.530.000	4.530.000	0,3%	9,6%	0,0%
Subsidie overig	2.565.921	2.397.397	2.398.000	2.405.000	-6,6%	0,0%	0,1%
Structurele subsidie provincie	504.574	504.574	635.000	635.000	0,0%	8,0%	0,0%
Structurele subsidie gemeente	1.166.651	1.168.051	1.505.000	1.505.000	0,1%	8,8%	0,0%
Structurele subsidie overig	350.700	310.000	58.000	50.000	-11,6%	-42,8%	-4,8%
Incidentele subsidies	543.996	414.772	200.000	215.000	-23,8%	-21,6%	2,4%
Totaal eigen inkomsten	6.862.760	7.859.258	7.611.000	7.822.500	14,5%	-1,1%	0,9%
Publieksinkomsten	3.042.301	3.347.319	3.290.000	3.515.000	10,0%	-0,6%	2,2%
Bijdragen uit private middelen	2.505.431	2.954.441	2.822.000	2.921.500	17,9%	-1,5%	1,2%
Sponsoring	512.624	545.210	545.500	670.000	6,4%	0,0%	7,1%
Overig	802.404	1.012.288	953.500	716.000	26,2%	-2,0%	-9,1%

Filmfestivals

Tabel 27 *Batenstructuur (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020)
absolute waarden en gemiddelde jaarlijkse verandering, filmfestivals
(n=4)*

	Absolute waarde				Gemiddelde jaarlijkse verandering		
	2013	2014	2017	2020	2013-2014	2014-2017	2017-2020
Totale baten	17.304.371	17.743.460	20.420.898	20.732.408	2,5%	4,8%	0,5%
Totale subsidie	7.909.264	7.913.747	9.687.048	9.693.638	0,1%	7,0%	0,0%
Subsidie structureel OCW	2.788.549	2.796.804	4.150.158	4.150.158	0,3%	14,1%	0,0%
Subsidie overig	5.120.715	5.116.943	5.536.890	5.543.480	-0,1%	2,7%	0,0%
Structurele subsidie provincie	235.700	235.700	250.000	250.000	0,0%	2,0%	0,0%
Structurele subsidie gemeente	2.392.217	2.559.717	3.164.480	3.164.480	7,0%	7,3%	0,0%
Structurele subsidie overig	820.000	820.000	185.000	185.000	0,0%	-39,1%	0,0%
Incidentele subsidies	1.672.798	1.501.526	1.937.410	1.944.000	-10,2%	8,9%	0,1%
Totaal eigen inkomsten	9.395.107	9.829.713	10.733.850	11.038.770	4,6%	3,0%	0,9%
Publieksinkomsten	4.416.996	4.573.230	4.666.350	4.848.940	3,5%	0,7%	1,3%
Bijdragen uit private middelen	1.496.094	1.796.292	2.147.000	2.237.363	20,1%	6,1%	1,4%
Sponsoring	2.686.245	2.719.905	3.040.500	3.071.149	1,3%	3,8%	0,3%
Overig	795.772	740.286	880.000	881.318	-7,0%	5,9%	0,0%

Postacademisch

Tabel 28 *Batenstructuur (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020)
absolute waardes en gemiddelde jaarlijkse verandering,
postacademische instellingen (n=3)*

	Absolute waarde				Gemiddelde jaarlijkse verandering		
	2013	2014	2017	2020	2013-2014	2014-2017	2017-2020
Totale baten	10.920.891	6.135.629	7.142.749	7.235.999	-43,8%	5,2%	0,4%
Totale subsidie	9.885.737	4.591.463	5.076.616	5.081.616	-53,6%	3,4%	0,0%
Subsidie structureel OCW	2.544.337	2.550.755	4.605.916	4.605.916	0,3%	21,8%	0,0%
Subsidie overig	7.341.400	2.040.708	470.700	475.700	-72,2%	-38,7%	0,4%
Structurele subsidie provincie	100.000	100.000	137.500	137.500	0,0%	11,2%	0,0%
Structurele subsidie gemeente	140.240	140.590	278.200	278.200	0,2%	25,5%	0,0%
Structurele subsidie overig	1.074.612	1.096.967	0	0	2,1%	-100,0%	NA
Incidentele subsidies	6.026.548	703.151	55.000	60.000	-88,3%	-57,2%	2,9%
Totaal eigen inkomsten	1.035.154	1.544.166	2.066.133	2.154.383	49,2%	10,2%	1,4%
Publieksinkomsten	446.379	435.535	579.133	589.383	-2,4%	10,0%	0,6%
Bijdragen uit private middelen	25.000	185.400	517.500	540.000	641,6%	40,8%	1,4%
Sponsoring	453.425	630.500	665.000	675.000	39,1%	1,8%	0,5%
Overig	110.350	292.731	304.500	350.000	165,3%	1,3%	4,8%

Ondersteunend

Tabel 29 *Batenstructuur (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020)*
absolute waardes en gemiddelde jaarlijkse verandering,
ondersteunende instellingen (n=10)

	<i>Absolute waarde</i>				<i>Gemiddelde jaarlijkse verandering</i>		
	2013	2014	2017	2020	2013-2014	2014-2017	2017-2020
Totale baten	48.528.564	54.646.621	51.476.424	48.354.624	12,6%	-2,0%	-2,1%
Totale subsidie	36.208.247	41.045.031	39.189.810	35.654.010	13,4%	-1,5%	-3,1%
Subsidie structureel OCW	27.310.475	32.694.348	32.611.310	32.611.310	19,7%	-0,1%	0,0%
Subsidie overig	8.897.772	8.350.683	6.578.500	3.042.700	-6,1%	-7,6%	-22,7%
Structurele subsidie provincie	0	0	0	0	NA	NA	NA
Structurele subsidie gemeente	176.790	298.790	460.000	310.000	69,0%	15,5%	-12,3%
Structurele subsidie overig	77.500	77.500	1.019.500	1.019.500	0,0%	136,1%	0,0%
Incidentele subsidies	8.643.482	7.974.393	5.099.000	1.713.200	-7,7%	-13,8%	-30,5%
Totaal eigen inkomsten	12.320.317	13.601.590	12.286.614	12.700.614	10,4%	-3,3%	1,1%
Publieksinkomsten	3.993.717	3.978.093	3.817.500	3.969.500	-0,4%	-1,4%	1,3%
Bijdragen uit private middelen	2.990.535	3.983.418	3.093.814	3.192.814	33,2%	-8,1%	1,1%
Sponsoring	153.295	276.318	450.000	425.000	80,3%	17,7%	-1,9%
Overig	5.182.770	5.363.761	4.925.300	5.113.300	3,5%	-2,8%	1,3%

Bijlage 3 Personeelsbeleid

Toelichting vooraf

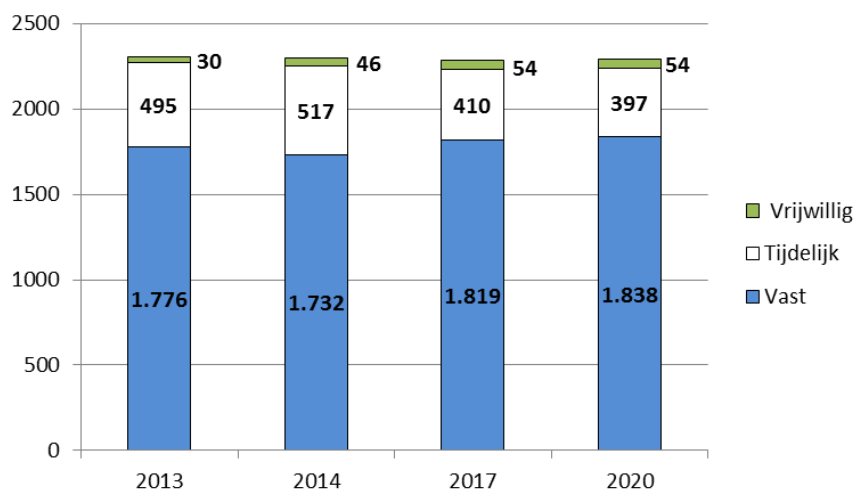
Inhuur van personeel wordt bij de meeste instellingen niet meegeteld in het aantal FTE (vast, tijdelijken en totaal). Bij een aantal instellingen ontbreken de personeelslasten tijdelijk en vast (zoals bij Cinekid). De personeelslasten benaderen we daarom door de activiteitenlasten personeel en de beheerslasten personeel op te tellen en hier de personeelslasten inhuur vanaf te trekken. Dit doen we bij alle deelsectoren, behalve bij de musea, Film Instituut Nederland en Het Nieuwe Instituut. Bij deze instellingen ontbreken in het totaalbestand namelijk juist de activiteitenlasten personeel en de beheerslasten personeel (of klopt de optelling niet). Hier tellen we daarom de personeelslasten van tijdelijk en vast personeel bij elkaar op.

Bij Het Nationale Opera & Ballet is het aantal FTE niet uitgesplitst over ballet en opera. Daarom zijn de personeelslasten voor beide onderdelen nu opgeteld en zijn de totale personeelslasten gedeeld door het totaal aantal FTE (vast en tijdelijk). In de analyses voor het totaal en totaal podiumkunsten is Het Nationale Opera & Ballet als één instelling meegeteld.

Het Nationaal Museum van Wereldculturen is in 2014 ontstaan uit een fusie van het Afrika Museum in Berg en Dal, Rijksmuseum Volkenkunde in Leiden en Tropenmuseum in Amsterdam. De totale cijfers uit 2013 konden niet gebruikt worden doordat de cijfers van het Tropenmuseum hierin ontbraken. Het Nationaal Museum van Wereldculturen wordt daarom bij de volgende analyses buiten beschouwing gelaten.

Podiumkunsten totaal

Figuur 17 Aantal FTE's vast en tijdelijk personeel en vrijwilligers (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020), totaal podiumkunsten (n=38)

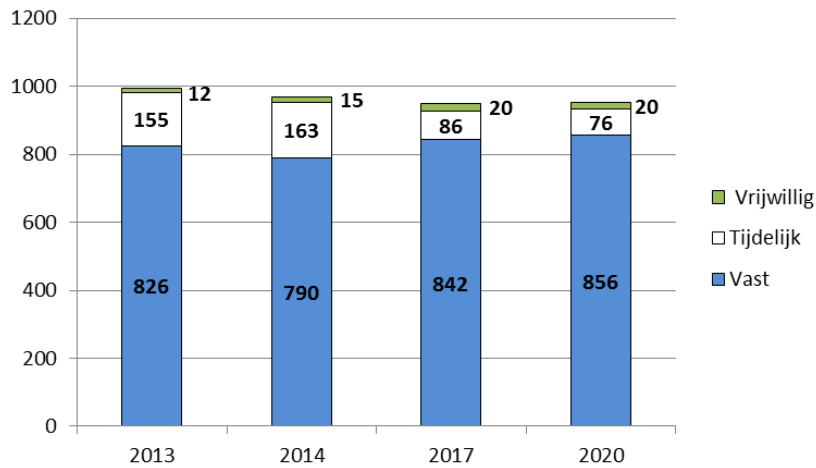


Tabel 30 Personeelslasten per FTE en lasten inhuur (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020) absolute waarden en gemiddelde jaarlijkse verandering, totaal podiumkunsten (n=38)

	Absolute waarde				Gemiddelde jaarlijkse verandering		
	2013	2014	2017	2020	2013-2014	2014-2017	2017-2020
Personeelslasten per FTE (alleen vast en tijdelijk)	61.256	61.596	61.577	62.511	0,6%	0,0%	0,5%
Personeelslasten in-huur	17.632.752	18.525.427	21.232.632	22.266.221	5,1%	4,7%	1,6%

Orkesten

Figuur 18 Aantal FTE's vast en tijdelijk personeel en vrijwilligers (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020), orkesten (n=10)

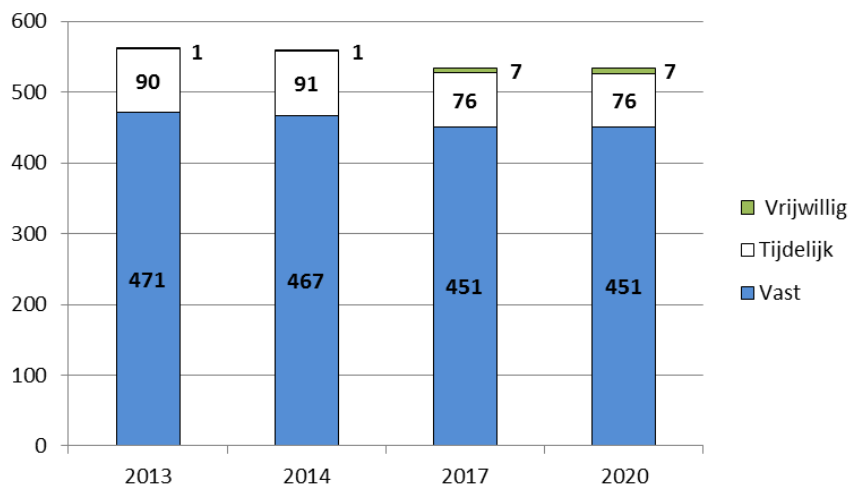


Tabel 31 Personeelslasten per FTE en lasten inhuur (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020) absolute waarden en gemiddelde jaarlijkse verandering, orkesten (n=10)

	Absolute waarde				Gemiddelde jaarlijkse verandering		
	2013	2014	2017	2020	2013-2014	2014-2017	2017-2020
Personeelslasten per FTE (alleen vast en tijdelijk)	73.589	73.965	70.806	72.950	0,5%	-1,4%	1,0%
Personeelslasten inhuur	11.082.630	11.253.017	12.247.606	12.458.269	1,5%	2,9%	0,6%

Opera

Figuur 19 Aantal FTE's vast en tijdelijk personeel en vrijwilligers (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020), opera (n=3)

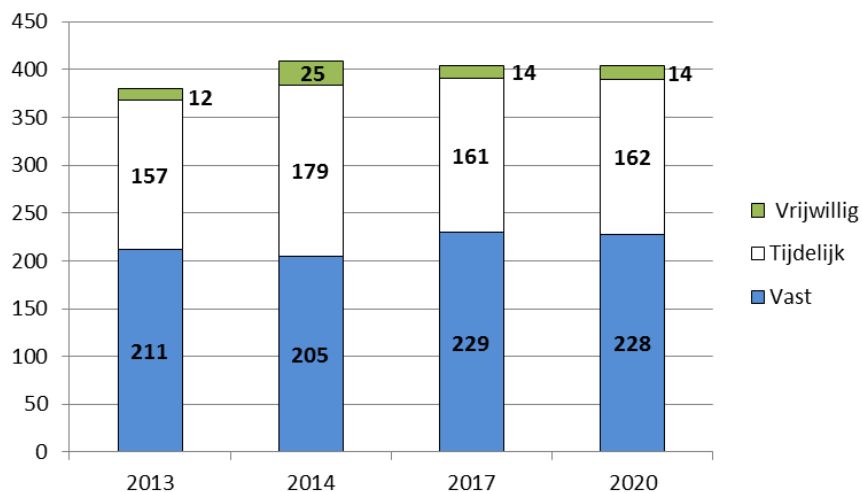


Tabel 32 Personeelslasten per FTE en lasten inhuur (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020) absolute waarden en gemiddelde jaarlijkse verandering, opera (n=3)

	Absolute waarde				Gemiddelde jaarlijkse verandering		
	2013	2014	2017	2020	2013-2014	2014-2017	2017-2020
Personeelslasten per FTE (alleen vast en tijdelijk)	46.832	47.412	48.309	46.614	1,2%	0,6%	-1,2%
Personeelslasten inhuur	94.681	100.833	3.128.620	4.040.825	6,5%	214,2%	8,9%

Theater

Figuur 20 Aantal FTE's vast en tijdelijk personeel en vrijwilligers (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020), theater (n=9)

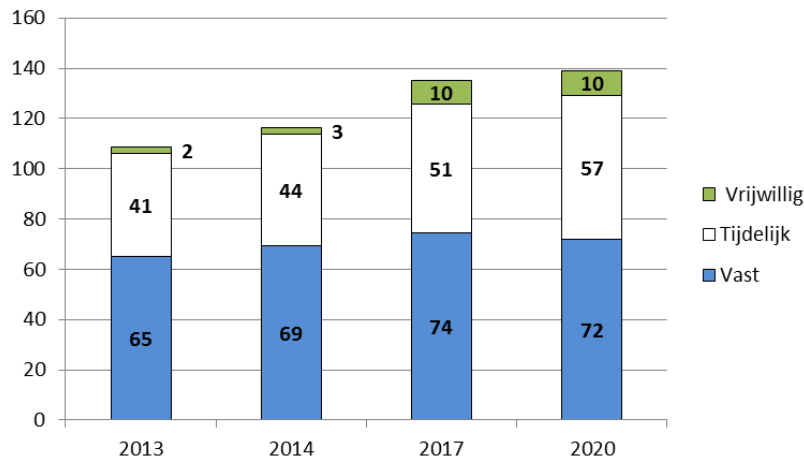


Tabel 33 Personeelslasten per FTE en lasten inhuur (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020) absolute waarden en gemiddelde jaarlijkse verandering, theater (n=9)

	Absolute waarde				Gemiddelde jaarlijkse verandering		
	2013	2014	2017	2020	2013-2014	2014-2017	2017-2020
Personeelslasten per FTE (alleen vast en tijdelijk)	52.171	53.849	59.479	61.088	3,2%	3,4%	0,9%
Personeelslasten inhuur	4.531.801	4.758.739	3.625.430	3.425.599	5,0%	-8,7%	-1,9%

Jeugdtheater

Figuur 21 Aantal FTE's vast en tijdelijk personeel en vrijwilligers (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020), jeugdtheater (n=9)

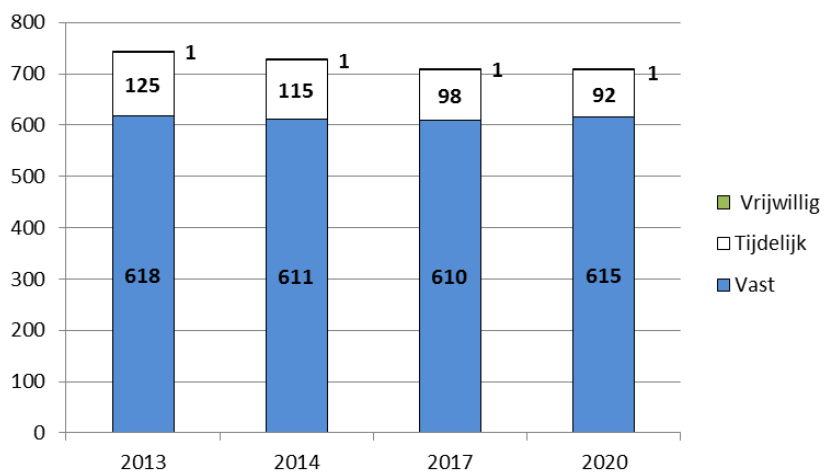


Tabel 34 Personeelslasten per FTE en lasten inhuur (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020) absolute waarden en gemiddelde jaarlijkse verandering, jeugdtheater (n=9)

	Absolute waarde				Gemiddelde jaarlijkse verandering		
	2013	2014	2017	2020	2013-2014	2014-2017	2017-2020
Personeelslasten per FTE (alleen vast en tijdelijk)	62.876	53.744	58.575	57.932	-14,5%	2,9%	-0,4%
Personeelslasten inhuur	1.427.223	1.934.398	1.632.796	1.718.348	35,5%	-5,5%	1,7%

Dans

Figuur 22 Aantal FTE's vast en tijdelijk personeel en vrijwilligers (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020), dans (n=4)

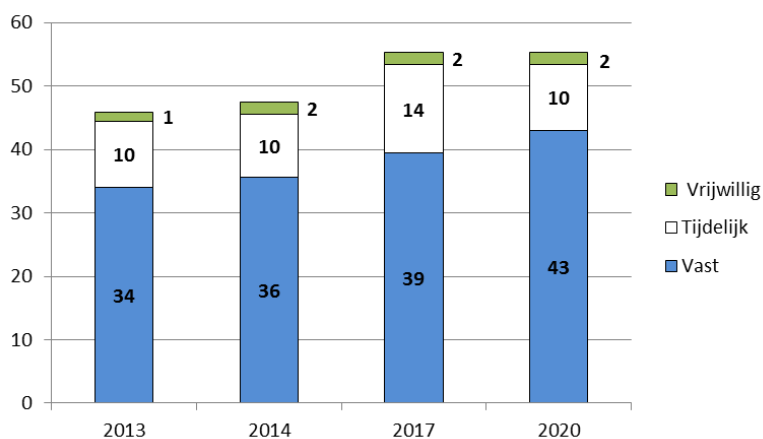


Tabel 35 Personeelslasten per FTE en lasten inhuur (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020) absolute waarden en gemiddelde jaarlijkse verandering, dans (n=4)

	Absolute waarde				Gemiddelde jaarlijkse verandering		
	2013	2014	2017	2020	2013-2014	2014-2017	2017-2020
Personeelslasten per FTE (alleen vast en tijdelijk)	45.067	46.575	50.995	50.256	3,3%	3,1%	-0,5%
Personeelslasten inhuur	22.359	19.966	117.320	120.320	-10,7%	80,5%	0,8%

Productiehuizen

Figuur 23 Aantal FTE's vast en tijdelijk personeel en vrijwilligers (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020), productiehuizen (n=3)

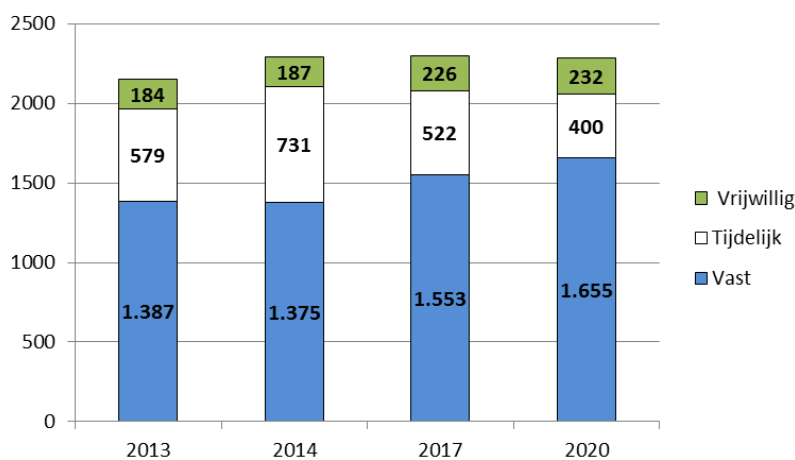


Tabel 36 Personeelslasten per FTE en lasten inhuur (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020) absolute waarden en gemiddelde jaarlijkse verandering, productiehuizen (n=3)

	Absolute waarde				Gemiddelde jaarlijkse verandering		
	2013	2014	2017	2020	2013-2014	2014-2017	2017-2020
Personeelslasten per FTE (alleen vast en tijdelijk)	54.660	56.952	56.658	56.714	4,2%	-0,2%	0,0%
Personeelslasten inhuur	474.058	458.474	480.860	502.860	-3,3%	1,6%	1,5%

Musea

Figuur 24 Aantal FTE's vast en tijdelijk personeel en vrijwilligers (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020), musea (n=25)

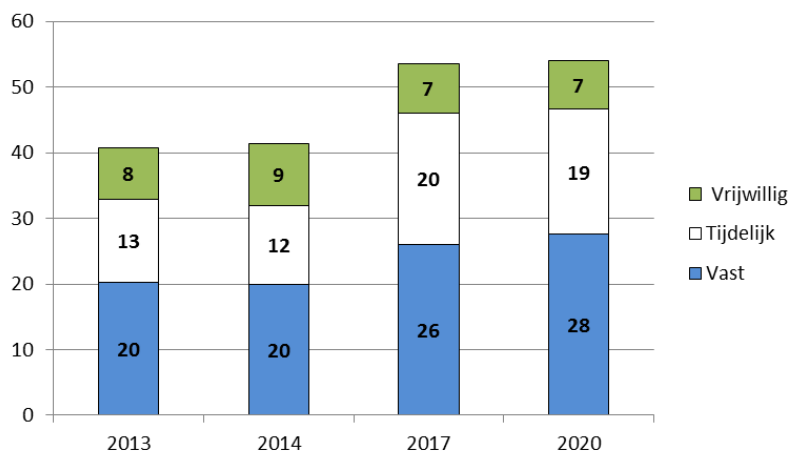


Tabel 37 Personeelslasten per FTE en lasten inhuur (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020) absolute waarden en gemiddelde jaarlijkse verandering, musea (n=25)

	Absolute waarde				Gemiddelde jaarlijkse verandering		
	2013	2014	2017	2020	2013-2014	2014-2017	2017-2020
Personeelslasten per FTE (alleen vast en tijdelijk)	51.568	50.476	56.848	58.082	-2,1%	4,0%	0,7%
Personeelslasten inhuur	9.986.187	8.137.836	9.253.744	9.170.005	-18,5%	4,4%	-0,3%

Presentatie-instellingen

Figuur 25 Aantal FTE's vast en tijdelijk personeel en vrijwilligers (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020), presentatie-instellingen (n=6)

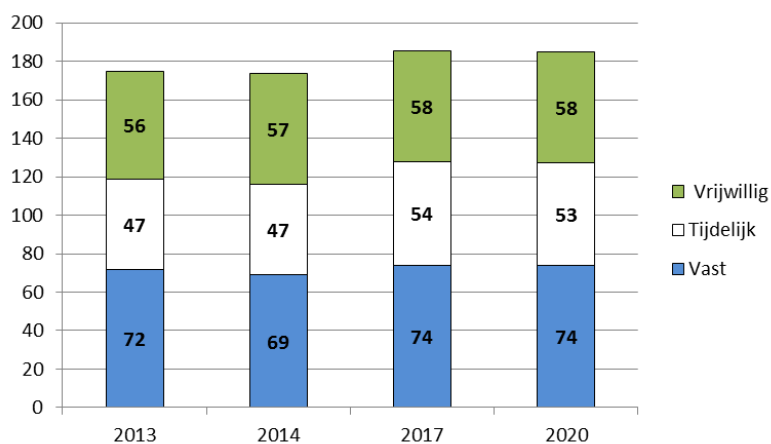


Tabel 38 Personeelslasten per FTE en lasten inhuur (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020) absolute waarden en gemiddelde jaarlijkse verandering, presentatie-instellingen (n=6)

	Absolute waarde				Gemiddelde jaarlijkse verandering		
	2013	2014	2017	2020	2013-2014	2014-2017	2017-2020
Personeelslasten per FTE (alleen vast en tijdelijk)	51.260	48.261	45.732	45.778	-5,9%	-1,8%	0,0%
Personeelslasten inhuur	297.192	333.724	413.601	438.601	12,3%	7,4%	2,0%

Festivals totaal

Figuur 26 Aantal FTE's vast en tijdelijk personeel en vrijwilligers (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020), totaal festivals (n=8)

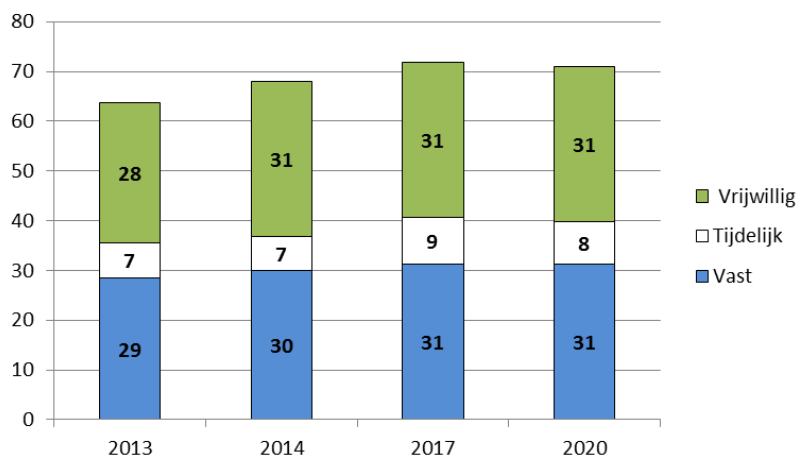


Tabel 39 Personeelslasten per FTE en lasten inhuur (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020) absolute waardes en gemiddelde jaarlijkse verandering, totaal festivals (n=8)

	Absolute waarde				Gemiddelde jaarlijkse verandering		
	2013	2014	2017	2020	2013-2014	2014-2017	2017-2020
Personeelslasten per FTE (alleen vast en tijdelijk)	58.753	61.948	54.981	56.260	5,4%	-3,9%	0,8%
Personeelslasten inhuur	4.983.187	5.141.629	6.282.941	6.366.135	3,2%	6,9%	0,4%

Pk-festivals

Figuur 27 Aantal FTE's vast en tijdelijk personeel en vrijwilligers (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020), podiumkunstfestivals (n=4)

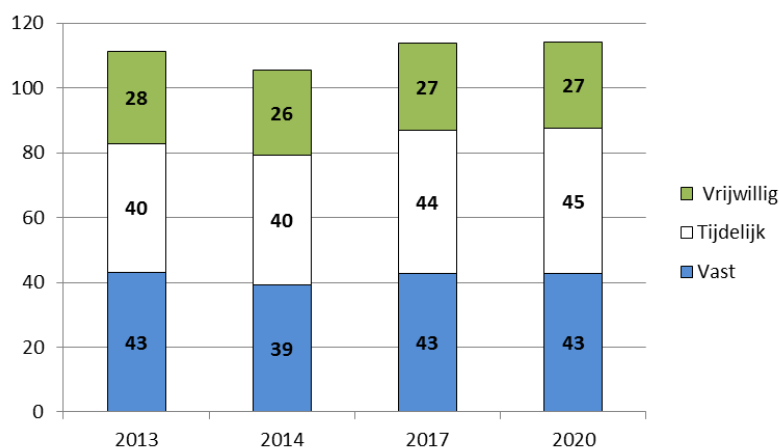


Tabel 40 Personeelslasten per FTE en lasten inhuur (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020) absolute waarden en gemiddelde jaarlijkse verandering, podiumkunstfestivals (n=4)

	Absolute waarde				Gemiddelde jaarlijkse verandering		
	2013	2014	2017	2020	2013-2014	2014-2017	2017-2020
Personeelslasten per FTE (alleen vast en tijdelijk)	56.894	59.086	60.485	61.532	3,9%	0,8%	0,6%
Personeelslasten inhuur	3.541.224	3.703.304	4.009.210	4.077.966	4,6%	2,7%	0,6%

Filmfestivals

Figuur 28 Aantal FTE's vast en tijdelijk personeel en vrijwilligers (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020), filmfestivals (n=4)

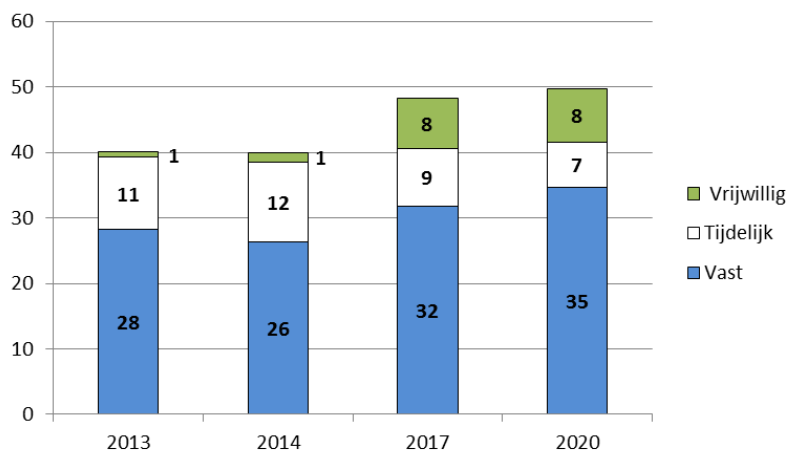


Tabel 41 Personeelslasten per FTE en lasten inhuur (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020) absolute waarden en gemiddelde jaarlijkse verandering, filmfestivals (n=4)

	Absolute waarde				Gemiddelde jaarlijkse verandering		
	2013	2014	2017	2020	2013-2014	2014-2017	2017-2020
Personeelslasten per FTE (alleen vast en tijdelijk)	59.552	63.274	52.408	53.870	6,3%	-6,1%	0,9%
Personeelslasten inhuur	1.441.963	1.438.325	2.273.731	2.288.169	-0,3%	16,5%	0,2%

Postacademisch

Figuur 29 Aantal FTE's vast en tijdelijk personeel en vrijwilligers (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020), postacademische instellingen (n=3)

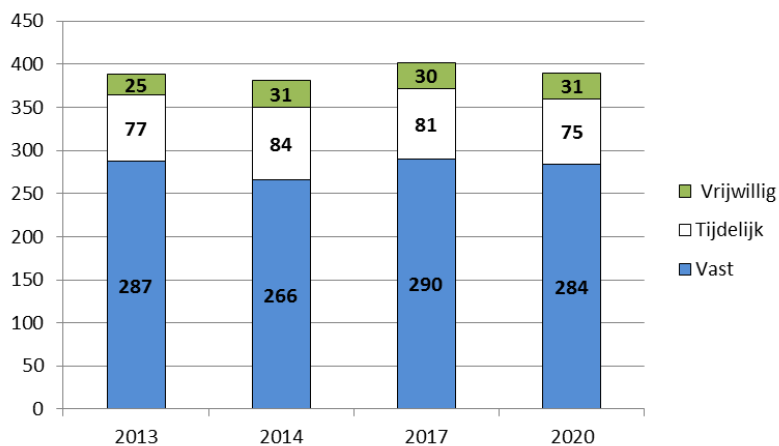


Tabel 42 Personeelslasten per FTE en lasten inhuur (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020) absolute waarden en gemiddelde jaarlijkse verandering, postacademische instellingen (n=3)

	Absolute waarde				Gemiddelde jaarlijkse verandering		
	2013	2014	2017	2020	2013-2014	2014-2017	2017-2020
Personeelslasten per FTE (alleen vast en tijdelijk)	73.646	66.344	70.178	68.478	-9,9%	1,9%	-0,8%
Personeelslasten inhuur	391.485	445.423	207.220	207.914	13,8%	-22,5%	0,1%

Ondersteunend

Figuur 30 Aantal FTE's vast en tijdelijk personeel en vrijwilligers (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020), ondersteunende instellingen (n=10)



Tabel 43 Personeelslasten per FTE en lasten inhuur (realisatie 2013 en 2014 en begroot 2017 en 2020) absolute waarden en gemiddelde jaarlijkse verandering, ondersteunende instellingen (n=10)

	Absolute waarde				Gemiddelde jaarlijkse verandering		
	2013	2014	2017	2020	2013-2014	2014-2017	2017-2020
Personeelslasten per FTE (alleen vast en tijdelijk)	60.284	65.149	64.618	66.630	8,1%	-0,3%	1,0%
Personeelslasten inhuur	1.554.435	1.956.239	531.578	360.578	25,8%	-35,2%	-12,1%