

Hoe de neerwaartse spiraal te keren?

Eric Holterhues Als bankier valt het Eric Holterhues op dat de culturele sector vooral kijkt naar de korte termijn: de exploitatie. Maar het gaat om een visie die langer stand houdt dan de komende vier jaar. Als het de missie van een organisatie is om een bepaalde dienst te leveren aan de samenleving, moet deze ambitie ook op de middellange en de lange termijn te financieren zijn. Over duurzaam financieel ondernemerschap.

Afgelopen zomer volgde ik de Summer Intensive Arts Administration aan New York University. Tijdens het schrijven van dit artikel moest ik denken aan de titel van een van de daar gebruikte boeken: *The Art of the Turnaround*. Dit past bij het thema van deze *Boekman*: Kunst op een keerpunt. In dit boek deelt Michael Kaiser, directeur van het John F. Kennedy Center for the Performing Arts in Washington, zijn ervaringen met organisaties als de Kansas City Ballet, de American Ballet Theatre en de Royal Opera House, die hij vanuit een neerwaartse spiraal tot succesvolle organisaties wist te maken.

Bij kunst en cultuur op een keerpunt – en daar zijn we beland nu een van de belangrijkste financiers, namelijk de overheid, zich terugtrekt – hebben we de neiging meteen oplossingen te zoeken en ons te richten op een middelendiscussie. Een belangrijke financieringsbron wordt minder of verdwijnt: welke andere middelen zijn er om die op te vangen? Of nog erger: hoe kunnen we snijden

in onze kosten? Bij zulke heftige ontwikkelingen op het gebied van het financieren van kunst en cultuur zoals we die thans meemaken, lijkt het me echter goed twee stappen terug te doen alvorens deze vragen te beantwoorden. De eerste stap is het vaststellen van de missie en de ambitie. De tweede stap is het bepalen van de financieringsvraag.

Stap 1 – Wat is je missie?

Indrukwekkend aan de opleiding in New York was niet zozeer het leren van allerlei foefjes om op andere manieren aan geld te komen, maar de aandacht die er was voor de missie van een non-profitorganisatie. Dagelijks werd hierop gehamerd. Wat is je missie? Waartoe ben jij als organisatie op aarde? Welke – artistieke – noodzaak vervul je? Wat missen we als jij er niet bent? En belangrijk: hoe dien je de gemeenschap? Dit laatste is iets anders dan de wat plattere vraag: wat is je doelgroep? Het is de vraag hoe je als culturele instelling letterlijk dienend bent

aan een gemeenschap. Hoe ben jij als instelling van toegevoegde waarde voor de gemeenschap waarin jij je bevindt? Wat is je rol in de samenleving? Deze missie geeft een richting en een ambitie aan. Mijns inziens zou elke culturele instelling, zeker nu het landschap zo hard aan het veranderen is, zichzelf eerst die vragen moeten stellen: wat is onze missie? Wat is ons doel?

Stap 2 – Bepaal je financieringsvraag

Als missie en doel bekend zijn, komt er nog een vraag die voorafgaat aan het zoeken naar financieringsbronnen. Dat is de financieringsvraag: waar heb je geld voor nodig?

Als bankier valt het me op dat de culturele sector vooral kijkt naar de korte termijn, de exploitatie. Dat is ook logisch, want dat is de grootste zorg hier en nu: hoe worden de salarissen, de producties, de tentoonstellingen, gas, water en licht betaald? Als je echter in je missie hebt gezegd dat jouw organisatie belangrijk is omdat ze een bepaalde nood vervult en een dienst levert aan de samenleving, dan is er niet alleen zorg voor de korte termijn, maar ook hoe je deze

ambitie op de middellange en de lange termijn kunt financieren. Wat is daarvoor nodig? Het vraagt om een visie die langer houdt dan de komende vier jaar.

Naast dus de financieringsvraag op de korte termijn, de exploitatie, de vraag die het meest urgent is, zijn er in elke gezonde organisatie, in het bedrijfsleven maar ook in non-profitorganisaties, twee andere vragen. De financieringsvraag die speelt op de middellange termijn is die naar het financieren van investeringen. Welke investeringen zijn nodig om structureel, op de middellange termijn, de exploitatie te verbeteren? Welke investeringen kan ik doen die leiden tot structureel hogere baten en/of lagere kosten in mijn bedrijfsvoering? De financieringsvraag op de lange termijn is de vraag naar het opbouwen van reserves. Deze reserves zorgen voor continuïteit op de langere termijn. In principe worden ze niet gebruikt en zijn de revenuen daaruit een inkomstenbron voor de exploitatie. In tijden van nood, als de financiering van exploitatie of van investeringen tegenvalt, kan er aanspraak op worden gemaakt.

Financieringsvraag	Perspectief	Doel	Financieringsbron
Exploitatie	Korte termijn	Betalen van lopende kosten zoals salarissen, huur, energie, drukwerk, materialen, verzekeringen	Overheidssubsidie, particuliere fondsen, sponsoring, particuliere gevers, crowdfunding Eigen inkomsten uit kaartverkoop, horeca, winkel, merchandising, verkoop kunst, opdrachten Voorfinanciering door banken en fondsen
Investerings	Middellange termijn	Uitgaven gericht op structurele verbetering van de exploitatie (minder kosten, meer baten)	Banken en investeringsfondsen Particuliere gevers en fondsen Overheden
Buffervermogen	Lange termijn	Waarborgen van de continuïteit; spaarpotje voor moeilijke tijden	Mecenassen, donoren Obligaties Eigen inkomsten

Naast het hameren op de missie, werd er in New York herhaaldelijk voor gewaarschuwd deze verschillende financieringsvragen niet met elkaar te verwarren en het gat van de één niet te dichten met het surplus van de ander. Vergelijk het met een huishouden: er is geld nodig voor het doen van de dagelijkse boodschappen, voor het kopen van een huis en voor onverwachte uitgaven. In principe zijn dit gescheiden geldvragen en gescheiden geldstromen. Zo ook bij organisaties: de financieringsvragen voor de exploitatie, de investeringen en de versterking van reserves zijn gescheiden vraagstukken met gescheiden financieringsbronnen. Vóór er op zoek wordt gegaan naar andere financiële middelen, is het zaak eerst te kijken wat de eerder geformuleerde ambitie betekent voor de financiering: niet alleen op de korte termijn, maar ook op de middellange en de langere termijn. Dit is niet alleen zaak nu de overheid terugtreedt, dit is überhaupt altijd gezond.

Stap 3 – Bepaal welke financieringsbron hoort bij welke financieringsvraag

De ambitie is uitgesproken en er is onderkend – in een businessplan – welke consequenties deze heeft voor de korte, middellange en lange termijn. Nu is het zaak hier financiering voor te zoeken. Zeker bij een tekort aan middelen is het goed om te bepalen voor welke financieringsvraag we welke bron inzetten. Achtereenvolgens gaat het daarbij om exploitatie, buffervermogen en investeringen.

Exploitatie

Bij de financiering van de exploitatie is het belangrijk niet afhankelijk te worden van één dominante bron van inkomsten. Vergelijk het met een bedrijf: dat kan een prima omzet hebben, maar als deze van één afnemer komt, is het erg kwetsbaar. Trekt de afnemer zich terug, dan valt het bedrijf om, helemaal als er geen reservepot aanwezig is.

Een gezonde exploitatie is opgebouwd uit meerdere financieringsbronnen. Het is goed om taakstellend te bepalen hoeveel je maximaal wilt halen uit welke financieringsbron om te voorkomen dat je op langere termijn een afhankelijkheidsrelatie opbouwt. Er is bij het financieren van de exploitatie een hele mix aan financieringsbronnen mogelijk:

- Eigen inkomsten uit kaartverkoop (er valt veel te doen rond *pricing*), horeca, merchandising, advertentie-inkomsten in programmaboekjes, verhuur van ruimtes.
- *Out reach*-projecten: vaak maatschappelijke projecten (muziek op school bijvoorbeeld) die ook weer eigen inkomstenstromen trekken.
- Subsidie uit publieke middelen: de landelijke overheid, gemeenten, fondsen zoals de Mondriaan Stichting of het Fonds Podiumkunsten.
- Sponsoring van het bedrijfsleven.
- Giften van private fondsen zoals het Prins Bernhard Cultuurfonds.
- Giften van vrienden. In de VS is dit een van de belangrijkste inkomsten. Menig instelling heeft daar verschillende *levels of membership*: van kleine jaarlijkse bijdragen tot grote jaarlijkse schenkingen. Het voordeel van een grote vriendenkring is dat je ook hier inkomsten spreidt.
- Rendement op het eigen vermogen.
- Voorfinancieren door financiële instellingen: soms kan de bank een rol spelen bij het voorfinancieren van uitgaven wanneer je weet dat er geld komt, dat echter nog even op zich laat wachten. Triodos Bank doet dit met name in België, waar overheden nogal traag zijn met het uitbetalen van subsidies.

Eigen vermogen

Om op langere termijn continuïteit te garanderen, is het zaak een gezond buffervermogen op te bouwen.¹ In een ideale wereld heeft een instelling twee jaaromzetten achter de hand; zo kunnen zware tijden worden

doorstaan en kunnen de revenuen hieruit een inkomstenbron zijn voor de exploitatie. Ik weet wel dat dit conflicten kan opleveren met overheden die optreden als subsidiënt. Hier worden echter de exploitatie en het opbouwen van een buffervermogen – hetgeen mijn inziens noodzakelijk is voor een gezonde bedrijfsvoering – door elkaar gehaald. Het zou goed zijn als de sector niet alleen lobbyt voor een exploitatiesubsidie, maar ook voor het mogen opbouwen van een eigen vermogen.

Het eigen vermogen wordt doorgaans opgebouwd uit het surplus van de exploitatie. Dit surplus is bij non-profitinstellingen echter nihil of zeer gering omdat wordt gestuurd op een nulbegroting. Dominante financieringsbronnen voor het eigen vermogen zijn dan ook vermogende partijen zoals mecenasen en sponsors: die partijen die zich voor langere termijn – langer dan vier jaar – willen verbinden aan een organisatie. Het gaat hier om giften: bijdragen van anderen die permanent worden gestald bij een instelling (bij mecenasen kunnen we bijvoorbeeld denken aan legaten).

In het bedrijfsleven wordt het eigen vermogen verder versterkt door het uitgeven van aandelen. De enige Nederlandse partij in de cultuursector die ik ken die dit doet, is het Concertgebouw, dat onlangs weer een nieuwe aandelenemissie heeft gedaan vanwege het 125-jarig bestaan. Een alternatief voor het uitbrengen van aandelen is het uitschrijven van een obligatielening. In de Verenigde Staten is dat een heel gebruikelijke constructie voor ziekenhuizen en scholen en ook voor culturele instellingen. In beide gevallen gaat het om het tijdelijk plaatsen van geld bij een instelling: je krijgt het geld, na verloop van tijd, tegen rendement weer terug. De instelling kan dit geld gebruiken om investeringen die het wil doen te financieren en/of om de reserves – tijdelijk – te versterken. Het is belangrijk dat banken producten gaan aanbieden om dit mogelijk te maken. Triodos

Bank gaat dit ook doen, door het uitgeven van obligatieleningen door instellingen te faciliteren, gebruikmakend van twee fiscale voordelen: cultureel beleggen en de giftenaftrek.

Investeringsen

Investeren is van belang om structureel – op de middellange termijn – je exploitatie te verbeteren. Zoals een theater dat wil verbouwen om zo aantrekkelijker te worden voor het publiek, een museum dat investeert in een nieuwe museumwinkel om een extra bron van inkomsten te hebben of een musicus die investeert in een muziekinstrument waardoor hij betere muziek maakt. Investeringsen die leiden tot een structureel betere exploitatie op de middellange termijn omdat ze zorgen voor een verhoging van de baten. Investeringsen die leiden tot structureel lagere kosten zijn bijvoorbeeld investeringen in een nieuwe verwarmingsinstallatie die energiezuiniger is dan de oude, of investeringen in een nieuw beveiligingssysteem zodat bespaard kan worden op suppoosten. Mijns inziens wordt het steeds belangrijker hierover na te gaan denken.

Bij het financieren van investeringen in de culturele sector zijn thans giften van overheden, bedrijfsleven, particulieren en fondsen dominant. Buiten de culturele sector (ook bij andere non-profitsectoren) is hier echter een rol weggelegd voor banken en investeringsfondsen. Zij zijn traditioneel de financiers van investeringen. Wanneer er een tekort dreigt aan middelen is het goed als de culturele sector ook kijkt naar mogelijkheden in deze. Triodos Bank is de enige bank die zich hierin heeft gespecialiseerd en daarmee actief naar buiten treedt. We hebben een team van accountmanagers dat dagelijks werkt met kunstenaars en culturele instellingen en we proberen ook steeds nieuwe producten te ontwikkelen die financiering vanuit een bank in de culturele sector mogelijk maken.

Er zijn voorbeelden te over van kunstenaars en culturele instellingen die door te investeren hun ambitie verder hebben waargemaakt. Een mooi voorbeeld is Sietse van Gorkum, die investeerde in een viool uit 1837 en zo een *boost* gaf aan zijn carrière. Triodos Bank heeft de aanschaf van deze viool gefinancierd door het verstrekken van een lening. Een ander voorbeeld in deze sfeer is de verbouwing van het Scheepvaartmuseum. Het museale gedeelte is onder andere gefinancierd door de overheid. Het museum wilde echter flink investeren in horeca zodat het museum echt een ontmoetingsplek wordt, ook van mensen die niet het museum bezoeken, om zo nieuw publiek aan te trekken. Deze investering is gefinancierd door Triodos Cultuurfonds. Het fonds maakt gebruik van de regeling cultureel beleggen. Door deze regeling is het in staat leningen te verstrekken tegen een lager rentepercentage dan gangbaar is bij banken. Musea, instellingen in de podiumkunsten en instellingen gerelateerd aan podiumkunsten en musea kunnen financiering verkrijgen vanuit dit fonds.

Banken kijken bij het verstrekken van leningen altijd naar de meerjarenprognose: is deze zo dat verwacht kan worden dat jaarlijks op tijd rente en aflossing betaald kunnen worden? Een goede

indicatie voor de juistheid van deze verwachting vormen de cijfers uit het verleden; deze geven een goed beeld van het *track record* van de organisatie. Vaak wijkt de prognose af van de jaren daarvoor omdat juist door de investering de baten zullen stijgen en/of de kosten zullen dalen. Van een bank hoeft er geen rendement gemaakt te worden; als er maar voldoende gereserveerd is om op tijd aan de betalingsverplichting te kunnen voldoen.

Gezonde exploitatie is opgebouwd uit meerdere financieringsbronnen

Het tweede waar een bank naar kijkt is de dekking: kan een bank zich ergens op verhalen, mocht het toch misgaan? Hij werkt immers met spaargeld van spaarders en die willen hun geld veilig bij een bank onderbrengen. De dekking kan eruit bestaan dat de bank een hypotheek neemt op een pand of zaken in pandrecht neemt. Mocht de leningnemer toch in de problemen komen, dan valt de zaak waarop een bank pandrecht heeft toe aan de bank; deze wordt dan door de bank verkocht en daarmee kan de bank de spaarder – die uiteindelijk de bank financiert – terugbetalen. Vaak is er een onderdekking; er zijn dan onvoldoende zekerheden om de bankfinanciering af te dekken. Dit was ook zo bij Van Gorkum. In dit geval kan het borgstellingsfonds voor kunstenaars ingezet worden. Dit borgstellingsfonds heeft Triodos Bank samen met Cultuur-Ondernemen opgezet. Als er onvoldoende zekerheden zijn, dan staat dit fonds borg voor een deel van de financiering. Mocht het toch allemaal

misgaan, dan kan de bank voor een gedeelte van de financiering een beroep doen op deze borgstelling.

Dit is overigens een heel gebruikelijke constructie in zowat alle sectoren: er is een borgstellingsfonds voor het midden- en kleinbedrijf, voor de zorg, voor de landbouw, voor hogescholen. Het zou goed zijn als de mogelijkheden hier voor de culturele sector verder worden uitgebreid. Toen jaren geleden een schouwburg bij ons aanklopte voor de financiering van de verbouwing op de begane grond konden we dat helaas niet doen, omdat daar de onderdekking te groot was, terwijl het een investering is die goed bijdraagt aan een extra bron van inkomsten en in principe goed bancair zou kunnen.

Naast banken zijn er investeringsfondsen in vele soorten en maten. Sommige nemen een wat hoger risico dan een bank; ze verstrekken bijvoorbeeld financiering waar geen zekerheden tegenover staan. Deze heten venture capital-fondsen: zij worden mede-eigenaar of verstrekken zogeheten achtergestelde leningen (leningen die het laatst worden afgelost mocht het project toch in zwaar weer komen). Omdat de risico's voor deze verschaffers van financiering veel hoger zijn dan bij de bank, is het rendement dat wordt gevraagd hoger. Je zou bij dit soort investeringen kunnen denken aan investeringen voor het opzetten van een vriendenafdeling, een klantvolgsysteem, nieuwe marketinguitingen of een nieuwe huisstijl of misschien ook wel een grote productie waardoor je jezelf weer op de kaart zet. Wat deze investeringen opbrengen, is onzeker en een bank kan zich ook nergens op verhalen mocht het misgaan, maar deze investeringen kunnen zeker leiden tot een verhoging van je inkomsten. Dit vraagt om een goed ondernemingsplan, om een investeerder die gelooft in je plannen en daar geld in wil steken en een gedeelte van de revenuen daarvoor terug wil. In Europa zijn er 32 venture capital-fondsen die zich

richten op dergelijke investeringen in de creatieve industrie. Ik ben er erg voor om hiervoor een groot Europees fonds op te richten: een groot fonds omdat het type financieringen hierin risicovol is en je dus moet kijken naar een goede spreiding van je portfolio.

Andere investeringsfondsen richten zich op het beleggen in specifieke activa. Zo richten vastgoedfondsen zich op het beleggen in panden. Het rendement voor de belegger komt uit de huuropbrengsten uit deze panden. Wellicht is er behoefte bij beleggers, bij instellingen en bij overheden aan een speciaal vastgoedfonds voor culturele panden?

Stap 4 – Hoe ambitie, financieringsvragen en financieringsbronnen te integreren?

De verschillende geldvragen en de financiële bronnen die daarbij een dominante rol spelen, zijn geen gescheiden trajecten maar versterken elkaar; het één kan als vliegwiel dienen voor het ander.

Vanuit het gezichtspunt van een bankier zie ik verschillende mogelijkheden. Het opbouwen van een buffervermogen geeft banken comfort bij het financieren van investeringen. Het zorgt ervoor dat je vet op de botten hebt en bijvoorbeeld bij bezuinigingen of bij het vervallen van subsidie altijd op iets kunt teren; dit geeft banken vertrouwen met je in zee te gaan.

Een brede vriendenkring geeft subsidiefondsen het vertrouwen dat er een breed maatschappelijk draagvlak is.

Een stabiele exploitatie die opgebouwd is uit meerdere bronnen geeft vertrouwen aan banken om je investeringen langjarig te financieren omdat je dan niet in de problemen komt bij de volgende bezuinigingen.

De brede basis voor het financieren van de zaken die je wilt doen – zowel je exploitatie als je investeringen als je buffervermogen – zorgt niet alleen voor 'geld in het laatje'. Het is veel

meer dan dat. Hij zorgt voor meer *commitment*; hij zorgt voor een veel breder draagvlak in de samenleving, voor meer betrokkenheid en verbinding. Je bent veel meer geworteld in een bredere context dan wanneer je afhankelijk bent van één bron, zoals de overheid.

Bovenal bieden deze financieringsbronnen verschillende perspectieven. Deze kunnen soms op gespannen voet staan met elkaar, maar elkaar mijns inziens primair verrijken. Het inhoudelijke subsidiefonds daagt uit tot een goed artistiek inhoudelijk product en de vriendenvereniging houdt je scherp om klantvriendelijk te zijn. Als banken al actief zijn als financier in de culturele sector is dat vooralsnog vooral als sponsor (zoals ING met het Rijksmuseum en het Koninklijk Concertgebouworkest en Rabobank met het Van Gogh museum (tot 2011) en de Nederlandse Bachvereniging). Triodos richt zich vooral op het financieren van de culturele sector middels leningen en beleggingsfondsen. De bank daagt zo uit om te komen met een goede businesscase: leiden de investeringen die je wilt doen en waarvoor je bankfinanciering vraagt echt tot een betere exploitatie?

Bij de integratie van deze verschillende perspectieven is je missie de toetssteen: waarvoor ben jij er als instelling, waartoe ben jij op aarde, juist nu, nu kunst op een keerpunt staat?

Literatuur

- Kaiser, M.M. (2008) *The Art of the Turnaround. Creating and Maintaining healthy Arts Organizations*. Hannover (etc.): University Press of New England.
- Zijlstra, H. (2011) *Meer dan kwaliteit. Een nieuwe visie op cultuurbeleid*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

Noot

- 1 Ook staatssecretaris Zijlstra gaat in zijn brief over de bezuinigingen in op het aanhouden van een reserve, zie Zijlstra 2011, 12.

Eric Holterhues

is hoofd Kunst en Cultuur bij Triodos Investment Management, lid van het bestuur van Theater Frascati in Amsterdam en van de Stichting Aartsbisschoppelijk Museum in Utrecht, en voorzitter van Bureau Promotie Podiumkunsten